



ENTSCHEIDEN MIT HIRN, HERZ UND BAUCH

„Gefühle? Haben bei der Arbeit nichts zu suchen.“ Wer so denkt, denkt nicht auf dem neuesten Stand und macht sich das Leben unnütz schwer. Wer jedoch bewusst auf seine Emotionen und das sogenannte Bauchgefühl achtet, wird zum Besser-Denker und Effektiv-Entscheider. Denn die oft geschmähten Gefühle sind weitaus stärker an unseren Entscheidungen beteiligt, als wir es manchmal wahrhaben wollen.

Jens Kegel

Gefühle zeigen sich in körperlichen Reaktionen wie Schweißausbruch, verstärktem Blutfluss, verändertem Herzschlag, geweiteten Pupillen ... Was sich körperlich so stark manifestiert, kann gar nicht unnütz oder überflüssig sein, sondern muss für Körper und Geist einen Sinn haben. Die Wissenschaftler nehmen an, dass es sechs Grund-Emotionen gibt: Angst, Überraschung, Ekel, Trauer, Ärger, Freude. Diese zeigen sich über Kontinente und Ländergrenzen bei allen Menschen. Das ist ein Hinweis darauf, dass sie einerseits wichtig sind, andererseits eine evolutionär lange Entwicklung hinter sich haben. Wenn nun in verschiedenen Kulturen die eine oder andere dieser Emotionen nicht oder nur in bestimmter Weise gezeigt werden darf, dann ist dies eine kulturelle Überformung. Alle Gefühle jedoch sind überall auf der Welt vorhanden. Sie dienen dazu, den Menschen an seine Umgebung anzupassen, mit dieser angemessen zu interagieren und gesund überleben zu können. Jedes Gefühl hat seine bestimmte Aufgabe und auch Art und Weise, wie es

unser Verhalten und Denken beeinflusst. Zugleich sind Emotionen – von frühester Kindheit an – daran beteiligt, unsere Persönlichkeit zu formen.

ACHTET AUF GEFÜHLE

Wenn wir Freude empfinden und dies auch zeigen, dann erleichtert dies die Einbindung in soziale Gemeinschaften. Wer Freude empfindet, ist sicher, hat keine Angst, fühlt sich geborgen und stärkt die Gemeinschaft. Zugleich fördert dies die Bereitschaft, anderen zu helfen und sie zu unterstützen. Hier wird klar, warum die viel beschworene Teamfähigkeit nur in einem Klima der Nichtangst gedeihen kann. Es kommt aber noch besser: Mit Freude geht die Arbeit leichter von der Hand, und das Gehirn kann sich Inhalte viel besser und effektiver merken. Wer hingegen die Welt meist pessimistisch betrachtet, wird kaum unterstützt, sondern eher gemieden. Wenn nun eine Führungskraft Sätze beginnt mit „Das Problem ist doch ...“, verstärkt sie diesen Effekt.

Eine andere Emotion, Ärger, steht in keinem guten Ruf. Allerdings hätte die Evolution sie nicht hervorgebracht,

wenn sie keinen positiven Aspekt für die Menschen brächte. Wenn Menschen sich ärgern, dann ist dies sichtbarer Ausdruck dafür, dass sie mit einer Situation, mit dem bestehenden Zustand oder den Handlungen der anderen unzufrieden sind. Wer aber unzufrieden ist, will und wird etwas ändern. Schlechtes, Negatives wird durch Ärger verstärkt und in seiner Bedeutung – manchmal übermäßig – hervorgehoben. Hier aber liegt ein Schlüssel für unsere Entwicklung. Wenn sich Herr Benz nicht über die mäßige Fortbewegung durch die Kutsche geärgert hätte, gäbe es kein Auto. Wenn ich mich nicht über mein niedriges Gehalt ärgern würde, bliebe ich tatenlos. Wichtig zu wissen ist, dass Ärger nicht unbedingt mit aggressivem Verhalten verbunden werden muss. Dies gilt jedoch nur, wenn man den Ärger rechtzeitig in die entsprechenden Bahnen lenkt, um Veränderungen zu initiieren.

