

Netzwerk Südbaden

Das regionale Wirtschaftsmagazin

ÜBER GEFÜHLE IN DER WIRTSCHAFT • PORTRÄT EINES ALLEINUNTERHALTERS • STIMMUNG AUF DEM ARBEITSMARKT IST GEKIPPT • CLAAS LAHMANN: WIE ARBEIT GLÜCKLICH MACHT • P3: DAS DILEMMA DER GEMEINNÜTZIGKEIT • JONI STUDIO: EIN KNOPF FÜR ALLE • JAFFA: KOCHEN GEGEN DEN HASS • WIE DIE WEINBRANCHE DEM TREND TROTZT • ERFOLGREICHES PILOTPROJEKT: REGION DER LEBENSRETTER



#02/2025
E2014
6,50 Euro



Am liebsten gut

Schwerpunkt Stimmung

Ist die Privatwirtschaft eine Sphäre, in der unsere *Stimmungen, Gefühle* und *Affekte* nur wenig zählen oder sogar möglichst wenig zählen sollten? Keineswegs! Ein wirtschaftsphilosophischer Gastbeitrag über das ambivalente und zugleich hochaktuelle Thema *Gefühle* in der Wirtschaft.

Text: Philippe Merz und Frank Obergfell

Auf den ersten Blick mag es naheliegen, die Welt der Wirtschaft und die der Gefühle getrennten Sphären zuzuordnen: Gerade in der Wirtschaft scheint es darum zu gehen, rational zu entscheiden, sauber zu kalkulieren und eigeninteressiert zu handeln. Es geht um kluge Geschäftsmodelle, messbare Ziele, eindeutige Resultate und möglichst effiziente Wege dorthin. Wo Zahlen herrschen, ist für Gefühle kein Platz. Wo harte Fakten zählen, sind weiche Faktoren zweitrangig.

Doch je genauer wir dieses Narrativ betrachten, desto fragwürdiger wird es. Das beginnt schon dabei, dass permanent Umfragen und Prognosen über die aktuellen Stimmungen in der Industrie oder an der Börse erscheinen. Diese Stimmungsbarometer sind für Unternehmen, Führungspersonen, Kunden und Anleger hoch bedeutsam, etwa wenn es darum geht, Investitionsentscheidungen zu treffen, Verträge zu verlängern oder Budgets freizugeben. Gerade hier also, auf dem ureigenen Territorium unternehmerischen Handelns, bilden Zahlen, Daten und Fakten zwar die Grundlage für Entscheidungen, aber ausschlaggebend sind oft die Stimmungen und Gefühle der jeweiligen Entscheidungsträger. Während die einen hoffnungsfroh und optimistisch auf ihre Optionen blicken, schauen andere sorgenvoll und ängstlich auf das, was kommen mag – und richten ihre jeweiligen Entscheidungen danach aus.

Auch in der Art, wie Menschen am Arbeitsplatz miteinander umgehen, wie sie die Kultur ihres Miteinanders gestalten, sind Gefühle und Stimmungen nicht nur nettes Beiwerk, kein Soft Fact am Rande, sondern ganz entscheidend für die Identifikation und Motivation, also die Hingabe und Einsatzbereitschaft der Kolleginnen und Kollegen. Dort, wo Menschen sich persönlich gesehen fühlen, wo sie den Eindruck haben, einen wirkungsvollen Beitrag zu einem sinnvollen gemeinsamen Ziel zu leisten, wo sie beschwingt und freudvoll arbeiten, sind die Krankenstände niedrig, bleiben die Leistungsträger ihrem Arbeitgeber lange treu und steigt die Wahrscheinlichkeit des langfristigen Gesamterfolgs.

Ganz ähnliches gilt neben derartigen Innenbeziehungen für die Außenbeziehungen von Organisationen. In der Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen, aber auch in der Selbstvermarktung als Arbeitgeber, wird gezielt mit Stimmungen und Gefühlen gearbeitet, die bei Kunden und Bewerbern geweckt und gesteigert werden sollen – und das bisweilen so kunstvoll, dass es gar nicht mehr primär um das Produkt selbst geht, sondern darum, ein bestimmtes Lebensgefühl zu vermitteln.

Die zentrale Bedeutung von Stimmungen, Affekten und Gefühlen für unser Verhalten unter Risiko, für unsere Kaufentscheidungen und unseren zwischenmenschlichen Umgang im Arbeitsalltag bestätigen auch so unterschiedliche Disziplinen wie die Neuro- und Kognitionswissenschaften, die Verhaltenspsychologie und die Philosophie. Hier zeigt sich quer durch die Bank immer mehr, dass nahezu alles, was wir typischerweise als nüchterne Betrachtung oder vernunftgeleitetes Handeln einstufen, von unseren Stimmungen und Gefühlen zumindest beeinflusst, ja oft sogar bestimmt wird. In einer traurigen oder melancholischen Stimmung erscheint die Welt grau und resonanzarm, in euphorischer Hochstimmung dagegen farbenfroh und voll vielversprechender Möglichkeiten. Selbst bei Richtern genügt schon ein hungriger Magen, um sie nachweislich strenger urteilen zu lassen als nach einer herzhaften Mahlzeit.

