Entscheiden

Dr. Felix Frei, AOC Unternehmensberatung

Version 0.7

Ich habe fünf Botschaften heute:

Vernunft und Leidenschaft sind untrennbar.

Emotionen und Gefühle sind nicht dasselbe.

Wir erzeugen unsere Persönlichkeit fortlaufend selbst.

Wir können nur denken, was der Dämon zulässt.

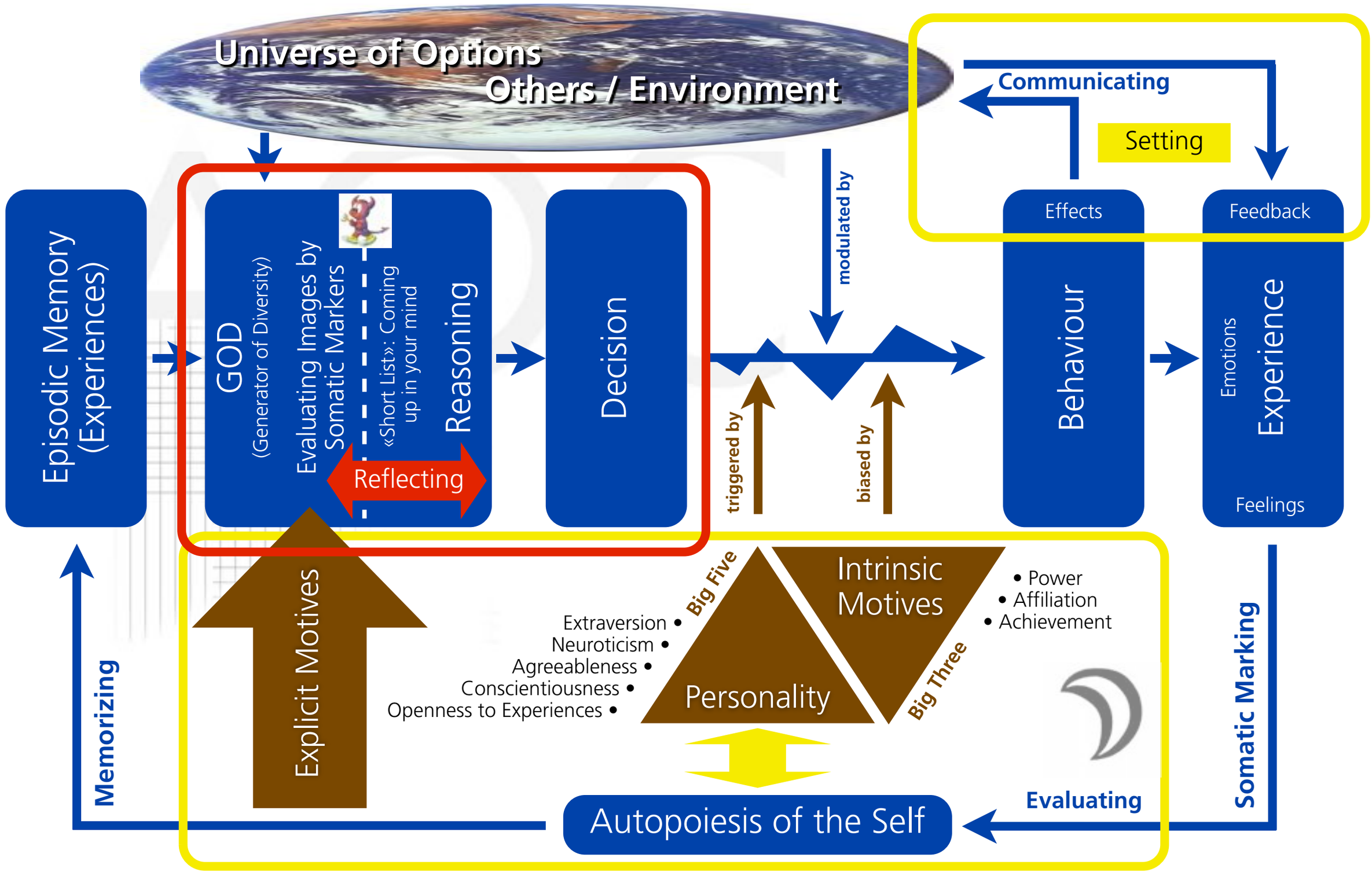
Wir können – beschränkt – unseren Denkraum erweitern.

Erster Teil

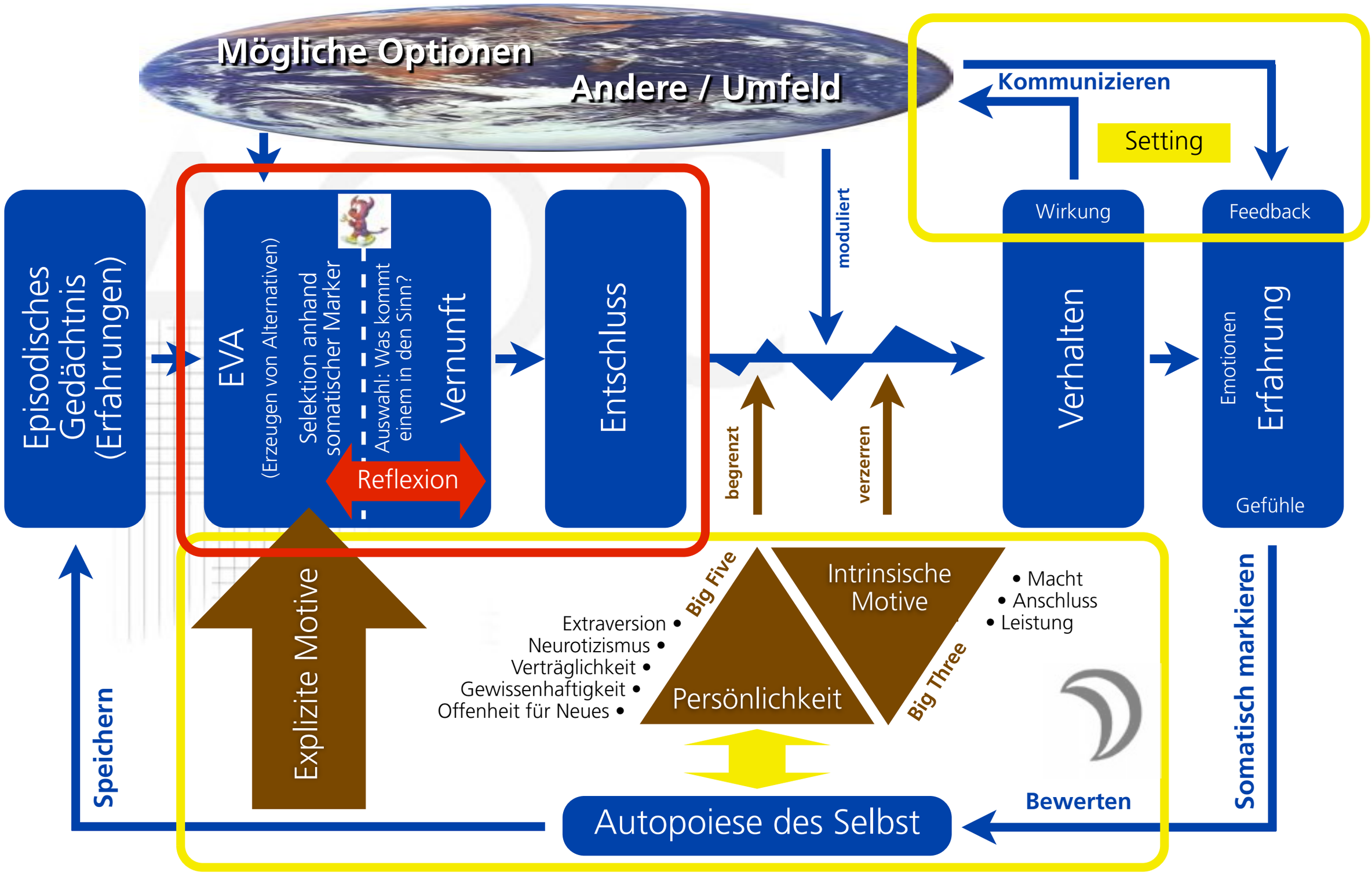
Wie entstehen unsere Entscheide?

Vernunft und Leidenschaft sind untrennbar.

