

www.iu.de

IU DISCUSSION

PAPERS

Human Resources

Zwischen Bildschirm und Besprechungsraum: Wahrnehmung von Emotionen in analogen und digitalen Führungskontexten.

Eine qualitative Analyse aus Sicht von Führungskräften

MIA AHLERT

ANJA BERGHAMMER

IU Internationale Hochschule

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the authors:

Prof. Dr. Anja Berghammer

ORCID-ID: 0009-0003-0997-7299

IU Internationale Hochschule - Campus München

Berg-am-Laim-Straße 47

81673 München

E-Mail: anja.berghammer@iu.org

IU Discussion Papers, Reihe: Human Resources, Vol. 5, No. 15 (DEZ 2025)

ISSN: 2750-0721

DOI: <https://doi.org/10.56250/4090>

Website: <https://repository.iu.org>

Zwischen Bildschirm und Besprechungsraum. Wahrnehmung von Emotionen in analogen und digitalen Führungskontexten

Eine qualitative Analyse aus Sicht von Führungskräften

Mia Ahlert

Anja Berghammer

ABSTRACT

Emotions play a part in today's and tomorrow's workplaces. Emotions are central to contemporary workplaces and will remain so. There is evidence that conversations between leaders and their employees are increasingly replaced by digital interactions. This study examines how the perception of emotions differs between digital and face-to-face situations. To investigate this, a qualitative interview study was conducted with seven executives from diverse industries. The results show that emotion perception relies on multiple cues, with nonverbal signals being particularly important. The executives acknowledged the challenges, and, in some cases, the opportunities associated with digital formats. This study found no clear evidence that digital formats lead to more misunderstandings than face-to-face interactions. Although the two contexts differ, emotions can be perceived in both. The findings highlight the importance of emotional awareness, reflective practice, and deliberate meeting design to minimize uncertainty and misunderstandings, including the targeted use of digital meetings.

KEYWORDS

emotion perception, nonverbal cues, leader–employee communication, hybrid work

AUTOR:INNEN



Mia Ahlert ist Absolventin des Bachelorstudiengangs Wirtschaftspsychologie an der IU Internationale Hochschule und arbeitet derzeit in der Personalentwicklung mit Schwerpunkt auf Talentmanagement und Nachfolgeplanung. Ihr fachlicher Fokus liegt unter anderem auf der Entwicklung von Führungskompetenzen.



Anja Berghammer ist Professorin für Changemanagement und Coaching an der IU Internationale Hochschule sowie Inhaberin von panthera youleo – Systemisches Coaching & Organisationsentwicklung. In Forschung, Lehre und Praxis befasst sie sich mit Transformationsprozessen in Organisationen, der Entwicklung von Führungskompetenzen und systemischem Coaching. Emotionen sind dabei zentral, sie steuern Wahrnehmung, Entscheidungen, Motivation und Zusammenarbeit in Veränderungsprozessen, Führungsinteraktionen und im Coaching, und werden gleichzeitig häufig unterschätzt.

Emotionen am Arbeitsplatz

Emotionen sind kurzzeitige Bewertungsreaktionen auf als bedeutsam interpretierte Ereignisse. Sie werden im Alltag sichtbar über Körpersignale, verbale und nonverbale Ausdrucksweisen, spontane Handlungstendenzen und das erlebte Gefühl (Scherer, 2005, S. 697-698). Und sie wirken in Organisationen fortwährend, ob sie explizit adressiert werden oder nicht. Sie prägen Beziehungen, Verhalten und Dynamiken und sind damit eng mit wirksamer Führung verknüpft (Spisak, 2017, S. 105; Meyer & Gölzner, 2018, S. 21). In vielen Organisationen fehlt es jedoch bis heute an einer systematischen Integration von Emotionen in Führungsprozesse. Zwar rückt ihre Bedeutung zunehmend stärker ins Bewusstsein, doch bleibt der Umgang mit Emotionen häufig von individuellen Haltungen abhängig (Fries, 2023, S. 50).

Gerade in Veränderungsprozessen trägt eine präzise Emotionswahrnehmung wesentlich zu Sinnstiftung, Beteiligung und Umsetzungskraft bei, weil sie erkennen lässt, was den Beteiligten wichtig ist, wo Unterstützung vorhanden ist und wo Widerstand droht, sodass Botschaften und Maßnahmen gezielt ausgerichtet werden können. Sie ist damit keine optionale Ergänzung, sondern eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung organisationaler Transformation (Müllner & Müllner, 2021, S. 9). Ihre Relevanz zeigt sich auf drei Ebenen: in der Selbstwahrnehmung von Führungskräften, in der Wahrnehmung individueller Mitarbeitender sowie in der Erfassung teambezogener Stimmungen und des organisationalen Klimas (Meyer & Gölzner, 2018, S. 29).

Digitalisierung, agiles Arbeiten und hybride Kollaborationsformen verändern Kommunikations- und Interaktionsmuster. Sie können die Verfügbarkeit nonverbaler Hinweise verringern und damit die Interpretationsspielräume und Mehrdeutigkeit in der Zusammenarbeit erhöhen. In Videokonferenzen sind Körpersprache und feine emotionale Nuancen tendenziell schwerer zu erfassen; in asynchronen Kanälen (E-Mail, Chat) fehlen häufig kontextuelle Bezugspunkte. Für Führungskräfte bedeutet dies, emotionale Signale bewusster zu suchen, differenzierter zu interpretieren und methodisch reflektiert in ihre Führungsarbeit einzubeziehen (Müllner & Müllner, 2021, S. 18; Meyer & Gölzner, 2018, S. 29). Praktisch bedeutet das u. a. die passende Medienwahl für affektive Themen, explizites Kontextgeben und gezielte Rückversicherungen (z. B. Zusammenfassen, Nachfragen).

