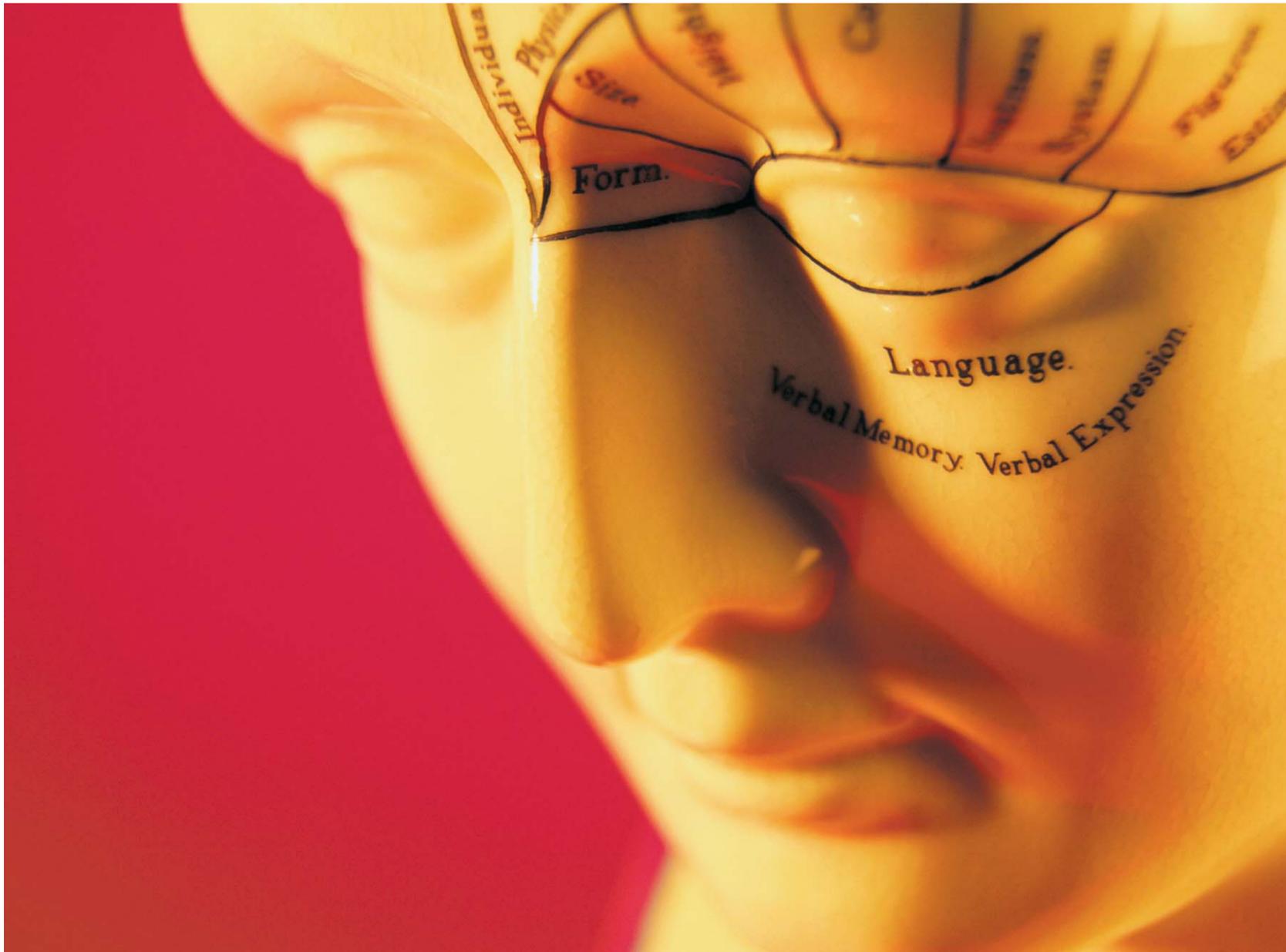


Beruf & Chance



Entscheidungen sind keine reine Kopfgeburt.

Foto Corbis

NACHRICHTEN

Schulbücher fallen durch den Test

Die Stiftung Warentest erteilt Schulbüchern für Biologie und Geschichte schlechte Noten. Alle 17 untersuchten Werke enthielten Fehler, einige sogar auf jeder Seite, erklärte die Stiftung am Donnerstag in Berlin. Auch didaktisch seien viele der Bücher schwach.