Decision making

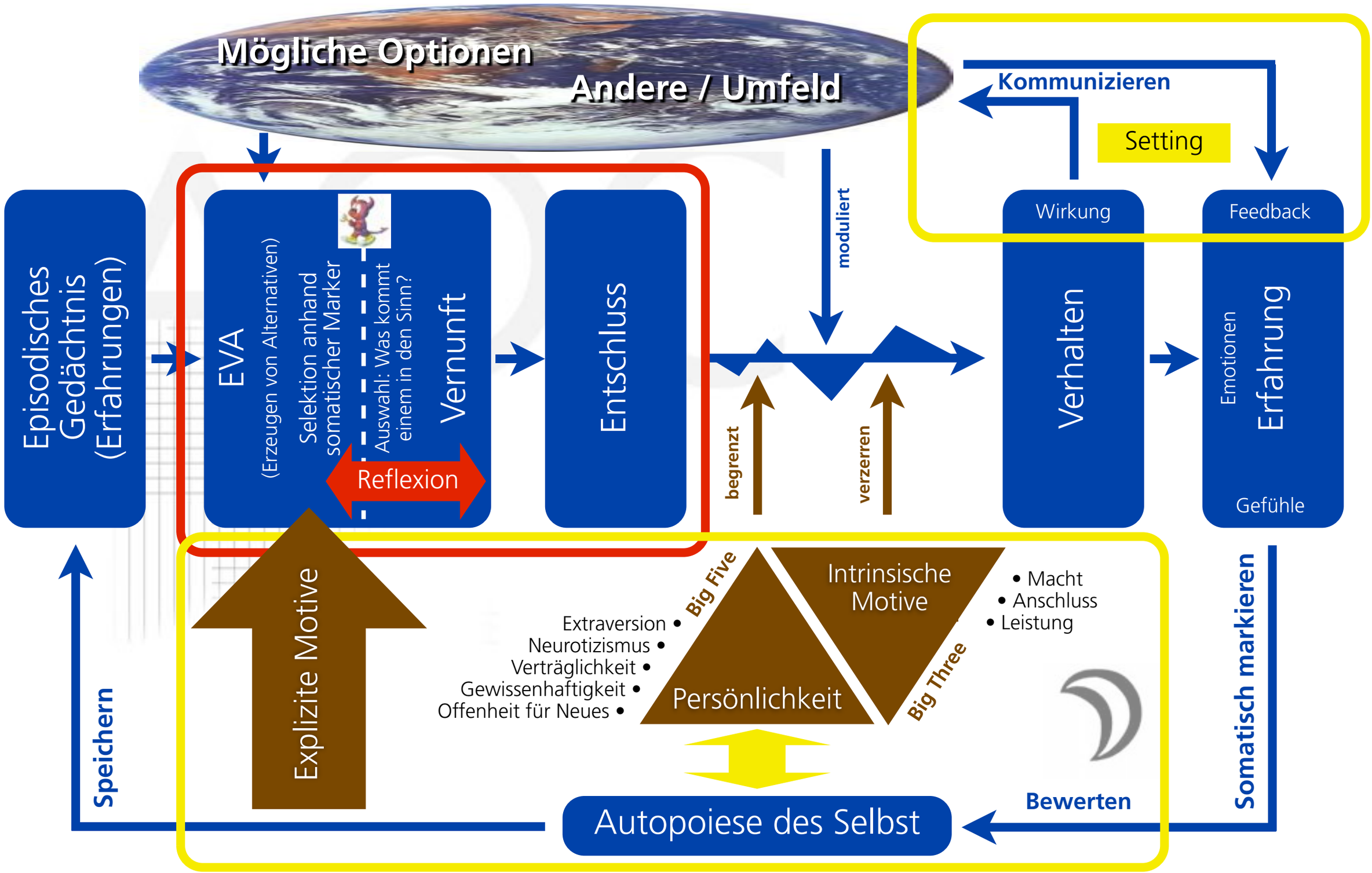


Entscheiden



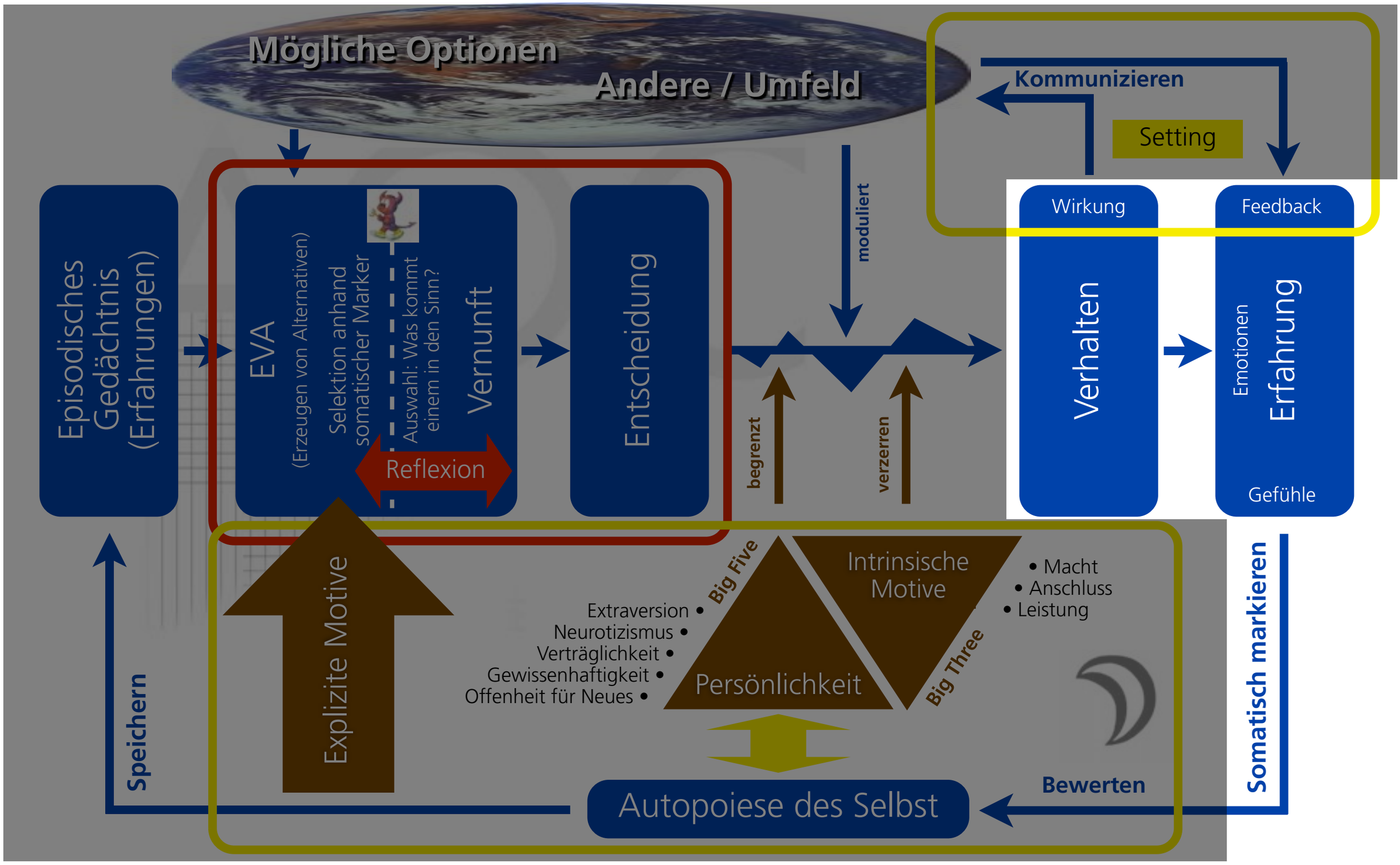
Einbettung in eine allgemeine Verhaltenstheorie

