

TRENDSTUDIE

zukunftsInstitut

SIEGESZUG DER EMOTIONEN

ERFOLGREICH IN DIE INTENSIVSTE WIRTSCHAFT
ALLER ZEITEN

IMPRESSUM

Herausgeber Zukunftsinstitut GmbH

Geschäftsführung Harry Gatterer

Studienleitung Verena Muntschick

Redaktion Christian Schuldt, Janine Seitz

Autoren Harry Gatterer, Matthias Horx, Lea Lösch, Verena Muntschick, Christian Schuldt, Janine Seitz, Christiane Varga

Redaktionelle Mitarbeit
Christof Lanzinger, Nina Pfuderer

Lektorat Melanie Schlachter-Peschke und Simone Albiez

Gestaltung Benedikt Eisenhardt, Yvonne Winnefeld

Druck Henrich Druck und Medien

ISBN 978-3-945647-52-3

Zukunftsinstitut GmbH
Kaiserstr. 53, 60329 Frankfurt am Main
Telefon: +49 69 26 48 48 9-0
Fax: +49 69 26 48 48 9-20
info@zukunftsinstitut.de
www.zukunftsinstitut.de

© Zukunftsinstitut GmbH, 2018
Alle Rechte vorbehalten.

Credits

Überblick

Kontext (S. 14), Kontrast (S. 16), Konsequenzen (S. 18): Verena Muntschick

Vertiefung

These 1 (S. 28): Verena Muntschick, Janine Seitz
Interview Tim Leberecht: Verena Muntschick
Exkurs „Emotionen als mentaler Modus“:
Christiane Varga
Exkurs „Sechs Thesen zur Künstlichen Intelligenz“: Matthias Horx

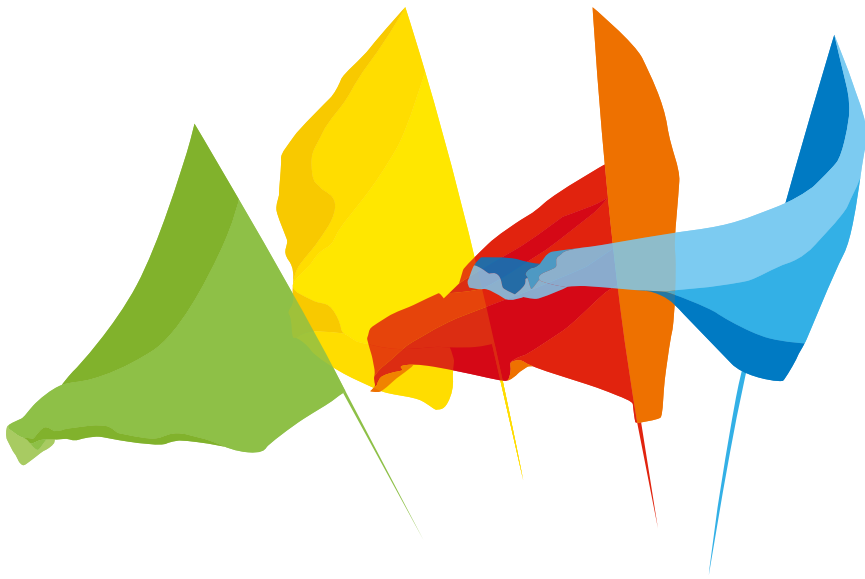
These 2 (S. 48): Janine Seitz
Interview Gerald Hüther: Verena Muntschick
Exkurs „Herzensbildung“: Janine Seitz

These 3 (S. 64): Christian Schuldt
Exkurs „Future Virtues“: Matthias Horx
Interview Wolfgang Lalouschek: Christiane Varga

These 4 (S. 82): Christiane Varga
Exkurs „Keymotions“: Harry Gatterer
Interview Thomas Plötzeneder: Christiane Varga

Hintergrund

Fundament (S. 100):
Klassifikation von Emotionen: Verena Muntschick
Soziologische Emotionsforschung: Lea Lösch
Visionäre (S. 108):
Interview Antje von Dewitz: Christiane Varga
Interview Martin Hoffmann: Verena Muntschick
Interview Jacqueline Rahempour:
Verena Muntschick
Interview Andrea Bury: Nina Pfuderer
Impact-Analyse (S. 120): Verena Muntschick



INHALT

ÜBERBLICK

6 **MOMENTUM**
Kernaussage – Warum diese Studie?

14 **KONTEXT**
Bilanz – Wo stehen wir heute?

16 **KONTRAST**
Umdenken – Welches Mindset ist zukunftsweisend?

18 **KONSEQUENZEN**
Agenda – Was steht jetzt an?

