

Welcher Entscheidertyp sind Sie?

PSYCHOLOGIE: Kluge Entscheidungen beruhen auf einer Koordination von Verstand, Erfahrung und Emotion. Manager müssen wissen, welcher von vier Entscheidertypen sie sind. Dann können sie ihr Verhalten in kritischen Situationen verbessern.

Von Maja Storch

Wie können Manager die richtige Entscheidung treffen? Die Antwort lautet: gar nicht. Heutzutage sind viele der Probleme, die eine Führungskraft zu bearbeiten hat, extrem komplex und konsequenzenreich. Durch selbstorganisierende Prozesse in Unternehmen und deren Umwelt können sich Vorgänge gegenseitig in eine Richtung aufschaukeln, die kein Mensch präzise vorhersagen kann. So gehen Finanzexperten davon aus, dass sich die Dynamik der Finanzmärkte nur noch mit Hilfe der Chaostheorie einschätzen lässt. Aus wissenschaftlicher Sicht ist es unseriös, für komplexe, dynamische Szenarien eine einzige „richtige“ Entscheidung zu definieren. Demnach gibt es auch kein Modell, das hilft, aus der Menge der Möglichkeiten eine eindeutig „richtige“ herauszusuchen.

Gehen wir einen Schritt zurück. Durchaus sinnvoll ist es, den Prozess des Entscheidens beim Individuum genauer zu beleuchten. Dann können Führungskräfte zumindest alles unternehmen, um Störfaktoren auszublenden. Die Idee von der „richtigen“ Entscheidung wird also durch die Idee von

der „klugen“ Entscheidung ersetzt. Eine kluge Entscheidung beruht auf einer sorgfältig abgestimmten Koordination von Verstand, Erfahrung und Emotion. Die Kunst ist, zu verstehen, wie ein bestimmter Typ von Entscheidungen funktioniert, und diese Erkenntnis in eigene Entscheidungen einzubeziehen.

Welche Rolle spielt das emotionale Erfahrungsgedächtnis bei Entscheidungen im Unternehmen? An der Universität Zürich haben wir Erkenntnisse aus der Neurobiologie in den Kontext des Manageralltags übertragen. Wir führen dort seit vielen Jahren Trainings durch, die die Funktionsweise des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses berücksichtigen. Dabei kristallisierten sich vier verschiedene Typen von Entscheidern heraus. Diese Ausprägungen stehen für idealtypische Extrempunkte und spiegeln nicht alle Facetten menschlichen Verhaltens wider. Aber sie helfen Managern, Defizite zu erkennen und in geeigneter Weise gegenzusteuern.

Erfahrung und Verstand

Nicht in alle Entscheidungen ist das Bewusstsein involviert. Ob Sie zum Beispiel mit dem rechten oder dem

linken Fuß zuerst aus dem Bett steigen, ob Sie erst die Aktienkurse oder erst den Wetterbericht lesen; diese Dinge werden laufend geregelt, ohne dass der Verstand nennenswert eingreift.

Wir wollen im Folgenden aber die Sachverhalte betrachten, bei denen die Ratio sich an irgendeiner Stelle einschaltet, die aber trotzdem nicht frei von Emotionen sind. Insbesondere wollen wir uns auf Entscheidungen konzentrieren, bei denen die Erfahrung ins Spiel kommt. Solche Situationen gehören für Führungskräfte zum Alltag. Das Resultat der Entscheidung hat typischerweise Konsequenzen für den Manager selbst, für die Marktentwicklung oder für das gesamte Unternehmen. Beispiele dafür wären Fragen wie: Soll ich die strategisch sinnvolle Kooperation mit dem ausländischen Unternehmen eingehen, obwohl mir die Verhandlungspartner persönlich unangenehm sind? Soll ich das Produkt auf den Markt bringen, das ein innovatives Design hat, oder lieber das, was bei den Markttests gut abgeschnitten hat? Soll ich meinen Kollegen ausbooten, wenn mir das bessere Aufstiegschancen im Unternehmen sichert? An derartigen Entscheidungen lässt das Gehirn den Menschen teilhaben, indem es ihm das Für und Wider jeder Option zu Bewusstsein bringt – und dies manchmal so gründlich, dass das Abwägen einem den Schlaf raubt.