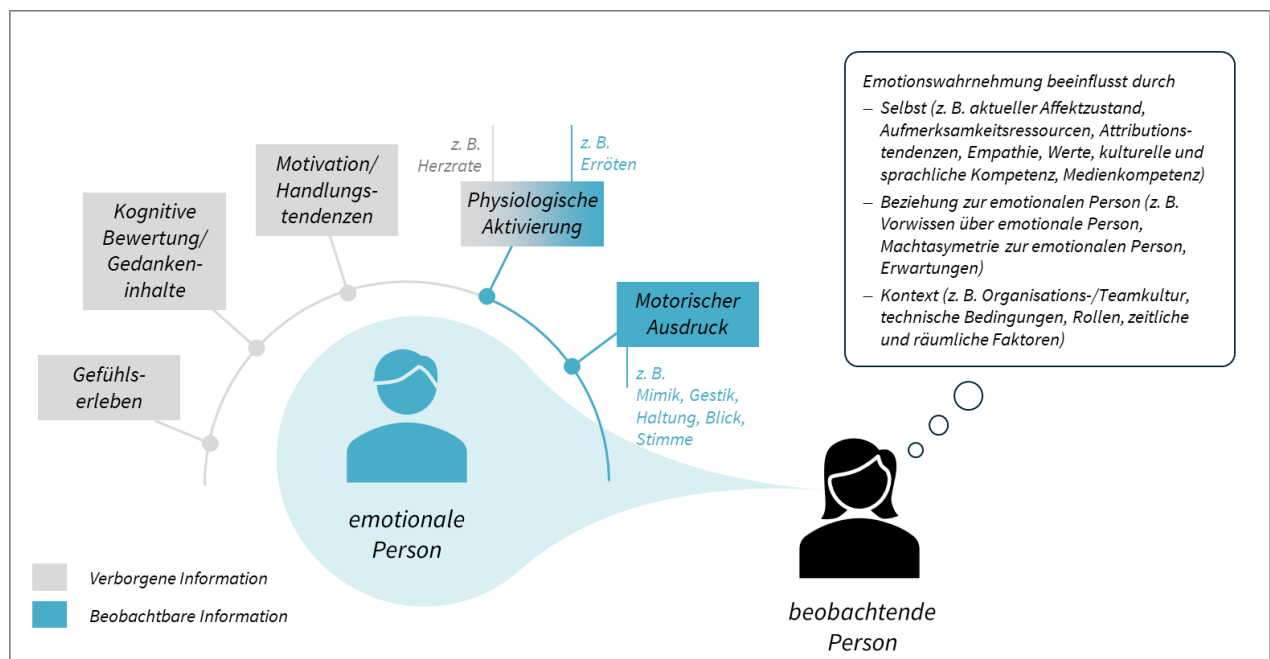
Trotz wachsender Aufmerksamkeit besteht hier eine empirische Lücke: Es ist bis dato unzureichend geklärt, wie Führungskräfte Emotionen in digitalen gegenüber persönlichen Kontexten wahrnehmen und deuten und unter welchen Bedingungen daraus Chancen oder Risiken entstehen. Daraus folgt die leitende Forschungsfrage, wie diese Prozesse je nach Medium (analog vs. digital) verlaufen und welche Möglichkeiten bzw. Herausforderungen sich je nach Setting ergeben. Der Beitrag führt dazu zunächst in Begriff und Komponenten von Emotionen ein, bevor er die Emotionswahrnehmung in analogen und digitalen Führungskontexten vertieft. Anschließend wird das Forschungsdesign beschrieben. Aus den präsentierten Befunden zu Cues, Deutungsunsicherheit und Absicherung werden dann praxisbezogene Empfehlungen abgeleitet. Der Beitrag schließt mit Fazit und Ausblick.

Emotionen – Begriff und Komponenten

Emotionen lassen sich als affektive Prozesse beschreiben, die aus Bewertungen (subjektive Bedeutungszuschreibung), physiologischer Aktivierung, Ausdrucksverhalten, Handlungstendenzen und subjektivem Erleben bestehen und durch innere Zustände oder äußere Reize ausgelöst werden (Hascher & Waber, 2020, S. 819; Müllner & Müllner, 2021, S. 16). Sie sind damit individuell und kontextabhängig (Haubl, 2018, S. 28). Im Unterschied zu Stimmungen, die diffuser, länger andauernd und weniger objektgerichtet sind, zeichnen sich Emotionen durch eine höhere Intensität und situative Gebundenheit aus. Für die Führungsarbeit bedeutet das, emotionale Hinweise (verbale, nonverbale, kontextuelle) systematisch zu beachten, vorläufig zu interpretieren und durch klärende Rückfragen abzusichern.

