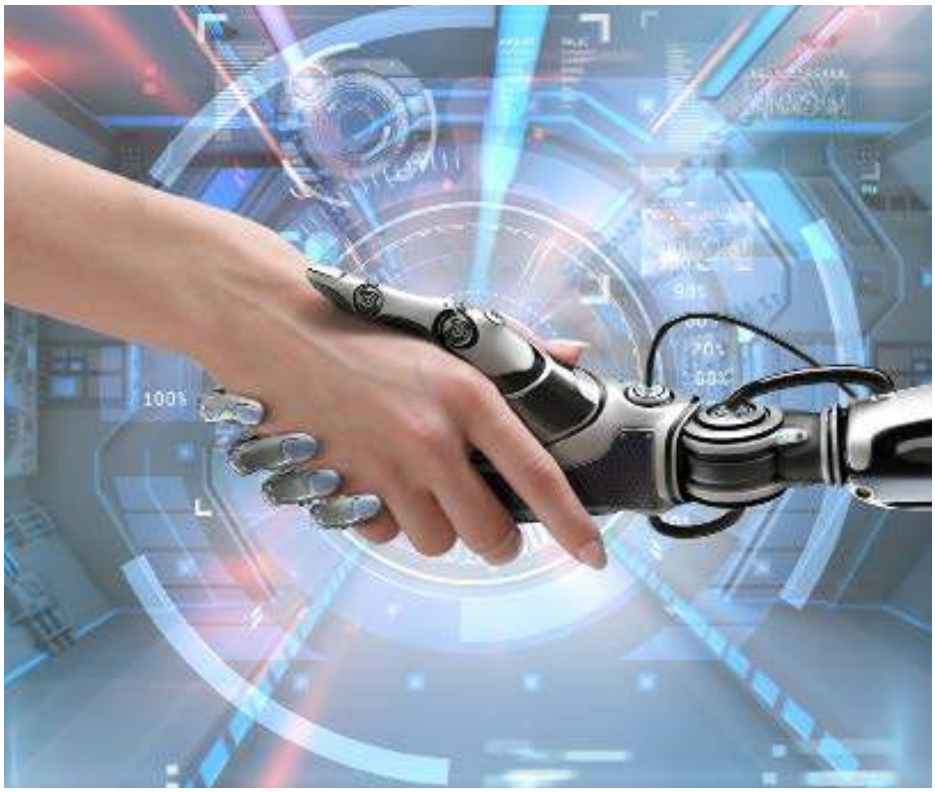
# Der Faktor Mensch und die Emotionalität

Der Mitarbeitende ist die wichtigste Ressource im Unternehmen – ohne ihn gelingt der Transformationsprozesses nicht. Die Chefetage steht deshalb vor der Herausforderung, die Interaktion zwischen Mensch und Maschine erfolgreich in die Zukunft zu begleiten.

**Bettina Zimmermann**

Die digitale Revolution ist in vollem Gang. Big Data, künstliche Intelligenz, «Internet of Things», Smart-watch oder Smart City begleiten die Gesellschaft auf Schritt und Tritt. Eine Technologie folgt auf die nächste. Die technischen Möglichkeiten und Entwicklungen scheinen unbegrenzt zu sein. Aber wie sieht es mit den menschlichen Möglichkeiten und Entwicklungen aus? Sind Führungskräfte überhaupt in der Lage diesen Fortschritt sowohl technisch wie menschlich im Unternehmen richtig mit- und umzugestalten? Es ist wichtig, das Verhalten der Menschen in diesem Transformationsprozess adäquat einzubetten. Und abzuschätzen, welche analogen Gefahren dieser digitale Prozess mit sich bringt. Fortschritt und Innovation sind eine Seite, Risiken und Gefahren die andere.



© depositphotos, vitaliy_sokol

**Ein Voraussetzung für den Unternehmenserfolg ist, dass die Interaktion zwischen Mensch und Maschine funktioniert.**

## Interaktion zwischen Mensch und Maschine erfolgreich begleiten

Tagtäglich ist die Rede von Digitalisierung. Sie hat viele Gesichter. Der Spur nach wissen die meisten, was damit gemeint ist, aber so ganz genau dann doch nicht. Das kann daran liegen, dass die Komplexität, die dahinter steckt, nicht greifbar ist oder unsere Vorstellungskraft schlicht nicht ausreicht. Die Digitalisierung hat die Macht, das Leben zu vereinfachen, zu unterstützen, aber auch auf den Kopf zu stellen. Zukunftsvisionen eröffnen uns das Eintauchen in eine Sphäre ungewohnten Ausmasses. Digitalisierung bedeutet also ganz einfach erklärt, dass analoge Inhalte oder Prozesse in eine digitale Form oder Arbeitsweise umgewandelt werden (Quelle: In Anlehnung an: Digitalisierung was ist das? Digital-Magazin.de, 28.02.2018, Patrick Tarkowski).