Psychologie und Hirnforschung haben inzwischen sehr viele Erkenntnisse darüber zusammengetragen, wie diese Vorgänge ablaufen. Die Basis von Entscheidungen sind Bewertungen. Ohne abgeschlossene Bewertung läuft gar nichts. Dafür hat Ihr Gehirn zwei Systeme zur Auswahl. Zum einen den Verstand, zum anderen einen Teil des Gehirns, den man „emotionales Erfahrungsgedächtnis“ nennt.

Die beiden Bewertungssysteme funktionieren grundverschieden. Der Verstand arbeitet langsam und gründlich. Er folgt den Gesetzen der Logik und der Rationalität: Eine Aussage wie „2 plus 2 ist 5“ würde er zum Beispiel nach den Gesetzen der algebräi-

schen Logik prüfen und in die Kategorie „falsch“ einordnen. Ein weiteres wichtiges Merkmal: Bewertungen, die wir mit dem Verstand vornehmen, können mit Argumenten belegt werden. „Ich plädiere dafür, die Präsentation erneut mit der Marketingabteilung durchzusprechen. Mein Kunde wird unzufrieden sein, weil nach der letzten Präsentation mit dieser Farbwelt die Verkaufszahlen um 15 Prozent zurückgegangen sind.“ So hört sich eine Entscheidung an, die mit dem Verstand getroffen wurde.

Das emotionale Erfahrungsgedächtnis reagiert vergleichsweise schnell und schickt dem Entscheider diffuse Gefühle. Auf dieser Basis könnte das Sales-Team keine präzisen Argumente liefern. Die Diskussion um den gleichen Sachverhalt lautet dann eher so: „Wir kennen den Kunden jetzt schon fünf Jahre, ich sage euch, das wird dem gar nicht schmecken.“ „Was genau gefällt dir denn nicht am Vorschlag vom Marketing?“ „Das kann ich nicht genau sagen, irgendwie ist das für den Kunden zu modern, zu kühl, das gefällt dem nicht, das spüre ich halt einfach, glaub mir.“

Welches System liefert die verlässlichere Grundlage? Das lässt sich nicht eindeutig beantworten. Rationale Entscheidungen brauchen Zeit, Aufmerksamkeit und Konzentration. Bei ihnen werden alle Argumente sorgfältig abgewogen. Nachteil: Für Entscheidungen unter Zeitdruck oder aus einer Unsicherheit heraus sind diese Mechanismen zu schwerfällig. Das emotionale Erfahrungsgedächtnis schickt seine Bewertung innerhalb von 200 Millisekunden, ohne Zutun des Bewusstseins, in jeder Lebenslage, auch bei Erschöpfung. Der Nachteil: Diese Bewertungen tauchen nicht als präzise formulierte Argumente im Bewusstsein auf, sondern als eher diffuse Signale. Schauen wir uns diese Signale genauer an.

Das Erbe unserer Ahnen

Das emotionale Erfahrungsgedächtnis ist evolutionär gesehen lange vor den Gehirnstrukturen entstanden, die wir

Verstand nennen. Tiere können mit seiner Hilfe ebenso lernen wie Menschen. Die Bereiche des Gehirns, die für das emotionale Erfahrungsgedächtnis zuständig sind, beginnen bereits vor der Geburt zu arbeiten. Dort wird alles gespeichert, was dem Organismus widerfährt – allerdings nicht in Form von Sprache. Denn die Bereiche des Gehirns, die das sprachlich verfügbare Faktenwissen speichern, entwickeln sich erst nach dem zweiten Lebensjahr.