Fatal wirken kann Angst. Wer vor etwas Angst hat, reagiert auf eine Gefahr, die Leib und Leben bedrohen kann. Angst vor Spinnen und Schlangen ist tief in unseren Genen verwurzelt, denn es ist meist



gar nicht gut, mit diesen possierlichen Tieren zu spielen. Auch die Angst vor tiefen Schluchten, Dunkelheit und fremden Geräuschen hat ihre überlebensnotwendige Berechtigung. Wenn Menschen aber mit Angst zur Arbeit gehen, Angst vor Aufgaben oder der Chefin entwickelt haben, werden sie blockiert und versuchen unbewusst, den Auslösern dieser Angst aus dem Weg zu gehen.

Nicht unbedingt überlebensnotwendig, aber dennoch ebenso wichtig ist Scham. Sie hängt eng mit der Angst zusammen. Scham wird definiert als Sorge um die Einschätzung der eigenen Person durch andere Menschen, als Angst, dass sich diese Einschätzung ins Negative

wenden könnte. Letzten Endes steht dahinter also die Sorge, von der Gemeinschaft abgelehnt, aus ihr ausgegrenzt zu werden. Heute ist dies nicht mehr überlebensnotwendig, wohl aber bei unseren Vorfahren. Wer aus der Gemeinschaft ausgegrenzt wurde, konnte sich in einer feindlichen Umgebung oft nicht mehr allein am Leben halten. Innerhalb der Gemeinschaft hat Scham die Aufgabe, sich nicht allzu offen, extrovertiert oder aggressiv gegenüber den anderen Mitgliedern der Sippe aufzuführen. Sie dient also dazu, sich einzufügen und soziales Zusammenleben überhaupt zu ermöglichen. Wird nun der Einzelne in einem Meeting vorgeführt, getadelt, „zur Sau ge-

macht“, wird er damit gleichsam aus der Gemeinschaft ausgeschlossen.

Wenn Gefühle so wichtig sind für den Menschen, stellt sich die Frage, was sie in unserem Gehirn auslösen und ob sie andere Funktionen beeinflussen oder sogar stören können. Dazu müssen wir uns noch einmal klarmachen, dass unser Gehirn hauptsächlich unbewusst arbeitet und nur ein Bruchteil dieser Arbeit ins Bewusstsein dringt. Unbewusst aber arbeiten Gefühle. Sie richten den Laser unserer Aufmerksamkeit neu aus und lenken damit unser Denken. Wer Angst vor dem Chef hat, kann sich nicht entspannt seiner Arbeit widmen, sondern versucht unbewusst, Fehler zu vermeiden; die Emotion bestimmt das Denken.

Emotionen wie Ärger und Angst haben jedoch die ungute Eigenschaft, sich zu verstärken. Wir fokussieren auf den Reiz, der die Emotion auslöst, und versuchen, die Situation zu vermeiden. Das sollte autoritär agierenden Führungskräften zu denken geben.

MEHR FREUDE BEI DER ARBEIT

Positive Reaktionen für das Gehirn gibt es natürlich auch. Freude zum Beispiel ist ein gutes Beispiel dafür. Sie fungiert als Gegenspieler zu Angst und Ärger, um den Körper wieder in den Zustand eines gesunden Gleichgewichts zu bringen. Dies gelingt schneller und effektiver als bei Angst oder Ärger.

Der Vorteil liegt auf der Hand: Alle negativen physiologischen und psychologischen Begleiterscheinungen (erhöhter Blutdruck, Ausschüttung von Stresshormonen ...) kann man so vermeiden und den Körper schützen. Bevor uns ein Gefühl bewusst wird, laufen verschiedene Vorgänge in unserem Unbewussten ab. Im ersten Schritt wird ein Reiz über ein Sinnesorgan an das Gehirn weitergeleitet. Der Mensch sieht, hört, riecht oder spürt etwas.

