

Leitartikel: Die emotionale Seite der Arbeitswelt

Für den langfristigen Erfolg von Unternehmen ist auch die Unternehmenskultur verantwortlich. Wenn man sich mit diesem Thema beschäftigt reden Experten in der Regel von der kognitiven Kultur: den Normen, Werten und Leitbildern. Zunehmend erkennt man aber, dass auch die emotionale Kultur eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung ist. Verschiedene Disziplinen der Wissenschaft beschäftigen sich bereits seit einigen Jahren mit der „affektiven Revolution“, also wie Gefühle unser Arbeiten beeinflussen.



In diesem Leitartikel widmen wir uns diesem Thema und stellen dar, wie Unternehmen die emotionale Kultur erkennen, beeinflussen und nutzen können.

Warum ist die emotionale Unternehmenskultur wichtig?

Die Beschäftigung mit dem Thema der Unternehmenskultur folgt der Hypothese, dass Kulturen einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Jeffrey Pfeffer (2002) vertritt die Auffassung, dass mit dem Abschwächen anderer Wettbewerbsfaktoren (z. B. Lerneffekte, Skalenerträge usw.) die Kulturen als *die Art und Weise, wie wir Wert durch Menschen schöpfen* einen immer stärkeren Wettbewerbsvorteil darstellen können – vorausgesetzt, man tut es besser als die Konkurrenz.

Bereits im klassischen Kulturansatz von E. Schein (1985) werden verschiedene Kulturebenen unterschieden. Neben dem gezeigten Verhalten und den Sichtbaren Ritualen und Leitsätzen auf der oberen Ebene, beschreibt der Autor Gefühle und grundlegende Überzeugungen, wie eine Organisation funktioniert als die tieferliegenden Schichten.

Die emotionale Kultur steuert, welche Gefühle die Menschen im Unternehmen haben, äußern und ggf. für sich behalten. S. Barsade und O. O'Neill haben dazu einen sehr interessanten Überblicksartikel in der aktuellen Ausgabe des Harvard Business Managers veröffentlicht (Ausgabe März 2016). Ihre Forschungsergebnisse der vergangenen 10 Jahre zeigen, dass die emotionale Kultur eines Unternehmens sich auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter, die Anzahl von Burn-Outs, die Qualität der Teamarbeit und sogar harte Kennzahlen wie finanziellen Erfolg und Fehlstunden auswirkt. Positive Gefühle gehen nach den Autoren mit einem höheren Qualitätsniveau, besserem Kundenservice und einer höheren Leistungsbereitschaft einher.

Eine aktuelle Studie von Rochus Mummert („Emotionale Führung am Arbeitsplatz“) zu dem Ergebnis, das in Deutschland für 24% aller Arbeitnehmer ein Befehlsstille und fehlendes Mitspracherecht an der Tagesordnung sind. Auch aus diesen Gründen werden immer mehr Workshops mit „Spaßkomponenten“ gefüllt. Die Geschäftsleitung von Cisco Finance hat sogar eine Initiative ins Leben gerufen, die „Pause for Fun“ genannt wird.

Wie kann die emotionale Kultur erfasst werden?

Inzwischen haben die ersten Unternehmen begonnen, Emotionen ausdrücklich in ihre Leitbilder aufzunehmen. So stehen z.B. Zuneigung oder Fürsorge in den Grundsätzen von Pepsi Co und Southwest Airlines. Zudem propagieren nicht nur viele Start-Ups, dass Freude und Spaß an der Arbeit wesentliche unternehmerische Erfolgsfaktoren darstellen (vgl. Harvard Business Manager 03/2016).