Übersicht: Das war bereits der erste Teil



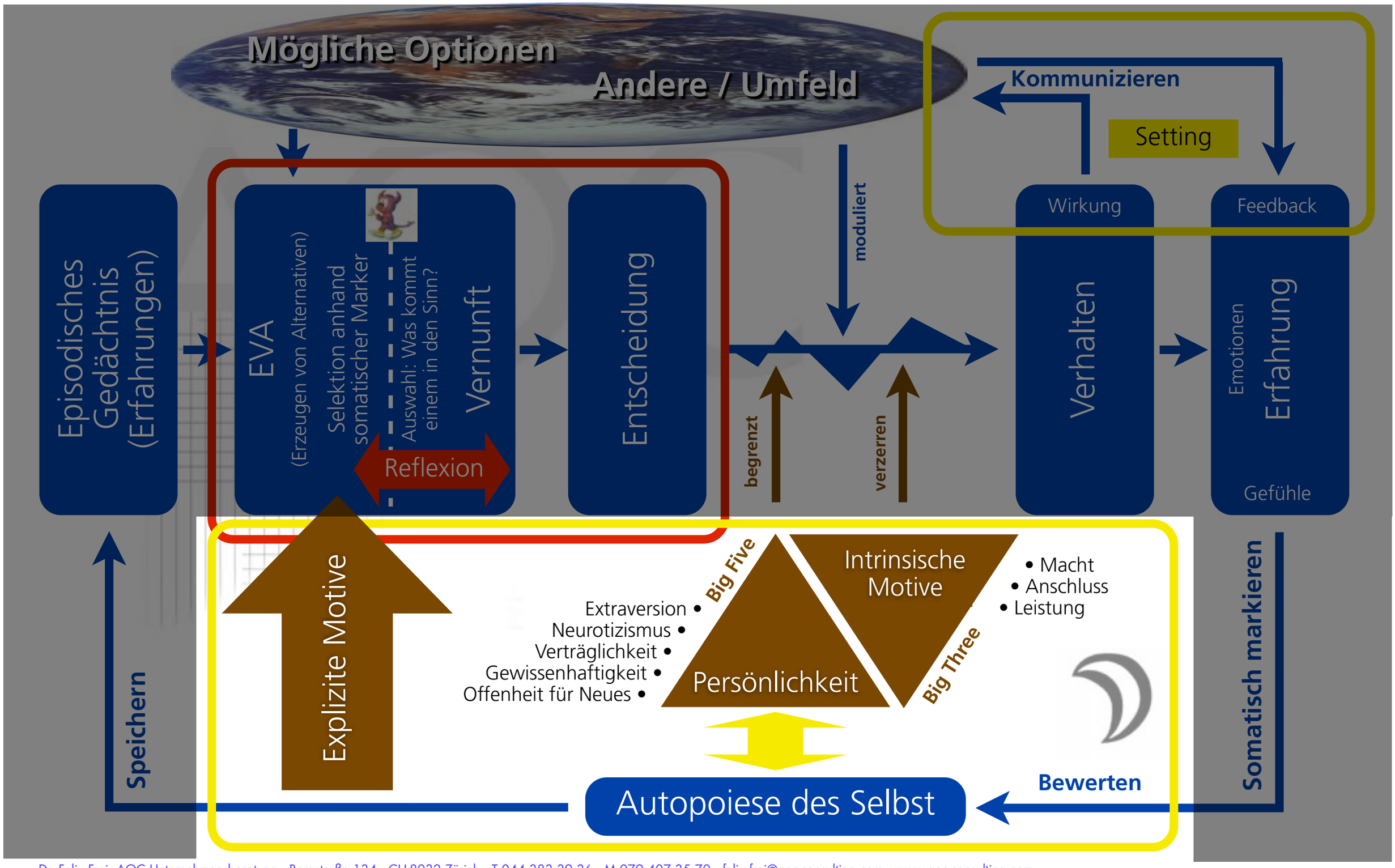
Einbettung in eine allgemeine Verhaltenstheorie

Übersicht: Zweiter Teil



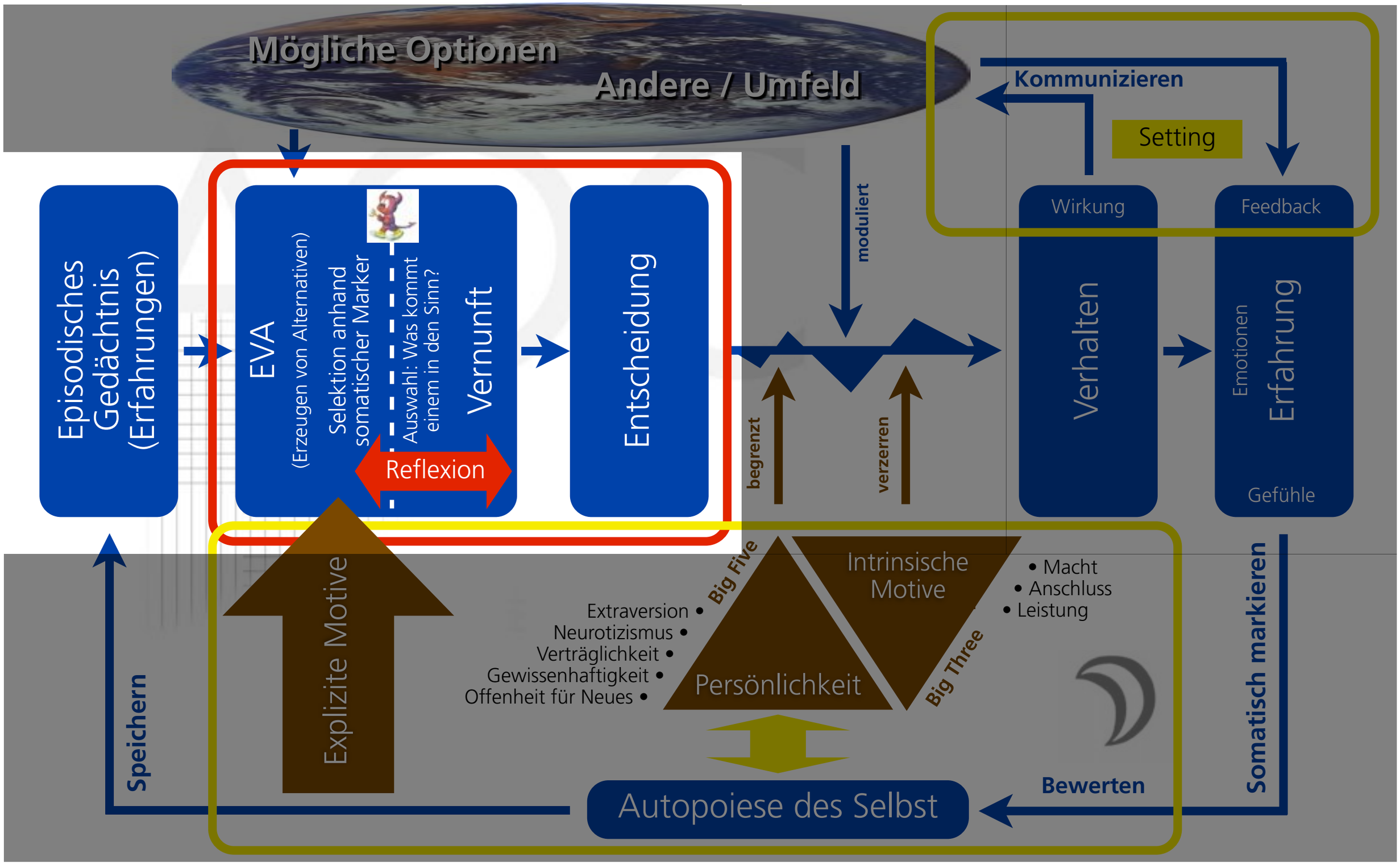
Einbettung in eine allgemeine Verhaltenstheorie

