

1 | Die Gedanken sind frei?

Die einfachsten Mittel der Führungsarbeit sind sicherlich Zwang und Befehl. Subtiler und erfolgversprechender, aber auch wesentlich schwieriger ist es, Menschen zu führen, indem man sie überzeugt, für eine Sache gewinnt und für Ziele begeistert. Die einfachsten Mittel, sich selbst zu führen, sind sicherlich Gewohnheit und Selbstgefälligkeit. Subtiler und erfolgversprechender, aber auch wesentlich schwieriger ist es, sich ein Leben lang aktiv weiterzuentwickeln. Als Berater und Coach von Führungskräften stehen einem die genannten einfachen Mittel oder etwas Analoges dazu gar nicht erst zur Verfügung. Entsprechend schwierig ist es manchmal, Führungskräfte dafür zu gewinnen, sich (und andere) weiterzuentwickeln.

Es geht immer um Beeinflussung von Menschen – sei es in der Führung oder in der Selbstführung oder in der Führungsentwicklung. Lassen wir zunächst noch offen, wie das geschehen kann und ob es auch immer legitim ist. Nicht selten machen wir die Erfahrung, dass die Widerstände gegen solche Beeinflussungen stark sind. Oder man begegnet uns mit der lapidaren Feststellung „Recht hast du, aber schweigen sollst du“ und entzieht sich so der Argumentation. Oder man signalisiert Zustimmung, meint sie auch so, aber ändert dann doch nichts am eigenen Verhalten. Im Grunde setzen wir bei all diesen Versuchen auf *Einsicht*: Jemand (der oder die man auch selbst sein kann) soll einsehen, dass es besser wäre, etwas anderes oder etwas anders oder etwas überhaupt zu tun – und es dann auch tun. Oder auch, etwas zu lassen.

Erstaunlich oft funktioniert das freilich nicht oder zumindest nicht nachhaltig. Ob wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu mehr unternehmerischem Denken, zu größerer Sorgfalt, zu verbesserter bereichsübergreifender Kommunikation bringen wollen, ob wir uns selbst zu gesünderer Ernährung, zu mehr Bewegung oder weg vom Rauchen bringen wollen, ob wir Führungskräfte zu anderen Führungsweisen oder zu einem geschickteren Umgang mit Menschen bringen wollen – wir appellieren an die Einsicht und setzen auf die Vernunft. Wir spielen damit immer auf der *Bühne des bewussten Denkens* und verkennen, wie klein der Bewegungsspielraum auf dieser Bühne ist und wie unglaublich viel sich hinter (oder unter) dieser Bühne des Bewusstseins abspielt.

Wenn wir mit dem vernunftorientierten Ansatz nicht reüssieren und die gewünschte Verhaltensänderung nicht eintritt, dann verstärken wir unseren Appell an die Einsicht, legen noch ein paar Argumente nach oder aber wir resignieren und halten die Menschen einfach für unbelehrbar. Aber wir ändern nicht unser Muster, demzufolge Menschen via Einsicht zu überzeugen

sind. Und tatsächlich: Da, wo es gelingt, spricht ja auch nichts dagegen. Überzeugung via Einsicht und Vernunft ist und bleibt der Königsweg agogischer Intervention. Falsch ist nur die Annahme, Einsicht als eine quasi intellektuelle Leistung führe logisch zu einem entsprechenden Entschluss, aus dem wiederum die passende Verhaltensänderung resultiere.

Vom Grundsatz her ist jede agogische Intervention eine Zumutung, die unterstellt, wer bloß wolle und einsichtig sei, der könne dann auch. Was aber, wenn diese Zumutung ungerechtfertigt ist? Was, wenn wir längst nicht alles denken oder einsehen können? Was, wenn unser bewusstes Denken durch innere Zwänge limitiert und die Gedanken keineswegs frei sind?

Nur wenn wir mehr über die Grenzen des menschlichen Bewusstsein wissen, können wir erfolgreich und wirkungsvoll, das heißt ohne unberechtigte Zumutungen versuchen, Menschen zu beeinflussen. Und ohne Beeinflussung kommt keine Führungsarbeit aus, kann man sich selbst nicht weiterbringen und gelingt keine Führungsentwicklung. Wir sollten verstehen, was unser Bewusstseinsfenster begrenzt und wie wir es erweitern können. Nur so gewinnen wir Denk-, Entscheidungs-, Handlungs- und Entwicklungsfreiheit.

Grenzen unseres Bewusstseins

Unser Bewusstsein umfasst unser ganzes Denken – soweit es uns selbst zugänglich und verfügbar ist. Zugänglich bedeutet, dass wir davon wissen; der Gedanke ist uns also bewusst. Zugänglich bedeutet auch, dass wir uns etwas bewusst machen können; es ist uns im Moment (oder gerade eben noch) zwar nicht bewusst, aber wir können es uns jederzeit bewusst machen, es ist also bewusstmächtig. Was uns von unserem Denken *zugänglich* ist, ist das Maximum dessen, was uns auch *verfügbar* ist. Es ist das Rohmaterial, aus dem wir unsere Gedanken fertigen – sprich: denken – können.

All dies bezeichne ich als unser *Bewusstseinsfenster*. Frei denken heißt bewusst denken. Unsere Gedanken sind nur so frei, wie wir sie uns bewusst machen und also auch durch aktive Einsicht und mittels Vernunft beeinflussen können. Da wir alle gerne möglichst frei sind, sollten wir daran interessiert sein, über ein möglichst großes Bewusstseinsfenster zu verfügen.

Irgendein Gefühl für diese Sache haben wir leider nicht. Da uns logischerweise nur bewusst sein kann, was im Bewusstsein steckt (oder zumindest dahin gerufen werden kann), ist uns nicht bewusst, was uns nicht bewusst ist. Wir empfinden das Bewusstsein als hundert Prozent unseres Denkens.