Wenn wir also anerkennen, dass Stimmungen, Gefühle und Affekte unsere Wahrnehmungen und Urteile permanent prägen, dass es also so etwas wie rein objektive oder rationale Wirklichkeitsinterpretationen und Verhaltensweisen nicht gibt, dann lässt sich daraus eine grundsätzliche sowie eine hochaktuelle Schlussfolgerung ableiten. Erstens folgt aus der tiefgreifenden Korrektur unseres einseitig rationalistischen Menschenbildes, dass Stimmungen und Gefühle einen erheblichen Anteil am Erfolg

„Wo Menschen sich persönlich gesehen fühlen, wo sie den Eindruck haben, einen wirkungsvollen Beitrag zu einem sinnvollen gemeinsamen Ziel zu leisten, wo sie beschwingt und freudvoll arbeiten, sind die Krankenstände niedrig, bleiben die Leistungsträger ihrem Arbeitgeber lange treu und steigt die Wahrscheinlichkeit des langfristigen Gesamterfolgs.“

oder Misserfolg eines Unternehmens haben. Weil Stimmungen und Gefühle gestaltbare menschliche Regungen sind, heißt das zugleich, dass es zu den zentralen Aufgaben unseres Miteinanders in der Arbeitswelt gehört, eigene Gefühle sensibel wahrzunehmen, selbstkritisch zu reflektieren und das Miteinander bewusst emotional zu gestalten.

Diese Aufgabe gilt für uns alle, besonders aber für Menschen in Führungsrollen. Denn diese sind stets Vorbilder der zwischenmenschlichen Beziehungsgestaltung und beeinflussen mit ihrer Emotionalität die Stimmungen in der Organisation erheblich. Je aufmerksamer und klüger sie die sozialen Gefühle und die Kultur des Miteinanders gestalten, desto größer sind die Ansteckungseffekte in der Belegschaft. Das gilt in alle Richtungen: Eine Führungsperson, die eine sachliche Kritik einer Kollegin als Autoritätsverletzung einstuft und darauf beleidigt oder nachtragend reagiert, stärkt eine ängstliche Organisationskultur, in der die meisten den



Philippe Merz (links) ist promovierter Philosoph sowie Mitgründer und Geschäftsführer der Thales-Akademie für angewandte Philosophie. Die in Freiburg ansässige Thales-Akademie bietet Fach- und Führungskräften aus Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft neue Bildungs- und Begegnungsräume. Dazu zählen die berufsbegleitenden Weiterbildungen zur Wirtschaftsethik, Digialethik und Medizinethik oder das Junge Führungskolleg. Zudem begleitet die Thales-Akademie Menschen und Organisationen bei der Stärkung ihrer Führungs- und Organisationskultur. — Frank Oberfell ist promovierter Philosoph und mittelständischer Unternehmer. Nach seiner Promotion an der Universität Freiburg übernahm er in vierter Generation das Familienunternehmen Kundo XT in St. Georgen im Schwarzwald, das heute Gasmessgeräte entwickelt und produziert. 2023 hat er das Unternehmen in fünfter Generation an seinen Sohn übergeben, sodass ihm mehr Zeit für die Thales-Akademie bleibt, die er bereits 2013 mit Philippe Merz gegründet hat. Sein Leitspruch: Der Unternehmer ist ein Künstler des Sozialen.

**„Unreflektierte Gefühls-
wallungen sind so
problematisch, weil sie die
emotionale Polarisierung
in der Belegschaft und
Gesellschaft verstärken
und damit die Bereitschaft
zum Zuhören, zur Empathie,
zum Verstehen und letztlich
zur kompromissbereiten
Lösungsfindung
untergraben.“**

Kopf einziehen. Umgekehrt kann eine Führungsperson, die die Belegschaft durch ungezügelt Euphorie mitreißt, dazu beitragen, dass Bedenken ignoriert und Kritik überhört werden, sodass das Risiko für Fehlentscheidungen steigt. In der Gestaltung sozialer Gefühle und Atmosphären gilt es daher, derartige Extreme zu vermeiden und ein wohltemperiertes, offenes Miteinander zu fördern, in dem sich alle angstfrei zeigen können, mit ihren Fähigkeiten und ihrem Engagement wertgeschätzt werden und einen wirkungsvollen Beitrag zum gemeinsamen Ziel leisten können.

Das führt direkt zur zweiten Schlussfolgerung, nämlich der brisanten Frage, wie wir mit den immer stärkeren negativen Gefühlen im Arbeitsalltag umgehen können: mit all der Wut über ausufernde Bürokratie, mit der Angst vor einem wirtschaftlichen Abschwung oder der Empörung über die Klima- und Migrationspolitik. Diese Gefühlswallungen sind deswegen so problematisch, weil sie die emotionale Polarisierung in der Belegschaft und Gesellschaft verstärken und damit die Bereitschaft zum Zuhören, zur Empathie, zum Verstehen und letztlich zur kompromissbereiten Lösungsfindung untergraben.

Genau diese Bereitschaften sind jedoch das Lebenselixier einer angstfreien, offenen Unternehmenskultur ebenso wie einer liberalen, offenen Gesellschaft. Und mittlerweile zeigt sich auch im liberalen und sonnenverwöhnten Südbaden: Diese Bereitschaften sind keine Selbstverständlichkeiten, sondern benötigen tägliche Pflege und Bearbeitung. Wenn wir diese Arbeit an unseren kollektiven Stimmungen und Gefühlen sowie am gegenseitigen Verstehen-Wollen jedoch ins Zentrum des Miteinanders rücken, kann gerade der Arbeitsplatz zu einem Ort der konstruktiven Organisations- und Gesellschaftsgestaltung werden. Das ist die eigentliche Richtungsentscheidung, vor der wir in Wirtschaft und Gesellschaft stehen – und die uns weit über den 23. Februar hinaus beschäftigen wird. ●