Die Forschung beschreibt fünf zentrale Komponenten von Emotionen: subjektives Gefühlserleben, Kognition (Bewertung/Appraisal), Motivation (Handlungstendenzen), Physiologie und Ausdruck (Hascher & Waber, 2020, S. 819), die in Abb. 1 dargestellt sind. Das Gefühlserleben umfasst u. a. die Valenz (Bewertung einer Situation als angenehm oder unangenehm) und die Intensität (Frenzel et al., 2020, S. 213). Die kognitive Komponente umfasst die Gedankeninhalte, die Wahrnehmung und Bewertung prägen. Motivationale Impulse zeigen sich in Handlungstendenzen (z. B. Annäherung, Vermeidung). Physiologische Reaktionen, etwa Veränderungen von Herzfrequenz oder Atmung, indizieren den Grad innerer Aktivierung (Arousal) (Frenzel et al., 2020, S. 213; Müllner & Müllner, 2021, S. 16). Die Ausdruckskomponente umfasst beobachtbare Signale wie Mimik, Stimme und Körperhaltung, über die Emotionen nach außen wirksam werden. Für die Führungsarbeit folgt daraus: Emotionen lassen sich zuverlässiger einschätzen, wenn Hinweise aus mehreren Komponenten integriert werden (z. B. Wortwahl + Stimmqualität + Handlungstendenz). In digitalen Formaten gewinnen Stimme, Wortwahl, Antwortlatenz und explizites Benennen von Gefühlen an Bedeutung.

Abb. 1: Emotionen und ihre Wahrnehmung durch den Beobachtenden



Für die Emotionswahrnehmung durch andere ist die expressive Komponente zentral. Emotionen manifestieren sich über Sprache, Stimme, Mimik, Gestik und Körperhaltung und werden auf dieser Grundlage beobachtet und interpretiert (Lange et al., 2022, S. 86). Gesichtsausdrücke werden häufig als besonders aussagekräftig betrachtet, wenngleich die Bedeutung einzelner Gesichtszonen je nach Emotion variiert (Klingner & Guntinas-Lichius, 2023, S. 117). Studien zeigen zudem, dass Basisemotionen wie Ärger, Freude oder Traurigkeit kulturübergreifend erkannt werden können, auch wenn sich Ausprägung und Intensität unterscheiden (Lange et al., 2022, S. 86; Spisak, 2017, S. 104). Mikroexpressionen, also sehr kurze, unwillkürliche Gesichtsausdrücke, können Hinweischarakter besitzen, sind jedoch schwer zu erkennen und erfordern hohe Beobachtungssensibilität. Die Befundlage zu ihrer Aussagekraft ist heterogen (Klingner & Guntinas-Lichius, 2023, S. 117).

Emotionswahrnehmung ist keine rein mechanische Reiz-Reaktions-Erkennung. Sie entsteht im Zusammenspiel sichtbarer Ausdrucksformen mit situativen, sozialen und kulturellen Kontextinformationen (Lange et al., 2022, S. 87). Jede Interpretation bleibt subjektiv, da die emotionale Erfahrung bei der betreffenden Person selbst liegt. Für Führungskräfte folgt daraus, dass sie ihre Wahrnehmungen stets kritisch reflektieren müssen: Sie entscheiden nicht nur darüber, wie sie auf Mitarbeitende reagieren, sondern auch darüber, welche Dynamiken im Team entstehen, ob Vertrauen wächst oder Missverständnisse entstehen. Emotionswahrnehmung erfordert daher Beobachtung, Kontextsensibilität und die bewusste Reflexion eigener Interpretationen.

Emotionswahrnehmung in analogen und digitalen Führungskontexten

Die Bedingungen, unter denen Emotionen wahrgenommen werden, unterscheiden sich grundlegend zwischen persönlichen und digitalen Interaktionen. Während unmittelbare Begegnungen vielfältige nonverbale Hinweise eröffnen, reduzieren digitale Kommunikationsformen deren Bandbreite. Damit verändern sich die Möglichkeiten und Grenzen emotionaler Wahrnehmung in Führungssituationen.

In persönlichen Gesprächen stehen Führungskräften Mimik, Gestik, Stimme und Körpersprache als zentrale Ausdrucksformen zur Verfügung. Informelle Mikro-Begegnungen (z. B. in Pausen oder auf dem Flur) liefern zusätzliche spontane Signale und fördern Nähe. Digitale Kommunikation überträgt diese Hinweise je nach Kanal und technischer Qualität in unterschiedlichem Ausmaß. In Videokonferenzen können technische Faktoren wie Bildqualität oder begrenzte Kameraausschnitte feine Gesichtsausdrücke verzerren; in Telefongesprächen fehlen visuelle Hinweise, in schriftlicher Kommunikation zusätzlich auch akustische.

Forschungsergebnisse zeigen Chancen und Risiken der verstärkten Nutzung digitaler Medien. Einerseits kann die geringe Verfügbarkeit nonverbaler Hinweise zu Fehlinterpretationen und reduzierter Empathiefähigkeit beitragen (Roth, 2019, S. 130–132). Andererseits zeigen mehrere empirische Studien (z.B. Saffaryazdi et al., 2024; Krzyzaniak et al., 2024; Nguyen et al., 2021), dass digitale Interaktionen Empathie und Emotionswahrnehmung nicht grundsätzlich vermindern, sondern modifizierte und zum Teil kompensatorische Formen emotionaler Verarbeitung aktivieren können. Eine aktuelle experimentelle Untersuchung von Saffaryazdi et al. (2024) zeigt, dass Personen in videobasierten Gesprächen häufiger positive mimische Ausdrucksformen zeigen sowie eine erhöhte Herzratenvariabilität aufweisen, ein

Marker für kognitive Emotionsregulation. Zudem konnte die Studie hinsichtlich physiologischer und mimischer Daten zeigen, dass Emotionen in digitalen Formaten meist zuverlässig klassifiziert werden können. Die systematische Meta-Analyse von Krzyzaniak et al. (2024) bestätigt darüber hinaus, dass telebasierte Interaktionen bei emotional anspruchsvollen Themen vergleichbare Wirkungen wie persönliche Gespräche erzielen. Ergänzend weisen Befunde von Nguyen et al. (2021) darauf hin, dass Personen in digitalen Austauschformaten sprachliche Präzisierung, explizitere Kontextualisierung und verstärkte Perspektivübernahme nutzen, um reduzierte nonverbale Hinweise auszugleichen. Damit sprechen die Befunde insgesamt dafür, digitale Kommunikation nicht als grundsätzlich unterlegen zu betrachten, sondern als Interaktionsform mit eigenen Bedingungen, in der emotionale Signale auf alternative Weise wahrgenommen, verarbeitet und koordiniert werden müssen.