Das emotionale Erfahrungsgedächtnis konserviert Wissen in Form von Gefühlen und Körperempfindungen. Mittels eines Signalsystems, das über Veränderungen des Körperzustands und über Emotionen arbeitet, kann ein Organismus aus Erfahrungen lernen und das Gelernte blitzschnell abrufen, wenn er sich in vergleichbaren Situationen wiederfindet. Auf diese Weise kann er Erfahrungen nutzen und angenehme Erlebnisse wiederholen sowie unangenehme Erlebnisse vermeiden. Unser emotionales Erfahrungsgedächtnis ist gewissermaßen Erbe unserer tierischen Ahnen. Es beinhaltet eine umfassende Sammlung unserer gesamten Lebenserfahrung und ist daher ein Wissensspeicher von unschätzbare Qualität.

Wie arbeitet dieser Mechanismus? Steht eine Entscheidung an, erzeugt das Gehirn Vorstellungsbilder von möglichen Zukunftsszenarien, die wie kurze Filme vor unserem inneren Auge ablaufen. Diese Filme entstehen fast gleichzeitig. All dies geschieht, ohne dass uns davon etwas bewusst werden muss. Die Filme werden nun verglichen mit ähnlichen Situationen aus dem Pool an Erfahrungen, den ein Mensch in seinem emotionalen Erfahrungsgedächtnis gesammelt hat. Findet sich eine vergleichbare Situation, löst dies automatisch eine damit verbundene Bewertung aus. Diese erfolgt jedoch nicht über den Verstand, sondern biologisch. Die vorgestellten Szenarien rufen Körpersignale hervor. Diese Körpersignale werden somatische Marker genannt (siehe Kasten Seite 6). Das Bewer-

tungssystem arbeitet pausenlos und kommentiert Ihren gesamten Tagesablauf.

Die vier Entscheidertypen

Auf Basis unserer Erfahrungen aus zahlreichen Trainings haben wir vier Typen von Entscheidern herausgearbeitet: den Ausgeglichenen, den Selbstausbeuter, den Schnellentscheider und den Zerrissenen. Diese Kategorisierung hilft uns, den Betroffenen zu sagen, worauf sie bei Entscheidungen achten sollten beziehungsweise was sie an ihrem Verhaltensmuster ändern können, um zu „klugen“ Entscheidungen zu kommen.

Der Ausgeglichene

Anhand dieses Typs wollen wir zeigen, wie der Normalzustand aussieht. Gleichzeitig dient er als Anschauungsobjekt, wie das System funktioniert. Der Ausgeglichene setzt – bewusst oder unbewusst – beide Bewertungssysteme bei seinen Entscheidungen ein. Personen, die zu dieser Gruppe gehören, wissen genau, wie sie Verstand und somatische Marker koordinieren müssen, um das Optimum aus der Toolbox des Gehirns herauszuholen. Wie sieht diese Koordination aus? Grundsätzlich gilt – aus der Sicht des Gehirns – eine ganz einfache Gleichung. Wenn die somatischen Marker und der Verstand zu derselben Bewertung eines Sachverhalts kommen, dann resultiert psychisches Wohlbefinden, und die Entscheidung steht auf der optimalen Basis.

Ein Beispiel: Eine Versicherungsagentin fragt sich, ob ihre Gesellschaft eine Police für die neue Fluglinie ausstellen soll. Die verstandesorientierte Informationslage über geografische

Gegebenheiten und Verkehrsströme in dem entsprechenden Landstrich liefert keine Gegenargumente. Gefühlsmäßig wirkt der Verhandlungspartner vertrauenswürdig. Der Vertrag wird mit einem guten Gefühl unterschrieben, die Entscheidung steht auf sicheren Füßen.