Bei dem Test wurde im Schnitt auf jeder fünften geprüften Seite von zehn Biologiebüchern ein wichtiger Fehler gefunden, bei zwei Büchern sogar auf jeder dritten. Ähnlich war es bei den Geschichtsbüchern. Dort entdeckten die Tester vor allem Fehler bei der Darstellung der DDR. Viele Ereignisse des SED-Staates würden einseitig interpretiert. Wenn die Rolle der Frau in der DDR beschrieben werde, sei deren Arbeitsbelastung oft nicht erwähnt. Bei den untersuchten Werken bemängelten die Tester zudem schwer verständliche Texte und eine unzureichende Aufbereitung. KNA

Sehnsucht nach Respekt

Bundesbildungsministerin Annette Schavan fordert mehr Anerkennung für den Beruf des Lehrers. „In Finnland verdient ein Lehrer nur halb so viel wie hier. Aber der Status des Lehrers, die Anerkennung für pädagogische Arbeit, ist weit besser als in Deutschland“, sagte die CDU-Politikerin. Junge Menschen würden auch wegen der Diskussion über Bildungsstudien, bei der es immer nur um die Schwächen gehe, davon abgeschreckt, Lehrer zu werden. Der jungen Generation müsse verstärkt vermittelt werden, dass Bildung „mit tollen Chancen verbunden“ sei, sagte Schavan. Bisher sei oft das Gegenteil der Fall: „Wir reden es ihnen aus.“ Das habe auch mit der bisherigen öffentlichen Diskussion über Bildungsstudien zu tun. „Wir müssen noch lernen, mit den Studien wirklich konstruktiv umzugehen.“ AP

Die Macht der Intuition

Führungskräfte sollten lernen, auf ihr Gefühl zu hören. Das macht ihre Entscheidungen rationaler. Hier sind sieben Hinweise.

VON MICHAEL WITTERSHAGEN

Entweder wird einem warm ums Herz, oder man spürt einen Kloß im Hals oder Schmetterlinge im Bauch. Menschen, die auf ihre Körpersignale hören, treffen klügere Entscheidungen. Dies ist das Ergebnis verschiedener Untersuchungen, die belegen, dass der Verstand allein nicht mehr ausreicht, um Fehler zu vermeiden. Gefühle sind weise Ratgeber, wenn man sie nur richtig einzusetzen versteht. Ein Leitfadens.

1. Der reinen Vernunft mißtrauen

Bisher glaubten die meisten Forscher, dass eine kluge Entscheidung vor allem eine Frage von Verstand und Vernunft ist. Dinge wie Gefühle und Körperempfindungen haben da keine Rolle zu spielen, sie stören und verwirren bloß. Die Idealvorstellung spiegelt dabei der Homo oeconomicus, ein Typ etwa so wie Commander Spock aus der Sciencefiction-Serie „Raumschiff Enterprise“: einer, der denkt, rational handelt, eigennützig ist und keine Emotionen kennt.

„Vor allem Führungskräfte handeln so. Ein solches Vorgehen ist vor dem Hintergrund jüngster wissenschaftlicher Erkenntnisse aber nicht mehr zu rechtfertigen“, sagt Maja Storch, die sich an der Universität Zürich mit dem Einfluss von Gefühlen auf die Entscheidungsfindung beschäftigt. Dabei behaupten Unternehmensberater und Analysten immer wieder, man müsse bei der Entscheidungsfindung möglichst analytisch vorgehen. So eine Annahme setzt jedoch voraus, dass die Intelligenz des

Menschen wie eine Rechenmaschine funktioniert, was sie in Wirklichkeit aber nicht tut.

2. Nicht nur das Bewusstsein entscheiden lassen

Morgens die Frage nach Tee oder Kaffee, danach die Wahl der Schuhe oder die des Hemdes: Nicht jede Entscheidung, die wir an einem Tag treffen müssen, kann an das Bewusstsein gekoppelt werden. Denn dafür reicht dessen Datenspeicher gar nicht aus. Schon Psychoanalytiker Sigmund Freud fand heraus, dass das Unterbewusstsein großen Einfluss auf die Entscheidungen des Menschen nimmt. Und auch der Gehirnforscher Gerhard Roth schreibt in einem seiner Bücher: „Bewusstsein ist für das Gehirn ein Zustand, der tunlichst zu vermeiden und nur im Notfall einzusetzen ist.“

Das hat auch etwas mit der Geschwindigkeit des bewussten Denkens zu tun. Hirnforscher schätzen, dass das menschliche Bewusstsein, das vor allem in der linken Gehirnhälfte operiert, in jeder Sekunde ungefähr vierzig Informationseinheiten verarbeiten kann; das Unbewusste, das eher im Hintergrund in der rechten Gehirnhälfte arbeitet, bringt es im gleichen Zeitraum hingegen auf fünfzehn bis zwanzig Millionen Informationseinheiten. Dafür bleiben die Ergebnisse des Unterbewusstseins diffus und detailarm. Allerdings: „Wenn wir immer erst warten würden, bis wir alle Fakten für eine Entscheidung gesammelt haben, dann würden wir wohl nie eine Entscheidung treffen“, sagt Maja Storch.