Zusammengenommen sprechen diese Befunde für einen reflektierten und kontextsensiblen Medieneinsatz und eine explizite Absicherung emotionaler Deutungen. Dazu gehört, affektive Themen möglichst synchron und mit Kamera zu adressieren, kontextuelle Hinweise mitzuschicken sowie Wahrnehmungen durch Spiegeln, Nachfragen und kurze Zusammenfassungen bzw. Check-ins zu verifizieren. Auf diese Weise lassen sich die spezifischen Bedingungen digitaler Kommunikation berücksichtigen und potenzielle Fehlinterpretationen reduzieren.

Im Folgenden werden diese Überlegungen im Rahmen eines qualitativen Forschungsdesigns zur Beantwortung der Forschungsfrage nach der Äußerung der Emotionswahrnehmung sowie der sich daraus ergebenden Herausforderungen und Chancen aufgegriffen. Die inhaltliche Verdichtung erfolgt, indem Wahrnehmung, Interpretation und führungspraktische Ableitungen aus Interviews mit sieben Führungskräften analysiert werden.

Forschungsdesign und methodisches Vorgehen

Ausgehend von der theoretischen Fundierung zu verfügbaren Hinweisreizen (Cues), Mediencharakteristika und Interpretationsrisiken untersucht die Studie, wie Führungskräfte Emotionen in digitalen gegenüber persönlichen Kontexten wahrnehmen und deuten sowie welche Herausforderungen und Chancen daraus resultieren. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie diese Prozesse je nach Medium verlaufen und unter welchen Bedingungen Risiken (z. B. Missverständnisse) oder Chancen (z. B. neue Formen der Absicherung) entstehen.

Die Untersuchung ist qualitativ-explorativ angelegt, um Einflussfaktoren und Anpassungsmechanismen der Emotionswahrnehmung herauszuarbeiten. Zur Auswertung wurden aus Forschungsfrage und Theorie drei leitende Analysefragen abgeleitet, die zugleich die deduktiven Hauptkategorien strukturieren:

- (1) Inwiefern erschwert die geringere Verfügbarkeit nonverbaler Cues in digitalen Formaten die Wahrnehmung?
- (2) Welche Strategien (z. B. bewussterer Umgang mit Sprache) setzen Führungskräfte ein und wie sichern sie Deutungen ab?
- (3) Welche Konsequenzen zeigen sich (z. B. Missverständnisse/Konflikte) und unter welchen Bedingungen lassen sie sich abmildern?

Die Ergebnisse werden als theoriegeleitete Exploration verstanden, nicht als Falsifikation oder Bestätigung vorab formulierter Hypothesen.

Zur Datenerhebung wurden semistrukturierte Experteninterviews mit sieben Führungskräften aus unterschiedlichen Bereichen und Erfahrungsstufen geführt (Misoch, 2019, S. 13). Ein Pretest mit einer Führungskraft diente der Verständlichkeitsprüfung und führte zu Präzisierungen des Leitfadens. Als thematische Aktivierung vor den Gesprächen kam der Berliner Emotion Recognition Test (BERT) zum Einsatz; er wurde nicht als Messinstrument der Studie ausgewertet. Die Gesprächsführung folgte dem üblichen Ablauf von Leitfadeninterviews (Informations-, Einstiegs-, Haupt-, Abschlussphase) (Misoch, 2019, S. 68).

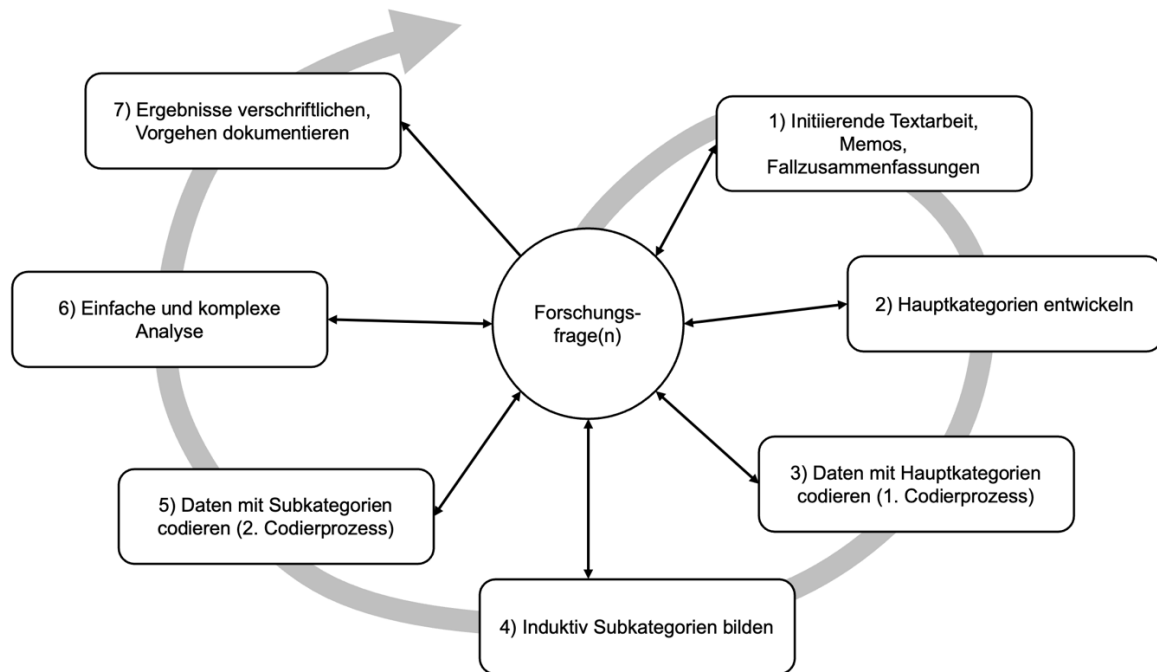
Die Interviews wurden aufgezeichnet, automatisiert vortranskribiert und anhand einheitlicher Transkriptionsregeln manuell überarbeitet. Zur Anonymisierung wurden die Befragten nummeriert; Eigennamen wurden neutralisiert.