Die Welt wird täglich smarter. Smart ist in aller Munde. Vielerorts liest man, dass Marktforschungsinstitute davon ausgehen, dass es bis im Jahr 2020 insgesamt 25 Milliarden smarte Dinge gibt. Das reicht von der Vernetzung von Alltagsgegenständen – vom Smartphone über das Smarthome bis hin zur Schaffung von intelligenten Maschinen, die die Produktionsabläufe in industriellen Fertigungsanlagen selbständig erledigen können.

Keine derartig smarten Lösungen sind möglich ohne Technik, ohne Digitalisierung, aber auch nicht ohne Menschen. Die neuen Arbeitsprozesse werden digitaler, flexibler, vernetzter, mobiler und viel schneller. Doch wo steht der Mensch in dieser digitalisierten Arbeitswelt?

Die Unternehmer stehen vor der Herausforderung, die Interaktion zwischen Mensch und Maschine erfolgreich in die Zukunft zu begleiten. Der Unternehmenserfolg stellt sich ein, wenn die Interaktion funktioniert und man sich bewusst ist, dass die Entwicklungen, Neues oder Unbekanntes immer Gefühle auslösen – sowohl positive wie negative.

## Emotionalität wie beispielsweise Angst

Was die einen fasziniert, macht den anderen Angst – beides löst einen emotionalen

Prozess aus. Die einen freuen sich, sind fasziniert und sind so in der Lage, sich voll und ganz diesem Thema hinzugeben. Sie nehmen alle und alles um sich herum viel positiver wahr, und es fällt ihnen leichter, auf andere Menschen und Themen offen zuzugehen. Sie sind in diesem Zustand sogar in der Lage, toleranter oder geduldiger zu sein. Sie reiten auf einer Welle der Leidenschaft, der Euphorie und geben sich voll und ganz der Sache hin. Angst hingegen kann das pure Gegenteil auslösen. Angst ist eine der stärksten menschlichen Emotionen und gehört zu den Ur-Emotionen. Angst und Freude, beides sind vereinfacht gesagt menschliche Prozesse. Prozesse, die zumindest zurzeit, nur von uns Menschen so gelebt werden können und deshalb kann man Digitalisierung isoliert und ohne Emotionen gar nicht betrachten.

Man muss sich deshalb vor Augen halten, dass die Erwerbsarbeit der Existenzsicherung dient; sie verleiht dem Mensch ein Gefühl von Sicherheit. Über die Arbeit definieren viele ihren Status in der Gesellschaft. An der Arbeit hängt sehr viel – nicht nur harte Faktoren, sondern auch weiche.

Weiche Faktoren sind nicht einfach zu erklären. Es ist etwas, das nicht wirklich greifbar ist. Nehmen wir zum Beispiel Emotionen und blicken wir mal ganz sachlich darauf und nehmen sie als das an, was sie sind: neurologische Reiz-Reaktionsmuster. Sie sind Gewohnheiten des Hirns. Ein Bewertungssystem, das uns in vielen Situationen automatisch reagieren lässt. Sowohl in der Psychologie als auch in der Philosophie gelten Emotionen als das Fundament des menschlichen Seelenlebens, sie können einen Charakter tiefer formen als der Verstand oder der Wille. Emotionen sind vielfältig, ändern unsere Sicht und beeinflussen massgeblich das Leben.

Menschen sind soziale Wesen, die wenigsten leben allein auf einer einsamen Insel. Es wundert daher kaum, dass Emotionen auch einen wesentlichen Einfluss darauf haben, wie Menschen miteinander umgehen und auskommen.

Emotionen sind also in der Lage, verborgene Kräfte zu mobilisieren und die Energie zielgerichtet einzusetzen. Nicht Tatsachen lösen Gefühle aus, sondern Gedanken. Und Gedanken sind es auch, die beim Thema «Digitalisierung» oder «digitale Transformation» Ängste auslösen.

