

# DIE DIGITALISIERUNG UND DER MENSCHLICHE FAKTOR: ANGST UND VORSICHT LIEGEN IN UNSEREN GENEN

Die Studien zeigen es: Die Digitalisierung wird hierzulande insbesondere vor allem **im Arbeitsleben** von den meisten eher **als Bedrohung**, denn **als Chance** gesehen. Warum das so ist, weiß die Hirnforschung: Vorsicht und Angst liegen in unseren **Genen**, die sich nicht **so schnell** verändern, wie das gerade **die Welt um uns herum** tut. Daher braucht es auch viel Aufwand, um **positive Motivation** zu erzielen. Und eine Portion Kreativität und **viele kleine Dinge**.

VON HANNE ROHRAUER

**Z**usammengesteckte Köpfe, angeregter Austausch: Der Workshop ‚resiliente Führung‘, wie ich ihn kürzlich für eine Bank konzipiert habe, ist typisch für die derzeitige Situation in vielen Unternehmen. Die Belegschaft ist nach einer Fusion auf verschiedensten Ebenen gefordert: Es stehen Umstrukturierungen an, digitale Transformation und Wettbewerb durch Fintechs setzen unter Druck. Die Führungskräfte berichten über Unsicherheiten und Ängste in ihren Teams. Die Aufgabe lautet: Was können Sie in Zeiten von Veränderung und Unsicherheit für Ihre Mitarbeitenden tun, dass nicht mehr als eine Stunde pro Woche dauert und dennoch unterstützend ist?

Weshalb macht uns das Thema Veränderung und Transformation, das die Digitalisierung kennzeichnet, auf einer menschlichen Ebene so zu schaffen? Untersuchungen im deutschsprachigen Raum berichten darüber, dass ein Viertel der Eigentümer und Führungskräfte sich Sorgen machen, dass die Digitalisierung die Existenz des Unternehmens gefährden könnte. Und Hand aufs Herz: Wie viele Menschen kennen Sie, die von sich behaupten, Veränderungen als Chance zu sehen? Eine Ausnahme bilden da CEOs, unter ihnen ist die Freude, an Problemlösungen und Veränderungen zu wachsen, stark ausgeprägt.

Aber wo liegt der Grund, dass die meisten von uns in Zeiten des digitalen Wandels das Schlimmste erwarten und sich negativen Zukunftsszenarien hingeben, anstatt uns frohen Mutes mit unseren neuen Möglichkeiten und positiven Visionen auseinanderzusetzen?

## Angst und Skepsis liegen uns in den Genen

Eine Antwort darauf gibt die Hirnforschung. Der deutsche Biologe und Hirnforscher Gerhard Roth beschreibt, dass unsere Gehirnevolution – zumindest emotional – mit unserem schnellen kulturellen Wandel nicht mithalten kann. (Gerhard Roth: Das unsterbliche Gehirn, in W.I.R.E: Evolution, 2013) Wir können davon ausgehen, dass wir evolutionär eine Dosis Besorgtheit und Vorsicht mitbekommen haben, die fürs Überleben früher absolut notwendig war. Auch wenn jetzt Bedrohungen und Feinde wie Raubtiere wegfallen, diese Besorgtheit bleibt bestehen und sucht sich neue Ziele und Aufmerksamkeiten. Da es heutzutage jedoch vergleichsweise weniger Andockstellen dafür gibt, wandelt sich die Furcht vor konkreten Bedrohungen in eine diffuse, nicht greifbare Angst, die uns unsicher macht.

Unser Gehirn hat also einen „Negativity Bias“, eine bevorzugte Wahrnehmung von Negativität eingebaut. Ähnlich dem Prinzip, nachdem ein Brandgeruch, wie zum Beispiel ein abgebranntes Streichholz im Badezimmer, alle anderen Gerüche durch unsere evolutionär bedingte selektive Wahrnehmung übertönt. Evolutionsbiologisch war es für den Fortbestand des Menschen sinnvoller, sich auf die Vermeidung von Gefahren zu konzentrieren. Bei einem Rascheln im Gebüsch war es lebensverlängernder, sich in Sicherheit zu bringen, zu flüchten, oder sich tot zu stellen – auch wenn sich später herausgestellt haben sollte, dass die Ursache dafür eine Maus war.

Wir haben also das genetische Erbgut der Ängstlichen, die schnell flüchten. Für unser Überleben war diese Fähigkeit wichtig, aber was bedeutet das heutzutage für uns? Im Berufsalltag kann dies allerdings dazu führen, dass wir Bedrohungen anstelle von Chancen sehen und womöglich zu früh aufgeben oder scheitern. Die Psychologen Daniel Kahneman und Amos Tversky erhielten übrigens den Wirtschaftsnobelpreis für die Entdeckung eines ähnlichen Phänomens, den „Präventionsfokus“. Wie Tests zeigten, wurden Verluste höher gewichtet als Gewinne.

