

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

www.jobwinner.ch
ALPHAS Kaderportal



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 17./18. JULI 2004. AUFLAGE 436'618. INSERATE: TELEFON 01/248 40 10, FAX 01/248 41 91

Somatische Marker

Wegweisende Instinkte

Effizient und zeitsparend Entscheidungen treffen sowie zielgerichtet Planen und Handeln. Dafür braucht es den Einsatz des «Bauchgefühls», das Teil unserer Ressourcen ist.

von Margarete Lang-Henrich (*)

«Ich denke, also bin ich.» Descartes hat mit dieser Aussage das Verständnis des menschlichen Denkens und Handelns nachhaltig geprägt. In diesem Sinne benützt der Mensch seinen Verstand, synonym mit Gehirn, um die alltäglichen Herausforderungen zu meistern.

Auf Bauchgefühl achten

Im Berufsleben sollten nach gängiger Ansicht Gefühle keinen Raum haben, da Kopf und Verstand als Garanten von vernünftigen Entscheidungen stehen. Doch manche Führungskraft kennt das «nagende Gefühl in der Magengrube» bei Entscheidungen, die vermeintlich auf der Vernunftsebene gefällt wurden, oder auch das «gute Gefühl im Bauch» nach einer erfolgreichen Transaktion. Einige, oft sehr erfolgreiche Menschen,

benützen im Berufsleben ganz bewusst das Bauchgefühl, den «Riecher» oder «Instinkt», um eine gute Investition oder ein faules Ei zu identifizieren.

Hirnlastigkeit widerlegt

Für den führenden Manager einer amerikanischen Investmentfirma ist der «Instinkt» ein unerlässlicher Faktor in seinem Job, und seine Mitarbeitenden müssen diese Fähigkeit besitzen. Er könne rein kopflastige Mitarbeitende nicht gebrauchen, da schliesslich das menschliche Potential das A und O jeder Firma sei, das nur über die Gefühle erfasst werden könne, sagt er. Er erinnert sich an den erfolgreichen Kauf eines Unternehmens. Aufgrund der eingehenden Business-Analyse hatten die Investoren entschieden, dass die Firma nicht in ihr Konzept passte. Sie kamen aber wieder auf ihren negativen Entscheid zurück, weil der Unternehmensleiter der Firma ihr Interesse geweckt und einen bleibenden positiven Eindruck hinterlassen hatte. «Ich hatte das Gefühl, dass die Person einen drauf hat, und wir auf sein Potential vertrauen können», war die Meinung des Managers. Fazit: Die Firma wurde ge-

kauft, und die Investition hat sich als voller Erfolg erwiesen.

Der amerikanische Neurobiologe Antonio R. Damasio hat den naturwissenschaftlichen Nachweis erbracht, dass der menschliche Denk- und Handlungsprozess auch auf Gefühlen und Empfindungen basiert. Er widerlegt auf Grund von empirischen Forschungsergebnissen die herkömmliche Auffassung von einem rein hirnlastigen Menschen.

Bestmögliche Handlungsstrategie

Für Damasio sind Denken, Fühlen und Handeln ineinander greifende Mechanismen und «die geistige Aktivität ist nicht nur auf das Gehirn, sondern auch auf den restlichen Körper angewiesen». Dieser Mechanismus war wichtig für das Überleben und die Weiterentwicklung des Menschen. Ein ausgeklügeltes Interaktionssystem von Körper und Gehirn hat von je her dem



Margarete Lang

menschlichen Organismus ermöglicht, die bestmöglichen Handlungs- und Verhaltensstrategien in Anbetracht der Umweltbedingungen auszuarbeiten. Voraussetzung dafür war die Ausbildung eines komplexen Denkapparates, der in ständiger Wechselbeziehung mit Körper, Gehirn und Umwelt steht, der Informationen auswertet und zu Handlungsstrategien verarbeitet. Empfindungen und Gefühle dienen dabei als Informationsträger. Damasio bezeichnet sie als somatische Marker.