Das aber ist ein großer Irrtum. Was immer uns nicht bewusst ist, kann erheblichen Einfluss nehmen auf das, was uns bewusst wird oder werden kann. Als Filter, als Trigger, als Stichwortgeber, als Auslöser, als Verstärker oder als

Verhinderer. Und dieses Unbewusste ist sehr viel größer als das Bewusste: Wenn man es in der Bandbreite der Informationsverarbeitung des Gehirns, also in bit/sec ausdrückt, kann man das Verhältnis von bewusst zu unbewusst grob mit 1:1 000 000 beziffern¹. Was immer Sie also als hundert Prozent Ihres Denkens empfinden, ist in Tat und Wahrheit ein verschwindender Bruchteil davon.

Natürlich: Ein gehöriger Teil dieser Hirnaktivitäten wird dafür gebraucht, die Körperfunktionen zu steuern und aufrechtzuerhalten. Die Verdauung läuft auch ohne Ihr Bewusstsein, gesteuert wird sie aber von Ihrem Gehirn. Vieles braucht es auch, um sicherzustellen, dass Sie jetzt gerade nicht einfach vom Stuhl fallen, auf dem Sie sitzen, oder dieses Buch fallen lassen, wo Sie es doch eigentlich lesen möchten. Auch dies bewältigt Ihr Gehirn weitgehend unbewusst. Ein weiterer Teil passt, während Sie lesen, auf, ob nicht etwas Wichtigeres Ihre Aufmerksamkeit erfordert. Wenn Ihr Handy klingelt oder wenn jemand Ihren Namen ruft oder wenn es plötzlich nach Feuer riecht. Aber Sie können getrost davon ausgehen, dass in das „Kochrezept“, nach dem Ihre Gedanken zusammengebraut werden, noch immer sehr sehr viele Ingredienzen einfließen, von denen Sie – bewusst – keine Ahnung haben. *Sie wissen gar nicht, warum Sie denken, was Sie denken!* Es ist eine Selbstüberschätzung, wenn wir sagen „Ich denke“. Korrekter wäre es zu sagen „Es denkt“. Was alles zu diesem „Es“ zu zählen ist, werden wir noch sehen. Für den Moment genügt es zu akzeptieren, dass wir, wie es der große Sigmund Freud ausdrückte, nicht einmal Herr in unserem eigenen Oberstübchen sind.

Nun sind Sie aber den ganzen Tag als Führungskraft damit beschäftigt, allein oder mit anderen über Vieles nachzudenken, das Sie schließlich zu einem Entscheid bringen wird, der dann ja auch ins Handeln umgesetzt werden soll. *Entscheiden* ist ja geradezu die Kernaufgabe von Managern. Letztlich sind sie nur dafür bezahlt – wobei einzuschließen ist, dass Entscheide vorbereitet und ausgehandelt werden müssen, zu treffen und zu kommunizieren sind, durchgesetzt und in ihrer Umsetzung kontrolliert werden müssen. Und dass man andere gewinnen oder überzeugen muss. Der geistige Kern jedoch bleibt der Entscheid selbst. Für ihn braucht es Führungskräfte. Da wäre es doch schön, wenn sie tatsächlich wüssten, was sie tun. Doch dies ist leider in einem sehr viel kleineren Ausmaß der Fall, als ihnen und Ihnen lieb sein dürfte. Denn vieles ist *vorgespart* durch Ihre Persönlichkeit oder Ihre Erfahrungen. Selbst wo Sie meinen, dass Sie sich durch freies Denken zu diesem oder jenem entschieden

1 Diese Zahl dürfen Sie lediglich als Größenordnung verstehen. Sie entstammt dem Buch von Nørretranders (2002, S. 215), auf das ich in der Theorie-Box „Engpässe der Kommunikation“ (S. 68 f.) bzw. im Kapitel 5 genauer eingehen werde.

haben, sind Sie vielleicht eben nur den ausgetretenen Pfaden in Ihrem Geist gefolgt. All den Spuren also, die sich über die Jahre in Ihrem Denken ausgebildet haben.

„Souveränes Entscheiden“ verbinden wir mit Denkfreiheit, „spuren“ mit Einengung, Zwang und Gehorsam. Wir gewinnen an Gedanken- und Entscheidungsfreiheit, wenn wir genauer wissen, wo und wann wir Gefahr laufen, uns nur gehorsam den Zwängen der eigenen Persönlichkeit und unserer eigenen Erfahrungswelt fügen. Dieses Wissen ist nicht nur unabdingbar, wenn wir uns selbst weiterentwickeln wollen. Es ist auch dann erforderlich, wenn wir auf das Denken anderer Einfluss nehmen wollen. Und das tun wir, wenn wir führen.

Nichts ist daran falsch. Auf das Denken anderer Einfluss zu nehmen ist nicht schon Manipulation. Es kann dies zwar sein, aber dafür braucht es schon Böswilligkeit. Einfluss auf das Denken anderer – und nicht nur der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – zu nehmen, ist die Grundvoraussetzung jeglicher Führung – bei formeller wie auch informeller Führung. Es ist die Basis für jeden Coach oder Führungsentwickler. Es prägt – außerhalb der Geschäftswelt – das Tun von Eltern und Lehrern. Es ist letztlich Teil von fast jeder sozialen Interaktion zwischen Menschen.

Wir wollen daher der Frage nachgehen, wie es möglich ist, das eingangs genannte Bewusstseinsfenster zu *erweitern*. Denn dies ist die Voraussetzung dafür, dass jemand – Sie selbst oder jemand, dessen Denken Sie beeinflussen wollen – etwas *anderes* oder etwas *anders* denken kann, als er oder sie es ohnehin schon täte. Unsere Gedanken sind nur so frei², wie wir in unserem Bewusstseinsfenster dafür „Platz“ haben, so dass wir bewusst und aktiv darauf Einfluss nehmen können. Stellen Sie sich Ihr Bewusstseinsfenster als Ihre geistige Werkstatt vor. Sie können darin nur das bauen, wofür es Werkzeug und Material hat (wobei wir einmal außer Acht lassen, ob Sie auch das Geschick dafür haben). Wenn Sie diese Werkstatt erweitern und Dinge reinholen, die Sie vorher nicht hatten, so haben Sie Ihre Handlungsfreiheit erweitert. Darum geht es mir.

