

ENTSCHEIDUNGEN „AUS DEM BAUCH“ WERDEN IM KOPF GEFÄLLT

oder

*Der „Homo Oeconomicus“
darf Gefühle zeigen!*

Rationalität gilt den Wirtschaftswissenschaften als grundlegendes Prinzip. Da der Mensch eher zu einem nie abbrechenden Fluß an Wünschen und Bedürfnissen als zur Askese neigt und diesem unendlichen Fluß nur eine begrenzte Zahl von Gütern zur Bedürfnisbefriedigung gegenübersteht, ist er zum Wirtschaften gezwungen. Der Prototyp des wirtschaftenden Menschen ist das Modell des Homo oeconomicus, der seine Entscheidungen streng rational fällt. Dieses „Menschenbild“, das Emotionalität konsequent ausschließt und den durch die allgemeine Güterknappheit notwendig werdenden wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen mit logisch-analytischem Denken beizukommen sucht, bedarf anscheinend der Korrektur. Der Stein des Anstoßes zur vorsichtigen Revision kommt aus den Naturwissenschaften, genauer: von der Neurowissenschaft, der Gehirnforschung. „Die moderne Gehirnforschung dürfte, wenn man ihre Ergebnisse zur Kenntnis zu nehmen bereit ist, auch durchaus folgenreich für die Theoriebildung in den Wirtschaftswissenschaften sein.“ Dies meint der Mann, der solch einen Brückenschlag zwischen den Disziplinen gewagt hat: Prof. Günther Schanz, Direktor des Instituts für Unternehmensführung an der Göttinger Universität. Was als Hobby begann, ist mit der Zeit zum zweiten Forschungsstandbein neben der Ostasienforschung geworden und findet auch Ausweitung in seiner akademischen Lehre.

Welche Triebkraft steht hinter dem wirtschaftenden Menschen? Die Frage nach der Motivation wirtschaftlichen Handelns wird rein ökonomisch beantwortet: Der Konsument will sein Konsumbedürfnis stillen, der Produzent, also der Unternehmer, will Gewinn erzielen. Doch woher kommen die Bedürfnisse? Eine Frage, der sich die traditionelle Betriebswirtschaft nicht stellt, denn ihre Beantwortung obliegt anderen Disziplinen wie z.B. der Psychologie. „Verfolgt man diese Frage weiter, so landet man irgendwann beim menschlichen Gehirn“, beschreibt Prof. Schanz seine Suche nach einer Antwort. Und das ist – um beim Homo oeconomicus zu bleiben – gar nicht darauf ausgerichtet, einen Zustand der vollkommenen Information, wie er in der wirtschaftswissenschaftlichen Modellwelt gern vorausgesetzt wird, zu erfüllen. Auch die Dominanz des logisch-analytischen Pfades zweifelt Prof. Schanz in seiner uneinge-

schränkten Richtigkeit an: „Emotionslose Rationalität ist ein problematischer Wegweiser.“ Anhand welcher Gruppe ließe sich das besser nachweisen als an den wirtschaftenden Menschen schlechthin – den Managern? „Gefühle befähigen die Menschen im allgemeinen und Manager im speziellen, daß sie in schwer überschaubaren, außerordentlich komplexen Handlungssituationen zu recht guten Ergebnissen kommen“, so Prof. Schanz, und er fügt hinzu, daß in Gesprächen mit Spitzenmanagern diese ihre Entscheidungen nicht immer begründen können. Ein - wie der Volksmund sagt – „feines Händchen“ oder ein gewisses „Fingerspitzengefühl“ scheinen mithin eine nicht unbedeutende Rolle zu spielen.

Intuition als Management-Kompetenz

„Daß die Gehirnforschung etwas zum Stellenwert der Intuition im allgemeinen und für das Verständnis von Management im besonderen beitragen kann, ist nicht unbedingt naheliegend“, räumt Prof. Schanz ein.

