

Emotionale Intelligenz im Finance

**Warum gute Entscheidungen nicht nur aus Zahlen
entstehen und weshalb KI diesen Unterschied noch
sichtbarer macht**

Was Sie in diesem Whitepaper erwartet

01	Der Denkfehler: Finance sei rein rational	S. 3-4
02	Was Entscheidungen im Finance wirklich beeinflusst	S. 5
03	Deep Dive: Emotionale Intelligenz als Performance-Faktor	S. 6
04	Deep Dive: KI im Finance	S. 7-8
05	Das Zielbild einer emotional intelligenten Finance-Organisation	S. 9
06	Hebel für die Praxis	S. 10
07	Umsetzungsfahrplan inkl. Self-Assessment	S. 11-12
08	Literatur	S. 13

Editorial

Finance gilt in vielen Unternehmen als der rationalste Bereich. Zahlen, Forecasts, Abweichungen, Risiken und Investitionsrechnungen klingen nach Logik, nicht nach Psychologie.

Die Praxis ist komplexer. Auch im Finance entstehen Entscheidungen unter Unsicherheit, Erwartungsdruck, Zeitmangel und organisationaler Dynamik. Forecasts werden nicht nur gerechnet, sondern interpretiert. Risiken werden nicht nur gemessen, sondern eingeordnet.

Genau deshalb greift ein rein KPI-getriebenes Führungsverständnis zu kurz. Wer nur auf Kennzahlen, Reports und Prozesse schaut, erfasst nur den sichtbaren Teil der Steuerung.

Mit dem Einzug von KI wird diese Blindstelle noch relevanter. Wenn Analyse und Reporting schneller werden, verschiebt sich der Engpass: Nicht die Datenmenge wird zum limitierenden Faktor, sondern die Qualität menschlicher Einordnung, Kommunikation und Entscheidung.

Der Denkfehler: Finance sei rein rational

Finance gilt in vielen Unternehmen als besonders sachlich geprägter Bereich. Zahlen, Forecasts, Abweichungsanalysen, Liquiditätsplanung und Business Cases vermitteln den Eindruck, Entscheidungen entstünden vor allem aus Logik, Methodik und Daten. Daraus entsteht häufig die Annahme, dass ein zahlengetriebener Bereich automatisch auch besonders rational gesteuert wird.

Diese Annahme ist nachvollziehbar, greift jedoch zu kurz. Auch im Finance werden Entscheidungen nicht isoliert von ihrem Umfeld getroffen. Sie entstehen unter Unsicherheit, Zeitdruck, organisationalen Abhängigkeiten und häufig unter erheblichem Erwartungsdruck aus Geschäftsführung, Gesellschafterkreis oder operativen Einheiten. Unter solchen Bedingungen entscheidet nicht allein die Qualität der Daten über die Qualität einer Entscheidung, sondern auch die Art und Weise, wie diese Daten eingeordnet, gewichtet und kommuniziert werden.

Ein zentraler Erklärungsansatz dafür ist das Konzept der begrenzten Rationalität. Es beschreibt, dass Menschen Entscheidungen nicht unter vollständiger Informationslage und mit unbegrenzter Verarbeitungskapazität treffen, sondern innerhalb realer Beschränkungen. Für Finance ist diese Perspektive besonders relevant. In der Praxis liegen zwar viele Daten vor, aber selten vollständige Eindeutigkeit. Forecasts beruhen auf Annahmen, Risiken auf Wahrscheinlichkeiten und Business Cases auf Erwartungen über zukünftige Entwicklungen.

Damit sind viele Finance-Fragen nicht rein technisch lösbar. Ob eine Entwicklung bereits kritisch ist oder noch beobachtet werden kann, ob ein Risiko sofort eskaliert oder zunächst intern validiert werden sollte, ob ein Forecast realistisch ist oder bereits durch Zielerwartungen und Optimismusdruck beeinflusst wurde, lässt sich nicht allein aus der Zahl selbst ableiten. Solche Fragen verlangen fachliche Bewertung, Kontextverständnis und kommunikative Klarheit.

Zahlen sprechen daher nicht vollständig für sich selbst. Sie werden interpretiert, priorisiert und in Entscheidungszusammenhänge übersetzt. Aus denselben Daten können unterschiedliche Steuerungsimpulse entstehen, abhängig davon, wie Unsicherheit bewertet, wie offen Risiken adressiert und wie klar Zielkonflikte benannt werden.