Zu Recht können Sie nun einwenden, Sie seien mit Ihrer Persönlichkeit eigentlich ganz zufrieden und auf Ihre Erfahrungen stolz – da sei es doch nur von Gutem, wenn Ihr Denken davon vorgespurt werde. Stimmt. Aber ohne Ihnen zu nahe treten zu wollen: Mit dieser Argumentation vergeben Sie sich alle Möglichkeiten, noch wesentlich mehr aus sich selbst zu machen. Sie wer-

2 „Die Gedanken sind frei“ singt ein bekanntes Volkslied, dem ich den Titel dieses Kapitels entliehen habe. Besungen wird dort aber nicht die Freiheit, Beliebiges denken zu *können* – sondern es zu *dürfen*. Ohne dass andere davon erfahren, solange wir das nicht wollen. Aber auch diese Freiheit ist nicht absolut, wie wir später noch sehen werden (siehe S. 70).

den sich nicht mehr weiterentwickeln. Schlimmer noch, Sie vergeben sich die Chance, das Denken anderer zu beeinflussen – und Sie begrenzen sich darauf, Ihre diesbezüglichen Vorgehensweisen als Führungskraft auf Druck und Befehl, auf Bonus und Bestrafung und auf ein paar andere ebenso wenig raffinierte Tools zu beschränken. Am schlimmsten aber, Sie lassen es zu, dass, derweil Sie sich nicht für Ihr Bewusstseinsfenster interessieren, dies andere sehr wohl tun und aktiv versuchen werden, Sie zu beeinflussen.

Sapere aude – „Habe den Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen.“ Immanuel Kant hat das lateinische Horaz-Zitat zum Motto der Aufklärung gemacht. Wir können es übertragen auf das Anliegen, unser Bewusstseinsfenster zu erweitern: Bewusstseinsweiterung ist Aufklärung am eigenen Geist. Das ist nur zu erreichen, wenn man einigermaßen Bescheid weiß, wie unser Denken denn eigentlich funktioniert.

Ein Modell unseres Denkens

Der Plan dieses Buches ist, Schritt um Schritt ein Modell zu entwickeln und auszudifferenzieren, das wesentliche Aspekte der Psychologie des menschlichen Denkens deutlich macht. Vieles wird zu vereinfachen sein, das ist unvermeidlich. Ich will aber wichtige Mechanismen unseres geistigen Funktionierens doch so weit verdeutlichen, dass man für sich selbst und andere in Rechnung stellen kann, wie sie das Denken beeinflussen. Sei es das eigene oder das anderer. Der Zweck der Übung ist die Sensibilisierung und das Verständnis, nicht eine Anleitung zur Manipulation. Letzteres möchte und könnte ich auch gar nicht. Auch dürfen Sie keine Zauberkünste für die Führung erwarten. Die Erweiterung des eigenen Bewusstseinsfensters mit dem Ziel, die eigene Denk-, Entscheidungs- und Handlungsfreiheit zu erhöhen, ist Knochenarbeit. Es reicht nicht, ein wenig LSD einzuwerfen.

Zur Knochenarbeit zählt, dass Sie sich auf etwas Theorie und die eine oder andere etwas komplizierte Überlegung einlassen müssen. Man soll – das schreibt man Albert Einstein zu – die Dinge so einfach machen wie möglich. Aber nicht einfacher.

Unser Vorgehen wird aber nicht in der Vereinfachung, sondern in der Verkomplizierung bestehen. Das Vereinfachungsoptimum soll gewissermaßen von unten statt von oben gesucht werden. Ich werde von einem ganz einfachen – und damit sträflich einfachen – Modell ausgehen und Schritt um Schritt zeigen, dass und inwiefern die Dinge komplizierter sind. Und was das für unser Ziel – die Möglichkeiten der Bewusstseinsweiterung auszuloten – bedeutet.

Das sträflich einfache Modell besagt Folgendes: Bevor Sie etwas tun, entscheiden Sie sich dafür. Den Entscheid treffen Sie nicht mit dem Würfel, son-

dern auf der Basis des bewussten gedanklichen Abwägens von Fakten und Argumenten, von Zielen und Umständen. Dann setzen Sie Ihren Entscheid in die Tat um. Das führt zu Erfahrungen, die Sie für sich geistig abspeichern. Wenn Sie das nächste Mal etwas entscheiden, werden diese Erfahrungen – falls relevant – Ihren Entscheid beeinflussen. Sie sind ja lernfähig. Wie Sie dies alles tun, ist abhängig von Ihrer Persönlichkeit, die halt ist, wie sie ist. Sie sind ja nicht beliebig lernfähig. Im Laufe der Jahre durchlaufen Sie diesen Zyklus – Denken/Entscheid/Tat/Erfahrung – unzählige Male, das nennt man dann Lebenserfahrung.

14

Dieses einfache Modell ist deshalb sträflich einfach, weil es nur gerade das wiedergibt, was wir *bewusst* erleben. Es vernachlässigt zu vieles, was in unserem Kopf auch noch abläuft, und es unterstellt eine Freiheit der Überlegungen, zu der unser Denken gar nicht fähig ist.

Und es ist weiter deshalb sträflich einfach, weil es unterstellt, es gäbe die reine Vernunft des Denkens. Entgegen dem, was Sie sich vielleicht zugutehalten, gibt es keinerlei rein auf Vernunft basierende Entscheide. Auch nicht bei noch so coolen und toughen Managern. Denn Vernunft und Leidenschaft sind untrennbar. Das werden wir im Laufe der weiteren Überlegungen Schritt für Schritt zeigen. Zunächst aber ist zu klären, was mit Leidenschaft hier gemeint ist: Emotionen und Gefühle.

Emotionen und Gefühle sind freilich keineswegs dasselbe.

Die Gedanken sind frei?

Unsere Gedankenfreiheit ist viel kleiner, als wir sie empfinden. Wir müssen lernen, unser Bewusstseinsfenster zu erweitern.