Die Auswertung erfolgte mittels inhaltlich strukturierender, qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz & Rädiker (2024). Die mehrstufige Vorgehensweise (siehe Abb. 2) bietet vor allem den Vorteil, dass die Kategorien sowohl deduktiv als auch induktiv gebildet werden (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 129-130). Deduktiv wurden die Hauptkategorien Emotionswahrnehmung im Allgemeinen, Unterschiede in der Emotionswahrnehmung und Missverständnisse/Konflikte in digitaler Kommunikation (ergänzt um Führungskontext) angelegt. Auf dieser Basis wurden die Transkripte in MAXQDA sequenziell codiert, induktiv Subkategorien ergänzt und die Befunde kategorienbasiert verdichtet. So umfasst die erste Kategorie, „*Emotionswahrnehmung im Allgemeinen*“ Aspekte wie Erkennungsmerkmale, Einflussfaktoren, die Gegenüberstellung von Intuition und bewusster Signalwahrnehmung sowie die Entwicklung eines Bewusstseins für akustische Hinweise. In der Kategorie „*Unterschiede in der Emotionswahrnehmung*“ lassen sich die Einschränkungen und Vorteile digitaler Kommunikation sowie die Bedeutung nonverbaler Signale verorten. Die Kategorie „*Missverständnisse und Konflikte in digitaler Kommunikation*“ adressiert Auslöser und Gründe für Missverständnisse, deren Häufigkeit im Vergleich zu persönlichen Interaktionen sowie Strategien zur Vermeidung und Klärung.

Zur Qualitätssicherung wurden Transparenz (Dokumentation aller Schritte), intersubjektive Nachvollziehbarkeit (klar definierte Codierregeln) und Reflexivität (kritische Prüfung möglicher Verzerrungen) systematisch berücksichtigt. Potenzielle Effekte sozialer Erwünschtheit wurden durch Anonymisierung, offene Fragen und Nachfragen/Spiegeln adressiert; ein vollständiger Ausschluss ist bei qualitativen Verfahren jedoch nicht möglich.

Im nächsten Abschnitt werden die Ergebnisse präsentiert, strukturiert nach den drei leitenden Analysefragen, durch induktive Kategorien ergänzt und im Licht der theoretischen Fundierung (Cues, Medienmerkmale, Interpretationsrisiken) eingeordnet.

Abb. 2: Ablauf einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse



Quelle: Eigene Darstellung (geändert) in Anlehnung an Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 132.

Befunde zur Emotionswahrnehmung in analogen und digitalen Führungssituationen

Die qualitative Studie zeigt, wie sich die Emotionswahrnehmung von Führungskräften in digitalen im Vergleich zu persönlichen Kontexten unterscheidet.

WIE FÜHRUNGSKRÄFTE EMOTIONEN ERKENNEN: SIGNALE UND EINFLUSSFAKTOREN

Nach Aussagen der Befragten wird die Emotionslage des Gegenübers aus dem Zusammenspiel mehrerer Hinweisreize erschlossen – vor allem durch Mimik, Gestik, Stimme und Wortwahl. Besonders betont wird die Dynamik im Zusammenspiel von nonverbalen und verbalen Signalen: Entscheidend sei weniger ein einzelnes Zeichen als dessen Verlauf und Zusammengreifen. Auffällig berichten die Interviewten, Emotionen vor allem an Veränderungen zu erkennen, etwa wenn Stimmung umschlägt, sich der Tonfall ändert oder Anspannung bzw. Erleichterung sichtbar wird. Die Aussagen der Befragten stehen damit im Einklang mit der theoretischen Erläuterung der Emotionswahrnehmung (s. Abb. 1).

„Es ist das Gesamtkonstrukt, die Gesamtemotion, die du dir anschaust.
Da gehört die Stimme dazu, die Gestik, die Mimik, die Körperhaltung.“
(E2)

Als einflussgebend nennen die Interviewten die Ausdrucksfähigkeit der Mitarbeitenden, die Beziehungsqualität sowie die eigene Verfassung der Führungskraft. Erfahrung erleichtert die Einordnung feiner Nuancen; umgekehrt können eigene Filter die Wahrnehmungen verzerren.

„Ich glaube, ein Thema ist auch die eigene Emotion. Auch die trübt ja die Wahrnehmung.“ (E1)

Zusammenfassend verweisen die Befunde auf eine integrierte Auswertung mehrerer Cues bei gleichzeitiger Selbstreflexion der Führungskraft, um Fehldeutungen zu vermeiden.