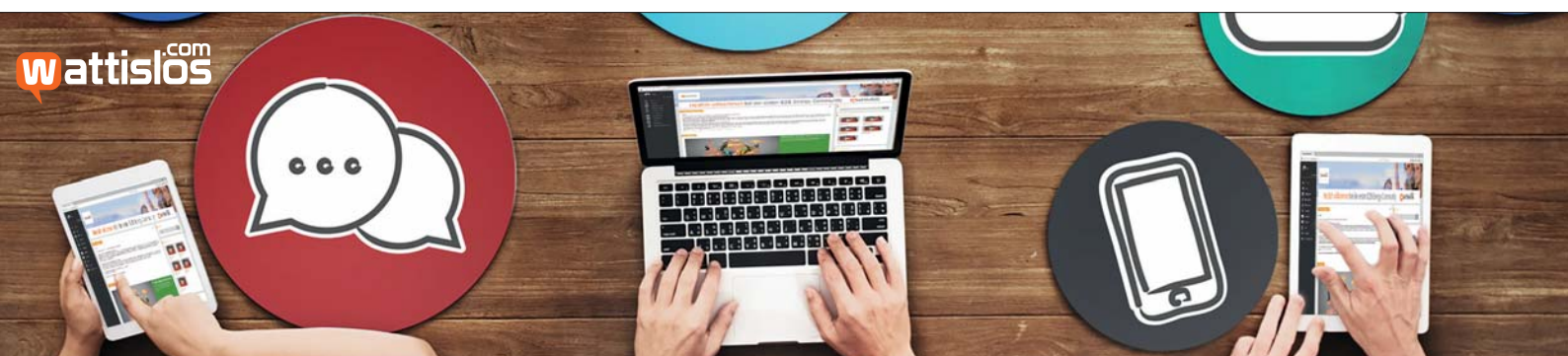
Im zweiten Schritt wird dieses Signal untersucht und verschiedenen Fragen unterworfen: Ist das, was dort draußen geschieht, neu? Kommt es unerwartet und plötzlich? Ist es eher angenehm für mich oder unangenehm? Ist es für meinen Körper wichtig oder eher bedeutungslos? Stellt es eine Gefahr dar und kann ich mit dieser umgehen oder ist es gut für mich? Kann ich es mit bestehenden Normen und meinem Selbstbild vereinbaren?

Nachdem diese Fragen äußerst schnell beantwortet wurden, reagiert der Mensch. Emotionen helfen uns also, in unserer Umwelt optimal zu überleben. Sie sagen uns, ob das, was außen geschieht, gut, weniger gut, ungefährlich oder gefährlich ist. Claudia Wassmann nennt sie demnach auch ein „weitwinkliges Überwachungssystem, das Dinge registriert, ohne dass wir ihnen bewusste Aufmerksamkeit zuwenden“. Emotionen helfen uns, sehr schnell die richtigen Entscheidungen zu treffen, wenn rationales Denken viel zu langsam reagieren würde. Zugleich sind sie immer zugegen, wenn wir scheinbar rational, abgeklärt, nüchtern entscheiden.

Interessant ist, dass Gefühle auch beteiligt sind, wenn Menschen lernen, und das tun wir während des Tages permanent. Untersuchungen haben zum Beispiel gezeigt, dass wir uns positive Sachverhalte leichter in einer positiven Stimmung merken; negative in negativer Stimmung. Alle autobiografischen Informationen und vermutlich auch Fakten, die wir lernen, müssen durch den Filter limbisches System. Hier werden sie nicht nur bewertet, sondern auch mit Gefühlen angereichert. Dadurch kann man sie leichter abrufen, wenn das entsprechende Gefühl wieder vorhanden ist.

ENTSCHEIDEN MIT HIRN UND BAUCH

Wir tun es jeden Tag. Weil wir einerseits glauben, dass unser rational arbeitendes Gehirn die Oberhand besitzt, und wir andererseits zum Abwägen erzogen wurden, glauben wir, in den meisten Fällen rational zu entscheiden. Leider hat sich aber auch dieser Glaube als Irrglaube herausgestellt. Es kommt sogar noch schlimmer: Bevor unser bewusstes Denken entscheidet, hat das übermächtige Unbewusste schon längst alles klar-



WATTISLOS.COM - DIE ERSTE B2B ENERGIE-COMMUNITY

für Unternehmen, Genossenschaften, Verbundgruppen, Energieberater und die interessierte Energiebranche

- » Aktuelle Erfolgsgeschichten
- » Empfehlungen zu Energieeinsparungen unter Kollegen und Unternehmern
- » Verbindung mit Expertennetzwerken
- » Schneller Austausch zur Bewältigung der Energie-Evolution
- » Tipps zu Energieeffizienzthemen
- » Energiepunkte sammeln und einlösen