Wenn mit Hilfe des Verstandes und der somatischen Marker die Sachlage unterschiedlich bewertet wird, resultiert psychisches Unbehagen. Betrachten wir das Beispiel einer mittleren Managerin eines Unternehmens. Nennen wir sie Frau Überstein. Sie weiß vom Kopf her schon längst, dass sie ihre Arbeitsbelastung in den Griff bekommen muss. Ihr Arzt hat ihr geraten, den Stress zu reduzieren, denn ihr Blutdruck ist bedenklich hoch. Trotzdem quillt ihr Kalender über vor Terminen, und auf dem Schreibtisch türmen sich die Akten. Sie riskiert, ihre Gesundheit zu ruinieren. Überstein nimmt sich vor, den nächsten Überfall ihres Vorgesetzten, für ihn eine Präsentation oder eine Projektleitung zu übernehmen, einfach abzulehnen. Doch ihr Verstand und ihre somatischen Marker liefern eine uneinheitliche Bewertung der Situation. Der Verstand sagt: „Das ist sonnenklar, dass du nicht schon wieder die Kartoffeln aus dem Feuer holst. Er soll sich früher daransetzen oder noch jemanden einstellen.“ Das emotionale Erfahrungsgedächtnis schickt jedoch bei der Vorstellung, den Vorgesetzten auflaufen zu lassen, einen negativen somatischen Marker. „Alarm! Tu's nicht!“

Wie gehen wir mit diesem Konflikt um? Die Managerin stimmt – theoretisch gesprochen – in einer Serie von Feedbackschleifen emotionales Erfahrungsgedächtnis und Verstand aufeinander ab. Dazu muss das diffuse Alarmgefühl zunächst in Worte gefasst werden. Im Fall unserer Managerin: „Ich möchte nicht überfordert wirken. Wenn mein Chef den Eindruck bekommt, dass ich die Arbeit nicht schaffe, wird das beim nächsten Jahresgespräch negativ zu Buche schlagen.“ Für beide Bewertungen gibt es gute Gründe: Der Verstand

KOMPAKT

Entscheidungen gehören für Führungskräfte in Unternehmen zum Alltag. Doch viele Manager wissen nicht, welche wichtige Rolle Erfahrungen und Emotionen in ihrem Alltag spielen. Meist halten sie gerade Emotionen in einem von Rationalität geprägten Umfeld eher für unerwünscht.

Der Prozess: Erkenntnisse aus der Neurobiologie legen ein Umdenken nahe. Die Theorie der somatischen Marker besagt, dass sowohl Verstand als auch Emotion berücksichtigt werden müssen, um optimale Ergebnisse hervorzubringen. Die Autorin hat herausgearbeitet, wie der Entscheidungsprozess abläuft und welche Elemente im Alltag von Managern zum Tragen kommen.

Die Typologie: Es lassen sich vier Typen von Entscheidern definieren: der Ausgeglichene, der Selbstausbeuter, der Schnellentscheider und der Zerrissene. Die Autorin hat unterschiedliche Defizite im Entscheidungsverhalten der vier Typen identifiziert und zeigt, wie Betroffene Abhilfe schaffen können.

zieht das Wissen um die drohende Stresserkrankung heran, das emotionale Erfahrungsgedächtnis sieht die Karriere in Gefahr. Die Feedbackschleifen beginnen auf der Basis dieser ersten Analyse. Frau Überstein sucht nach Lösungen, bei denen sich beide Systeme in Übereinstimmung befinden. Am Ende könnte sie etwa beschließen, eine Mitarbeiterin in einige Themengebiete so weit einzuarbeiten, dass sie bestimmte Aufgaben nur noch delegieren muss.

MAJA STORCH

ist promovierte Diplompsychologin und Psychoanalytikerin. Sie arbeitet als Dozentin an der Universität Zürich und leitet dort das Institut für Selbstmanagement und Motivation (ISMZ). Ihre Erfahrungen als Trainerin und Coach fließen in ihre Bücher mit ein.

Nicht immer läuft dieser Prozess störungsfrei ab, wie wir anhand der folgenden Typen zeigen.