- Führung und Entwicklung haben immer mit Beeinflussung zu tun. Entweder Sie wollen andere oder aber sich selbst beeinflussen.
- Unsere aufgeklärte Zeit setzt auf die Macht der Einsicht: Wer eingesehen hat, warum etwas besser ist als etwas anderes, wird dies, so der moderne Glaube, auch tun.
- An Einsicht und Vernunft zu appellieren, ist gewiss sinnvoll und legitim. Zu meinen, dies müsse auch reichen respektive funktioniere „einfach so“, ist freilich überaus naiv.
- Vernunft und Einsicht sind nämlich auf unser Bewusstsein angewiesen. Und das Bewusstseinsfenster, das das Feld unserer absichtlichen geistigen Operationen – Gedanken, Ziele, Pläne, Argumente und so weiter – umfasst, ist viel enger, als wir meinen.
- Enorm wenig von dem, was in unserem Kopf vorgeht, wird uns auch bewusst. Das Verhältnis zum Nicht-Bewussten beträgt etwa 1:1 000 000, wenn man es in der Bandbreite der Informationsverarbeitung im Gehirn ausdrückt.
- Vieles von dem, was uns nicht bewusst ist, hat nicht nur Einfluss auf unser Erleben und Verhalten, sondern auch darauf, was überhaupt in unser Bewusstseinsfenster gelangt: Es steuert, triggert, begünstigt, selektioniert, verhindert, beschönigt und verzerrt das, was wir für unser Denken halten.
- Wir sollten verstehen, was unser Bewusstseinsfenster begrenzt und wie wir es erweitern können. Nur so gewinnen wir Denk-, Entscheidungs-, Handlungs- und Entwicklungsfreiheit.
- Bewusstseinserweiterung wird so zur Voraussetzung für die führungsmäßige Beeinflussung anderer wie auch für die eigene persönliche Entwicklung. Bewusstseinserweiterung ist Aufklärung am eigenen Geist.

2 | Emotionen und Gefühle

Emotionen und Gefühle sind nicht dasselbe. *Emotionen* sind Ausdruck einer bewertenden Reaktion auf Erlebnisse. Dieser Ausdruck ist psychisch und körperlich zugleich – und damit relativ öffentlich: Man „sieht“ Ihnen Ihre Emotionen an. Sie finden ihren Ausdruck in vielleicht kleinsten körperlichen Zeichen. Die kann man wahrnehmen, selbst wenn man sich dessen keineswegs bewusst ist oder hinterher gar nicht sagen könnte, worauf die eigene Wahrnehmung beruhte. Nur gut ausgebildete Schauspieler sind in der Lage, diesen Ausdruck willentlich hervorzurufen. Unsereiner versucht zwar manchmal, eine Emotion zu unterdrücken oder zu simulieren, aber sehr gut sind wir nicht darin.

Allen Menschen gemein sind *sechs primäre oder universelle Emotionen*: Freude, Trauer, Furcht, Ärger, Überraschung und Ekel. Zu den *sekundären oder sozialen Emotionen* zählen Verlegenheit, Eifersucht, Schuld, Stolz und andere. *Hintergrundemotionen* schließlich sind Regungen wie Wohlbehagen oder Unbehagen, Ruhe oder Anspannung.³ All diese Emotionen sind komplizierte körperliche Reaktionen, die biologisch determiniert sind. Sie erfolgen weitgehend automatisch.

Einer von denen, die Ihre Emotionen wahrnehmen, sind Sie selbst. Auch wenn Sie im Einzelnen vielleicht nicht wissen, woher beispielsweise im Moment gerade Ihr Unbehagen rührt – Sie nehmen es wahr. Sie fühlen es. *Gefühle* sind wahrgenommene Emotionen. Ihre Gefühle sind privat. Nur Sie selbst wissen, was Sie fühlen. Auch wenn Ihnen, wie gesagt, keineswegs immer klar ist, warum Sie so fühlen.

Für die gesamte Steuerung unseres Verhaltens sind Emotionen unverzichtbar. In ihnen kommt die Wertung zum Ausdruck, die bei Ihnen eine Verhaltensweise entweder verstärkt oder behindert. Etwas arg plakativ gesagt, gilt: Sie rennen nicht vor einem wilden Tier weg, weil Sie Angst haben, sondern Sie haben Angst, weil Sie wegrennen. Ihr Gehirn wertet die Gefahr blitzschnell und setzt alle körperlichen Reaktionen in Gang, die Ihnen die Flucht erleichtern. Und diese Reaktionen (inklusive Ihres Wegrennens) nehmen Sie als Gefühl der Angst wahr. Selbstverständlich kann man auf eine Gefahr auch ganz anders reagieren. Selbst bei Tieren kennen wir nicht nur die Flucht; Tiere etwa

3 Diese Unterteilungen und die folgenden Abschnitte beruhen auf den Arbeiten des Neurologen Antonio R. Damasio (2003, S. 67 ff.; 2011, S. 122 ff.). Der Psychologe Paul Ekman konnte zeigen, dass und inwiefern die genannte primären Emotionen universell sind und sich in allen Kulturen und Erdteilen in unverkennbaren Gesichtsausdrücken widerspiegeln (2004).

können sich auch totstellen oder angreifen oder unterwürfig sein. Es ist im Büro ja ähnlich.

„Emotionen sind eng verknüpft mit der Idee von Belohnung oder Bestrafung, Lust oder Schmerz, Annäherung oder Vermeidung, persönlichem Vorteil oder Nachteil. Kurzum, Emotionen sind untrennbar verbunden mit der Idee von Gut und Böse.“ (Damasio 2003, S. 72). Der biologische Zweck von Emotionen ist das Überleben. Der Sinn der Gefühle besteht darin, sich die wertende Rolle der Emotionen wenigstens ein Stück weit bewusst machen zu können. Sie werden damit Teil dessen, womit sich Ihr Geist, Ihr Verstand also, auseinandersetzen kann. Das gibt Ihnen die Möglichkeit, Ihr Verhalten nicht rein reaktiv zu gestalten, sondern sehr aktiv (und bewusst) auszurichten. Mut beispielsweise heißt nicht, keine Angst zu haben. Mut heißt, Angst zu haben und dieser Angst zu trotzen. Ohne Gefühle ginge das nicht.

Ihre Vernunft oder Ihr Verstand kann also der „Tyrannei der Emotionen“ (Damasio 2003, S. 77) über die Auseinandersetzung mit den eigenen Gefühlen entgegentreten. Aber Vernunft und Verstand kommen keineswegs ohne Emotionen aus. Besonders groß ist die Macht des Verstandes über die Emotionen daher nicht – aber wir sind ihnen auch nicht einfach ausgeliefert. Der eben erwähnte Mut ist ein gutes Beispiel hierfür. Voraussetzung für die Kontrolle über Emotionen ist die Bewusstmachung der Gefühle.