ANALOG VS. DIGITAL: BEDINGUNGEN DER WAHRNEHMUNG

Nach Einschätzung der Befragten stehen in digitalen Formaten oft weniger und störanfälligere Hinweisreize zur Verfügung. Genannt wurden begrenzte Kameraausschnitte, Bild- oder Tonartefakte sowie das Fehlen von Kontext vor und nach dem Gespräch, was die Einordnung erschwert.

„Der Videocall zeigt nur einen kleinen Bereich; hätte ich vorher einen Kaffee mit ihm getrunken, wüsste ich vieles schon und würde ganz anders in das Gespräch reingehen.“ (E3)

Gleichzeitig berichten die Interviewten von kompensatorischen Möglichkeiten: fokussiertes Beobachten einzelner Personen, kurze Rückmeldungen im Chat, gezieltes Heranzoomen. Der Nutzen dieser Optionen hängt aus ihrer Sicht von Gruppengröße und Technikqualität ab. In großen Online-Meetings gehen Reaktionen leichter unter; schlechte Bild- oder Tonqualität verschärfen das Problem.

Uneinigkeit besteht darin, wie unverzichtbar nonverbale Signale sind. Einige halten klare verbale Hinweise in vielen Situationen für ausreichend, andere betonen gerade bei sensiblen Themen den Mehrwert nonverbaler Zusatzinformationen.

In Summe erhöhen digitale Formate nach Aussage der Befragten die Anforderungen an Deutung und Absicherung, nicht zwingend die Zahl der Fehlinterpretationen. Das passt zur theoretischen Annahme, dass Kanalpassung und Aufgaben- bzw. Affektgehalt über die Eignung des Mediums entscheiden.

MISSVERSTÄNDNISSE IN DER EMOTIONSWAHRNEHMUNG: AUSLÖSER, HÄUFIGKEIT, GEGENSTRATEGIEN

Die Befragten führen Missverständnisse vor allem auf voreilige Schlüsse, Fehlinterpretation einzelner Signale (z. B. ein Lächeln), Inkongruenzen zwischen Gesagtem und Verhalten sowie Überinterpretation zurück. In digitalen Formaten kommt als zusätzlicher Faktor der eingeschränkte visuelle Input hinzu, insbesondere in größeren Online-Meetings. Zugleich betonen sie, dass ähnliche Ursachen auch in Präsenz auftreten. Eigenfaktoren wie Desinteresse oder kognitive Überlastung auf Seiten der Führungskraft, etwa wenn „der Kopf zu voll“ ist und keine Kapazität für Befindlichkeiten der Mitarbeitenden bleibt, können die Wahrnehmung zusätzlich verzerren. Ein Interviewpartner bringt es so auf den Punkt:

„Und du kannst dich eben nicht auf das komplette Bild verlassen, was du persönlich hast mit Körpersprache, mit Gesichtsausdrücken, mit Nuanzen, sondern du musst dann halt, wenn du dir unsicher bist, viel mehr nachfragen.“ (E4)

Das Zitat unterstreicht die Notwendigkeit, Unsicherheiten aktiv zu adressieren. Zugleich berichten viele Befragte zwar subjektiv von mehr Missverständnissen im Digitalen, belastbare Hinweise auf eine höhere absolute Rate liegen ihnen jedoch nicht vor. Aus ihrer Sicht steigt vor allem die Unsicherheit, nicht zwingend die Fehlerquote.

Als Gegenstrategien nennen die Interviewten gezieltes Nachfragen, Spiegeln und Direktansprache bei Unklarheiten, explizites Kontextgeben, klare Teamregeln zu Sichtbarkeit und Beteiligung einschließlich Kameraeinsatz, kleinere Gruppensettings bzw. Breakouts sowie bei sensiblen Themen Präsenz-Follow-up-Termine. Wo Signale fehlen, muss Interaktion die Lücke schließen. Strukturierte Absicherung kann Cue-Knappheit wirksam kompensieren.

Emotionen sichtbar machen: Handlungsempfehlungen für die Praxis

Die Interviews weisen auf drei Ansatzpunkte hin, mit denen Führungskräfte die Emotionswahrnehmung insbesondere in digitalen Kontexten verbessern können. Die Empfehlungen sind sowohl empirisch fundiert als auch theoriegeleitet und betreffen erstens die Selbstreflexion der Führungskraft, zweitens die Förderung einer offenen Kommunikations- und Feedback-Kultur und drittens die gezielte Auswahl und Gestaltung digitaler Formate.

SENSIBILISIERUNG UND TRAINING MIT DEM ZIEL DER SELBSTREFLEXION

Die Interviews zeigen, dass die eigene emotionale Verfassung der Führungskraft die Wahrnehmung anderer maßgeblich beeinflusst; kognitive Überlastung und Erwartungsfilter begünstigen Verzerrungen. Zugleich braucht es nicht in jedem Gespräch eine vertiefte Analyse: fachliche Routinedialoge genügen oft intuitiv, konflikthafte oder sensible Situationen erfordern bewusste Reflexion. Daraus ergeben sich für Führungskräfte folgende Handlungsempfehlungen:

- Selbst-Check-in vor heiklen Terminen: kurzer Abgleich zu aktueller Affektlage und Erwartungen; bei erhöhter Anspannung bewusste Temporeduktion oder kurze Pause einplanen.
- Reflexionsfokus situativ dosieren: Routinegespräche intuitiv führen; bei sensiblen Themen oder Konfliktgesprächen gezielt vorbereiten (Zeit nehmen, Ziele klären, ggf. Vorbereitung schriftlich).
- Bias-Markern identifizieren: persönliche Auslöser für Verzerrungen (z. B. Zeitdruck, Müdigkeit, Sympathie-/Antipathie-Effekte) benennen und vorab gegensteuern.
- Kognitive Belastung adressieren: bei erhöhter kognitiver Auslastung den Gesprächsrahmen anpassen (z. B. Vertagung bzw. Follow-up, kürzere Sequenzen), um Fehlschlüsse zu vermeiden.