Übersicht: Dritter Teil



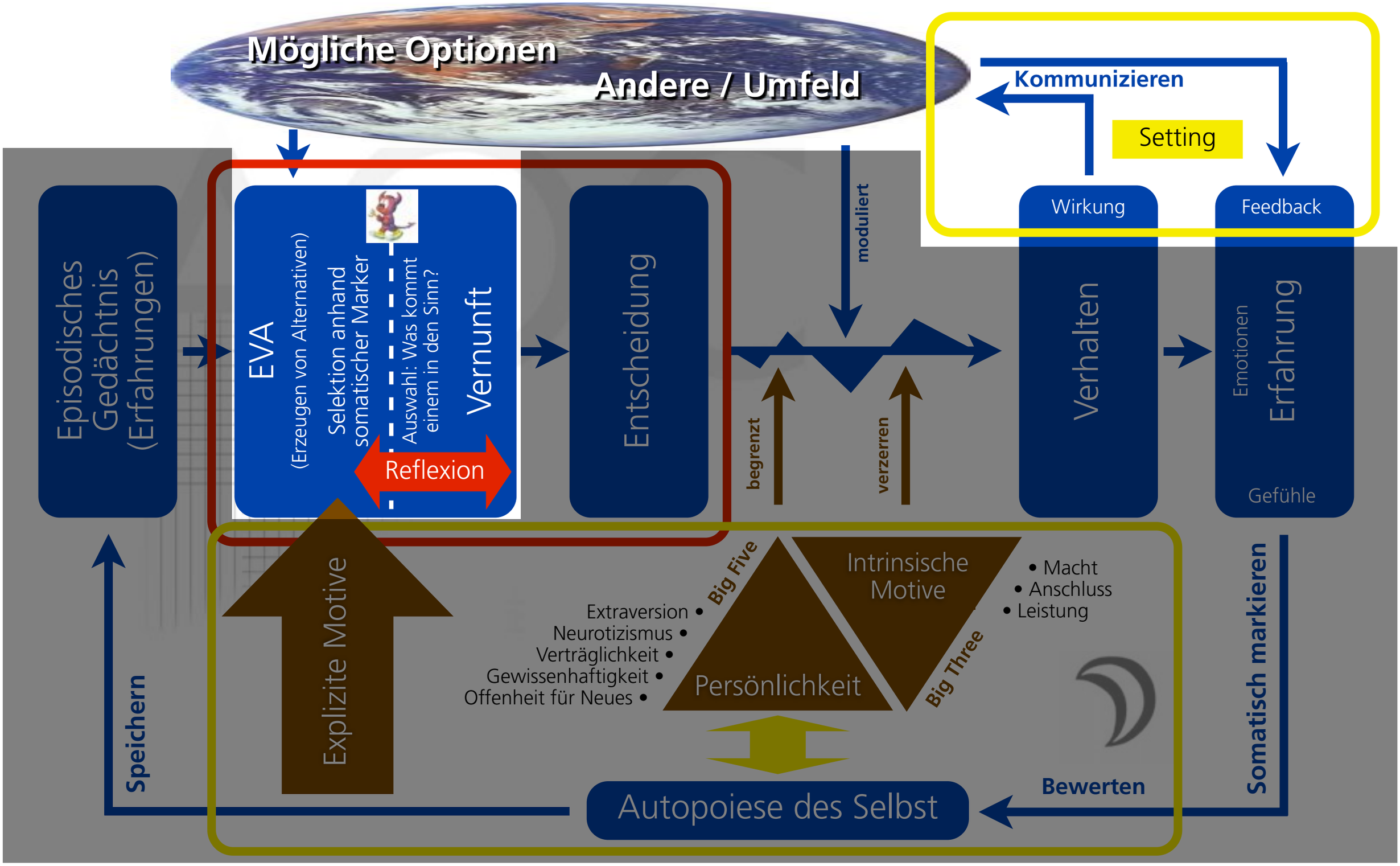
Einbettung in eine allgemeine Verhaltenstheorie

Übersicht: Vierter Teil



Einbettung in eine allgemeine Verhaltenstheorie

Übersicht: Fünfter Teil



Einbettung in eine allgemeine Verhaltenstheorie

Erste Zwischenbilanz

- Jedem Verhalten laufen Entscheide voraus – unabhängig davon, ob wir dies als bewusstes Entscheiden erleben oder ob es fast «automatisch» abläuft.
- Das Verhalten realisiert den Entscheid aber nicht 1:1.
- Mit jedem Entscheid sind Kognition und Emotion – d.h. Vernunft und Leidenschaft – untrennbar verbunden.
- Die für die Führungsentwicklung interessante Frage lautet: Wie stark können wir mit unserer *bewussten* Entscheidungsfähigkeit unsere Entscheide überhaupt beeinflussen?

Zweiter Teil

Wozu haben wir Gefühle?

Emotionen und Gefühle sind nicht dasselbe.

Woher kommen Emotionen?

- Emotionen sind Kommunikatoren nach innen und nach außen, in denen sich die Wertigkeit einer Erfahrung mitteilt.
- Evolutionär muss alles im Lichte des Nutzens für das Überleben gesehen werden:
  - Eine schnelle, grobe Auswertung von Wahrnehmungen ermöglicht, den Körper rasch auf eine Reaktion vorzubereiten.
  - Dies führt zu Veränderungen des Körperzustandes, die im Gehirn abgebildet werden.
  - Dies erfolgt in jenen rechtshemisphärischen somatosensiblen Hirnregionen, die den ganzen Körper kartieren.
  - Die Kartierung ist vierfach: Temperatur, Druck/Tasten, Schmerz, Propriozeption (Gelenkstellung).
- Emotionen geben nach außen Signale ab: Wut, Freude etc.

Was sind Gefühle?

- Gefühle sind Wahrnehmungen von Emotionen.
- Wir sind traurig, weil wir weinen. Nicht umgekehrt.
- Gefühle können, müssen aber nicht bewusst sein.
- Gefühle gestatten es, Emotionen noch einmal – langsamer, aber genauer – zu durchleuchten: Hat mich wirklich eine Schlange erschreckt, oder war es doch nur ein krummer Ast?
- Gefühle gestatten, Aspekte von Entscheidungen zu bewerten: Dazu werden sie in einer «Als-ob-Schleife» (Damasio) gedanklich auf ihre emotionale Wirkung hin durchleuchtet.
- Gefühle sind genau so kognitiv wie andere Wahrnehmungen – aber sie haben immer einen positiven oder negativen Charakter.

Emotionen, Gefühle und Entscheidungen

- Es gibt einen (annähernd konstanten) «Normalzustand» des Körpers, und Emotionen sind Ausdruck deutlicher Abweichungen von diesem Normalzustand.
- Gefühle sind ein integraler Bestandteil der Verstandesmechanismen. *Das Fehlen von emotionaler Resonanz gefährdet die menschliche Rationalität. Rationales Handeln und Entscheiden ist ohne Gefühle nicht möglich*.
- Gemäß der Hypothese der *somatischen Marker* werden beim Überlegen bzw. Entscheiden die Konsequenzen der Handlungsalternativen nicht nur rational durchdacht, sondern auch durch einen «automatischen Prozess» emotional bewertet.
- Emotionen sind evolutionär späte, und Gefühle noch spätere, Formen der homöostatischen Steuerung von Lebensvorgängen.

Arten von Gefühle

- Universell (bis zu den *unwillkürlichen* Gesichtsausdrücken) sind:
  - Glück/Freude
  - Überraschung
  - Furcht
  - Wut
  - Ekel
  - Traurigkeit

Beim Versuch, die gleichen Gesichtsausdrücke willkürlich zu erzeugen, brauchen wir nicht den vorderen Teil des Gyrus cinguli, sondern den motorischen Cortex und seine Pyramidenbahnen. Deshalb ist es so schwer, zu «lügen». Denn gewisse Gesichtsmuskeln können wir willentlich gar nicht ansteuern.

- Diese grundlegenden Universalgefühle gestatten differenzierte Abwandlungen, Spielarten, Mischungen – aufgrund von Verbindungen aus einem komplizierten kognitiven Inhalt und der Modifikation eines präorganisierten Körperzustandsprofils.

- Zudem gibt es Hintergrundgefühle wie z.B. Wohlbehagen oder Unbehagen, Ruhe oder Anspannung. Sie haben im Gegensatz zu «echten» Gefühlen keinen intentionalen Inhalt.

Anmerkungen

- Das Denksystem hat sich evolutionär als Erweiterung des automatischen Emotionssystems entwickelt.
- Emotionen gestatten, gescheit zu handeln, ohne gescheit denken zu müssen (der orbitofrontale Cortex rechnet unsere instinktiven Gefühle mit ein).
- Denken hilft auch, aber bewusst: Wir können gescheit denken, bevor wir gescheit handeln.
- Aber: Die unumgängliche Beteiligung von Emotionen am Denkprozess kann vorteilhaft aber auch verheerend sein – je nach den Umständen der Entscheidung und der Lebens-geschichte des Entscheidenden.
- *Intuition begünstigt daher nur den präparierten Verstand!*

Emotionsverarbeitung im Gehirn

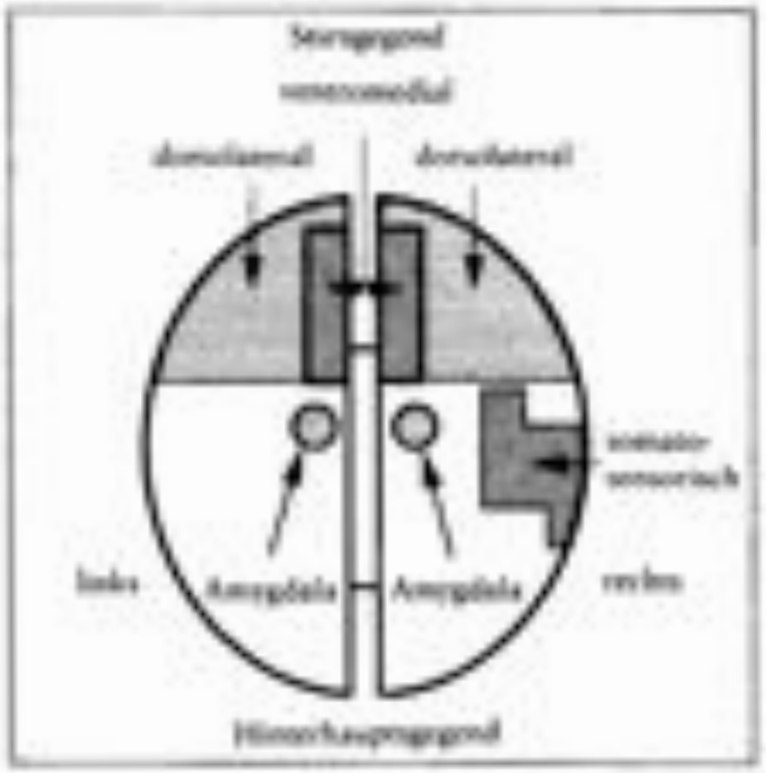


Abbildung 4.4 Ein Diagramm der Regionen, deren Schädigung sowohl die Denkfähigkeit als auch die Emotionsverarbeitung beeinträchtigt.