Der Mechanismus, mit dem der Körper Emotionen auslöst, ist vielfältig und komplex. Ich zitiere ausführlich Damasio (2003, S. 78 f.):

„Sie wissen aus Erfahrung, dass die Reaktionen, die Emotionen konstituieren, höchst unterschiedlich sind. Einige Reaktionen sind Ihnen und anderen leicht anzusehen. Denken Sie an die Gesichtsmuskeln, die die typischen Konfigurationen der Freude, der Trauer oder der Wut annehmen, an das Erbleichen der Haut bei schlechten Nachrichten oder an das Erröten bei Verlegenheit, an die feuchten und kalten Hände der Furchtsamkeit, das Herzrasen, das mit Stolz einhergeht, oder die extreme Verlangsamung der Herzfrequenz in Situationen des Schreckens. Andere Reaktionen bleiben dem Beobachter verborgen, sind aber nicht weniger bedeutsam, etwa die unzähligen Veränderungen, die, von Blutgefäßen, Haut und Herz abgesehen, auch in anderen Organen auftreten. Beispielsweise die Ausschüttung von Hormonen wie dem Cortisol, welches das chemische Profil des inneren Milieus verändert; oder die Sekretion von Peptiden wie Beta-Endorphin oder Oxytocin, die die Arbeitsweise verschiedener Schaltkreise im Gehirn verändern. Eine weitere Reaktion ist die Freisetzung von Neurotransmittern – etwa Monoaminen wie Noradrenalin, Serotonin und Dopamin. Bei Emotionen schütten Neuronen im Hypothalamus, basalen Vorderhirn und Hirnstamm diese chemischen Stoffe aus und verändern dadurch vorübergehend die Arbeitsweise vieler zerebraler Schaltkreise. Zu den typischen Folgen einer gedrosselten oder gesteigerten Freisetzung solcher Transmitter ge-

hört der Eindruck, dass sich unsere Denkprozesse beschleunigen oder verlangsamen, von dem Empfinden der Annehmlichkeit oder Unannehmlichkeit, das die geistige Erfahrung durchdringt, gar nicht zu reden. Solche Empfindungen begleiten uns, wenn wir eine Emotion fühlen.“⁴

Für unseren Kontext ist erstens zentral, dass *alle* Verhaltensweisen emotional bewertet werden und ein rein verstandesmäßiges, vernünftiges, mithin emotionsloses Verhalten gar nicht möglich ist. Zweitens ist wichtig, dass wir unseren Emotionenhaushalt nicht besonders gut kontrollieren können. Und drittens schließlich, dass wir uns der genannten Tyrannei der Emotionen bestenfalls dann ein Stück weit entziehen können, wenn wir unsere Gefühle bewusst machen.

Wie eingangs erwähnt, wollen wir uns von einem überaus simplen Modell langsam vorarbeiten und die Dinge so weit verkomplizieren, wie es erforderlich ist. Der Kern unseres Modells sieht so aus:

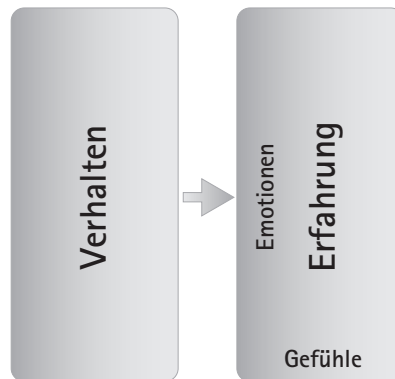


Abbildung 1: Der Kern unseres Modells.

All unsere Erfahrungen beruhen auf Verhalten, das grundsätzlich von Emotionen begleitet und bewertet wurde, was wiederum als Gefühl in unsere (eventuell) bewusste Wahrnehmung eingegangen ist. Es gibt also keine neutralen Erfahrungen, sondern nur emotional befrachtete. Und bestenfalls da, wo die entsprechenden Gefühle auch aktiv wahrgenommen wurden, ist diese emotionale Befrachtung unserem Bewusstsein zugänglich. Und nur was unserem Bewusstsein zugänglich ist, können wir unserer Willkür – unseren Plänen,

4 Falls es Sie interessiert: Im Gehirn sind vor allem subkortikale – das heißt unterhalb der Großhirnrinde liegende – Strukturen für das Auslösen von Emotionen verantwortlich. Im Hirnstamm, Hypothalamus und im basalen Vorderhirn. Bekannt sind Ihnen vielleicht die Mandelkerne (Amygdala), die etwa für Furchtreaktionen zuständig sind.

Absichten und Entscheidungen - verfügbar machen. Die allermeisten der nicht dem Bewusstsein gefühlsmäßig erschlossenen emotionalen Befrachtungen unserer Erfahrungen sind aber dennoch da und wirken als Filter oder Katalysator unseres künftigen erfahrungsgesteuerten Verhaltens.

Sie sollten sich also nie rühmen, zu emotionslosem Entscheiden und Handeln fähig zu sein. Sie würden sich damit nur das überaus zweifelhafte Zeugnis ausstellen, sehr wenig von dem zu kennen, was Sie erfahrungsbedingt steuert. Ihre Denk-, Entscheidungs- und Handlungsfreiheit und damit Ihr Bewusstseinsfenster nehmen dagegen zu, wenn Sie darin geübt sind, sich Ihre *Gefühle* bewusst zu machen und sich damit auseinanderzusetzen.

Gegenüber anderen Menschen wiederum lautet die Schlussfolgerung aus dem hier Dargelegten, dass Sie darin geübt sein müssen, *Emotionen* von anderen Menschen zu lesen und zu interpretieren. Denn deren Gefühle sind Ihnen nicht zugänglich – es sei denn, man teilt sie Ihnen (möglichst redlich) mit.