- Mikro-Trainings und Solo-Reflexion nutzen: regelmäßige Kurzformate zur Emotionsdifferenzierung und ein kurzes Post-Gesprächs-Protokoll (Was habe ich gesehen/gehört? Was waren meine Annahmen?) zur Kalibrierung der eigenen Deutungsmuster.

FÖRDERUNG EINER OFFENEN KOMMUNIKATIONS- UND FEEDBACK-KULTUR

Die Interviews verweisen auf stillschweigende Annahmen als häufige Ursache von Missverständnissen; Deutungssicherheit steigt, wenn Rückmeldungen wechselseitig, explizit und beobachtungsbasiert erfolgen. Daraus ergeben sich für Führungskräfte folgende Handlungsempfehlungen:

- Feedback-Routinen etablieren: Rückmeldungen aktiv einholen und zeitnah geben; Bezug auf konkrete Beobachtungen statt Vermutungen.
- Emotionen explizit adressieren: Wahrgenommene Hinweise als Hypothesen formulieren und bestätigen lassen („Ich nehme ... wahr – stimmt das so?“), statt „zwischen den Zeilen“ zu lesen.
- Klärungsfragen und Spiegeln nutzen: Unklarheiten sofort ansprechen, Kernaussagen spiegeln, Verständnisschleifen kurzhalten.
- Gemeinsame Leitlinien vereinbaren: Erwartungen und Verhaltensstandards für die Zusammenarbeit schriftlich festhalten (z. B. Umgang mit Irritationen, Reaktionsfenster, Erreichbarkeit), um Verlässlichkeit zu erhöhen.
- Psychologische Sicherheit stärken: Wertschätzender Umgang mit Kritik, transparente Fehlerkultur, klare Zuständigkeiten für Moderation und Eskalation.
- Transparenz sichern: kurze Zusammenfassungen von Beschlüssen und offenen Punkten, damit Interpretationsspielräume nicht nachträglich wachsen.

GEZIELTER EINSATZ UND GESTALTUNG VON DIGITALEN MEETINGS

Die Interviews zeigen, dass sich digitale Formate vor allem bei geringem affektivem Anteil (z. B. Informationsweitergabe) eignen, für komplexe, sensible oder konfliktträchtige Themen werden persönliche Gespräche bevorzugt. Wirkung und Qualität hängen besonders von der Gruppengröße und der technischen Güte ab: In großen Videokonferenzen gehen emotionale Signale einzelner leicht unter, schwache Bild- oder Tonqualität erschwert die Wahrnehmung. Daraus ergeben sich für Führungskräfte folgende Handlungsempfehlungen:

- Medienwahl am Affekt- und Aufgabenprofil ausrichten: Informationsweitergabe digital; bei Sensibilität/Komplexität auf Video mit Kamera oder besser Präsenz wechseln. Bei wachsender Unsicherheit den Kanal erhöhen.
- Bewusste Meeting-Dramaturgie festlegen: Ziel, Ablauf und Rollen (Moderation, Protokoll) vorab klären; Zeit für inhaltliches Ankommen und Abschluss einplanen.
- Kontextfenster schaffen: kurze Vor-/Nachlaufphasen (3 bis 5 Min.) als Ersatz für „davor/danach“-Kontext nutzen.
- Sichtbarkeit und Signalqualität sichern: Kamera aktivieren; geeigneten Bildausschnitt und Beleuchtung wählen; Mikrofon und Audioqualität prüfen.

- Gruppengrößen steuern: kleine Runden bevorzugen; bei großen Terminen Breakouts und klare Redezeitabsprachen nutzen.
- Technikrahmen sichern: Mindeststandards teamweit festlegen (z. B. Kamera- und Audio-Qualität), Ausstattung ermöglichen (Budget/Leihgeräte/IT-Support), Agenda-Puffer für kurzen Technik-Check einplanen und bei Ausfällen Kanalwechsel (Telefon/Audio-only) oder Folgetermin vorsehen.

Fazit und Ausblick: Emotionswahrnehmung in digitalen und persönlichen Führungssituationen

Die Interviews zeigen, dass Emotionswahrnehmung auf der Integration mehrerer Hinweisreize beruht. Im Zentrum steht dabei die Forschungsfrage, wie sich Wahrnehmung und Deutung von Emotionen je nach Medium unterscheiden und unter welchen Bedingungen daraus Risiken oder Chancen entstehen. In persönlichen Interaktionen stehen Führungskräften reichhaltige Cues wie Mimik, Gestik, Stimme und Körperhaltung zur Verfügung, während digitale Formate tendenziell weniger und störanfälligere Signale bieten. Dadurch sinkt vor allem die Sicherheit der Deutung, besonders bei sensiblen Themen.