3. Den emotionalen Erfahrungsspeicher nutzen

Die Erkenntnisse der Hirnforschung zeigen, dass das Gehirn Erfahrungen, die der Mensch im Laufe seines Lebens sammelt, speichert und zudem die Fähigkeit besitzt, Fehler aufzuspüren, daraus zu lernen und sie in Zukunft tunlichst zu vermeiden. Das Gehirn arbeitet also wie ein Fehlerdetektor, ohne dass der Mensch dies

Das Hirn allein ist überfordert.

überhaupt bemerkt. Solche Informationen werden vom Gehirn bereits im Mutterleib gespeichert. Während das Leben uns also immer wieder vor kaum zu überblickende Wahlmöglichkeiten stellt, sendet der emotionale Erfahrungsspeicher Signale aus, die Entscheidungen vereinfachen können, die sogenannten somatischen Marker. Der Gehirnforscher Antonio Damasio meint, dass das emotionale Gehirn am rationalen Denken genauso beteiligt sei wie das denkende Gehirn. „Wer seine Gefühle nicht in die Entscheidungsfindung mit einbezieht, der scheidet sich selbst vom Erfahrungsschatz ab“, sagt deshalb auch Maja Storch. In der Entwicklungsgeschichte des Menschen waren solche Gefühle oft auch an eine Reaktion gekoppelt, etwa wenn Angst eine Flucht auslöste.

4. Die Gefühle wahrnehmen

Viele Menschen scheitern heute jedoch bereits daran, ihre Körpersignale wahrzunehmen und sie zu verstehen. Negative Gefühle machen sich etwa in Form von Brustenge, einem Druckgefühl im Bauch oder als Emotionen wie Frust, Ärger oder Aufgeregtheit bemerkbar. Positive Signale können Wärmegefühle oder ein angenehmes Kribbeln sein. Solche Zeichen zeigen sich bei jedem Menschen unterschiedlich, allerdings hat jeder das Talent, sie wahrzunehmen. Dies ist sozusagen ein Urinstinkt des Menschen. Ohne seine Gefühle würde der Mensch ziemlich dumm dastehen.

So haben amerikanische Untersuchungen an hirnverletzten Patienten ergeben, dass ein Mangel an Gefühlen zu irrationalen Verhalten und somit zu unsinnigen Entscheidungen führen kann. „In vielen Situationen sollte man seinem Bauchgefühl vertrauen“, sagt auch Gerd Gigerenzer, einer der renommiertesten Entscheidungsforscher und Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin.

Psychologe Gigerenzer untersucht Entscheidungs- und Verhaltensstrate-

gien seit mehr als zehn Jahren und ist dabei zu dem Ergebnis gekommen, dass intuitive Entscheidungen oftmals besser und schneller sind.

So hat Gigerenzer einhundert Passanten befragt und ein Aktienpaket zusammengestellt aus jenen zehn Aktien, die diese Menschen auf der Straße am häufigsten nannten. Dieses Aktienpaket reichte Gigerenzer bei einem Börsenspiel ein und schnitt dabei besser ab als 88 Prozent der mehr als zehntausend anderen Portfolios, die zumeist von Fachleuten zusammengestellt wurden. Zufall oder nicht? Gigerenzer sagt: „In vielen Fällen gibt es einfache Faustregeln, die halbtintiv funktionieren und sehr erfolgreich sein können.“

5. Den Kopf nicht ganz vergessen

Um kluge Entscheidungen zu treffen, reichen die Gefühle indes nicht aus. Zwar melden sich die somatischen Marker mitunter in Sekundenschnelle, aber danach muss der Verstand sie zunächst hinsichtlich ihrer Bedeutung bewerten und beurteilen, ob sie für die Entscheidung eine Rolle spielen und wenn ja, welche.

Kaum etwas ist vor allem für Führungskräfte wichtiger als die ständige Geistesgegenwart. In vielen Fällen geht dieser Abgleich von Verstand und Unterbewusstsein erstaunlich schnell. Wer dies lange trainiert und im Alltag immer wieder befolgt, wird entscheidungsfreudiger, immer sicherer darin und kann mitunter sekundenschnell Bewertungen vornehmen. „Vor allem Führungskräfte könnten von einem solchen Herangehen an eine Entscheidung profitieren“, sagt Maja Storch.