Dies ist kein How-to-do-Book. Sie werden hier keine Anleitungen finden von der Art „Wenn Ihr Gesprächspartner mit den Augen blinzelt, heißt das...“ oder Ähnliches. Mag zwar sein, dass es hierzu Literatur gibt, die das Brigitte-Niveau übersteigt. Wichtiger als solche Texte zu lesen ist es aber, sich darum zu bemühen, Menschen zu lesen. Die nötige *Achtsamkeit* vorausgesetzt und unter einem ständigen Irrtumsvorbehalt sich selbst gegenüber kann man hier sehr viel lernen. Aber man muss es schon wollen. Und man muss dabei stets offen dafür bleiben, dass die emotionale Verfasstheit seines Gegenübers vielleicht doch anders ist, als sie uns erscheint.

Bislang haben wir in diesen Überlegungen unterschlagen, woher denn aber die konkrete emotionale *Wertung* einer Erfahrung stammt. Was macht es aus, ob wir einen Vorfall oder unser eigenes Verhalten oder die Reaktion anderer darauf als positiv oder negativ werten und emotional entsprechend befrachten? Tun wir einmal so, als gäbe es nur positiv oder negativ (und natürlich neutral). Weitere Differenzierungen von emotionalen Wertungen sind vorerst nicht erforderlich, denn wie oben ausgeführt drehen sich Emotionen letztlich immer um die Polarität „gut–schlecht“.

Emotionale Wertung

Jeder biologische Organismus muss unterscheiden können zwischen dem, was ihm gut tut, und dem, was ihn bedroht oder ihm schadet. Selbst aller kleinste Lebewesen sind mit dieser Fähigkeit ausgestattet – sonst hätten sie evolutionär nicht lange durchgehalten. Wenn Sie kleine Kinder haben oder hatten, wissen Sie sehr genau, wie gut die entsprechende Fähigkeit beim Menschen von Anfang an ausgeprägt ist. Inklusive dazugehörige Ausdrucksformen für Zufrie-

denheit oder – in der Regel deutlich lautstärker – für Unzufriedenheit. Im Laufe der kindlichen Entwicklung kumuliert sich sehr schnell ein reicher Schatz von Erfahrungen, deren emotionale Wertung immer mitabgespeichert ist.

Die menschliche – oder korrekter: tierische – Psychologie ist nun so gebaut, dass wir nicht einfach „offen“ für jede Art von Erfahrung sind, sondern dass wir ständig antizipieren, was kommen könnte. Diese Antizipation enthält die emotionale Wertung der vorausgegangenen Erfahrungen und überträgt sich auf unsere Erwartung – so dass daraus eine Hoffnung oder aber eine Befürchtung wird. Das steuert unser Verhalten mit und lässt uns bestimmte Erfahrungen suchen und andere meiden.

Im Gehirn sind die entsprechenden Informationen unterschiedlich „stark“ gespeichert: Auch wenn Sie bei Ihrem ersten Besuch in Paris den Eiffelturm schön fanden, werden Sie vermutlich nicht danach süchtig werden, diesen Turm immer und immer wieder zu sehen. Aber Sie freuen sich vielleicht durchaus darauf, da wieder einmal hinzufahren. Wenn Sie aber geraucht haben, wurden über die Nikotinzufuhr in Ihrem Gehirn gewisse neuronale Strukturen so programmiert, dass Sie süchtig sind. Lebenslänglich, übrigens. Ihre emotionale Wertung der Nikotinzufuhr ist uneingeschränkt positiv. Dennoch können Sie – über Vernunft und Verstand – zur Einsicht gelangen, mit dem Rauchen seien aber auch ein paar negative Dinge verknüpft, die Sie vermeiden möchten. Zum Beispiel, an Lungenkrebs zu sterben. Verschiedene „Kräfte“ in Ihnen sind somit im Konflikt, und welche davon den Kampf gewinnen werden, ist schwer vorherzusagen. Doch auch wenn Sie erfolgreich aufhören zu rauchen – Glückwunsch! –, bleibt die emotional überaus positive Wertung der Nikotinzufuhr ein Leben lang in Ihrem Erfahrungsschatz gespeichert. Nur wenn Sie sich mit den damit und den mit allen anderen Aspekten des Rauchens verbundenen Gefühlen bewusst auseinandergesetzt haben, gewinnen Sie die Möglichkeit, verhaltensmäßig Nichtraucher zu werden.

Ein anderes Beispiel: Ein paar schlechte Erfahrungen mit dem Hund unserer Nachbarn in meiner Jugendzeit haben bei mir die Angst vor Hunden unauslöschlich ins Gehirn eingebrannt (in die Amygdala, die Mandelkerne, wenn Sie es genau wissen wollen). Diese negative emotionale Wertung des Ereignisses „Hund“ ist absolut prädominant und bestimmt meine erste Erwartung einem jeden derartigen Vierbeiner gegenüber. Auch lebenslänglich, vermutlich. Zwar kann ich – wieder über Vernunft und Verstand – durchaus im Einzelfall zur Einsicht gelangen, dass irgendein Kleinsthund mir vermutlich nicht wirklich gefährlich werden kann. Dann lässt sich das Angstgefühl verdrängen. Aber Furcht bleibt die erste emotionale Reaktion, wenn der Köter dann plötzlich zu kläffen beginnt. Daran ändert auch nichts, dass mir seit fünfzig Jahren kein

einzigster Hund mehr objektiv etwas zuleide getan hat. Daraus können Sie lernen, dass die emotionale Bilanzbuchhaltung unserer Erfahrungen einer ganz und gar eigenen Arithmetik folgt. In meinem Fall steht die Bilanz von schlechten zu nicht schlechten (von guten würde ich da ja nie reden) Erfahrungen mit Hunden vielleicht eins zu fünf- oder eins zu zehntausend – aber die Erwartung bei jeder neuen Begegnung lautet „Achtung: Gefahr!“.

Wichtiger als jede „objektive“ Gesamtwertung aller Erfahrungen ist in der menschlichen Psyche die *Reihenfolge*. Denn jede neue Erfahrung erfolgt im Lichte der früheren. Und wenn der Anblick eines jeden Hundes die alten Alarmglocken wieder klingeln lässt, so verstärkt dies die negative Gesamtwertung, denn der Gefühlshaushalt wird jedes Mal die negative Emotion erkennen und im Gesamtdossier „Hund“ abspeichern.

