

Die unterschätzten Macher hinter unseren Entscheidungen: Der Einfluss unserer Emotionen

Kommunikation ist ein schwieriges Geschäft. Oft entstehen im Alltag Konflikte oder Missverständnisse, deren Ursache wir nicht kennen. Innovationen scheitern an Menschen, die sich querstellen. Projekte werden nicht angegangen, Dinge nicht getan. Warum ist das so?

Ein Blick in unser Gehirn und das, was dort auf emotionaler Ebene passiert, kann hier Klarheit schaffen, Handlungsmotivationen erkennen helfen und bestimmte Verhaltensweisen von Mitarbeiter-/innen bzw. Trainingsteilnehmer-/innen erklären.



Die Mär von der objektiven Entscheidung



Auch in den Wirtschaftswissenschaften ist seit langem angekommen, dass der „homo oeconomicus“ nicht existiert. Der nüchterne, auf Fakten und Gewinnmaximierung reagierende Mensch ist eine Fata Morgana. Vielmehr treffen wir spontan emotionale Entscheidungen - und das in

Sekundenschnelle, bevor sie ins Bewusstsein gelangen.

Eine mögliche Erklärung ist folgende: Der Hippocampus-Amygdala-Komplex in unserem limbischen System sorgt dafür, dass wir uns an gemachte Erfahrungen erinnern (Hippocampus) und diese Erfahrungen mit einem emotionalen Marker (Amygdala) abspeichern. Auf dieser Grundlage treffen wir unsere Entscheidungen. Unser Gehirn

gleich bei jedem Input, den es bekommt, ab, ob es so etwas schon einmal erlebt hat und wenn ja, ob dieses Erleben positiv oder negativ war. Das geht nicht immer bewusst ab, sodass wir augenscheinlich glauben, „objektive“ Entscheidungen zu treffen und gar nicht bemerken, dass selbst diese Entscheidungen höchst subjektiver Natur sind. Oder haben Sie noch nie über eine Entscheidung diskutiert, bei der Sie nicht nachvollziehen konnten, warum Ihr Gesprächspartner anderer Meinung war als Sie? Oder sind ins Schwanken gekommen, das gefühlte „Für“ gegen das vernünftige „Gegen“ abzuwägen?

Erinnern Sie sich hier gerne an so angeblich emotionslose Dinge wie den Kauf eines Autos aufgrund nüchterner Zahlen, Daten, Fakten (Spritverbrauch, Hubraum, Wartungskosten...) oder andere Kosten-Nutzen-Entscheidungen wie: Welche Weiterbildung bringt mir welchen Nutzen und was kostet mich das? Egal, welche Menge an Zahlenmaterial Sie anbringen, um die Entscheidung nachvollziehbar und neutral zu machen: Schon bei der Auswahl des Zahlenmaterials haben Sie die Entscheidung getroffen, welche Daten Sie auswählen. Sie können ja nicht alle Informationen, die es gibt, präsentieren. Dann haben wir ein Entscheidungsproblem, aber das ist wieder ein anderes spannendes Thema...

Für den **Alltag** bedeutet dies: Egal, wie unverständlich Ihnen die Reaktion oder Entscheidung Ihres Coachees, Teilnehmers, Kunden oder Mitarbeiter ist: Dieser hat subjektiv gesehen gute Gründe, so zu handeln und nicht anders.

Nehmen Sie Abstand davon, dieses Verhalten zu bewerten. Stellen Sie sich lieber folgende Frage:

Welche Emotion steckt dahinter?

Zeigen Sie Empathie und überlegen sich, welche Emotion Grund für das Handeln sein könnte. Hat Ihr Gegenüber vielleicht Angst? In diesem Fall läuft die Amygdala gerade Amok, der Gehirnteil im limbischen System, der für Furcht zuständig ist. Furcht ist ein elementarer Bestandteil unserer Gefühlswelt. Ohne Furcht wäre die Menschheit schon

ausgestorben, denn wir hätten uns vom Säbelzähntiger fressen lassen, wären an giftigen Pflanzen gestorben oder hätten uns furchtlos zu nahe an gefährliche Klippen gewagt. Da dieses Verhalten direkt in die Auslöschung der Spezies Mensch geführt hätte, hat unser Gehirn eine Strategie entwickelt, wie wir bei Angst reagieren: Flight, Freeze oder Fight. Das heißt, wir fliehen vor dem Säbelzähntiger, sprich unserem Chef oder einer unangenehmen Aufgabe. Freeze bedeutet, dass wir uns totstellen. Das half beim Säbelzähntiger wenig und ist heute auch nicht gut angesehen, wenn wir auf E-Mails nicht antworten oder Anrufe ignorieren. Fight kann nur gegen Schwächere gelingen, also treten wir gerne nach unten, wenn der Druck von oben zu groß wird.