**KOSTENLOSE
MITGLIEDSCHAFT**

gemacht. Beispiel Verhandlung: Das Unbewusste registriert blitzschnell: Der Verhandlungspartner ist mir sympathisch oder unsympathisch. Das Gehirn orientiert sich an der Temperatur im Raum, an den unterschwellig wirkenden Düften, an der Konsistenz des gereichten Häppchens, der Temperatur des Getränks, dem Härtegrad des Stuhls, an früheren

Dies hängt in gewisser Weise auch mit einer falschen Vorstellung zusammen, die Wirtschaftswissenschaftler lange Zeit hegten. Noch heute gehen einige von ihnen vom Bild des Homo oeconomicus aus. Diese Vorstellung besagt, dass wir uns in erster Linie rational entscheiden, nach rein ökonomischen und vernünftigen Gründen suchen und ab-

massenhaft angereichert mit Vermutungen, Unterstellungen und vorgefertigten Überlegungen.“

Zu den eigenen Erfahrungen gesellen sich Emotionen. Weil Menschen immer darauf aus sind, Negatives zu meiden und Positives zu erfahren, geben sie auch jenen Sachverhalten den Vorzug, die an positive Emotionen gekoppelt sind oder diese versprechen. Wer all diese Faktoren vor (!) einer Verhandlung, einem Gespräch, einer Entscheidung berücksichtigt, hat ganz einfach die besseren Karten.

Ein uns wahrscheinlich allen vertrautes Beispiel für nicht rationales Entscheiden ist der Umgang des Menschen mit dem lieben Geld. Für die meisten Menschen hören zwar genau hier angeblich der Spaß und die Gefühle auf, andererseits aber entscheiden wir gerade hier oft völlig unlogisch. So empfinden wir zum Beispiel den Unterschied zwischen ein und zwei Euro als bedeutender und größer als jenen zwischen 101 und 102 Euro. Das liegt unter anderem daran, weil sich im ersten Fall das gesamte Geld auf einen Schlag verdoppelt hat. Dies als Weber'sches Gesetz bekannt gewordene Phänomen liegt auch in unserer Vergangenheit begründet. Menschen besitzen, wie viele Tiere, eine vage Vorstellung von mehr und weniger. Diese wiederum ist vor allem an Nahrungsmittel geknüpft, die es gilt einzusammeln oder zu jagen. Nicht erst seit den großen Bankenkrisen der letzten Jahre wissen Psychologen, wie stark wir in Geldfragen irrational entscheiden. Menschen kaufen Aktien, obwohl sie weder das Unternehmen kennen noch den Markt oder das System verstehen (Gier?). Auch die berühmten Rabatte und Preisnachlässe sind ein beredtes Beispiel. Weil tief in unserem Gehirn die Angst vor Verlust eingegraben ist – Verlust-Aversion –, werden wir bei Rabatten hellhörig. Wer sich diese einmalige, unwiderrufliche, niemals wiederkommende Möglichkeit entgehen lässt, verliert nämlich genau den Teil des Geldes, den er hier spart. Unlogisch, aber so funktionieren wir.

Erfahrungen (mein ungeliebter Mathelehrer sah so ähnlich aus), an Stimme, Mimik, Gestik des anderen ... Wir sind evolutionär darauf geeicht, bei Entscheidungen der Gegenwart, dem aktuellen Geschehen und unserer derzeitigen Lage den Vorzug einzuräumen vor einer nur in unserem Kopf entstehenden Zukunft. Man kann das auch salopper formulieren: Was schert mich der nächste Tag, das Jetzt ist wichtig.

wägen. Sie wurde jedoch in den vergangenen Jahren von Neurologen und Psychologen so heftig attackiert, dass kein vernünftiger (und rational denkender) Wirtschaftswissenschaftler mehr daran festhält. Der Neurologe Kevin Dutton fasst die Erkenntnisse zum Entscheiden so zusammen: „Unsere Gehirne sind nämlich träge Gewohnheitstiere. Anstatt Entscheidungen aufgrund frischer Zutaten zu treffen, bevorzugen sie Fertiggerichte,



WIR SIND EVOLUTIONÄR DARAUFGEEICHT, BEI ENTSCHEIDUNGEN DER GEGENWART, DEM AKTUELLEN GESCHEHEN UND UNSERER DERZEITIGEN LAGE DEN VORZUG EINZURÄUMEN VOR EINER NUR IN UNSEREM KOPF ENTSTEHENDEN ZUKUNFT. MAN KANN DAS AUCH SALOPPER FORMULIEREN: WAS SCHERT MICH DER NÄCHSTE TAG, DAS JETZT IST WICHTIG.