Bevor Sie sich nun aber sagen, ich hätte vermutlich einen leichten Dachschaden, denn vor Ihrem herzallerliebsten Hundchen könne ja nun wirklich kein Mensch Angst haben, so muss ich Sie enttäuschen: Doch, man kann auch vor Ihrem herzallerliebsten Hundchen Angst haben. Und nein, es ist dies nicht wirklich ein Dachschaden, sondern nur eine prägnante Illustration davon, wie unsere emotionalen Wertungen zustande kommen und unsere Antizipation von und vor neuen Erfahrungen prägen.

Natürlich sind wir nicht einfach die Gefangenen unserer emotionalen Wertungen. So wie wir oben davon geredet haben, dass man trotz bleibender Nikotinsucht zum Nichtraucher werden kann, könnte ich natürlich durchaus lernen, mich mit Hunden anzufreunden. Aber die Warnsignale in meiner Amygdala würden damit nicht ausradiert, sie würden lediglich übertüncht. Das würde jedoch durchaus reichen, um selbst Hundebesitzer zu werden. Ich müsste damit freilich irgendwelche anderen, positiven Gefühle verbinden, so dass ich einen Anlass hätte, mich den negativen Emotionen bewusst und aktiv zu stellen, um sie zumindest verhaltensmäßig zu überwinden. Da dies in meinem Fall nun ganz und gar nicht so ist, da mir solche positiven Gefühle diesbezüglich völlig fehlen, lässt sich das Beispiel hier didaktisch nicht mehr weiter ausschachten ...

Mit einer Ausnahme noch, wenn Sie gestatten: Ich habe erwähnt, dass Emotionen unsere Erwartungen prägen. Das ist viel wörtlicher zu nehmen, als Sie vielleicht denken. Es ist nicht bloß so, dass ich beim Anblick eines Hundes Gefahr wittere. Wenn ich im Wald spaziere, sehe ich auf weite Distanzen immer wieder gefährliche Hunde (und werte diese Wahrnehmung emotional entsprechend), obwohl es sich in vier von fünf Fällen bei näherer Betrachtung dann um harmlose Baumstrünke handelt. Wenn man nicht wüsste, dass sich dahinter ein biologischer Überlebensmechanismus verbirgt, könnte man sich

für echt bescheuert halten. Es ist jedoch wichtig, auch hier wieder von der vielleicht absurden Ausprägung meines Beispiels abzusehen und zu verstehen, dass auch unsere Wahrnehmung – aufs Tiefste biologisch geprägt – von Emotionen bestimmt ist. Die Einbildung, wir könnten vorurteilslos hinschauen und einfach sehen, was „ist“, ist reichlich naiv.

Der jeweils spätere Befund im Wald, dass der Hund tatsächlich ein Baumstrunk war (der weder gebellt noch gebissen hat), führt zwar gefühlsmäßig zur Entwarnung, aber nicht zu einer emotionalen Bilanzänderung. Statt zu lernen, neigen wir eher dazu, uns zu bestätigen: Die emotionale Warnung vor der Gefahr – obwohl objektiv ein Fehlalarm – wird als nützlich abgespeichert, da ja die Gefahr nun gebannt ist. Dass sie gar nie da war, wird buchhalterisch einfach unterschlagen. Denn die emotionale Intensität einer Wertung prägt die Speicherwahrscheinlichkeit. Neutrale Nullwertungen zu erinnern, ist nicht besonders wichtig.

Es sei noch einmal wiederholt: Nur die bewusste Auseinandersetzung mit unseren Gefühlen, das aktive Lesen unserer Emotionen also, vermag – vielleicht – zu helfen, gewisse Dinge verhaltensmäßig trotz negativer emotionaler Befrachtung zu tun oder auch trotz positiver emotionaler Aufladung zu lassen. Vernunft kann nur handlungsleitend sein, wenn sie sich den Gefühlen stellt. Nicht, wenn sie sie ausblendet.

Der Wert der Gefühle

Wenn Sie die bisherigen Ausführungen verstanden haben, so ist Ihnen sicherlich deutlich geworden, was die Gefühle für eine Funktion haben. Nur sie gestatten es nämlich, gegenüber der eigenen emotionalen Verfasstheit Denk-, Entscheidungs- und Handlungsfreiheit zu gewinnen. Indem wir unsere eigenen Gefühle, die unseren Emotionen zeitlich nachgelagert sind, *bewusst erkennen*, können wir mit ihnen umgehen. Wir können Angst überwinden. Wir können trotz verletztem Stolz auf eine Beleidigung oder Beschimpfung verzichten. Wir müssen nicht alles, worauf wir Lust haben, gleich jetzt tun. Und so weiter. Zwar ist diese Freiheit, wie wir alle wissen, nicht grenzenlos, aber sie kann über die bewusste Auseinandersetzung mit unseren Gefühlen ausgeweitet werden.

Gefühle ermöglichen Ihnen einen „Blick“ auf Ihren Körperzustand.⁵ Der wiederum bildet Ihre aktuelle Bewertung der Situation ab. In diese Bewertung

5 Heute wird oft gesagt, „das Gehirn“ würde dies und jenes steuern. Oder alles Psychologische finde „im Gehirn“ statt. Dies ist eine verkürzte Sichtweise. Man muss immer vom gesamten Körper ausgehen. Dies zu verdeutlichen würde uns hier aber zu weit vom Weg abbringen.

fließt sehr viel mehr ein als Ihrem Bewusstsein zugänglich ist. Aber immerhin haben Sie ja die Gefühle, die sie erkennen und lesen können (Damasio, 2007).