Viele aber sagten immer nur, dass sie für ein derartiges Prozedere keine Zeit hätten. Aber sie sollten das zur Kenntnis nehmen, was Motivationspsychologen erkannt haben, nämlich dass vor allem solche Entscheidungen überhaupt eine Chance haben, auch in Handlung umgesetzt zu werden, die von einem starken positiven Ge-

fühl begleitet werden. Gute Entscheidungen sind die, bei denen Verstand und Gefühle zu demselben Ergebnis kommen.

6. Fremdgerichte benutzen

Menschen, die selbst in einem Konflikt stecken, haben oftmals große Probleme, den Weg zu einer Lösung zu finden. Das eigene Gehirn hat irgendwann keine erfolgversprechende Variante mehr parat, man beginnt sich im Kreis zu drehen. In solchen Fällen empfiehlt Maja Storch: „Hören Sie sofort mit dem Grübeln auf, und schalten Sie Fremdgerichte zu.“

7. Manchmal ist die Welt zu kompliziert

Weitreichende Lebensentscheidungen und folgenreiche Entschlüsse im Berufsleben brauchen Zeit. „Man sollte sich auf keinen Fall zu sehr unter Druck setzen“, sagt Maja Storch. Denn oftmals verknüpfen wir mit Entscheidungen die Angst, einen Fehler zu machen. Und das führt letztlich dazu, dass wir uns lieber gar nicht entscheiden.

Maja Storch jedoch sagt etwas, was zwar ein wenig Illusionen raubt, aber auch Hoffnung spendet: „Bei komplexen Szenarien mit vielen Komponenten gibt es die eine richtige Entscheidung gar nicht. Hier finden selbstorganisierende Prozesse statt, die nur mit Wahrscheinlichkeitsrechnung und dann auch nur annäherungsweise erfasst werden können. Wer sich dessen bewusst ist, von dem wird ein ganz enormer Druck abfallen.“

Literatur:

Damasio, Antonio R: Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins. List Verlag, München
Gigerenzer, Gerd: Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. C. Bertelsmann, München
Roth, Gerhard: Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert. Suhrkamp, Frankfurt am Main
Storch, Maja: Das Geheimnis kluger Entscheidungen. Von somatischen Markern, Bauchgefühl und Überzeugungskraft. Goldmann, München

FRAGEN SIE DEN COACH

„Ich hatte einen beftigen Konflikt mit einem Kollegen, der noch nicht ausgestanden ist. Seit einigen Tagen habe ich ein unguutes Gefühl. Er ist Systemadministrator in unserem Unternehmen, und ich begehe den Verdacht, dass er seine Position ausnutzt. Ab und zu lässt er Bemerkungen fallen, die mich doch sehr aufhorchen lassen. Schließlich hat er freien Zugriff auf alle Daten und könnte jederzeit meine Mails lesen. Neben privater Korrespondenz habe ich auch firmeninterne Informationen abgespeichert, die ihn nichts angehen. Wie verhalte ich mich?“

Sonja Streit antwortet: Sind Sie denn erpressbar? Sensible persönliche Daten haben weder im Postfach noch auf der Festplatte Ihres Firmenrechners etwas zu suchen. Davon abgesehen, können Sie locker bleiben. Selbst wenn der Kollege fündig würde, könnte er daraus schwerlich einen Strick drehen. Oder soll er zugeben, dass er gegen Datenschutz und Fernmeldegeheimnis verstoßen hat? Ebenso wenig, wie es Chef erlaubt ist, ihre technischen Zugriffsmöglichkeiten nach Belieben zu nutzen, dürfen Netzwerkadministratoren ihre Vertrauensposition missbrauchen. Der unbefugte Zugriff auf E-Mails ist kein Kavaliersdelikt, sondern erfüllt einen Straftatbestand und wird mit empfindlichen Sanktionen belegt. Das Arbeitsgericht Aachen hat sogar eine fristlose Kündigung bestätigt, weil sich jemand in den privaten E-Mails des Chefs zu schaffen gemacht hat. Seien Sie also wachsam. Falls Sie befürchten, dass Betriebsinterna in falsche Hände geraten, sollten Sie sich mit Ihrem Vorgesetzten kurzschließen. Vorausgesetzt, Sie haben mehr in der Hand als einen vagen Verdacht. Doch selbst fachlich versierte Spione hinterlassen leichter Spuren, als man denkt. Sonja Streit beantwortet an dieser Stelle jede Woche Fragen zu Ihrem Beruf und Karriere. Schicken Sie Ihre Mail an sonja.streit@faz.de