Das macht Finance nicht irrational. Es zeigt vielmehr, dass professionelle Finance-Führung psychologische und soziale Dynamiken berücksichtigen muss. Absicherungslogiken, Konfliktvermeidung, Erwartungsdruck sowie übervorsichtige oder überoptimistische Annahmen sind keine Randphänomene. Sie beeinflussen, wann Informationen sichtbar werden, wie Risiken formuliert werden und ob aus Analyse tatsächlich Entscheidung wird.

Emotionale Intelligenz wird damit zu einem relevanten Faktor für die Wirksamkeit von Finance. Sie beschreibt die Fähigkeit, eigene und fremde Emotionen wahrzunehmen, zu verstehen und im eigenen Denken und Handeln produktiv zu berücksichtigen. Im Finance zeigt sich diese Kompetenz insbesondere darin, Unsicherheit einzuordnen, schlechte Nachrichten früh adressierbar zu machen, Zielkonflikte sichtbar zu halten und Spannungen in tragfähige Entscheidungen zu überführen.

Der eigentliche Denkfehler liegt daher nicht darin, Finance als analytisch stark zu beschreiben. Problematisch wird es erst, wenn analytische Stärke mit psychologischer Neutralität verwechselt wird. Wer Finance ausschließlich durch die KPI-Brille führt, erfasst nur den sichtbaren Teil der Steuerung. Der weniger sichtbare Teil entscheidet jedoch häufig darüber, wie belastbar, schnell und tragfähig Entscheidungen tatsächlich sind.

Drei typische Fehleinschätzungen

1. Zahlen seien objektiv genug, um den Kontext zu überlagern.
2. Distanz und Nüchternheit seien automatisch ein Zeichen von Professionalität.
3. Mehr Reporting führe automatisch zu besseren Entscheidungen.

Finance wird nicht irrational, nur weil Psychologie wirkt. Es wird erst dann stark, wenn es diese Wirklichkeit professionell einbezieht.

Was Entscheidungen im Finance beeinflusst

1. Unsicherheit

Ein erster zentraler Einflussfaktor ist Unsicherheit. Im Finance gibt es selten vollständige Eindeutigkeit. Planungen beruhen auf Annahmen, Risiken auf Wahrscheinlichkeiten und Forecasts auf Interpretationen künftiger Entwicklungen. Die Theorie der begrenzten Rationalität beschreibt genau diese Realität: Wirtschaftssubjekte entscheiden nicht unter Idealbedingungen, sondern unter Beschränkungen in Informationsaufnahme und -verarbeitung. Sobald diese Grenzen wirksam werden, sinkt die Wahrscheinlichkeit vollständig rationaler Entscheidungen.

2. Umfeld

Planungen und Risikobewertungen sind nicht nur technische Produkte. Sie entstehen in Abstimmungen, unter Zielkonflikten und mit bestimmten impliziten Botschaften: Wie negativ darf ein Forecast sein? Wann gilt eine Abweichung als kritisch? Welche Themen will man noch nicht groß machen? Zahlen werden deshalb nicht nur berechnet, sondern immer auch eingeordnet, gewichtet und kommuniziert. Genau darin liegt ein wesentlicher Teil ihrer Steuerungswirkung.

3. Fehlende psychologische Sicherheit

Viele operative Verzögerungen entstehen nicht durch fehlende Tools, sondern durch Angst vor Fehlern, Unsicherheit über Erwartungen und defensive Kommunikation zwischen Finance und Fachbereichen. Wo kritische Punkte zu spät angesprochen, Risiken vorsichtig formuliert oder Rückfragen vermieden werden, sinkt nicht nur die Transparenz, sondern auch die Geschwindigkeit guter Entscheidungen. Psychologische Sicherheit ist deshalb kein Kulturthema am Rand, sondern eine zentrale Voraussetzung für wirksame Steuerung.

4. Verarbeitung

In vielen Finance-Transformationen ist nicht die fachliche Logik der Engpass, sondern die Fähigkeit, Ambivalenz auszuhalten, Spannungen offen anzusprechen und trotz Druck urteilsfähig zu bleiben. Die entscheidende Herausforderung liegt häufig nicht darin, Daten zu erzeugen, sondern darin, mit ihrer Unsicherheit, Widersprüchlichkeit und Tragweite professionell umzugehen. Genau hier zeigt sich, ob Finance nur analytisch stark ist oder tatsächlich wirksam steuert.