Innere und äussere Orientierung

Ziel des Denkprozesses ist, in einer gegebenen Situation die möglichst optimale Entscheidung für eine Handlungsstrategie zu treffen. Wichtige Faktoren dazu sind: Wissen über die Ausgangslage und verschiedene Reaktionsmöglichkeiten sowie über ihre unmittelbaren und mittelbaren Konsequenzen. Um die Konsequenzen einer Handlung abschätzen zu können, braucht der Mensch viele persönliche Erkenntnisse. Deren Kategorisierung in unserem Gedächtnis stellt nach Damasio eine Rangfolge von Wahlmöglichkeiten und Ergebnissen gemäss bestimmter Wertvorstellungen her. Das Gehirn schickt innerhalb eines Bruchteils einer Sekunde eine Fülle denkbarer Reaktionsmöglichkeiten und deren Folgen als «Flash» in unser Bewusstsein. Daraus werden vor dem geistigen Auge blitzschnell die positiven und negativen Konsequenzen einer Entscheidungs- und Handlungsstrate-

gie abgewägt und die wichtigsten, ausschlaggebenden Elemente herausgefiltert. Nun gibt es zumindest zwei Handlungsvarianten, von denen sich eine auf die so genannte rein mentale «höhere Vernunft» abstützt und die andere auf «die somatischen Marker».

Bei der ersten gibt Damasio zu bedenken, dass die Kapazität von Aufmerksamkeit und Arbeitsgedächtnis begrenzt ist, und dass, wenn der Verstand auf rein rationaler Basis arbeitet, die Gefahr besteht, eine falsche Entscheidung zu treffen. Wogegen der Einbezug der somatischen Marker im Denkprozess einen körpergestützten Mechanismus bildet, «ein automatisches System zur Be-

(Fortsetzung auf Seite 3)

(Fortsetzung von Seite 1)

wertung von Vorhersagen». Ein somatischer Marker kann als Alarmglocke oder als Startsignal wirken. Die eingeblendeten «Flashes» sind Bilder von Erfahrungen aus der Vergangenheit, die alle mit einem positiven oder negativen Gefühl besetzt sind. Wie alle unsere Erfahrungen, sind auch die damit verbundenen Gefühle gespeichert. Wird nun ein solcher Erfahrungswert abgerufen, kommt es zu einem kurzen, oft nicht wahrgenommenen, positiven oder negativen Gefühlsausdruck. Damasio stellt die logischen Denkprozesse nicht in Abrede, sondern weist auf ihre nützliche Rolle, indem sie verschiedene Wahlmöglichkeiten auf eine sehr speditive Art und Weise aussondern.

Unter Zeitdruck entscheiden

Der Stress vieler Führungskräfte besteht darin, ständig mit einer Flut von Anliegen konfrontiert zu werden und sehr schnell unter Zeitdruck handeln zu müssen. Oft bleibt keine Zeit, Entscheidungen auf Grund von fehlenden Informationen hinauszuschieben. Somatische Marker, die zu den inneren Ressourcen eines jeden Menschen gehören, können gewinnbringend in diesen Denk- und Handlungsprozess eingebunden werden. Es gibt drei Kategorien von Menschen: Die ersten spüren den somatischen Marker (Riecher, Feeling) und beachten ihn bei Entscheiden. Die zweiten spüren zwar kurz den Marker, beachten ihn aber nicht und verlassen sich auf den Verstand. Die dritten nehmen den Marker nicht wahr. Die Wahrnehmung und das Handeln mit somatischen Markern sind auch im Erwachsenenalter erlernbar, denn der menschliche Organismus besitzt alle Voraussetzungen dafür.

() Margarete Lang-Henrich, NDS in Kommunikationswissenschaft und Journalismus, ist freie Journalistin.*

Das Zürcher Ressourcen Modell ZRM® basiert auf der Wirkung der somatischen Marker und wurde von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause an der Universität Zürich entwickelt.

(www.zrm.ch, m.l-h@bluewin.ch)

Diesen und weitere Artikel finden Sie unter
www.jobwinner.ch