Damasio (2007a, 109)

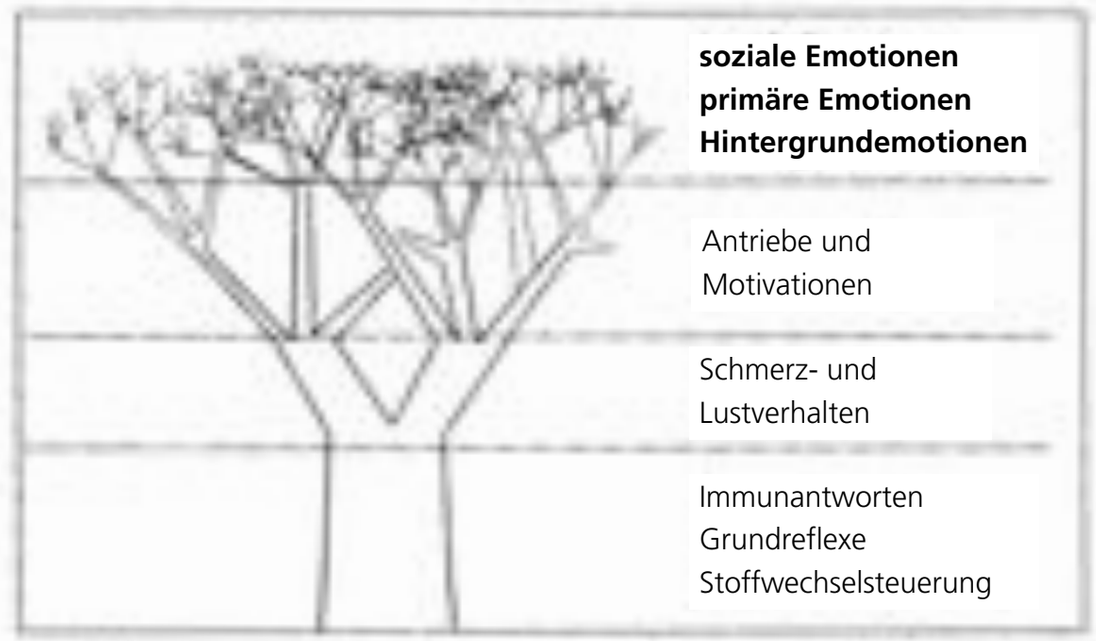
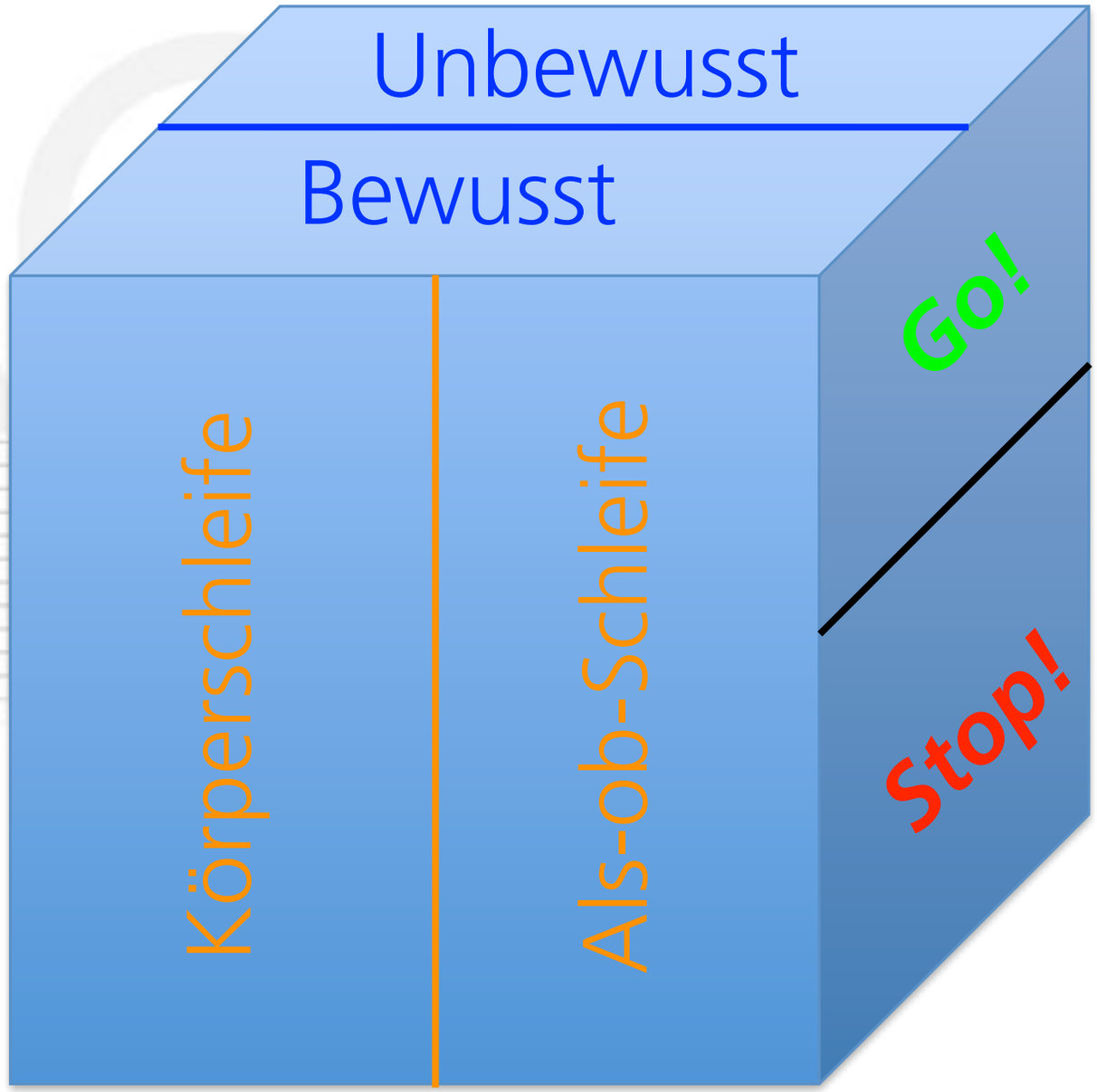


Abbildung 2.3: Es gibt mindestens drei Arten von eigentlichen Emotionen: Hintergrundemotionen, primäre Emotionen und soziale Emotionen. Auch hier findet das Schachtelprinzip Anwendung. Beispielsweise schließen soziale Emotionen Reaktionen ein, die Elemente der primären und der Hintergrundemotionen sind.

Damasio (2007b, 58)

Eine schematische Einbettung



Zweite Zwischenbilanz

- Emotionen sind der körperliche Ausdruck der Bewertung von Situationen.
  - Primär ermöglichen uns Emotionen sehr schnelle Reaktionen.
  - Darüber hinaus haben sie kommunikative Zwecke.
- Gefühle sind wahrgenommene Emotionen: Wir rennen nicht davon, weil wir Angst haben, sondern wir haben Angst, weil wir davonrennen.
- Gefühle gestatten uns, die unbewussten Grundlagen unseres Denkens auszuloten – und das bewusste Entscheiden und Tun willentlich zu erweitern.
- «Auch ist nicht zu leugnen, dass die Empfindung der meisten Menschen richtiger ist als ihr Räsonnement. Erst mit der Reflektion fängt der Irrtum an.» Friedrich Schiller an Goethe, 30. Juli 1799.

Dritter Teil

Was macht unsere Persönlichkeit so stabil?

Wir erzeugen unsere Persönlichkeit fortlaufend selbst.