Die Qualität von Finance-Entscheidungen hängt nicht nur von Daten und Prozessen ab, sondern ebenso davon, wie professionell Unsicherheit, Erwartungen und Spannungen verarbeitet werden.

Emotionale Intelligenz als Performance-Faktor

Emotionale Intelligenz beschreibt die Fähigkeit, **eigene Emotionen und die Emotionen anderer wahrzunehmen, einzuordnen und produktiv zu steuern**. Im Führungskontext umfasst sie insbesondere Selbstwahrnehmung, Selbstregulation, Empathie und soziale Kompetenz.

Gerade im Finance ist das keine Softskill-Beilage. Finance-Führung bedeutet Druck absorbieren, kritische Sachverhalte klar kommunizieren, Konflikte zwischen Business, Management und Governance moderieren und Unsicherheit in belastbare Entscheidungen übersetzen.

Vier zentrale Wirkmechanismen

Kompetenz	Wirkung im Finance
Selbstregulation	Hilft, unter Druck nicht reflexhaft zu reagieren und kritische Entwicklungen sachlich zu adressieren.
Empathie	Verbessert die Qualität von Informationen, weil Gesprächspartner kritische Themen eher offen ansprechen.
Soziale Kompetenz	Erhöht die Umsetzungskraft, weil Entscheidungen nicht nur beschlossen, sondern auch vermittelt werden.
Reflexionsfähigkeit	Macht implizite Annahmen sichtbar und reduziert die Gefahr verdeckter Verzerrungen.

Was ohne diese Kompetenz passiert

Fehlt emotionale Intelligenz im Finance, zeigt sich das selten sofort in falschen Zahlen. Sichtbar wird es vielmehr in der Art, wie mit kritischen Informationen, Unsicherheit und Spannungen umgegangen wird. Schlechte Nachrichten werden später adressiert, weil Risiken zunächst abgeschwächt, intern weitergeprüft oder aus Sorge vor Reaktionen nicht klar genug formuliert werden.

Auch Meetings bleiben in solchen Situationen häufig nur scheinbar sachlich. Zwar werden Zahlen, Abweichungen und Maßnahmen besprochen, die eigentlichen Zielkonflikte oder Spannungen zwischen Finance, Management und operativen Bereichen bleiben jedoch unausgesprochen. Dadurch entsteht der Eindruck von Professionalität, obwohl wesentliche Entscheidungshemmnisse nicht bearbeitet werden.

Fehlende emotionale Intelligenz zeigt sich außerdem darin, dass Konflikte personalisiert statt strukturiert werden. Anstelle einer gemeinsamen Klärung von Annahmen, Verantwortlichkeiten und Risiken rückt die Frage in den Vordergrund, wer ein Problem verursacht oder eine Entwicklung nicht früh genug erkannt hat. Das erschwert offene Kommunikation und reduziert die Bereitschaft, kritische Themen frühzeitig anzusprechen.

Führung verliert dadurch an Wirksamkeit. Distanz und Nüchternheit können zwar professionell wirken, ersetzen aber nicht die Fähigkeit, Unsicherheit zu moderieren, Spannung auszuhalten und schwierige Gespräche klar zu führen. Gerade im Finance entsteht Professionalität nicht durch emotionale Distanz allein, sondern durch die Verbindung aus analytischer Klarheit, Urteilkraft und kommunikativer Stärke.

Deep Dive: KI im Finance

Mit dem Einsatz von KI im Finance verbindet sich in vielen Unternehmen die Erwartung, Analysen schneller, Muster früher erkennbar und Entscheidungsgrundlagen belastbarer zu machen. Gerade in Planung, Forecasting, Reporting und Risikofrüherkennung kann KI große Datenmengen auswerten, wiederkehrende Muster identifizieren, Szenarien modellieren und erste Hypothesen für Abweichungen oder Entwicklungen generieren. Praxisberichte zeigen, dass KI-gestützte Planungs- und Forecasting-Prozesse Planungszyklen verkürzen, Forecasts verbessern und die Produktivität in Finance-Funktionen erhöhen können.