Der Selbstaubeuter

Diesem Typ sind häufig Manager aus der Nachkriegsgeneration zuzuordnen, die ihr ganzes Leben streng dem Leistungsprinzip untergeordnet haben. Zum anderen gehören mehr und mehr Karrierefrauen um die dreißig dazu, die sich und ihrer Umwelt etwas beweisen wollen. Der Selbstaubeuter fungiert praktisch als sein eigener Sklavenhalter. Er ist leistungsorientiert, erfolgreich und loyal seinem Arbeitgeber gegenüber. Und er arbeitet bis zur Erschöpfung und delegiert ungern. In seiner Situation verspürt er lange Zeit keinen Leidensdruck, sondern nimmt die Anspannung, der er ausgesetzt ist, eher als Ansporn wahr. Führungskräfte dieses Typs halten das Konzept Work-Life-Balance meist für unnötigen Luxus.

Dieser Typus trifft die meisten Entscheidungen mit dem Verstand, weil ihm nur dieses Bewertungssystem zur Verfügung steht. Seinen somatischen Erfahrungsschatz nimmt er nicht wahr oder unterdrückt ihn, der Informationsfluss vom eigenen Körperempfinden zum Gehirn ist gestört. Daraus ergibt sich folgendes Problem: Er kann nicht zwischen fremden und persönlichen Zielen unterscheiden. Er verwechselt das, was „man“ tut oder was „die Firma“ braucht, mit dem, was ihm selbst gut tut und den eigenen Interessen dient.

Selbstaubeuter zu therapieren ist nicht leicht. Sofern sich das ständig gegen das eigene Naturell gerichtete Handeln noch nicht klinisch ausgewirkt hat – zum Beispiel in Krankheitsbildern wie dem Burn-out-Syndrom, Depressionen oder Magersucht –, existiert in den Augen der Betroffenen kein Handlungsbedarf. Es gilt, eine Wahrnehmung der somatischen Marker herzustellen, um fremde Ziele besser mit eigenen Zielen abgleichen zu können. Ist das gelungen, fühlen sich Führungskräfte oft

gelöst und mehr „im Einklang mit sich selbst“. So banal es klingt: Praktiken wie Yoga, Tai Chi und Qi Gong leisten Erstaunliches, wenn es darum geht, die innere Wahrnehmung zu schulen. Selbstaubeuter dazu zu bringen, diese Dinge auszuprobieren, ist die eigentliche Herausforderung.

Eine kleine Vorübung, die ich in meinen Coachings immer anwende, sieht folgendermaßen aus: Versuchen Sie, Ihre Aufmerksamkeit auf die Vorgänge in Ihrem Körper zu richten, wenn Sie das nächste Mal die Liste mit den neu eingegangenen E-Mails betrachten. Wenn Sie Ihre Eigenwahrnehmung ein klein wenig trainiert haben, werden Sie bemerken, dass jede Mail-Adresse von einem blitzartigen Gefühl kommentiert wird, das als Emotion (Freude, Überraschung, Ärger, Angst), als Körpersignal (Kloß im Hals, Wärmegefühl im Bauch, Spannung im Nacken, Leichtigkeit in der Brust) oder als Mischung aus beidem wahrgenommen werden kann.

Der Schnellentscheider

Jungmanager, die erst kürzlich in eine Spitzenposition aufgerückt sind und sich ihrer Aufgabe noch nicht komplett gewachsen fühlen, zählen oft zu den Schnellentscheidern. Manchmal einfach deswegen, weil sie auf Grund von Erfahrungsmangel im neuen Verantwortungsbereich gar nicht wissen, welche Fakten sie überhaupt analysieren sollen. In ihrer Unsicherheit nutzen sie vorrangig ihre spontanen Gefühle als Entscheidungsgrundlage. Sie entscheiden schnell, auch um ihre Macherqualitäten nach außen zu demonstrieren. Es gibt aber auch Schnellentscheider mit Berufserfahrung. Dies sind dann Menschen, die ihre somatischen Marker sehr stark wahrnehmen und die Signale aus dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis direkt in die Tat umsetzen. Sie sind echte Bauchtypen. Sie lehnen Ideen schnell und heftig ab oder stimmen ebenso schnell und begeistert zu. Für neue Projekte sind sie leicht zu begeistern und zögern nicht lange, wenn