Alles bewahren oder alles ändern?

Eine Ausprägung von „Freeze“ kann vom Stillstand bis zur Weigerung sein, Neues zuzulassen. Die Fraktion „Das haben wir schon immer so gemacht“ hat aufgrund von Erfahrungen gelernt, dass es besser ist, Dinge nicht zu verändern. Gehirntechnisch nachvollziehbar, denn Neuigkeiten gehen immer mit einem gewissen Risiko des Scheiterns einher. Damit ist nicht nur die eigene Existenz, sondern im schlimmsten Fall das eigene Rudel bedroht.

Hilfreich ist hier ein kleiner Exkurs in die Psychologie. Persönlichkeiten werden dort mit zwei Grundtypen beschrieben, den Harm-Avoiders und den Risk Takers (oder Novelty Seekers):

Menschen im Harm-Avoider-Modus versuchen, Veränderung jeglicher Art zu vermeiden, indem sie erst gar nicht auf ein noch so kleines Risiko eingehen. Sie vermeiden Verantwortung, gehen auf Nummer sicher. Verbaler Ausdruck ist: „Das haben wir schon immer so gemacht“ oder „Das kann nicht funktionieren“ usw.

Menschen im Novelty-Seeker-Modus kann es dagegen gar nicht genug Neues geben. „Größer, höher, weiter“ ist ihre Devise. Sie sind stets optimistisch, Rückschläge werden als unerheblich abgetan, der Erfolg zählt.

Was tun, wenn Sie in Ihrem **Alltag** auf eine Persönlichkeit treffen, die nicht Ihrem Typ entspricht?

Treffen Sie als Harm-Avoider auf einen Novelty-Seeker, gilt:

- Nehmen Sie Ihr Gegenüber ernst, gehen Sie auf seine Ideen ein.
- Führen Sie Innovationen langsam ein – oder in einem Teilbereich, der für Sie noch erträglich ist und im Falle eines Falles nicht zu viel Schaden verursacht.
- Ergründen Sie Ihre eigenen Emotionen und fragen Sie sich, ob es nicht doch einmal an der Zeit wäre, gewisse Prozesse zu überdenken und zu ändern. Warum sträuben Sie sich?
- Nehmen Sie auch sich ernst: Wenn Sie gute Gründe für Ihr Verhalten haben, kommunizieren Sie diese. Und zwar nachvollziehbar.
- Lassen Sie einen Plan B ausarbeiten, der im Falle des Scheiterns anläuft.
- Machen Sie sich vorher bewusst, was im Worst Case tatsächlich passieren wird. Wird es wirklich das Ende der Welt bedeuten oder wird sich die Welt doch weiterdrehen?

Treffen Sie als Novelty-Seeker auf einen Harm-Avoider, gilt:

- Nehmen Sie Ihr Gegenüber ernst, gehen Sie auf Seine Ideen ein.
- Betonen Sie die Dinge, die bleiben werden. Zeigen Sie auf, dass sich nicht alles ändern wird.
- Ergründen Sie Ihre eigenen Emotionen und fragen Sie sich, ob es wirklich der große Wurf sein muss, der bewährte Prozesse über den Haufen wirft? Vielleicht könnte man den Beginn einer neuen Ära auch in kleinen Schritten einläuten?
- Präsentieren Sie einen Plan B, der im Falle eines Scheiterns (das Sie persönlich ausschließen) anläuft.
- Zeigen Sie, dass im Worst Case das Projekt trotzdem weiterlaufen kann und Sie sich die Innovation mit allen Konsequenzen gut überlegt haben.

Julia Kunz

www.die-gedaechtnistrainerin.de

Bildquellen

Kopf: AFNB

Check: Pixabay