Daraus entsteht jedoch nicht automatisch mehr Objektivität. KI arbeitet nicht neutral im luftleeren Raum, sondern auf Basis der verfügbaren Daten, Modellannahmen und Zielvorgaben. Verzerrungen in Daten, unklare Bewertungslogiken oder falsch interpretierte Korrelationen können auch in KI-gestützten Analysen fortbestehen oder sogar verstärkt werden. Gerade deshalb bleibt menschliche Urteilskraft zentral: Relevanz, Kontext, Verantwortbarkeit und Kommunikation lassen sich nicht vollständig automatisieren.

Je stärker Analyse- und Reportingprozesse automatisiert werden, desto wichtiger wird die Fähigkeit, gute Fragen zu stellen, Unsicherheiten transparent zu machen und Ergebnisse kritisch einzuordnen. KI kann Hinweise liefern, Muster sichtbar machen und Entscheidungsoptionen vorbereiten. Die Verantwortung dafür, welche Konsequenzen daraus gezogen werden, wie Zielkonflikte bewertet werden und wie Entscheidungen gegenüber Stakeholdern vertreten werden, bleibt jedoch beim Menschen. Auch die OECD betont bei KI die Bedeutung von vertrauenswürdiger Nutzung, Transparenz, Robustheit und Verantwortlichkeit.

Damit verschiebt KI den Engpass im Finance. Nicht mehr allein die Erstellung von Analysen ist entscheidend, sondern die Qualität ihrer Interpretation. Die stärkeren Finance-Organisationen werden jene sein, die KI nicht als Ersatz für Urteilskraft verstehen, sondern als Verstärker einer professionellen Entscheidungsarchitektur.

Das AI-Paradox im Finance

Das AI-Paradox im Finance besteht darin, dass datenbasierte Steuerung zwar objektiver wirken kann, menschliche Faktoren dadurch aber nicht verschwinden. Im Gegenteil: Je stärker Analysen automatisiert, Forecasts KI-gestützt erstellt und Abweichungen systematisch erkannt werden, desto wichtiger wird die Frage, wie Menschen diese Ergebnisse interpretieren, priorisieren und in Entscheidungen übersetzen.

KI kann Muster sichtbar machen, Korrelationen identifizieren und Szenarien schneller berechnen. Sie kann aber nicht eigenständig beurteilen, welche Information im konkreten Unternehmenskontext wirklich relevant ist, welche Unsicherheit akzeptabel bleibt und welche Entscheidung gegenüber Management, Gesellschaftern oder Mitarbeitenden verantwortbar ist. Gerade bei kritischen Finance-Fragen geht es selten nur um die technisch richtige Auswertung. Es geht auch um Zielkonflikte, Risikobereitschaft, Kommunikation und Verantwortung.

Damit verschiebt KI den Engpass im Finance. Der Engpass liegt weniger in der reinen Erstellung von Analysen, sondern stärker in der Qualität menschlicher Einordnung. Finance-Organisationen müssen deshalb nicht nur ihre Daten- und Systemlandschaft professionalisieren, sondern auch ihre Entscheidungsfähigkeit. Dazu gehören klare Rollen, nachvollziehbare Entscheidungskriterien, ein

bewusster Umgang mit Unsicherheit und die Fähigkeit, auch unangenehme Ergebnisse offen zu adressieren.

Die stärkeren Finance-Organisationen werden jene sein, die KI nicht als Ersatz für menschliche Urteilskraft verstehen. Sie nutzen Technologie als Verstärker: für schnellere Analysen, bessere Transparenz und fundiertere Entscheidungsgrundlagen. Gleichzeitig professionalisieren sie bewusst das, was beim Menschen bleiben muss.

Was KI beschleunigt	Was beim Menschen bleiben sollte
• Datenanalyse • Mustererkennung • Entwurf von Reports • erste Hypothesen	• Priorisierung • Einordnung von Unsicherheit • Stakeholder-Kommunikation • finale Verantwortung

Das Zielbild einer emotional intelligenten Finance-Organisation

Eine exzellente Finance-Organisation ist nicht weniger analytisch. Sie ist analytisch stark und psychologisch professionell. Sie erkennt, dass Zahlen, Risiko und Entscheidung nie vollständig voneinander getrennt sind.