es darum geht, sie auf die Schiene zu setzen. Sie wirken impulsiv und entscheiden vieles mit dem Instinkt. Grundsätzlich ist Entscheidungsfreude eine Kompetenz von guten Führungspersönlichkeiten.

Echte Schnellentscheider sind vom Naturell her meist zu temperamentvoll und ungeduldig, um eine Entscheidung ruhig anzugehen. Verfügen sie in ihrem Tätigkeitsfeld außerdem noch über wenig Erfahrung, können ihre Emotionen sie leicht in die Irre führen. Die Gefahr vergrößert sich, wenn sie zögern, andere um Rat zu fragen, weil sie fürchten, das würde ihnen als mangelnde Qualifikation ausgelegt. Insbesondere im kreativen Bereich können solche Führungskräfte sehr gefragt sein. Ihre Begeisterung für das Neue an sich steckt andere an und lässt sich nicht so leicht durch „Faktenhuberei“ der erfahreneren Kollegen bremsen. Allerdings kann es sinnvoll sein, ihnen einen rational orientierten Partner zur Seite zu stellen. So lassen sich die Zahl der Flops und damit auch die Kosten reduzieren. Denn die Gefahr bei diesem Entscheidungsverhalten ist offensichtlich: Viele Beschlüsse stellen sich am Ende als Sackgasse heraus.

Schnellentscheider sollten ihre Fähigkeit, somatische Marker wahrzunehmen, grundsätzlich beibehalten. Allerdings sollten sie den Einfluss ihres Verstandes verstärken und üben, Entscheidungen in Ruhe zu durchdenken – auch wenn es schwer fällt. Schnellentscheider müssen lernen, ihren Tatendrang oder ihre Empörung aus der mentalen Distanz abzuwägen. Hilfreich ist eine Technik, die wir an der Universität Zürich den „Ideenkorb“ nennen. Der Betroffene sammelt zu seinem Problem Lösungsvorschläge von Kollegen aus dem Umfeld, bevor er eine Entscheidung trifft. Nach einigen Tagen kann er die Vorschläge auf zwei Art bewerten. Einmal nach rationalen Kategorien: löst das Problem beziehungsweise löst das Problem nicht. Und im Hinblick auf die persönlichen somatischen Marker: gefällt mir beziehungsweise gefällt

mir nicht. Das verschafft etwas Distanz zur Entscheidung und hilft dem Schnellentscheider, rationale Argumente zu sammeln, auf die er selbst nicht gekommen wäre.

Der Zerrissene

Im Unternehmen findet sich dieser Typus vor allem dort, wo es darum geht, subjektive Fakten zu objektivieren. Personaler und Manager im Marketingcontrolling sind oft betroffen. Wie der Selbstausbeuter zieht der Zerrissene im Wesentlichen rationale Kriterien bei seinen Entscheidungen zu Rate. Der Unterschied: Er nimmt seine somatischen Marker wahr, vertraut ihnen aber nicht, sondern unterdrückt sie bewusst.