Aus der Entscheidungsforschung wissen wir, dass Pessimisten realistischere Einschätzungen bei Sachverhalten geben, Optimisten allerdings glücklicher und gesünder sind. Wenn wir uns bedroht und gestresst fühlen, reagiert unser Gehirn mit Tunnelblick und sogar leicht autistisch, wie der kanadische Journalist Malcolm Gladwell in seinem Buch „Blink“ gut beschreibt. Wir schätzen dann relevante Umwelten schlecht ein und treffen nachteilige Entscheidungen. Kreative Prozesse, effektives Lernen und Innovationen passieren leichter, wenn wir in einem Zustand der Entspannung sind. (Ulrich Herrmann, Neurodidaktik, 2006) Das Ziel von Veränderungsprozessen ist daher, von „surviving to thriving“, vom Überleben zum Gedeihen und Erblühen, zu kommen oder auch zum „flourishing“, wie es Martin Seligman, der Begründer der positiven Psychologie, genannt hat.

### Den Mut der Mitarbeitenden fördern

Was können Sie also tun, um den Negativitäts- beziehungsweise Präventionsfokus Ihrer Mitarbeitenden zu balancieren und im Team ein Klima von Weitblick und Mut zu fördern? Gerade in unsicheren Zeiten braucht es diese Qualitäten vermehrt, um zur Gestaltung einer guten Zukunft handlungsfähig zu bleiben. Laut der amerikanischen Sozialpsychologin Barbara Frederickson braucht es sechsmal so viel positive Interaktionen wie negative, um Produktivität, Freude und Zuversicht in Ihren Teams zu gewährleisten.

Dazu ein paar Anregungen aus der positiven Psychologie:

- ✓ Praktizieren Sie daher tägliche Wertschätzung und geben Sie anerkennendes Feedback.
- ✓ Üben Sie sich in lösungsfokussierten Fragen: anstatt „Wie geht es Dir“ zum Beispiel „Worüber hast Du Dich heute schon gefreut?“
- ✓ Erstellen Sie eine „Juhu“-Liste und fragen Sie bei Meetings gezielt ab, was in letzter Zeit gut gelungen ist beziehungsweise was aus etwaigen Fehlern gelernt werden kann.
- ✓ Etablieren Sie freudespendernde Rituale. Beim japanischen Verpackungsmaterialunternehmen Fujimori ogyo Co.Ltd wurde beispielsweise eingeführt, dass der Schichtwechsel mit einem „high Five“- Abklatschen als Zeichen der Wertschätzung passiert.
- ✓ Hängen Sie eine Erfolgsglocke im Büro auf. Immer wenn etwas gut gelungen ist, darf daran geläutet werden und in einem spontanen Blitzmeeting darüber berichtet werden.
- ✓ Und last but not least – Feiern Sie! Das mag oberflächlich und hedonistisch erscheinen, genussvolles Beisammensein ist aber auch soziales Schmiermittel und gibt uns Energie für die nächsten Herausforderungen.

Interessant war es auch, was die Teilnehmenden im Workshop aus ihren Erfahrungen teilten. Oft ist es die Summe an Kleinigkeiten, die den Unterschied macht, wie etwa aktiv den Weg ins andere Büro zu suchen, um face-to-face zu kommunizieren, anstatt wieder mal eine Mail zu schicken, ein gemeinsames Mittagessen, eine Runde Bowling mit dem Team nach Dienstschluss und vieles mehr.

Als wirksame Maßnahme beschreibt eine Führungskraft ein 14-tägig stattfindendes informelles, freiwilliges Teamfrühstück. Beim Zusammensein gibt es ein extra Zeitfenster, um sich über die neuesten Gerüchte der anstehenden organisatorischen Änderungen auszutauschen. Dabei wird viel gelacht, das bringt mehr Leichtigkeit und fröhlichere Stimmung, und dadurch wird auch der Zusammenhalt im Team gefördert und die Kreativität erhöht. □

## GASTBEITRAG

### HANNE ROHRAUER

ist Organisationsentwicklerin, Coach und Trainerin und beschäftigt sich mit den sozialen Aspekten der Digitalisierung in Teams. Sie leitet Workshops zum Thema resiliente Teams, lösungsfokussierte Führung/ Selbstführung und Kooperation.

Ihre Expertise vermittelt sie als Lektorin in der Erwachsenenbildung und in ihren Trainings, bei denen sie zu neuen Denk- und Sichtweisen ermutigt und mit den Teilnehmenden kreative Lösungswege erarbeitet.