Erste Unternehmen nutzen Apps wie Niko Niko <http://www.nikoniko.co/>, mit deren Hilfe Mitarbeiter und Arbeitsgruppen ihre emotionalen Reaktionen auf verschiedene Tätigkeiten festhalten und den Zusammenhang zwischen Stimmung und Produktivität erkennen können. Andere Unternehmen setzen auf regelmäßige Selbsteinschätzungs-Tools wie dem sogenannten Team-Thermometer bei dem die Mitarbeiter vor gemeinsamen Meetings ihre aktuelle Stimmungslage mit einem Klebepunkt

FACHBEITRAG 2016

beschreiben. Neben direkten Befragungen können aber auch die Ausstattung und Einrichtung von Büros Hinweise auf die emotionale Kultur geben. Gibt es Trennwände mit Hinweis- und Verbotsschildern oder Bilder von gemeinsamen Erlebnissen. Der Sozialpsychologe Shaver fand vor gut 30 Jahren heraus, dass Menschen zuverlässig zwischen über 130 Emotionen unterscheiden können. Für die Einschätzung der emotionalen Kultur reicht wahrscheinlich schon die grobe Unterscheidung von Freude, Zuneigung, Wut, Angst und Trauer.

Eine emotionale Kultur schaffen

Um eine emotionale Kultur zu etablieren, müssen Unternehmen ihre Mitarbeiter dazu bringen, die gewünschten Gefühle zu spüren und vorzuleben. Hier sind selbstverständlich auch die Führungskräfte gefordert, da zahlreiche Studien belegen, dass Menschen in Gruppen häufig die Emotionen anderer übernehmen. Mit Slogans wie „Verbreite gute Laune“ oder „Habe Spaß und infiziere andere damit“ versuchen einige amerikanische Unternehmen dieses Vorleben zu forcieren. Dabei spielt jedoch nicht nur die Qualifizierung, sondern insbesondere die kulturäquivalente Auswahl, von Führungskräften eine entscheidende Rolle. Grundsätzlich haben Unternehmen häufig unterschiedliche emotionale Kulturen, da in verschiedenen Geschäftsbereichen oder gar in benachbarten Abteilungen diese durch unterschiedliche Rahmenbedingungen und Führungspersönlichkeiten beeinflusst werden.

Einige Unternehmen haben sich auf die Fahne geschrieben, Führungskräfte mit dem Fokus auf ihre Empathiefähigkeit auszuwählen und weiterzuentwickeln. Zweifellos ist die Empathiefähigkeit entscheidend für gute Personalführung. Dennoch gibt es auch hier immer zwei Seiten zu betrachten. Führungskräfte mit einer hohen Empathie werden bestätigen können, dass Mitgefühl und eine hohe Sensitivität auf Dauer sehr anstrengend ist und ggf. zu enormen Belastungen und Stresssymptomen führen kann. Zudem ist Empathie ein Nullsummenspiel, da sie darüber hinaus eine begrenzte Ressource ist. Menschen, die in ihrem beruflichen Alltag sehr viel Empathie zeigen „stumpfen“ nicht selten im privaten Bereich ab. Dementsprechend müssen auch Führungskräfte ein vernünftiges Maß an Nähe und Distanz zu ihren Mitarbeitern und deren Gefühlen finden und auch „emotionale“ Pausen einzulegen.

Resümee und Ausblick

In den vergangenen 20 Jahren haben sich Emotionen in der Arbeitswelt und Wissenschaft einen relevanten Platz erobert. Sowohl in der Soziologie, als auch der Psychologie, den Neurowissenschaften und der Ökonomie haben zahlreiche Forschungsarbeiten das Thema Emotion und Arbeitswelt für sich entdeckt. Für Unternehmen gilt es ein Umfeld zu schaffen, in dem sich auch positive und motivierende Emotionen ausbreiten können. Dabei sollte man allerdings stets im Hinterkopf behalten, dass man eine emotionale Kultur nicht auf Knopfdruck verändern kann und dass selbst auf den ersten Blick hilfreiche Kompetenzen, wie z.B. die Empathiefähigkeit von Führungskräften, auch negative Effekte haben können. Zudem zweifeln einige renommierte Forscher grundsätzlich an, dass man eine Unternehmenskultur wirklich systematisch beeinflussen kann. Versuchen sollte man es aber trotzdem!