Gleichzeitig werden wirksame Kompensationen sichtbar. Führungswirksam sind explizites Kontextgeben, wechselseitiges Feedback und eine an Affekt- und Aufgabenprofil ausgerichtete Medienwahl. Digitale Umgebungen eröffnen zudem spezifische Chancen, etwa schnelle Rückmeldungen über Chat oder die gezielte Fokussierung auf einzelne Personen in Videokonferenzen. Der Vorteil persönlicher Begegnungen liegt in der höheren Hinweisdichte. Digitale Settings können diese Dichte nicht vollständig ersetzen, lassen sich aber durch bewusste Absicherung (Kontext geben, Rückfragen, Zusammenfassungen) so verbessern, dass belastbare Deutungen möglich werden.

Missverständnisse lassen sich nach Einschätzung der Befragten auch in digitalen Kontexten meist vermeiden, wenn aktiv nachgefragt und Rückmeldungen eingeholt werden. Maßgeblich ist ein reflektierter Umgang mit der geringeren Cue-Verfügbarkeit, der unsichere Deutungen transparent macht und zeitnah klärt.

Die qualitative Anlage der Studie ermöglicht dichte Einblicke, ist aufgrund der kleinen Stichprobe und subjektiven Perspektiven jedoch begrenzt. Künftige Forschung sollte die Befunde daher quantitativ prüfen, etwa durch experimentelle Variation der Cue-Verfügbarkeit und Messung von Missverständnissraten. Wertvoll ist zudem der Einbezug der Mitarbeitendenperspektive in dyadischen Designs, um Wahrnehmungs- und Deutungsprozesse beidseitig zu erfassen. Darüber hinaus verdient die Emotionswahrnehmung in asynchronen, textbasierten Formaten besondere Aufmerksamkeit, da diese im Arbeitsalltag zunehmen. Schließlich erscheint es sinnvoll, moderierende Bedingungen wie Gruppengröße und technische Qualität systematisch zu berücksichtigen.

Insgesamt leistet die Studie einen Beitrag zum Verständnis der Emotionswahrnehmung in digitalen und persönlichen Führungssituationen. Emotionen bleiben zentral für wirksame Führung; Form und Absicherung der Wahrnehmung orientieren sich an den jeweiligen medialen Bedingungen.

Literaturverzeichnis

- Frenzel, A. C., Götz, T., & Pekrun, R. (2020). Emotionen. In E. Wild & J. Möller (Hrsg.), *Pädagogische Psychologie* (S. 211–234). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-61403-7_9
- Fries, S. (2023). Emotionale Intelligenz kann man lernen. *Wirtschaftspsychologie Aktuell*, 1, 48–52.
- Hascher, T., & Waber, J. (2020). Emotionen. In C. Cramer, J. König, M. Rothland, & S. Blömeke, *Handbuch Lehrerinnen- und Lehrerbildung* (S. 819–824). Verlag Julius Klinkhardt. <https://doi.org/10.35468/hblb2020-101>
- Haubl, R. (2018). *Emotionen bei der Arbeit: Reflexionshilfen für Beratende*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Klingner, C. M., & Guntinas-Lichius, O. (2023). Mimik und Emotion: Facial expression and emotion. *Laryngo-Rhino-Otologie*, 102, 115–125. <https://doi.org/10.1055/a-2003-5687>
- Krzyzaniak, N., Greenwood, H., Scott, A. M., Peiris, R., Cardona, M., Clark, J., & Glasziou, P. (2024). The effectiveness of telehealth versus face-to-face interventions for anxiety disorders: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Telemedicine and Telecare*, 30(2), 250–261.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2024). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Umsetzung mit Software und künstlicher Intelligenz* (6. Aufl.). Juventa Verlag.
- Lange, J., Heerdink, M. W., & Van Kleef, G. A. (2022). Reading emotions, reading people: Emotion perception and inferences drawn from perceived emotions. *Current Opinion in Psychology*, 43, 85–90. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.06.008>
- Meyer, P., & Gölzner, H. (2018). Die Relevanz von emotionaler Intelligenz für den Erfolg von Organisationen – der Blick in die Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft. In H. Gölzner & P. Meyer (Hrsg.), *Emotionale Intelligenz in Organisationen* (S. 19–31). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19127-6_1
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2. Aufl.). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110545982-201>
- Müllner, M., & Müllner, C. (2021). *Emotional intelligent führen: Authentisch, motivierend, wirksam* (2. Aufl.). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33219-8_3
- Nguyen, M. H., Gruber, J., Marler, W., Hunsaker, A., Fuchs, J., & Hargittai, E. (2021). Staying connected while physically apart: Digital communication when face-to-face interactions are limited. *New Media & Society*, 23(9), 2324–2346.
- Roth, A. (2019). Emotionale Intelligenz in digitalen Umgebungen – Herausforderungen und Chancen. In M. Valeva (Hrsg.), *Emotionale Intelligenz. Retrospektiven | Momentaufnahmen | Ausblicke*. (S. 121–152). Rainer Hampp Verlag. <https://doi.org/10.5771/9783957103376-121>
- Saffaryazdi, N., Kirkcaldy, N., Lee, G., Loveys, K., Broadbent, E., & Billingham, M. (2024). Exploring the impact of computer-mediated emotional interactions on human facial and physiological responses. *Telematics and Informatics Reports*, 14, 100131. <https://doi.org/10.1016/j.teler.2024.100131>

Scherer, K. R. (2005). What are emotions? And how can they be measured? *Social Science Information*, 44(4), 695–729. <https://doi.org/10.1177/0539018405058216>

Spisak, M. (2017). Wie gehe ich in der Führung mit Emotionen um? In M. Spisak & M. Della Picca, *Führungsfaktor Psychologie: Fragen aus der Führungspraxis—Antworten der Psychologie* (S. 101–149). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53156-3_4