1. Präzise Kommunikation kritischer Themen

Kritische Themen werden präzise angesprochen, ohne unnötige Eskalationsdramatik. Eine emotional intelligente Finance-Organisation vermeidet sowohl Beschönigung als auch übermäßige Schärfe. Sie benennt Abweichungen, Risiken und Handlungsbedarf klar, bleibt dabei aber sachlich, lösungsorientiert und anschlussfähig für Management, Fachbereiche und Gesellschafter.

2. Transparente Annahmen und Entscheidungsgrundlagen

Forecasts und Risiken werden nicht durch Erwartungsdruck weichgezeichnet. Annahmen, Unsicherheiten und Zielkonflikte werden offen sichtbar gemacht, statt in Zahlen oder Formulierungen versteckt zu werden. Dadurch entsteht eine belastbarere Entscheidungsgrundlage, weil nicht nur das Ergebnis eines Reports betrachtet wird, sondern auch die dahinterliegenden Prämissen.

3. Frühzeitige Offenheit für kritische Informationen

Schlechte Nachrichten dürfen früh auf den Tisch. Eine professionelle Finance-Kultur misst sich nicht daran, ob es möglichst wenig Konflikt gibt, sondern daran, ob relevante Informationen rechtzeitig ausgesprochen werden können. Psychologische Sicherheit bedeutet in diesem Zusammenhang nicht Bequemlichkeit, sondern die Fähigkeit, Risiken, Zweifel und Gegenargumente frühzeitig einzubringen, ohne persönliche Nachteile befürchten zu müssen.

4. Führung durch Einordnung und Orientierung

Finance-Leitung erklärt nicht nur Abweichungen, sondern moderiert Unsicherheit. Sie schafft Orientierung, wenn Daten mehrdeutig sind, Annahmen auseinandergehen oder Zielkonflikte bestehen. Führung bedeutet in diesem Verständnis nicht nur Überwachung von KPIs, sondern die Fähigkeit, Informationen zu verdichten, Prioritäten zu setzen und tragfähige Entscheidungen vorzubereiten.

5. KI als Bestandteil professioneller Entscheidungsprozesse

Technologie beschleunigt Analyse. Verantwortung bleibt menschlich. KI kann Muster sichtbar machen, Szenarien berechnen und Entscheidungsgrundlagen verbessern. Sie ersetzt jedoch nicht die Bewertung von Kontext, Relevanz und Verantwortbarkeit. Eine emotional intelligente Finance-Organisation nutzt KI deshalb gezielt zur Professionalisierung von Analyse und Transparenz, ohne menschliche Urteilskraft aus der Steuerung zu verdrängen.

Hebel für die Praxis

Forecasting neu denken

In der Praxis können Forecasts durch Optimismusdruck, defensive Annahmen, stillschweigende Zielanpassungen oder politische Rücksichtnahmen beeinflusst werden. Eine emotional intelligente Finance-Organisation fragt daher nicht nur, ob die Zahlen rechnerisch korrekt sind. Sie prüft auch, welche Annahmen dahinterliegen, welche Unsicherheiten bestehen und ob Risiken klar genug benannt wurden.

Meetings entscheidungsfähig designen

Viele Finance-Meetings sind formal gut vorbereitet, bleiben aber dennoch zu stark auf Informationsaustausch ausgerichtet. Zahlen werden vorgestellt, Abweichungen erklärt und Maßnahmen besprochen, ohne dass die eigentliche Entscheidungsfrage klar genug herausgearbeitet wird.

Wirksame Meetingformate schaffen deshalb Raum für Einordnung, Gegenargumente und Unsicherheiten. Sie machen sichtbar, wo es unterschiedliche Einschätzungen gibt, welche Risiken bewusst akzeptiert werden und welche Entscheidung tatsächlich benötigt wird. Dadurch wird Finance nicht nur berichtender, sondern stärker steuernder Teil der Organisation.