## Wirtschaftlicher Erfolg und Emotionen gehören zusammen

Gerade in der so rationalen Wirtschaftswelt, wo Maschinen und Algorithmen ein Vielfaches der Arbeit von uns Menschen abnimmt, sind Emotionen wichtiger denn je. Denn Wirtschaft wird von Menschen gemacht und Emotionen sind ein Teil von jedem einzelnen Mitarbeitenden und so sind sie auch ein Teil eines jeden Unternehmens. Der positive emotionale Zustand der Mitarbeitenden ist ein wesentlicher Teil des Unternehmenserfolg. Es ist also ein ganz wesentlicher Faktor, wie Führungskräfte mit Emotionen umgehen.

Es geht zukünftig darum, die Mitarbeitenden und das Wirtschaftsumfeld in seiner Ganzheit wahrzunehmen und ihn auch oder ganz besonders emotional beim Transformationsprozess «Arbeit 4.0» mitzunehmen. Es geht darum, eine positive Schaffenskultur zu entwickeln. Das kann man erreichen, indem man bei den Mitarbeitenden positive Gefühle wie Hoffnung, Loyalität und Vertrauen auslöst. Gute Leistung und Engagement bringen die Angestellten nur dort, wo ein positives Betriebsklima herrscht und sich der Einzelne in einem Arbeitsumfeld bewegt, in dem er sich wohl und sicher fühlt. Das Betriebsklima ist keine numerisch exakt messbare Grösse, sondern eher ein subjektive Erleben jedes Einzelnen in Bezug auf zwischenmenschliche Interaktionen. Das Betriebsklima ist also mehr so ein Gefühl, das sich einstellt, wenn man die Atmosphäre beschreiben will, die in einem Betrieb oder Unternehmen vorherrscht. Bestimmt ein schlechtes Klima den Arbeitsalltag, dann lässt die Motivation nach, die Arbeitsfreude und das Produktionsergebnis sinken, der Frust steigt, der Wille, sich für das Unternehmen zu engagieren, geht verloren, und die Loyalität schwindet. Ein gutes oder schlechtes Klima zeigt sich durch die individuelle Arbeitszufriedenheit und steht in direktem Zusammenhang mit dem Leistungsverhalten jedes Einzel-nen. Ein gutes Betriebsklima ist also ein diffiziles Konstrukt. Einerseits sollten die Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass sich die Mitarbeitenden nicht langweilen, sich aber auch nicht permanent überfordert fühlen. Sie sollten einen Sinn in ihrer Tätigkeit sehen. Teilhabe, aber ebenso klare Vorgaben und Kontrolle sind wichtig. Der Chef muss versuchen, alle mit ins Boot zu holen, und die Unternehmensziele gerade in Bezug auf die sich wandelnde Arbeitsumgebung verständlich kommunizieren. Andererseits brauchen die Mitarbeitenden aber auch Perspektiven und Entwicklungschancen – und das Gefühl, mit ihren Kollegen und dem Vorgesetzten selbst bei Schwierigkeiten sprechen zu können.

## Neue Technologien: gutes Betriebsklima ist wichtig

Gerade im Umgang mit neuen Technologien wird die Wichtigkeit eines konstruktiven Betriebsklimas häufig unterschätzt. Doch der kluge Manager sollte wissen, dass er die Basis niemals unterschätzen sollte und dass der Unternehmenserfolg massgeblich davon abhängig ist, wie stark sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren und sich dafür engagieren.

Schon vor hunderten von Jahren beschworen die Feldherren den «Geist der Truppen», um die Schlacht zu gewinnen. Heute würden wir eher sagen, wir brauchen Mitarbeitende, die sich auf ihre Arbeit am Montag freuen, weil sie ernst genommen werden und weil sie von der Unternehmensführung als ein wichtiger Teil des Transformationsprozesses angeschaut werden. Es braucht im Unternehmen also eine sogenannte «Thank God it's Monday-Stimmung», um den Umgang mit neuen Technologien gut zu meistern.

Ein Unternehmen ist zukunftsfähig, wenn nicht vergessen wird, dass der Digitalisierung stets eine analoge Handlung voraus geht. Die Unternehmensführung muss technik- und menschenfreundlich sein, denn der Mitarbeiter in der digitalen Welt ist und bleibt die wichtigste Ressource im Unternehmen. ■

BETTINA ZIMMERMANN

Krisenmanagerin und CEO der GU Sicherheit & Partner AG. Sie ist Autorin des Buches «Emotionen, das Salz in der Krise – ein Leitfaden für Führungskräfte» und Mitautorin des Standardwerks «Praxishandbuch Krisenmanagement».