

Die Kunst der klugen Entscheidung

# Gefühlvoll(er) entscheiden

Von Hartmut Volk

*Neue Erkenntnisse aus Hirnforschung und Psychologie rütteln an einer bislang selbstverständlichen Annahme: Entscheidungen sind reine Vernunftsache. Wirklich gute Entscheidungen entstehen erst aus dem Zusammenspiel von Verstand und Gefühlen, sagt die Psychologin und Psychoanalytikerin Dr. Maja Storch, Erfolgsautorin und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Zürich.*

**F**rau Dr. Storch, bislang galt: Entscheidungen sind eine Sache des Verstandes. Diffuses wie Gefühle und das Kribbeln im Bauch stören und verwirren nur. Welche neuen Erkenntnisse bringen diese Vorstellung ins Wanken?

**Storch:** Die Hirnforschung sagt, dass Gefühle überlebenswichtig sind. Das Gehirn bewertet nämlich die Erfahrungen, die ein Individuum macht, nach dem Schema: «Gut gewesen, wieder tun» oder «Schlecht gewesen, bleiben lassen». So hat jedes Gehirn seine persönliche Stiftung Warentest. Codiert wird diese Bewertung über Gefühle. Wer also nicht auf seine Gefühle hört, schneidet sich selbst von seinem Erfahrungsschatz ab. Von der Motivationspsychologie wissen wir, dass nur diejenigen Entscheidungen eine reelle Chance haben, auch in Handlung umgesetzt zu werden, die von einem starken positiven Gefühl begleitet sind. Ohne Gefühle gibt es also auch keine Motivation.

Hartmut Volk, Diplom-Betriebswirt, freier Wirtschaftspublizist, Am Silberborn 14, D-38667 Bad Harzburg, Tel. 0049 5322 2460, hartmut.volk@t-online.de

*Wie und womit verschaffe ich mir Klarheit über meine Gefühle, wie «sprechen» sie zu mir?*

**Storch:** Die Sprache der Gefühle zu verstehen, das ist in der Tat etwas, das viele Menschen in der heutigen Zeit erst wieder lernen müssen. Aber auch hier hilft die Hirnforschung weiter – das Stichwort heisst «somatische Marker». Somatische Marker sind Körpersignale vom emotionalen Erfahrungsgedächtnis, die uns Hinweise auf die Bewertungen geben. An der Universität Zürich haben wir hierzu ein Training entwickelt. Nach relativ kurzer Zeit hat man damit gelernt, somatische Marker bei sich und bei anderen zu erkennen.

*Wie aber gelingt es mir, die Botschaft meiner Gefühle zu verstehen oder besser noch, zu entschlüsseln?*

**Storch:** Nach unseren Erfahrungen mit vielen Hundert Teilnehmenden äussern sich die somatischen Marker bei den einzelnen Menschen unterschiedlich. Es gibt da kein richtig oder falsch. Wichtig ist, dass ich sie überhaupt wahrnehme und dass ich sie möglichst unverzüglich wahrnehme, ob als Körperempfindung oder als Emotion. Immerhin spricht die

Hirnforschung und die Psychologie davon, dass diese emotionalen Bewertungen – in EDV-Terminologie – in real-time laufend alle Sinneseindrücke kommentieren! Eine ungeheuer spannende Angelegenheit...

*Frau Dr. Storch, müssen wir jetzt das viel belächelte Bauchgefühl richtig ernst nehmen?*

**Storch:** Ja und Nein. Bauchgefühle sind eine Art, wie somatische Marker wahrgenommen werden, in dieser Hinsicht «Ja». Aber die Botschaft lautet keineswegs, ab jetzt immer nur noch diesem Gefühl zu vertrauen. Aussagen wie: «Der Bauch hat immer recht» oder «Folge Deiner Intuition» sind wissenschaftlich gesehen grober Unfug und führen die Menschen auf den falschen Weg.

*Apropos Intuition, ein Wort, das in Gesprächen über Entscheidungsfindung nicht selten auftaucht. Was hat es damit auf sich?*

**Storch:** Ich verwende den Begriff Intuition nicht gerne, denn er ist äusserst unscharf definiert. Als habe jemand den siebten Sinn beim Blick in die Zukunft. Wenn man unter Intuition die Fähigkeit versteht, unbewusst eine grosse Menge an Sinnesdaten sehr schnell zu verarbeiten, auszuwerten und an Reaktionsbereitschaften zu koppeln, dann bin

## Das Buch zum Thema

Dr. Maja Storch, geboren 1958 in Oberkirch bei Freiburg i.Br., ist promovierte Diplomspsychologin und Jungsche Psychoanalytikerin. Sie arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin am Pädagogischen Institut der Universität Zürich, Trainerin und Coach. Zuletzt erschienene Titel der Erfolgsautorin: **Wenn starke Frauen sich verlieben** (Pendo 2001) und **Die Sehnsucht der starken Frau nach dem starken Mann**.

## Das Geheimnis kluger Entscheidungen. Von somatischen Markern, Bauchgefühl und Überzeugungskraft.

Von Maja Storch, Pendo Verlag, Zürich, 128 Seiten, gebunden, 4-farbig illustriert, CHF 29.90, ISBN 3-85842-557-5.





ich mit diesem Begriff einverstanden.

Wenn mir meine Gefühle bei Entscheidungen wirklich nützlich sein sollen, dann muss ich sie bewerten. Wie, nach oder mit welchen Massstäben bewerte ich Gefühle?

