

Dan Hill

Emotionomics

Erfolg hat, wer Gefühle weckt

Übersetzung aus dem Amerikanischen von
Karlheinz Dürr und Hans Freundl

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Emotionomics« (ISBN 978-3-86881-040-0)
2009 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Erster Teil:

Warum Emotionen eine Rolle spielen



© des Titels »Emotionomics« (ISBN 978-3-86881-040-0)
2009 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

1 Das neue mentale Modell

In einer zunehmend interdisziplinärer werdenden Welt haben Durchbrüche der Gehirnforschung zuerst die Psychologie und dann auch die Betriebswirtschaft veranlasst, überkommene Annahmen über die Bedeutung von Emotionen zu hinterfragen.



Überblick

Im Geschäftsleben wird uns seit jeher beigebracht, dass wir mit dem Kopf denken sollen und nicht mit dem Herzen. Die neuen Erkenntnisse der Gehirnforschung zeigen uns, dass das nicht möglich ist. Die Emotionen können heute nicht mehr beiseitegeschoben und versteckt werden, sie rücken vielmehr auf vielen Feldern von den Rändern in den Mittelpunkt der Debatte. In diesem Kapitel möchten wir uns auf drei zentrale, miteinander verbundene Entwicklungen konzentrieren:

- **Naturwissenschaft:** Das alte mentale Modell, wonach das bewusste, rationale, verbal orientierte Denken Vorrang besitzt, ist heute überholt. Technologische Fortschritte wie die funktionelle Magnetresonanztomografie (fMRT) führten zur Entwicklung eines neuen Modells, in dem unser dreiteiliges Gehirn (das aus einem sensorischen, einem emotionalen und einem rationalen Bereich besteht) stark bestimmt wird von den beiden ältesten, nicht rationalen Teilen. Der Entscheidungsbildungsprozess des Menschen verläuft daher schnell, emotional und unterbewusst; kurz gesagt, er ist intuitiv. Die Menschen fühlen, bevor sie denken. Was bedeutet das für die Wirtschaft? Kunden und Mitarbeiter allein durch rationale Botschaften für sich einnehmen zu wollen, wäre weit weniger effektiv als eine Kommunikation, die den emotionalen Nutzen in den Vordergrund stellt.
- **Psychologie:** Dass die Psyche des Menschen im Zuge der Evolution »verdrahtet« worden ist und uns mit den Höhlenmenschen verbindet, könnte zu der Annahme führen, dass die Natur des Menschen in Stein gemeißelt und unveränderlich sei. Doch die Psychologen stellen dieser Realität eine zweite neurologische Wirklichkeit gegenüber: Wie die Entstehung neuer Neuronen im Laufe des Lebens (die Neurogenese) und die Existenz von empathisch ausgerichteten Gehirnrezeptoren (Spiegelneuronen) belegen, besitzt der Mensch die Fä-

higkeit zu wachsen und sich anzupassen. Was bedeutet das für die Wirtschaft? Die Erfahrungen, die der Mensch im Marktgeschehen und in der Arbeitswelt macht, können das Gehirn gewissermaßen neu verdrahten. Der Prozess der Schaffung von Markenwert – des Aufbaus positiver Gefühle – erstreckt sich heute auf jede Interaktion zwischen Unternehmen und Verbrauchern, und auch auf die Beziehungen zwischen Managern und Beschäftigten.

- **Wirtschaft:** Auch dieses Gebiet, das lange Zeit eine Domäne der Rationalität war, erlebt heute einen Wandel. Gemäß dem Nobelpreisträger Daniel McFadden ist die neue Bewegung der »Verhaltensökonomik ein Gebiet, das heute von zentraler Bedeutung ist«. Woher kam der Anstoß dazu? Es ist abermals der Einfluss der Gehirnforschung, die die alte Vorstellung in Zweifel zieht, dass die Menschen Entscheidungen nach logischen Gesichtspunkten treffen. Was bedeutet das für die Wirtschaft? Wert wird einer Sache auf emotionalem, nicht rationalem Weg zugemessen. Mangelnde Berücksichtigung der Emotionen kann in allen Bereichen, von der Preisbildung bis zur Produktivität, zu Annahmen führen, die einer realen Grundlage entbehren.

Betrachten wir nun im Einzelnen die Entwicklungen auf diesen drei Gebieten, und beginnen wir mit der Naturwissenschaft.

Naturwissenschaft: Die Bedeutung des dreiteiligen Gehirns

Kurze Zusammenfassung: Dieser Abschnitt beginnt damit, die Entwicklung der drei Gehirnbereiche darzustellen. Im Hauptteil geht es darum, was diese Einteilung im Einzelnen bedeutet, im Hinblick darauf, wie unser Gehirn funktioniert und was seine Verarbeitungsprozesse für den Bereich der Wirtschaft bedeuten.