UNBEWUSST IRRATIONAL

Neben individuellen Erfahrungen und Gefühlen lassen sich Menschen auch von Bildern und der äußeren Gestaltung bzw. der Präsentation einer Sache in ihren Entscheidungen lenken und leiten. Auch dies geschieht in den meisten Fällen unbewusst; wir merken es also gar nicht. Ein Experiment aus dem Bereich Verkaufen führt uns schließlich zu einer Strategie, um möglichst oft die richtigen Entscheidungen zu treffen. Bei dem Versuch baute man vor den nichtsahnenden Kunden vierundzwanzig Sorten Marmelade auf. Rund drei Prozent kauften. Wenn man die Anzahl der Wahlmöglichkeiten auf sechs verringert, kaufen fast dreißig Prozent. Ganz offensichtlich ist es oft besser, wenig Zeit und weniger Wahlmöglichkeiten zu besitzen. Ein anderer Hinweis auf bessere Entscheidungen resultiert aus einer aufsehenerregenden Geschichte mit Kunstexperten. Ihnen wurde ein Kunstwerk angeboten und – natürlich – als echt angepriesen. Auch die wissenschaftliche Expertise bestätigte die Echtheit. Trotzdem haben die Experten nicht gekauft, denn das Bauchgefühl sagte den Profis: Irgendetwas stimmt hier nicht. Sie behielten recht.

Die zu Unrecht geschmähte Intuition ist nichts anderes als die Summe an gelerntem Wissen, welches unser Gehirn bei Entscheidungen unbewusst aktiviert. Es signalisiert mithilfe des Körpers, dass es Zweifel hat, sich bei der Entscheidung wohlfühlt oder „Bauchschmerzen bekommt“. Der Neurologe Gigerenzer macht darauf aufmerksam, dass unter bestimmten Bedingungen Bauchentscheidungen zu besseren Resultaten führen können als rationale, welche Argumente gegeneinander abwägen: Wenn im Unbewussten viele Informationen schlummern, andererseits zu viele Wahlmöglichkeiten bestehen oder der Aufwand einfach zu groß ist, um Informationen zu besorgen, können wir dem Bauch bzw. dem Unbewussten vertrauen. Um beides – Ratio und Emotio – gleichermaßen in zu treffende Entscheidungen einzubinden, können wir einfache Grundsätze befolgen:

Im Berufsalltag stellen wir vor Entscheidungen, an denen andere beteiligt sind, ein angenehmes Klima her. Raum, Zeit, Temperatur, Getränke, Imbiss, Geruch, Mimik, Gestik und Sprache zeigen dem anderen: Alles ist im grünen Bereich. Du hast nichts zu befürchten. Ich will, dass es uns gut geht. Um den anderen

in meine Richtung zu bewegen, hilft es ungemein, ein positives Zukunftsbild zu entwerfen. Wie wird es sein, wie fühlt es sich an, wenn die Entscheidung Früchte trägt? Wenn wir allein eine Entscheidung treffen wollen, sollten wir dies ausgeruht und satt tun. Wenn genügend Zeit ist, listen wir – bewusst – Pro- und Kontra-Argumente auf. Dann sehen wir uns diese abends noch einmal an, denn das Unbewusste beschäftigt sich während des Schlafens weiter mit ihnen. Morgens, unmittelbar nach dem Aufwachen, denken wir als Erstes an die Entscheidung und achten darauf, was unser Bauch dazu sagt: Stimmt er zu oder warnt er uns mit einem unguuten Gefühl. Im letzten Fall sollten wir noch einmal Fakten sammeln und die bevorstehende Entscheidung neu bedenken. Mit Hirn, Herz und Bauch. ■

AUTOR

DR. JENS KEGEL



sorgt dafür, dass Führungskräfte erfolgreich werden oder bleiben – als Coach, Trainer, Ghostwriter, Autor und Berater. Darüber hinaus erstellt er integrierte Kommunikations- und Marketingkonzepte für Organisationen.

Er versteht sich als Übersetzer, der Erkenntnisse aus verschiedenen Wissenschaftsbereichen für die Praxis aufbereitet.

→ www.jens-kegel.de



www.verbaende.com/fachartikel
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)