Wie es der Neuropsychologe Antonio R. Damasio einmal auf den Punkt gebracht hat: In der gesamten Evolution haben es Emotionen den Lebewesen ermöglicht, gescheit zu handeln, ohne gescheit denken zu müssen. Menschen haben dank der Gefühle die Möglichkeit, gescheit zu denken, *bevor* sie gescheit handeln (Damasio 2006, S. III). Wobei „gescheit“ natürlich nur die wünschenswerte Variante bezeichnet. Je nach Umständen müsste man eher von „verheerend“ reden. Denn trotz all ihrer evolutionären Vorteile sind weder Emotionen noch Gefühle einfach richtig oder nützlich. Das erkennen Sie spätestens dann, wenn Sie beim Vorstellungsgespräch Ihrem hoffentlich künftigen Chef eine schweißnasse Hand reichen müssen. Diese ist nämlich die Folge der emotional durch Stress gesteuerten Erweiterung Ihrer Blutgefäße, was Ihnen zwar das Davonrennen physiologisch erleichtern würde, aber vermutlich nicht Ihrem konkreten Plan für dieses Vorstellungsgespräch entspricht.

Seien Sie dennoch froh über diese Wirkungsweise Ihrer Psychophysiologie. Wir wissen nämlich von bestimmten Störungen im Bereich des Stirnhirns, die diese emotionale Bewertung außer Kraft setzen. Solche Patienten können dennoch völlig vernünftig denken und intellektuell sogar bestens befähigt sein. Aber sie sind absolut nicht in der Lage, auch nur einfachste Entscheidungen zu treffen: Die Wahl zwischen Menu 1 und Menu 2 im Restaurant wird zu einem unlösbaren Problem, obwohl diese Patienten sämtliche Argumente, die für oder gegen jedes Menu sprechen, aufzählen könnten.

Emotionen sind also die Basis der Entscheidungsfähigkeit. Und Gefühle sind die Basis der bewussten Entwicklung unserer Entscheidungsfähigkeit. Vernunft ohne Emotion (und damit auch ohne Gefühl) ist hingegen impotent, sprich handlungsunfähig.

Unser ganzes Denken dient dazu, mit Hilfe der Vergangenheit die Zukunft zu planen. Denken muss fähig sein, eine Entscheidung darüber herbeizuführen, was wir als nächstes tun. Dabei dürfen Sie sich „Denken“ aber nicht als etwas stets Intellektuelles, Argumentierendes, Bewusstes vorstellen. Es ist einfach Ihre psychische Steuerung. Auch dürfen Sie bei „Entscheidung“ nicht bloß an große Dinge wie Berufswahl, Heirat oder Autokauf denken. Sie entscheiden ununterbrochen, denn wenn Sie jetzt seit einer Stunde sitsitzen und lesen, haben Sie sich entschieden, nicht aufzustehen und spazieren zu gehen. *Entscheiden ist also fundamental.* Und es gibt grundsätzlich mindestens zwei Möglichkeiten, zu einem Entscheid zu kommen. Die eine ist via „höhere“ Vernunft, also mittels Überlegung und Logik und Wissen und Argumenten und Schlussfolgerungen. Die andere Möglichkeit, zu einem Entscheid zu gelangen,

leitet sich aus etwas ab, das Antonio R. Damasio in seinem Buch „Descartes' Irrtum“ (2006, S. 237 ff.) die „Hypothese der *somatischen Marker*“ genannt hat. Darauf will ich im Folgenden genauer eingehen.⁶

Somatische Marker

Wenn Ihnen etwas durch den Kopf geht und damit gute oder schlechte Gefühle verbunden sind, werden Sie in Ihrem Körper („im Bauch“) eine entsprechende positive oder negative Empfindung haben. Vielleicht nur ganz kurz. Gefühle sind also *somatisch*. „Soma“ ist das griechische Wort für Körper. Da die genannte Empfindung mit einer Vorstellung im Geist verknüpft, also „markiert“ ist, spricht Damasio von Markern. Somatische Marker können Sie sich vereinfacht als eine wertende Kennzeichnung von Vorstellungen in Ihrem Kopf denken. So eine Art „Like“-Button. Oder aber „Dislike“, natürlich. Genauer:

„Was bewirkt der somatische Marker? Er lenkt die Aufmerksamkeit auf das negative Ergebnis, das eine bestimmte Handlungsweise nach sich ziehen kann. So wirkt er als automatisches Warnsignal, das sagt: Vorsicht, Gefahr, wenn du dich für die Möglichkeit entscheidest, die zu diesem Ergebnis führt. Unter Umständen veranlasst Sie das Signal, sofort den negativen Handlungsverlauf zu verwerfen und eine der anderen Alternativen zu wählen. Das automatische Signal schützt Sie ohne weitere Umstände vor künftigen Verlusten und gestattet Ihnen dann, unter weniger Alternativen zu wählen. Sie haben immer noch Gelegenheit, eine Kosten-Nutzen-Analyse durchzuführen und saubere Schlussfolgerungen zu ziehen, aber erst nachdem der automatische Schritt die Zahl der Wahlmöglichkeiten erheblich vermindert hat. Somatische Marker dürften für normale menschliche Entscheidungsprozesse nicht ausreichen, weil danach in vielen, wenn auch nicht allen Fällen noch ein logischer Denkprozess und eine abschließende Selektion stattfindet. Wahrscheinlich erhöhen somatische Marker die Genauigkeit und Nützlichkeit von Entscheidungsprozessen. Diese nehmen ab, wenn die somatischen Marker fehlen. Der Unterschied ist wichtig und wird leicht übersehen. Dabei sagt die Hypothese nichts über die logischen Schritte aus, die auf die Intervention des somatischen Markers folgen.“

6 Vielleicht kennen Sie das zum Bestseller avancierte Buch des Nobelpreisträgers und Psychologen Daniel Kahneman: „Schnelles Denken, langsames Denken“ (2012). Er unterscheidet darin ein psychologisches „System 1“, das schnell und intuitiv funktioniert, und ein „System 2“, das langsam und angestrengt funktioniert und sich ständig (oft aber vergeblich) um die Kontrolle von System 1 bemüht. Für unseren Kontext genügt die arg vereinfachende Annahme, dass die hier genannte höhere Vernunft dem System 2 entspricht, während Damasios Hypothese der somatischen Marker das Funktionieren von System 1 erklärt. – Ich werde im Folgenden lediglich auf diese somatischen Marker eingehen. Denn was Vernunft ist, das wissen Sie selbst. Man hat es Ihnen schon in der Schule als die vermeintlich einzig richtige Art, sein Handeln zu bestimmen, eingetrichtert und abverlangt. Zu Kahneman vgl. die Theorie-Box S. 26 f.