Wichtige Merksätze

- Gefühle beeinflussen das Denken stärker, als das Denken die Gefühle beeinflusst.
- Aufgrund der Verdrahtung des Gehirns sind wir primitiver, als wir vielleicht vermuten.
- Gefühle gehen den Gedanken voraus, und sie entstehen sehr schnell.
- Das bewusste Denken macht nur einen kleinen Teil der mentalen Aktivitäten aus.
- Dem Visuellen und anderen nonverbalen Formen der Kommunikation kommt eine beherrschende Bedeutung zu.

Unsere drei Gehirne

Gefühle beeinflussen das Denken stärker, als das Denken die Gefühle beeinflusst.

Nach dem Zweiten Weltkrieg stellte die US-Regierung beträchtliche finanzielle Mittel für die Gehirnforschung zur Verfügung, um den zahlreichen Soldaten zu helfen, die im Krieg Kopfverletzungen erlitten hatten. Im Jahr 1949 entdeckte Paul MacLean, dass das Gehirn des Menschen aus drei Teilen besteht, und dass sich seine Komplexität im Laufe der Zeit herausgebildet hat (Howard, 2000).

Im ursprünglichen Teil sind unsere Sinneswahrnehmungen angesiedelt. Dieser Teil des Gehirns entstand aus einem Gewebeklumpen am oberen Ende des Rückgrats und ermöglichte das Riechen, das nach wie vor der stärkste der fünf Sinne des Menschen ist (Ackerman, 1990). Die Gehirne von Reptilien sind über diesen Entwicklungsschritt nicht hinausgekommen. Beim Menschen ist dieser Bereich des Gehirns verantwortlich für das Erkennen von Mustern und erlaubt uns dadurch das Vergleichen aktueller Erlebnisse mit frühe-

ren. Diese Fähigkeit ermöglicht es uns auch, uns zu orientieren und einzuschätzen, welchen Grad an Sicherheit und Wohlbefinden wir erreicht haben.



Abb. 1.1 Die drei Bereiche des Gehirns und ihre Funktionen

Diese Abbildung zeigt, wo die drei Bereiche des menschlichen Gehirns liegen. Die Darstellung, wie sich ihre Funktionen entwickelt haben, vergleicht die Bereiche, um besser verständlich zu machen, wie sie jeweils Reize verarbeiten, nutzen und darauf reagieren (Ortony u.a., 2004). Das ursprüngliche Gehirn ist schätzungsweise 500 Millionen Jahre alt, das limbische System 200 Millionen und der Neocortex 100 000 Jahre (Postma, 2005).

Der zweite Bereich des Gehirns, das limbische System, ist unser emotionales Zentrum und hat sich zusammen mit den ersten Sä-

getieren entwickelt. Es wandelt sinnliche Wahrnehmungen in emotionale und physische Reaktionen um. Es überschneidet sich auch mit dem dritten und jüngsten Teil des menschlichen Gehirns, dem Denkhirn. Man könnte daher sagen, dass das limbische System als der Große Integrator fungiert, der die sensorischen, emotionalen und rationalen Teile des Gehirns miteinander verbindet. Seine Hauptaktivität besteht darin, die Situationen, in die wir geraten, im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf unsere körperlichen Abläufe zu bewerten.

Der Neocortex entwickelte sich als jüngster Teil des Gehirns. Da hier die Ratio angesiedelt ist, bezeichnet man ihn auch als »Verstand«. Seine Vorderlappen sind das exekutive Zentrum des Gehirns, in dem komplexe Daten verarbeitet werden. Dieser Teil des Gehirns entwickelte sich bei den sozialen Säugetieren. Die Größe des Neocortex' ist direkt proportional zur Größe der Gruppe, in der sie leben, denn wenn mehr Beziehungen verarbeitet werden müssen, ist eine höhere Gehirnleistung erforderlich (Baker, 2006). Aufgrund unserer vielschichtigen sozialen Bindungen besitzen wir Menschen den größten Neocortex aller Lebewesen auf der Erde.

Diese Entwicklung vollzog sich im Laufe von Jahrtausenden. Doch sie als Progression zu bezeichnen, könnte zu der unzutreffenden Annahme verleiten, dass der rationale Teil des Gehirns, da er als letzter entstand und die komplexesten Aufgaben ausführt, auch der dominierende Teil wäre. Kurz gesagt, dass die Rationalität den Sieg davongetragen habe.

Doch in Wirklichkeit sind wir nicht in erster Linie rationale Wesen, wie etwa Mr. Spock aus *Star Trek*. Zur Verdeutlichung sei der bekannte Neurowissenschaftler Joseph LeDoux zitiert. Er weist darauf hin, dass

Emotionen das Bewusstsein überschwemmen können [...] denn unser Gehirn ist in dieser Phase unserer evolutionären Entwicklung so verdrahtet, dass die Verbindungsstränge aus dem emotionalen System zum kognitiven System stärker sind als jene aus dem kognitiven in das emotionale System. (2003)