Führungskräfte im Finance gezielt weiterentwickeln

Führungskräfte im Finance werden häufig stark über fachliche Exzellenz, Reportingqualität und Methodenkompetenz entwickelt. Diese Fähigkeiten bleiben zentral, reichen aber für wirksame Steuerung unter Unsicherheit nicht aus. Gerade in angespannten Situationen braucht es zusätzlich Selbststeuerung, Konfliktfähigkeit und kommunikative Klarheit. Eine gezielte Entwicklung von Finance-Führung sollte deshalb auch darauf ausgerichtet sein, schwierige Gespräche zu führen, schlechte Nachrichten anschlussfähig zu adressieren und Spannungen zwischen Management, Fachbereichen und Finance produktiv zu bearbeiten. Damit wird emotionale Intelligenz nicht als weicher Zusatz verstanden, sondern als Führungsfähigkeit mit direkter Wirkung auf Entscheidungsqualität und Umsetzungskraft.

Psychologische Sicherheit gezielt aufbauen

Schlechte Nachrichten früh zu hören ist kein Kulturbonus. Es ist ein Steuerungsvorteil. Wo die Sicherheit fehlt, werden schlechte Nachrichten häufig verzögert, vorsichtig formuliert oder in kleinen Kreisen gehalten. Dadurch verliert die Organisation Zeit. Eine professionelle Finance-Kultur erkennt deshalb an, dass frühe Offenheit kein Kulturbonus ist, sondern ein konkreter Steuerungsvorteil.

KI-Einführung mit Leadership-Frage verbinden

Die Einführung von KI im Finance darf nicht nur als Technologie- oder Effizienzprojekt verstanden werden. Jede KI-Roadmap berührt auch Führungs- und Entscheidungsfragen. Es muss klar sein, welche Aufgaben KI übernimmt, wie Ergebnisse geprüft werden, wer finale Entscheidungen verantwortet und wie Unsicherheit kommuniziert wird.

Umsetzungsfahrplan

Schritt 1 | Diagnose

Zuerst wird sichtbar gemacht, wo psychologische Faktoren heute bereits Entscheidungen beeinflussen: Wo werden schlechte Nachrichten verzögert? Wo werden Forecasts weichgezeichnet? Wo blockieren Konflikte oder Erwartungsdruck die Umsetzungsqualität? Dabei geht um konkrete Steuerungssituationen: Forecast-Runden, Monatsabschlüsse, Risikoreviews, Budgetdiskussionen, Management-Updates oder KI-gestützte Analysen.

Self-Assessment

Bewerten Sie jede Aussage mit Ja, Teilweise oder Nein.

Aussage	Ja	Teilweise	Nein
Werden in Forecast- und Reportingrunden auch Annahmen, Unsicherheiten und Erwartungen offen besprochen?	☐	☐	☐
Gibt es im Finance-Team genug Sicherheit, schlechte Nachrichten früh anzusprechen?	☐	☐	☐
Sind Finance-Führungskräfte auch in Konflikt-, Kommunikations- und Reflexionskompetenz entwickelt?	☐	☐	☐
Erkennen Sie, wann Zahlen fachlich belastbar und wann sie politisch oder psychologisch überformt sind?	☐	☐	☐
Ist klar definiert, welche Rolle KI in Analyse, Vorschlag und finaler Entscheidung spielt?	☐	☐	☐
Gibt es Mechanismen, um Verzerrungen in Forecasts und Priorisierungen sichtbar zu machen?	☐	☐	☐
Wird emotionale Intelligenz als Führungsfaktor anerkannt – oder als Randthema behandelt?	☐	☐	☐

Das Self-Assessment macht sichtbar, wo Entscheidungsprozesse im Finance bereits tragfähig sind und wo noch Entwicklungsbedarf besteht. Besonders Antworten mit **„Teilweise“** oder **„Nein“** weisen auf mögliche Bruchstellen hin.

Schritt 2 | Führungsdesign

Im zweiten Schritt wird aus der Diagnose ein konkretes Zielbild für wirksame Finance-Steuerung entwickelt. Dabei werden nicht nur Rollen und Prozesse betrachtet, sondern auch die Qualität der Entscheidungsarchitektur. Es muss klar sein, welche Informationen in welcher Form vorliegen müssen, wie Unsicherheit kommuniziert wird, wann Themen eskaliert werden und welche Rolle KI in Analyse, Vorschlag und finaler Entscheidung übernimmt.

Dazu gehören klare Standards für Forecast- und Reportingrunden, definierte Eskalationslogiken, einheitliche Anforderungen an Annahmen und Szenarien sowie Leitlinien für den Umgang mit KI-generierten Ergebnissen. Gleichzeitig sollte festgelegt werden, welche Führungsfähigkeiten im Finance gezielt gestärkt werden müssen, etwa kritische Gesprächsführung, Konfliktfähigkeit, Reflexionskompetenz und Kommunikation unter Druck.

