

"Schlecht gewesen, bleiben lassen"

Fragen der Neuroökonomie / Warum Gefühle wichtige Entscheidungsfaktoren sind / Von Hartmut Volk

Den Menschen, insbesondere den wirtschaftlich handelnden, als rational vorgehendes, rein vernunftgeleitetes Wesen zu begreifen, das ist eine überholte Vorstellung. Die Neuroökonomie führt Hirnforschung und Wirtschaftswissenschaft zusammen und relativiert bisherige Sichtweisen.

Peter Kenning arbeitet an der Universität Münster. Der promovierte Wirtschaftswissenschaftler beschäftigt sich mit Fragestellungen der Neuroökonomie. "Das ist keineswegs ein entwickeltes Forschungsgebiet. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Neurologen, Radiologen und Ökonomen ist erst vor ungefähr zwei Jahren begründet worden", sagt Kenning. Aber es zeige sich bereits jetzt, "daß in vielfältiger Hinsicht Zeit zum Umdenken ist".

Maja Storch, die sich an der Universität Zürich mit dem Einfluß von Gefühlen auf die Entscheidungsfindung beschäftigt, gibt das Beispiel "Entscheidungen". Für die promovierte Motivationspsychologin ergeben sich für Führungskräfte aus den sich konkretisierenden Erkenntnissen von Hirnforschung und Motivationspsychologie weitreichende Konsequenzen.

Noch gilt: Entscheidungen sind eine Sache des Verstandes, der Vernunft. So etwas Diffuses wie Gefühle oder Körperempfindungen, die berühmten Bauchschmerzen beispielsweise, haben dabei außen vor zu **bleiben**. Sie stören und verwirren nur. "Diese Vorstellung, die heute im Geschäftsleben vorherrscht, ist so nicht mehr haltbar", sagt Maja Storch. Zwei Forschungsrichtungen seien es vor allem, die mit dieser Sichtweise aufräumen - die Hirnforschung und die Motivationspsychologie.

Die Erkenntnisse der Hirnforschung zeigen unmißverständlich: Gefühle sind überlebenswichtig. Das Gehirn bewertet die Erfahrungen, die Menschen machen, nach dem Schema "Gut **gewesen**, wieder tun" oder "**Schlecht gewesen, bleiben lassen**". Maja Storch erklärt: "So hat jedes Gehirn sozusagen seine persönliche Stiftung Warentest!" Ausgedrückt wird diese Bewertung über Gefühle. Quintessenz ist für die Wissenschaftlerin: "Wer nicht auf seine Gefühle hört, schneidet sich selbst von seinem Erfahrungsschatz ab."

Motivationspsychologen erkannten, 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 Handlungsmotivation!" sagt Maja Storch. Worauf basiert nun die "Weisheit" der Gefühle im Hinblick auf Entscheidungen? Maßgeblich ist, was der Bremer Hirnforscher Gerhard Roth das "emotionale Erfahrungsgedächtnis" genannt hat. Hinter diesem Begriff verbergen sich Hirnstrukturen, die bereits intrauterin, das heißt schon im Mutterleib, damit beginnen, Informationen zu speichern. Diese Strukturen sind im Laufe der Evolution entstanden, weil sie sich als nützlich erwiesen haben, um gut zu überleben. Oft sind an die Gefühle aus dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis auch passende Reaktionsbereitschaften gekoppelt: Angst löst Flucht aus. Das Gehirn stellt so sicher, daß der Organismus, dem es gehört, lernfähig bleibt und sich schnell anpassen kann.

Nun müssen Gefühle, um bei Entscheidungen berücksichtigt zu werden, aber erst einmal bewußt zur Kenntnis genommen werden. Wie verschaffen sich Menschen Klarheit über ihre Gefühle? "Die Sprache der Gefühle zu verstehen ist in der Tat etwas, das viele Menschen in der heutigen Zeit erst wieder lernen müssen", stellt Storch fest. Auch hier hilft die Hirnforschung weiter. Das entscheidende Stichwort heißt "somatische Marker". Diesen Begriff prägte der amerikanische Hirnforscher Antonio R. Damasio. Vereinfacht ausgedrückt, sind somatische Marker Körpersignale vom emotionalen Erfahrungsgedächtnis, die uns Bewertungshinweise geben. Doch es ist ja keineswegs damit getan, als Führungs- oder Nachwuchskraft die sich einstellenden Gefühle zur Kenntnis zu nehmen. Entscheidend ist, sie auch tatsächlich in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Und Voraussetzung dafür ist, ihre Botschaft auch zu verstehen, sie zu dechiffrieren. Wie gelingt das? Die somatischen Marker äußern sich unterschiedlich. Manche Menschen nehmen sie als Körperempfindung wahr: Im Fall von negativen somatischen Markern zum Beispiel als ein Engegefühl in der Brust oder ein Druckgefühl im Bauch. Andere erleben Emotionen und spüren Angst oder Beklemmung. Bei positiven somatischen Markern beschreiben die einen ein Wärmegefühl im Solarplexus, andere berichten "von einem Freiheitsgefühl" im ganzen Körper.