Persönlichkeit versus Temperament

- Begrifflich schwer zu trennen. Temperament gilt als der «Kern» der Persönlichkeit.
- Der Begriff Temperament wird in der Regel mit «genetisch bedingt» oder «angeboren» verbunden.
- Achtung: «Genetisch bedingt» und «angeboren» ist nicht dasselbe:
  - *Genetisch bedingt:* Kann sich bei der Geburt schon zeigen, aber auch sehr viel später. Kann durchaus erst umweltbedingt ausgelöst sein.
  - *Angeboren:* Ist nicht unbedingt vererbt, denn in der Schwangerschaft gibt es enorm viele Umwelteinflüsse.
- Unbestritten sind frühkindliche Erfahrungen sehr prägend (v.a. die so genannte Bindungserfahrung). Ihren «Abschluss» dürfte die Persönlichkeitsentwicklung zwischen 25+30 Jahren finden.

Was bedeutet «Persönlichkeit»?

- Persönlichkeit ist *per definitionem* etwas, das im Erwachsenenalter einigermaßen stabil bleibt (resp. gehalten wird!).
- Charakterisiert man die Persönlichkeit von Menschen in einer Vielzahl von Eigenschaftswörtern und wertet die Ergebnisse statistisch (mittels «Faktorisierung») aus, so resultieren am häufigsten die «Big Five»:
  - Extraversion
  - Neurotizismus
  - Verträglichkeit
  - Gewissenhaftigkeit
  - Offenheit für neue Erfahrungen
- Dahinter steht keine Persönlichkeits*theorie,* sondern bloße (aber sehr robuste) *Empirie*.

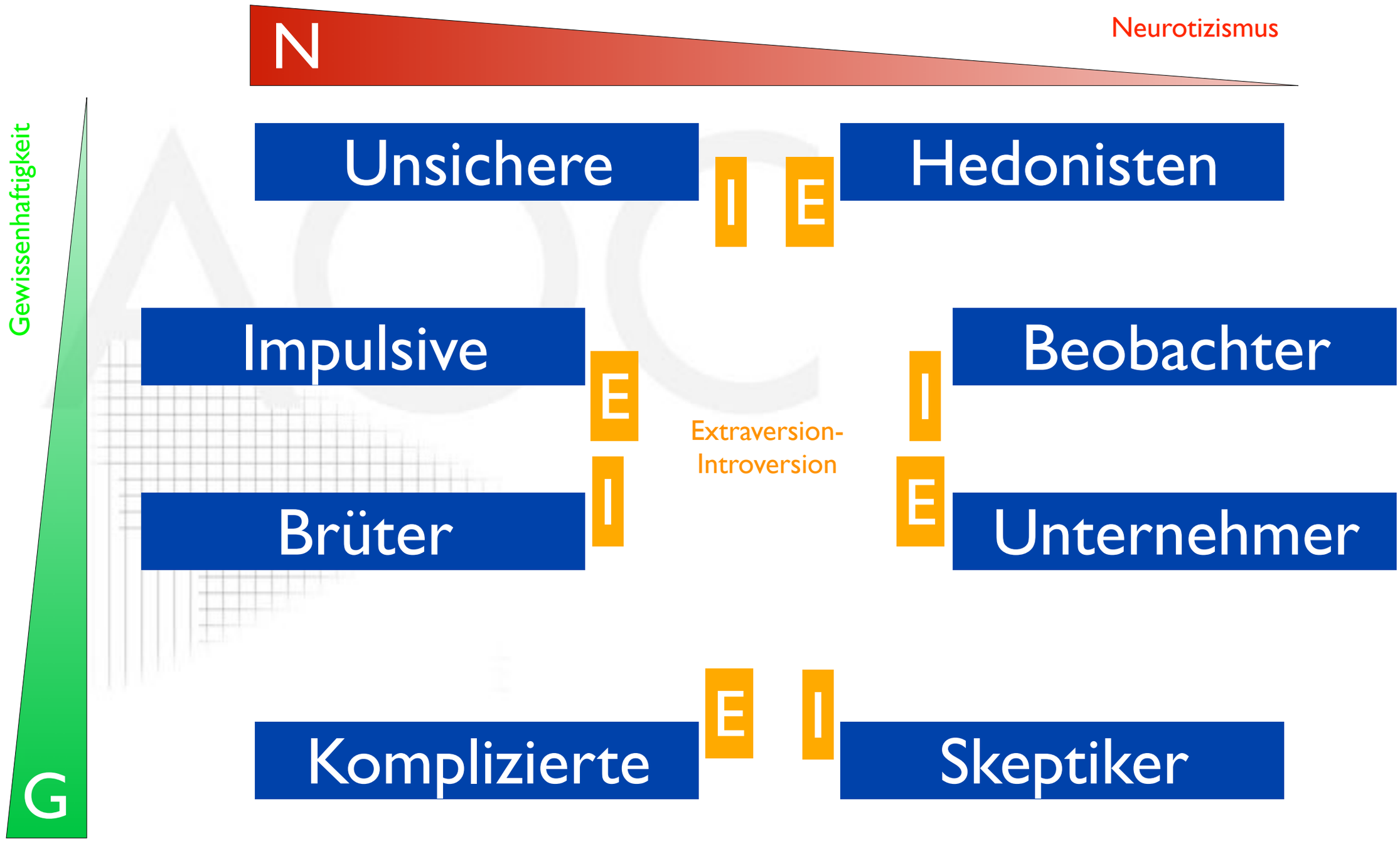
Die «Big Five»

- Extraversion
  - gesprächig, bestimmt, aktiv, energisch, offen, dominant, enthusiastisch, sozial, abenteuerlustig versus
  - still, reserviert, scheu, zurückgezogen
- Neurotizismus
  - gespannt, ängstlich, nervös, launisch, besorgt, empfindlich, reizbar, furchtsam, sich selbst bemitleidend, instabil, mutlos versus
  - stabil, ruhig, zufrieden
- Verträglichkeit
  - mitfühlend, nett, bewundernd, herzlich, weichherzig, warm, großzügig, vertrauensvoll, hilfsbereit, nachsichtig, freundlich, kooperativ, feinfühlig versus
  - kalt, unfreundlich, streitsüchtig, hartherzig, grausam, undankbar, knickrig
- Gewissenhaftigkeit
  - organisiert, sorgfältig, planend, effektiv, verantwortlich, zuverlässig, genau, praktisch, vorsichtig, überlegt, gewissenhaft versus
  - sorglos, unordentlich, leichtsinnig, unverantwortlich, unzuverlässig, vergesslich
- Offenheit für neue Erfahrungen
  - breit interessiert, einfallsreich, fantasievoll, intelligent, originell, wissbegierig, intellektuell, künstlerisch, gescheit, erfinderisch, geistreich, weise versus
  - gewöhnlich, einseitig interessiert, einfach, ohne Tiefgang, unintelligent