Damit macht er sich selbst das Leben schwer und fühlt sich außerdem ständig unwohl in seiner Haut. Für die Firma wird dieser Spagat insbesondere dann zum Problem, wenn das Bauchgefühl eine Situation völlig an-

ders bewertet als der Verstand. Denn dann kann es zu Fehlentscheidungen kommen. Geht es zum Beispiel darum, den richtigen Kandidaten für eine ausgeschriebene Stelle auszuwählen, spiegelt das folgende fiktive Zitat eines Personalmanagers das Dilemma wider. „Ich hatte von Anfang an das Gefühl, dass dieser Meyerdinck nicht zu uns passt, sein Auftreten war so arrogant. Aber er hatte diese exzellenten Zeugnisse, beste Referenzen und beherrschte vier Sprachen fließend. Seine Unterlagen waren bei weitem die besten, da habe ich ihn eingestellt. Hätte ich nur auf mein Gefühl gehört! Er ist inzwischen mit dem ganzen Team verkracht.“

Der Zerissene läuft Gefahr, sein Leben in einem Dauerzustand von innerer Spaltung zu verbringen. Er ist ein Kandidat für die typische Midlife-Crisis, der zwischen dem 40. und 50. Lebensjahr eine Sinnkrise bekommt und am liebsten alles hinwerfen würde, um noch einmal ganz von

vorn anzufangen. Diesem Typen kann relativ leicht geholfen werden, da er den ersten Schritt schon selbst vollzogen hat: Er hat den Handlungsbedarf erkannt. Nun muss er lernen, seinen Verstand und seine somatischen Marker zu koordinieren. Ihm sollte vermittelt werden, dass es kein Zeichen von Schwäche ist, auf das Bauchgefühl zu hören. Er braucht also eine „Erlaubnis“, die Signale aus dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis als überlebenswichtige innere Orientierungshelfer ernst zu nehmen.

Auch hier kann die Technik des Ideenkorbs hilfreich sein. Der besondere Nutzen liegt allerdings weniger in der Ideensammlung als in der Feedbackschleife, die dabei behilflich ist, Verstand und emotionales Erfahrungsgedächtnis in Einklang zu bringen.

Fazit

Wie sehen nun die klugen Entscheidungen aus, folgen sie dem Verstand oder den somatischen Markern? Ma-

Die Erkenntnisse des Antonio Damasio

Der gebürtige Portugiese Antonio Damasio ist Neurologe an der Universität von Iowa. Er stellte Mitte der 90er Jahre die Erkenntnisse über die Rolle von Rationalität und Emotionen in Entscheidungsprozessen auf den Kopf. Bis dahin war die Meinung vertreten worden, dass Emotionen sich negativ auf Verstandesentscheidungen auswirken. Damasio hingegen versuchte nachzuweisen, dass Emotionen für vernünftige Entscheidungen unentbehrlich sind.

Der Fall. Der in Damasio's Buch „Descartes' Irrtum“ beschriebene Patient Elliot erlitt bei einer Tumoroperation Schädigungen – im Wesentlichen der vorderen rechten Hirnhälfte. Dieser Bereich ist für die Ausbildung von Empfindungen

zuständig. Elliot schien nach dem Eingriff zwar körperlich und geistig völlig gesund. Jedoch war er nicht mehr in der Lage, angemessene Entscheidungen zu treffen, besonders wenn es um persönliche oder soziale Fragen ging. So schnitt er bei Denksportaufgaben und Intelligenztests hervorragend ab, konnte jedoch keine komplexen oder langfristigen Projekte mehr bewältigen.

Die Hypothese. Damasio erklärte dieses Phänomen mit der Existenz von somatischen Markern. „Soma“ kommt aus dem Griechischen und heißt „Körper“. Nach Damasio kennzeichnen Körpersignale ein bestimmtes Szenario als gut oder schlecht. Diese Wahrnehmung ist eine Art Momentaufnahme dessen,

was im Körper vor sich geht. Sie „markiert“ Vorstellungsbilder oder Gedanken als angenehm oder unangenehm. Diese Markierungen senden später in ähnlichen Situationen diffuse positive oder negative Gefühle. So werden sie zu einer wichtigen Grundlage bei der Entscheidungsfindung.