Wie diese Marker im einzelnen wahrgenommen werden, betont Storch, "ist für das Selbstmanagement einer Person unwesentlich. Wichtig ist, daß sie überhaupt und möglichst unverzüglich wahrgenommen werden." Nun der entscheidende Punkt: Sollen Gefühle bei Entscheidungen hilfreich sein, müssen sie nicht nur erkannt und verstanden, sondern auch bewertet werden. "Wichtig ist, aufkommende Gefühle daraufhin zu bewerten, ob ihre Botschaften für meine aktuelle Lebenssituation nützlich sind oder nicht. Und dazu wird dann ein Hirnsystem benutzt, das dem entspricht, was wir umgangssprachlich den Verstand nennen", erklärt die Schweizerin.

Dabei ist folgendes zu bedenken: Die somatischen Marker sind zu einem großen Teil erlernt, sie sind gespeicherte Erfahrung. Eine wichtige Erfahrung. Aber es ist keineswegs sicher, daß beispielsweise in der Ausbildung oder im Studium "gefühlsmäßig" Erlerntes im späteren Berufsleben noch relevant ist.

Wie funktioniert nun die Kooperation zwischen Verstand beziehungsweise Vernunft einerseits und Gefühlen und Körperempfindungen andererseits? Gefühle und Empfindungen haben eine Funktion, vergleichbar der eines Vorwegweisers auf der Autobahn. Ohne den wäre man bei seiner Orientierung ziemlich hilflos. Steht nun eine Entscheidung an, 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", erläutert Storch, "was dem Gehirn wichtig und bedenkenswert erscheint. Mit dem Verstand kann dann abgewogen werden. Favorisiert er schließlich eine bestimmte Lösung, wird diese wieder im emotionalen Erfahrungsgedächtnis gecheckt. Handlungsbereit ist der Mensch, wenn die somatischen Marker den ‚Go-Befehl‘ geben!"

Dieser Vorgang kann außerordentlich schnell ablaufen, er kann aber auch etliche Rückmeldeschleifen benötigen. Gute Entscheidungen sind die, bei denen Verstand und somatische Marker zum selben Ergebnis kommen, macht Storch

klar. "Eine Handlung, die man nur mit ‚Bauchschmerzen‘ vollzieht, ist aus motivationspsychologischer Sicht immer suboptimal abgestützt, steht also auf wackeligen Füßen!"

Nun ist der Berufsalltag bekanntlich kein Ort der Kontemplation, an dem man in Ruhe in sich hineinhören kann. "Um somatische Marker in Entscheidungen einzubeziehen, ist es empfehlenswert, sich einen Moment Zeit zu schaffen", lautet Storchs Rat. 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 bei Entscheidungen nie unter Zeitdruck setzen lassen. Meist genügt dem Verstand schon der erwähnte "Moment", um das Körpersignal auf sich wirken zu lassen und es bewerten zu können.

Nichts braucht eine Führungskraft mehr als Geistesgegenwärtigkeit, um auf der Karriereleiter nicht auszurutschen. "Gerade diese Geistesgegenwart aber besteht darin, daß ich den Verstand auf Sachverhalte konzentrieren kann und mich zugleich mit mir selbst in Übereinstimmung fühle. Je besser Managern dies in den unterschiedlichsten Situationen gelingt, desto größer wird ihr Handlungsspielraum - weil dadurch auch die souveräne Entscheidungsfähigkeit wächst!" Übrigens sei der grassierende Jugendwahn im Blick auf das Führungspersonal "völliger Blödsinn". Denn ein langjähriger Mitarbeiter habe Erfahrungswissen aufgebaut und verfüge über ein reichhaltiges Reservoir an firmenspezifischen 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 macht's!"

Kastentext:

Das Geheimnis kluger Entscheidungen

Maja Storch: Das Geheimnis kluger Entscheidungen. Von somatischen Markern, Bauchgefühl und Überzeugungskraft. Pendo Verlag, Zürich.

Antonio R. Damasio: Descartes' Irrtum - Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. List Verlag, München.

Antonio R. Damasio: Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewußtseins. List Verlag, München.

Antonio R. Damasio: Der Spinoza-Effekt. Wie Gefühle unser Leben bestimmen. List Verlag, München.

Joseph Ledoux: Das Netz der Gefühle. Wie Emotionen entstehen. Deutscher Taschenbuch Verlag, München.

Paul Ekman: Gefühle lesen. Wie Sie Emotionen erkennen und richtig interpretieren. Spektrum Akademischer Verlag/Elsevier, München.

Gerhard Roth: Aus der Sicht des Gehirns. Suhrkamp Verlag, Frankfurt.

Ian Robertson: Das Universum in uns. Wie wir das ungenutzte Potential des Gehirns ausschöpfen können. Piper Verlag, München.

Gerald Hüther: Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. Verlag Vandenhoeck&Ruprecht, Göttingen.

Susan A. Greenfield: Reiseführer Gehirn. Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg.

Alle Rechte vorbehalten. (c) F.A.Z. GmbH, Frankfurt am Main
Artikel erschienen in der F.A.Z vom 26.02.2005