**Storch:** Ich muss meine Gefühle daraufhin bewerten, ob ihre Botschaften für meine aktuelle Lebenssituation nützlich sind oder nicht. Dazu benutze ich dann ein anderes Hirnsystem, das dem entspricht, was wir umgangssprachlich den Verstand nennen. Denn vergessen Sie nicht: die somatischen Marker sind zu einem grossen Teil erlernt, sie sind wie bereits erwähnt gespeicherte Erfahrung. So wichtig diese Erfahrung ist, es ist aber keineswegs sicher, dass etwas, das ich beispielsweise als Heranwachsender in diesem Sinne gelernt habe, für mich als Erwachsener noch unbedingt zutrifft.

*Wie haben wir uns denn nun diese Arbeitsteilung zwischen Verstand beziehungsweise Vernunft und Gefühlen und Körperempfindungen bei Entscheidungen vorstellen?*

**Storch:** Wenn eine Entscheidung ansteht, erzeugt das Gehirn blitzschnell Vorstellungen von möglichen Lösungsszenarien und deren Folgen. All dies geschieht unbewusst. Im Erfahrungsgedächtnis wird dann zu jedem Szenarium nach Erinnerungen gesucht und deren Bewertung abgefragt. Zu Bewusstsein kommt dann das, was dem Gehirn wichtig und bedenkenswert erscheint. Wenn der Verstand dann eine bestimmte Lösung favorisiert, wird diese wieder im emotionalen Erfahrungsgedächtnis gecheckt. Handlungsbereit ist der Mensch dann, wenn die somatischen Marker den «Go-Befehl» geben. Dieser Vorgang kann sehr schnell gehen, er kann aber auch etliche Rückmeldeschleifen benötigen. Gute Entscheidungen sind die, bei denen Verstand und somatische Marker zum selben Ergebnis kommen. Eine Handlung, die man nur mit «Bauch-

## Wer gut Entscheidungen trifft, hat mehr vom Leben

schmerzen» vollzieht, ist aus psychologischer Sicht immer suboptimal abgestützt.

*Nun ist der berufliche und geschäftliche Alltag kein Ort der Kontemplation, an dem ich in Ruhe in mich hinein hören kann. Wie mache ich mir die hilfreichen Geister der Gefühle und Körperempfindungen auch unter Druck und Hektik dienstbar?*

**Storch** (lacht): Diese Frage höre ich in meinem Seminare auch immer! Sie haben recht. Im Geschäftsleben muss es schnell gehen. Um somatische Marker in meine Entscheidungen einzubeziehen muss ich jetzt keineswegs mit Meditieren beginnen. Ich empfehle hier das Zauberwort «Moment». Das sollte man immer in der Schreibtischschublade haben. Denn die somatischen Marker melden sich zwar blitzschnell, sie müssen aber, um ihre aktuelle Brauchbarkeit einzuschätzen, erst noch vom Verstand bearbeitet werden. Darum sollte man sich grundsätzlich nie unter Zeitdruck setzen lassen. Oft genügen hierfür schon fünf Minuten. «Kann ich Sie gleich zurückrufen, ich habe gerade XY hier sitzen». So verschafft man sich mühelos die kleine Zeitspanne, die der Verstand benötigt, um das Körpersignal auf sich wirken zu lassen und es bewerten zu können.

*Frau Dr. Storch, ist es nicht an der Zeit, in der Wirtschaftswelt zu einer grundsätzlich neuen Sicht der Gefühle zu kommen?*

**Storch:** Sie sagen es! Aus der Psychologie wissen wir, dass Menschen, die über ihre unbewussten Mechanismen nicht Bescheid wissen, sich Begründungen für ihr Verhalten erfinden. Sie erzählen pure Phantasiegebilde! Und auf diesen Phantasmen werden dann strategische Planungen aufgebaut! Eine Firma oder eine Führungskraft, welche die aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse nutzen will, sollte eine somatische Marker Kultur einführen. Es muss erlaubt sein, Gefühle zu äussern, auch wenn die entsprechenden Argumente nicht gleich zur Hand sind.

*Man sollte sich ein klein wenig Zeit nehmen und die Körpersignale analysieren...*

**Storch:** Genau! Unter diesem Aspekt ist der Jugendwahn, der heutzutage grassiert, übrigens auch völliger Blödsinn. Denn ein langjähriger Mitarbeiter hat Erfahrungswissen aufgebaut und verfügt über ein reichhaltiges Reservoir an somatischen Markern. Eine Firma, die glaubt, nur die Dynamik der Jugend macht den Erfolg, vergeudet eine zentrale Ressource, wenn sie die Alten auf die Strasse setzt. Die Mischung machts!

*Frau Dr. Storch, gehört nicht gerade heute zu einer innovativen Führungspraxis unbedingt auch Fehlerfreundlichkeit?*

**Storch:** Als das Thema «Fehlerfreundlichkeit» in die Organisationen eingeführt wurde, hatte es den Zweck, ängstliche Manager risikofreudiger zu machen. Diesen Zweck hat es in meinen Augen erfüllt. Mittlerweile rate ich eher wieder dazu, sich für gute Entscheidungen Zeit zu nehmen. Und diese genau entgegen dem Trend, alles immer schneller zu machen, in Ruhe zu treffen. Die Weltmacht Rom entstand auch nicht an einem Tag. Und das Gras wächst auch nicht schneller, wenn man daran zieht. MQ