Die «Big Five» mit ihren jeweils 6 Facetten

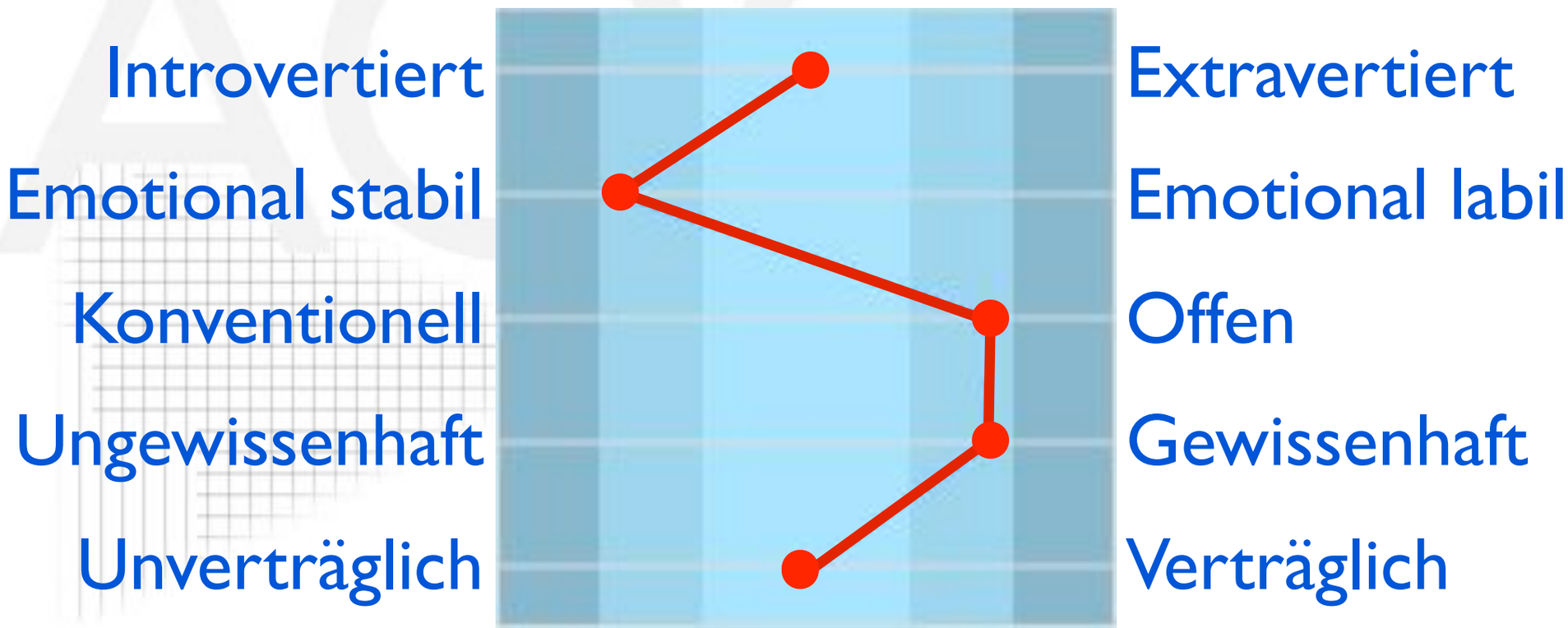
- Extraversion
  - Herzlichkeit | Geselligkeit | Durchsetzungsfähigkeit | Aktivität | Erlebnishunger | Glückserleben
  - *Talent zum Glücklichsein*
- Neurotizismus
  - Ängstlichkeit | Reizbarkeit | Depression | Soziale Befangenheit | Impulsivität | Verletzlichkeit
  - *Talent zum Unglücklichsein*
- Verträglichkeit
  - Vertrauen | Freimütigkeit | Altruismus | Entgegenkommen (vs. Feindseligkeit) | Bescheidenheit | Gutherzigkeit
  - *Von Altruisten und Stinkstiefeln*
- Gewissenhaftigkeit
  - Kompetenz | Ordnungsliebe | Pflichtbewusstsein | Leistungsstreben | Selbstdisziplin | Besonnenheit
  - *Die unterschätzte Macht der Sekundärtugenden*
- Offenheit für neue Erfahrungen
  - O. für Fantasie | für Ästhetik | für Gefühle | für Handlungen | für Ideen | des Normen- und Wertesystems
  - *Die Neugier, hinter den Horizont zu schauen*

Einige Kombinationen von 3 der «Big Five»



Beispiel einer Testauswertung der «Big Five»

http://www2.psychologie.hu-berlin.de/psytests/ffm/



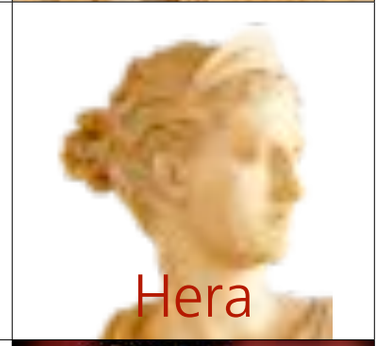
Interpretation	Sehr gering	Gering	Durchschnittlich	Hoch	Sehr hoch
% der Personen mit *geringeren* Werten	0-3%	3-36%	37-63%	64-96%	97-100%

Was ist die implizite Motivstruktur?

- Die Motivstruktur ist Ausdruck der Persönlichkeit
  - Die Motivstruktur umfasst nur unsere Basismotive.
  - Die Motivstruktur ist nicht direkt bewusstseinsfähig.
  - Verhaltensentscheidend ist die (In-) Kongruenz zwischen (unbewussten) Motiven und (bewussten) Zielen.
- Die Motivstruktur ist intraindividuell recht stabil
  - Der Begriff der «Motivstruktur» ist theoretisch primär von McClelland gefasst (er umfasst primär: Leistung | Macht | Anschluss).
  - Laut den Studien von McClelland haben die meisten Menschen eines dieser Motive dominant. Wenige haben zwei Dominante. Bei sehr wenigen sind die drei Motive ausgeglichen. Nur eine Minderheit zeigt gänzlich andere Basismotive.
  - Die Selbsteinschätzung verändert sich erfahrungsgemäß, wenn statt der deutschen die englischen Originalbegriffe genommen werden: Achievement | Power | Affiliation.

Motivstruktur in der Führungsentwicklung

- Leistung, Macht & Anschluss (ausgeprägt entweder als Hoffnung oder Furcht) gelten als die *Big Three* der unbewussten Motivstruktur, auf die in der Führungsentwicklung fokussiert werden kann.

L	Neugier, Aufgaben meistern, besser sein/ werden, Neues	**Hoffnung auf Erfolg**	**Furcht vor Misserfolg**	Vasopressin	Athene
M	Status, Einfluss, Kontrolle, Dominanz	**Hoffnung auf Prestige-gewinn**	**Furcht vor Status-verlust**	Noradrenalin Testosteron	 Hera
A	Soziale Nähe, Geborgenheit, Freundschaft, Zuneigung	**Hoffnung auf Gemein-schaft**	**Furcht vor Ablehnung**	Dopamin	Aphrodite

Dominierende Neurohormone

Die Frage an Paris, welche dieser drei Göttinnen die schönste sei.

Basale vs. selbst-zugeschriebene Motive

«Es» will

- Neurohormonal-affektive Grundlage
- Vorsprachlich früh erworben, nicht bewusst
- Begrenzte Anzahl, evolutionär verankert: v.a. L | M | A
- Anregung über situative Hinweisreize

«Ich» will

- Kognitive Grundlage
- Später erworben, bewusst und sprachlich
- Unbegrenzte Anzahl einzig-artiger Selbstdefinitionen
- Anregung über Aktivierung selbstbezogener Kognitionen

Risiko der Übersteuerung

Dritte Zwischenbilanz

- Unsere Persönlichkeit ist in der Tat sehr stabil.
- Diese Stabilität aber ist das Resultat eines sehr aktiven Prozesses.
- Der Prozess der Stabilisierung verläuft nicht bloß intrapsychisch, sondern zu einem erheblichen Teil auch interindividuell ab.
- Intrapsychische Stabilisierung der Persönlichkeit erfolgt also in Verschränkung mit Enkulturation, und für beide gilt, was der Ethnologe Nigel Barles über Letztere gesagt hat:

  «Wir sehen [unsere Füße] nicht, weil sie genau unter unsern Bierbauch sind und wir gewohnt sind, die Welt ohne sie zu betrachten. Wenn wir sie überhaupt wahrnehmen, sehen wir sie als Teil der Welt. Die Kultur der anderen indes ist, wie die Füße unter ihren Bierbäuchen, offenkundig und bietet sich für unvoreingenommene und langwierige Forschungen und Vergleiche an.» (aus: Nigel Barley, *Traurige Insulaner,* 1999, S.9)

Vierter Teil

Was kommt uns überhaupt in den Sinn?

Wir können nur denken, was der Dämon zulässt.

Vierte Zwischenbilanz

Aus Jonah Lehrer (2009):