22 **TREND-EVOLUTION**
Rückblick – Wie wandeln sich Trendbegriffe?

24 **TREND-RADAR**
Momentaufnahme – Was deutet hin auf eine Wende?

VERTIEFUNG

28 **THESE 1**
Gesellschaft

Emotionale Entfaltung:
Rein rationales Denken war gestern, die Ära der Emotionen bricht an.

37 EXPERTE Interview mit **Tim Leberecht**
42 EXKURS Emotionen als mentaler Modus
43 EXKURS Sechs Thesen zur Künstlichen Intelligenz

48 **THESE 2**
Individuum

Emotionale Emanzipation:
Erst die Differenzierung zwischen Reiz und Reaktion befähigt zu selbstwirksamem Handeln.

56 EXPERTE Interview mit **Gerald Hüther**
60 EXKURS Herzensbildung

64 **THESE 3**
Unternehmens-
kultur und
-kommunikation

Emotionale Kompetenz:
Nur wer Werte als Basis von Beziehungen begreift, schafft als Unternehmen Resonanz.

73 EXKURS Future Virtues
78 EXPERTE Interview mit **Wolfgang Lalouschek**

82 **THESE 4**
Unternehmens-
identität und
-strategie

Emotionale Erkenntnis:
Die Schlüsselemotionen von Unternehmen sind die Triebkräfte ihrer Visionen.

86 EXKURS Keymotions
90 EXKURS Formen der Zukunftsorientierung
93 EXPERTE Interview mit **Thomas Plötzener**

HINTERGRUND

100 **FUNDAMENT**
Reflexion – Welche Theorie liegt der Studie zugrunde?

100 Klassifikation von Emotionen
103 Soziologische Emotionsforschung

108 **VISIONÄRE**
Einblick – Wer handelt und denkt zukunftsweisend?

108 Interview mit **Antje von Dewitz**, VAUDE
111 Interview mit **Martin Hoffmann**, ISEKI-Maschinen GmbH
114 Interview mit **Jacqueline Rahempour**, sipgate
117 Interview mit **Andrea Bury**, ABURY

120 **IMPACT-ANALYSE**
Potenziale – Wo liegen die Wirkungshebel?

120 The Big Picture

124 Literaturverzeichnis
126 Über das Zukunftsinstitut

Globaler Handelsstreit, Flüchtlingsströme, politischer Rechtsruck – die Welt scheint in der Dauerkrise. Gleichzeitig weisen Statistiker wie Hans Rosling und Psychologen wie Steven Pinker darauf hin, dass die Welt noch nie so gut und sicher war wie heute.

Die Gesellschaft ist zwischen diesen extremen Wahrnehmungen hin- und hergeworfen. Emotionen dominieren in diesen Zeiten der Mehrdeutigkeit – und prägen

MOMENT

auch die Wirtschaft von morgen. Entscheidend wird sein, wie wir mit diesen Emotionen umgehen.

Um die unbändige Kraft der Emotionen in produktive Energie umzuwandeln, müssen Unternehmen die Rolle von Emotionen als wichtigste Treiber für menschliches Handeln antizipieren. Willkommen in der intensivsten Wirtschaft aller Zeiten!

UM

„Ich bekomme durch ein positives Klima Zugang zu einer unglaublichen Quelle des Wissens“

EXPERTE

Der Neurologe und systemische Coach **Wolfgang Lalouschek** über Schlüssel-emotionen in Unternehmen, unprofessionelle Mitarbeiterbefragungen und das große Wissen im Unterbewusstsein einer Organisation.



Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Lalouschek
Wolfgang Lalouschek ist medizinischer Leiter des interdisziplinären Gesundheitszentrums The Tree und der The Tree Consulting und hat mit seinem Team die Health-Based-Management-Methode entwickelt, um die Gesundheit und das Engagement von Mitarbeitern in Unternehmen zu fördern.

Wir beschreiben in dieser Studie Schlüsselementen, die den Grundton in jedem Unternehmen ausmachen – was ist Ihre Meinung dazu?

So etwas wie Schlüsselementen in Unternehmen gibt es zweifellos. Diese sind ab dem ersten Kontakt mit dem Unternehmen spürbar. Ganz egal, mit wem man Kontakt hat – sei es mit dem Vorstand, mit dem oberen Management, der HR-Abteilung oder Personalvertretung: Wenn man gelernt hat, genau zuzuhören und auch auf die scheinbaren Nebensätze zu achten sowie auf die Mimik und Körpersprache, dann löst das in einem selbst Resonanz aus.