Konkret zu definieren:

- Entscheidungsfragen je Meetingformat
- Mindestanforderungen an Forecasts, Annahmen und Szenarien
- Eskalationskriterien für Risiken, Abweichungen und Unsicherheiten
- Rollen von CFO, Controlling, Business Partnering und operativen Einheiten
- Verantwortlichkeiten bei KI-gestützten Analysen
- Standards für Dokumentation, Nachverfolgung und Maßnahmensteuerung

Schritt 3 | Verankerung im Alltag

Im dritten Schritt wird das Zielbild in konkrete Routinen übersetzt. Entscheidend ist, dass emotionale Intelligenz nicht als separates Kulturprogramm verstanden wird, sondern in den bestehenden Arbeitsalltag einzieht. Forecast-Runden, Review-Meetings, Risikodiskussionen und Management-Updates sollten so gestaltet werden, dass Annahmen, Unsicherheiten, Gegenargumente und Entscheidungsoptionen regelmäßig sichtbar werden.

Dazu können neue Meetingstandards, kurze Reflexionsfragen, klare Rollen in Entscheidungsrunden und strukturierte Debriefs nach kritischen Entscheidungen eingeführt werden. Führungskräfte im Finance sollten gezielt Feedback dazu erhalten, wie sie mit Unsicherheit, Konflikten und kritischen Informationen umgehen. Auch die KI-Nutzung sollte regelmäßig überprüft werden: Welche Ergebnisse waren hilfreich? Wo wurden Modelle überschätzt? Wo braucht es mehr menschliche Einordnung?

Literatur

1. Boston Consulting Group: *The Power of AI in Financial Planning and Forecasting*, 2024. [The Power of Dynamic Steering in Financial Planning | BCG](#)
2. Deloitte: *Generative AI in finance: 2023 lookback, 2024 outlook*, 2024. [Generative AI's Impact in Finance | Deloitte US](#)
3. Edmondson, Amy C.: *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, 1999, S. 350–383. [Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams - Amy Edmondson, 1999](#)
4. FeldmanHall, Oriel; Glimcher, Paul; Baker, Augustus L.; Phelps, Elizabeth A.: *Emotion and Decision-Making Under Uncertainty: Physiological Arousal Predicts Increased Gambling During Ambiguity but Not Risk*, in: *Journal of Experimental Psychology: General*, 2016. [Emotion and Decision-Making Under Uncertainty: Physiological arousal predicts increased gambling during ambiguity but not risk](#)
5. Goleman, Daniel: *What Makes a Leader?*, in: *Harvard Business Review*, Januar 2004. [What Makes a Leader?](#)
6. Hasson Marques, Rosine; Violant-Holz, Veronica; Damião da Silva, Eduardo: *Emotions and decision-making in boardrooms – a systematic review from behavioral strategy perspective*, in: *Frontiers in Psychology*, 2024. [Frontiers | Emotions and decision-making in boardrooms—a systematic review from behavioral strategy perspective](#)
7. Mayer, John D.; Salovey, Peter: *What is Emotional Intelligence?*, in: Salovey, Peter; Sluyter, David J. Hrsg.: *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*, New York: Basic Books, 1997, S. 3–31. [What is Emotional Intelligence?](#)
8. McKinsey & Company: *How finance teams are putting AI to work today*, 2025. [AI in finance: Driving automation and business value | McKinsey](#)
9. OECD: *OECD AI Principles*, 2019. [AI principles | OECD](#)
10. PwC: *The Fearless Future: 2025 Global AI Jobs Barometer*, 2025. [AI Jobs Barometer | PwC](#)
11. Salovey, Peter; Mayer, John D.: *Emotional Intelligence*, in: *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9, No. 3, 1990, S. 185–211. [Emotional Intelligence - Peter Salovey, John D. Mayer, 1990](#)
12. Simon, Herbert A.: *Models of Man: Social and Rational. Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*, New York: Wiley, 1957. [Models of a Man - Google Books](#)
13. World Economic Forum: *The Future of Jobs Report 2025*, 2025. [The Future of Jobs Report 2025 | World Economic Forum](#)