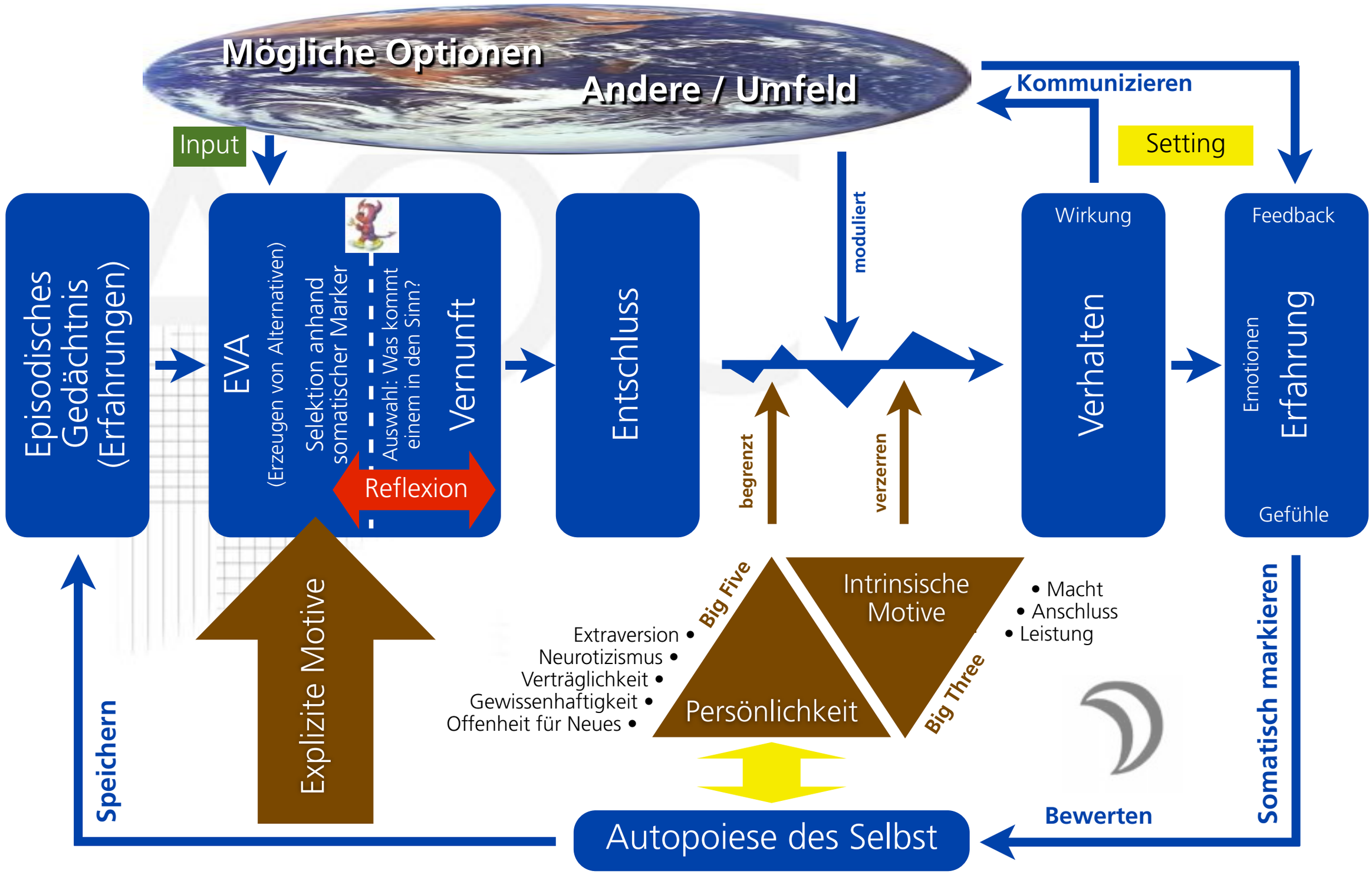
- Der Nucleus Accumbens erzeugt angenehme Gefühle.
- Die Insula ist für die Entstehung negativer Gefühle zuständig.
- Die Amygdala erzeugt Angst und Beklemmung.
- Der Anteriore Cinguläre Cortex spürt Vorhersage-Fehler auf.
- Der Präfrontale Cortex kann kreativ Geistesblitze zünden, er kann begründete Zweifel erheben und er kann sogar körperliche Signale manipulieren (Placebo). Aber er ist schnell überfordert, beschränkt sich auf 7±2 und sitzt leicht Täuschungen auf.

Fünfter Teil

Können wir den Dämon lockern?

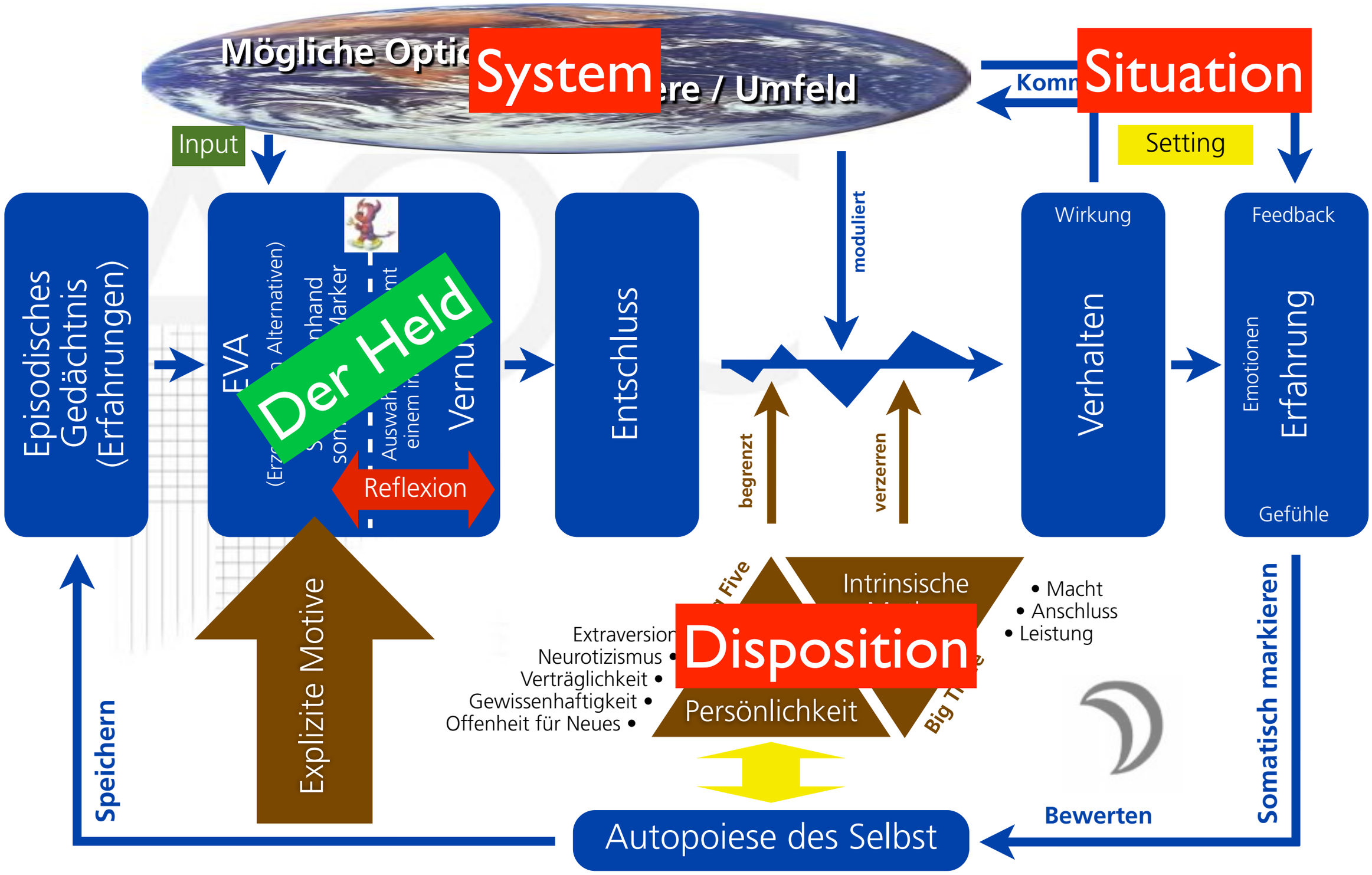
Wir können – beschränkt – unseren Denkraum erweitern.

Drei Hebelpunkte: Input, Reflexion, Setting



Einbettung in eine allgemeine Verhaltenstheorie

Disposition, Situation, System und der Held



Aus der sozialpsychologischen Optik des Luzifer-Effekts von Phil Zimbardo.

Fünfte Zwischenbilanz

- Methode der freien Assoziation
- Fahnenbildung nach R. Lay
- Narrative Interviews auf dem Raster re-interpretieren
- Der Dämon ist natürlich das Über-Ich, aber auch das, was Ron Smothermon das „Zeug“ nennt.
- Für uns interessant sind die ganzen jüdisch-christlichen Ablagerungen darin, die völlig unreflektiert in unser Denken über Führung einfließen und zu Selbstverständlichkeiten gerinnen.
- vgl. Hüther: Achtsamkeit, Behutsamkeit: Kognitiv ist Einsicht möglich, dann braucht es erheischende Settings.

Literatur

- Antonio R. Damasio: *Ich fühle, also bin ich.* Berlin: List, 2002.
- Antonio R. Damasio: *Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn.* Berlin: List, 2007a.
- Antonio R. Damasio: *Der Spinoza-Effekt.* Berlin: List, 2007b.
- Anna Freud: *Das Ich und die Abwehrmechanismen.* Frankfurt a.M.: S. Fischer, 2006 (19. Aufl.; Orig.: 1936).
- Joseph LeDoux: *Das Netz der Gefühle. Wie Emotionen entstehen.* München: dtv, 2006.
- Jonah Lehrer: *Wie wir entscheiden. Das erfolgreiche Zusammenspiel von Kopf und Bauch.* München: Piper, 2009.
- Gerhard Roth: *Aus Sicht des Gehirns.* Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 2001.
- Gerhard Roth: *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten*. Stuttgart: Klett-Cotta, 2007.