Wenn man wahrnehmen kann, welche Resonanz in einem selbst ausgelöst wird, dann hat man schon einen guten Hinweis darauf, welche Emotionen im Raum umher-schwirren. Bin ich auf einmal verspannt, fühle ich mich unter

Druck oder bin ärgerlich? Oder hat etwas meine Neugierde geweckt und ich wende mich zu? Entspanne und öffne ich mich? Oder bleibt alles gar auf eine diffuse Art und Weise ungreifbar? Diese Aspekte kann man sehr schnell wahrnehmen, und sie prägen die Kultur des Zusammenarbeitens in Unternehmen natürlich stark.

Wie wirken Emotionen auf persönlicher wie organisationaler Ebene?

Emotionen sind hochgradig ansteckend – bei negativen Emotionen kann ich diese Tatsache als Krankheit betrachten, bei positiven als etwas Gesundheitsförderndes. Wichtig ist immer, dass sie ehrlich sind, denn das erkennt unser Unterbewusstsein in der ersten Millisekunde.

„Das Gute hat eine natürliche Tendenz, dass es sich entfalten möchte.“

Welche Wirkung haben negative Emotionen in Unternehmen?

Diese Emotionen können sehr schnell zerstörerisch wirken, vor allem wenn sie nicht angesprochen, sondern unter Verschluss gehalten werden. Ich kann nur etwas verändern, von dem ich weiß. Wenn ich davon nichts wissen darf, dann kann ich es nicht ändern. Die österreichische Schriftstellerin Ingeborg Bachmann hat den Satz gesagt: „Die Wahrheit ist den Menschen zumutbar.“ Sowohl in der Einzelberatung als auch in der Unternehmensberatung liegt hier der erste wichtige Schritt: anzuerkennen, was ist. Jeder von uns trägt bessere oder schlechtere Seiten in sich, das gilt auch für Unternehmen. Ich erlebe sehr häufig Situationen, in denen die schlechten Seiten gefördert werden – manchmal bewusst, manchmal unbewusst. Meine Arbeit besteht darin, die guten Anteile relativ gnadenlos zu fördern.

Müssen manche Emotionen im Unternehmen also von vornherein ausgeklammert werden?

Je reifer eine Organisation und je reifer die Menschen innerhalb einer Organisation, desto weniger Emotionen muss ich ausschließen. In einer reifen Gemeinschaft kann nahezu alles Platz haben, und das Ganze wird dadurch im Zweifel sogar reichhaltiger. Wenn man als Unternehmen viel über sich selbst reflektiert, gibt es auch weniger Tabus.

Was sind die wichtigsten Aspekte, um negative Emotionen in Unternehmen in positive umzuwandeln?

In einem Unternehmen, in dem Druck und Verunsicherung herrschen, ist ein wichtiger Schritt, dass sich die Menschen ernst genommen fühlen und dass man ihnen zuhört. Zuhören alleine ist schon eine große Intervention, um das Gute zu för-

dern. Dieses Gute hat eine natürliche Tendenz, dass es sich entfalten möchte. Arbeitsstrukturen und Formen der Zusammenarbeit sollten im Zweifel so verändert werden, dass die Menschen ihrem natürlichen Bestreben, sinnvoll und effizient und unter menschlichen Bedingungen zu arbeiten, wieder nachgehen können. Das fördert die positiven Grundemotionen.

Welchen Vorteil bringt es einem CEO, sich neben den Zahlen, der Unternehmensstrategie und den Veränderungen auf den Märkten auch noch mit den Emotionen innerhalb des Unternehmens auseinanderzusetzen?

Wenn ich unternehmerisch und damit nachhaltig denke, dann komme ich nicht umhin, die positiven Emotionen zu fördern – quantitativ wie qualitativ. Jede psychologische Untersuchung zu den Themen Leistungsfähigkeit und Lernen zeigt, dass diese mit positiven, motivierenden und förderlichen Emotionen viel besser funktionieren.

Und: Ich bekomme durch ein positives Klima Zugang zu einer unglaublichen Quelle des Wissens. Unser Gehirn nimmt Dinge bewusst und unbewusst wahr – mit unserer bewussten Wahrnehmung können wir 40 Bit pro Sekunde verarbeiten, mit unserer unbewussten Wahrnehmung ungefähr 11 Millionen Bit pro Sekunde. Mit dem Wissen des Managements im Unternehmen und dem bewussten und unbewussten Wissen der Mitarbeiter über das Unternehmen verhält es sich in der Quantität ähnlich. Wenn ich mir also das kollektive Unterbewusstsein des Unternehmens, zu dem auch die ausgesprochenen sowie unausgesprochenen Emotionen zählen, zugänglich machen kann, dann eröffne ich mir eine wesentlich umfangreichere und ganzheitlichere Basis für Entscheidungen. Das gelingende Un-

ternehmen versucht, Bewusstsein und Unterbewusstsein in Balance zu bringen, um beide Quellen zu nutzen. Das Management fokussiert sich meistens nur auf das bewusste Wissen der Organisation.