Die Einordnung. Somatische Marker allein dürften nicht für die Bewältigung normaler menschlicher Entscheidungsprozesse ausreichen. Dennoch vermindern sie die Zahl der Wahlmöglichkeiten beträchtlich. Wahrscheinlich erhöhen sie die Effizienz von Entscheidungsprozessen, meint Damasio. Sie helfen uns beim Denken, entweder in Form eines Alarmsignals oder in Form eines Startschusses.

nager werden sich daran gewöhnen müssen, dass die Zeiten der einfachen Tipps und Tricks ein für alle Mal vorbei sind. Je mehr gesichertes Wissen die Psychologie und die Hirnforschung zusammentragen, desto deutlicher wird, dass psychologische Vorgänge Zeit und Expertise beanspruchen. Die Voraussetzung für kluge Entscheidungen ist also Wissen über psychologische Vorgänge und Expertise im Umgang mit dem persönlichen emotionalen Erfahrungsgedächtnis.

Weder der Verstand noch die somatischen Marker sollten isoliert wirken dürfen. Allein den Verstand einzusetzen garantiert nicht das Fällen einer klugen Entscheidung, das hat die Hirnforschung gezeigt. Wer somatische Marker als Orientierungshilfe nutzt, muss dies sorgfältig tun. Denn da somatische Marker auf individuellem Erfahrungswissen beruhen, können auch sie in die Irre führen.

Dies ist in zwei Arten von Fällen zu beobachten: Erstens, wenn sich eine Erfahrung von früher auf die aktuelle Situation nicht anwenden lässt. Jemand, der von seinem Ausbilder nie ernst genommen wurde und so gelernt hat, dass es sinnlos ist, eigene Wünsche anzubringen, fährt schlecht, wenn er diese Erfahrung auf das Verhältnis zu seinem späteren Vorgesetzten überträgt. Obwohl die somatischen Marker vielleicht deutlich Angst signalisieren, wenn es im Mitarbeitergespräch darum geht, die eigenen Forderungen zur Sprache zu bringen, muss hier mit Hilfe des Verstandes entschieden werden. Der sagt in diesem Fall, dass die Erfahrung mit dem Ausbilder sich nicht als Referenzsystem für die aktuelle Situation eignet.

Den zweiten Fall, in dem somatische Marker in die Irre führen können, haben wir beim Typus des Schnellentscheiders kennen gelernt. Erfahrungswissen setzt voraus, dass überhaupt Erfahrungen gemacht wurden. Ähnlich wie ein Statistikprogramm, das nur die Daten verarbeiten kann, die man vorher eingegeben hat.

Wer bei der Bewältigung einer Aufgabe nicht genügend Erfahrung hat, sollte immer nach Menschen suchen, die mehr Wissen im fraglichen Bereich besitzen. Aus der Tatsache, dass Erfahrungswissen nun einmal nur über Erfahrung erworben werden kann, lässt sich übrigens auch eine klare Aussage zum grassierenden Jugendwahn in Unternehmen ableiten. Ein Unternehmen, das alle über 50 Jahre alten Mitarbeiter zum alten Eisen zählt, verliert eine wertvolle Ressource: den gesammelten unternehmensspezifischen Erfahrungsschatz, der durch nichts ersetzt werden kann, auch nicht durch besonders kompetente Neuankömmlinge. Hier gilt es ebenso, klug zu entscheiden: Die Mischung macht's! ■

SERVICE

LITERATUR

STORCH, M.: *Das Geheimnis kluger Entscheidungen*, Goldmann, München 2005.

STORCH, M.; KRAUSE, F.: *Selbstmanagement ressourcenorientiert*, 3. Auflage, Huber, Bern 2005

DAMASIO, A.: *Der Spinoza-Effekt*, List, Berlin 2005.

DAMASIO, A.: *The Scientific American Book of the Brain*, Lyons Press 2001.

INTERNET

Die Homepage der Autorin:
www.majastorch.de

Das Institut für Selbstmanagement und Motivation: www.ismz.ch

KONTAKT

storch@paed.unizh.ch

© 2006 Harvard Businessmanager