Wieso ist das so?

Mehrere Studien zeigen: Menschen mit einer soziopathischen Persönlichkeitsstruktur kommen in Topführungsetagen durchschnittlich sechsmal häufiger vor als in der normalen Bevölkerung. Deren Profil entspricht interessanterweise genau dem Bild des Homo oeconomicus, mit dem die Wirtschaftswissenschaften seit Jahrzehnten arbeiten: rücksichtslos, ohne Empathie, fällt ausschließlich Entscheidungen zu seinem eigenen Vorteil. Mittlerweile weiß man, dass die meisten Menschen – auch die nachhaltig guten Topmanager – nicht so ticken und häufig scheinbar irrationalere und emphatischere Entscheidungen treffen. Sie wissen, dass sie selbst und ihre Mitarbeiter in einer kooperativen, wertschätzenden und solidarischen Atmosphäre am produktivsten arbeiten.

Wie gelingt es, eine echte organisationale Vertrauenskultur auf- und auszubauen?

Vertrauen braucht seine Zeit, bis es aufgebaut ist, und es kann in nur einem Moment wieder zerstört werden. In einem Unternehmen beliebiger Größe können wir es innerhalb eines Jahres herstellen. Worum es dabei von unserer Seite aus von Anfang an geht, ist Vertraulichkeit. Wir führen beispielsweise Mitarbeiterbefragungen, Stressanalysen oder kognitive Analysen von Mitarbeitern durch – dadurch entstehen sehr persönliche Daten und Ergebnisse. Die Auswertungen werden für das Management so aufbereitet, dass keine Person nachvollziehbar ist.

In diesem Prozess werden die Mitarbeiter dazu eingeladen, ihre Meinung kundzutun. Sobald ich einen Menschen nach etwas frage, ist das nicht nur eine Frage, sondern eine massive Intervention. Das wird häufig nicht bedacht. Ich muss als verantwortliche Person von Anfang an Nägel mit Köpfen machen. Zu sagen „Machen wir mal eine Umfrage“, ohne ei-

nen professionellen Plan mit Zielen und Nicht-Zielen aufzustellen, geht nicht. Denn mit einer Evaluierung schaffe ich Erwartungen und muss mir davor darüber bewusst sein, wie bereit und fähig ich bin, mit diesen Erwartungen umzugehen. Das bedeutet keineswegs, dass alle Erwartungen erfüllt werden müssen. Ich muss in der Kommunikation über Ergebnisse und Zwischenergebnisse eines solchen Projekts aber explizit zu den Punkten Stellung nehmen, die nicht umgesetzt werden. Die Mitarbeiter leben in keiner Traumwelt und verstehen das – wenn ich sie ernst nehme und mit ihnen kommuniziere.

Wie kann für alle Beteiligten eine Win-win-Situation hergestellt werden?

Ich werde oft mit der Frage „Wie können wir die Leistung unserer Mitarbeiter fördern?“ kontaktiert. Dabei zielt das Unternehmen auf zwei Bereiche ab: auf die Leistungsfähigkeit, also die Kompetenzen, sowie auf die Leistungsbereitschaft, also die Motivation.

Was Unternehmen häufig systematisch ausblenden, ist ein notwendiger dritter Bereich, nämlich die Leistungsmöglichkeit. Leistung ist nicht gleich Leistungsfähigkeit mal Leistungsbereitschaft, sondern zusätzlich mal Leistungsmöglichkeit. Wenn einer der Faktoren sehr klein ist, wird das Ergebnis, wie bei jeder Multiplikation, auch sehr klein sein.

Ich habe interessanterweise in den letzten 15 Jahren meiner Tätigkeit noch kein Unternehmen erlebt, in dem Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter das Problem gewesen wären. Unternehmen haben in der Leistungsmöglichkeit einen blinden Fleck. Sie delegieren die Motivation gerne an Berater aus, dabei müsste man die Führungskraft fragen: „Wie motivierend sind Sie denn eigentlich?“

Kurz und knapp: Wie definieren Sie emotionale Kompetenz?

Ich würde das in zwei Sätzen zusammenfassen: „Keine Angst vor Emotionen“ und „Was du nicht willst, das man dir tut, das füge auch keinem anderen zu.“