Aber: Die Probleme, denen ein Topmanager im Arbeitsalltag begegnet, sind oftmals viel zu komplex, als daß es möglich wäre, sie logisch-analytisch bis ins letzte Detail durchzudenken. Insofern ist Intuition „keine nebensächliche, sondern eine ausgesprochen bedeutsame Managementkompetenz. Insbesondere im Bereich des Topmanagements spielt sie eine gewichtige Rolle.“

Zu diesem Themenbereich hat die Managementwissenschaft derzeit noch wenig zu bieten. Nach ihrer Auslegung können nur dann rationale Entscheidungen – die „richtigen“ Entscheidungen – gefällt werden, wenn diese ohne emotionale Beteiligung zustandekommen. Gefühle stehen einer angemessenen Situationsbeurteilung im Wege. Prof. Schanz urteilt aus seiner Kenntnis der Neurowissenschaft hier anders: „Intuition und die dabei immer beteiligte Emotionalität führen einen erst dorthin, wo man rationales Verhalten einsetzen kann. Gefühle sind Navigatoren. Sie leisten Orientierungshilfe im Dschungel entscheidungsrelevanter Umstände.“

Der Euro kommt.
Die DM geht.



*Ein Diamant
ist unvergänglich.*



DANIŁSCHENKO
Juweliere

Seit 100 Jahren

Erfolgreiches Management ist demnach eine Herausforderung an die linke und rechte Gehirnhälfte.“ In der Tat erweisen sich Unternehmer und Topmanager als besonders „rechtshirnstark“.

Während die linke Gehirnhälfte für Eigenschaften wie „logisch“, „analytisch“, „technisch“ und „mathematisch“ steht, somit also eine logisch-analytische Betrachtungsweise repräsentiert und die Fähigkeit zur Sprache, zum Rechnen und Schreiben beherbergt, ist die rechte Hemisphäre emotionell und räumlich-visionell ausgerichtet. Sie steht ferner für Kreativität und intuitive Einsichten. Neben dieser Rechts-Links-Betrachtung des Gehirns ist weiterhin das Großhirn (cerebraler Einfluß) und das Zwischenhirn (limbischer Einfluß) von Bedeutung für Denk- und Verhaltensweisen.

Dem cerebralen Teil können Eigenschaften wie „ganzheitlich“, „erfinderisch“ und „konzeptionell“ zugeordnet werden; die Charakteristika des limbischen Bereichs lauten „emotional“, „mitteilsam“, und „empathisch“.

Auch wenn Gefühle in erster Linie Zwischenhirnangelegenheiten sind, so bedeutet dies nicht, daß dem Großhirn, dem „denkenden Hirn“, bei dem Entstehen von Emotionen keinerlei Bedeutung zukäme, denn an Gefühlsbildungen können ebenfalls kognitive Prozesse beteiligt sein. In dieser Hinsicht sind Vernunft und Gefühl eher „Teamworker“ als Gegenspieler. „Es ist nicht so sehr die Vernunft, sondern es sind unsere Emotionen, die uns an jenen Ort führen, wo die Logik von Nutzen ist, beziehungsweise wo wir unsere Linkshirnfähigkeiten ausspielen können“, erläutert Prof. Schanz: „Emotionen treffen also die Vorauswahl, so daß wir nicht alle anstehenden Möglichkeiten durchdenken müssen.“ Intuitive Fähigkeiten, wie sie bei Managern häufig vorzufinden sind, haben ihre Wurzeln in der frühkindlichen Entwicklung. Wer in der besagten Sozialisationsphase entsprechenden prägenden Impulsen nicht aus-

gesetzt war, für den gilt sinngemäß: Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr.

„Intuition hat viel mit ganzheitlichem Denken zu tun“, so Prof. Schanz, das heißt, „mit einer weniger stark ausgeprägten funktionalen Trennung zwischen der linken und der rechten Hälfte des Gehirns, wie es speziell innerhalb des westlichen Kulturkreises der Fall ist, wo sehr deutlich zwischen ‚links Logos‘ und ‚rechts Pathos‘ unterschieden wird.“ Auch der Sprache scheint eine die Intuition beeinflussende Funktion zuzukommen. An dieser Stelle kommt der andere Forschungsschwerpunkt von Prof. Schanz zum Tragen: die Ostasienforschung.

Kultur und Intuition

„Beim japanischen Denken ist Intuition, Kreativität und Logik eine Einheit. Es gibt erstzunehmende Hinweise darauf, daß dies auf gewisse strukturelle Merkmale im Gehirn von Japanern zurückzuführen ist, deren Ursache teilweise die Eigenheiten der Sprache zu sein scheinen.“ (Dasselbe gilt interessanterweise auch für polynesischen Sprachen.)

Die japanische Sprache zeichnet sich im Vergleich zu den meisten anderen Sprachen durch einen höheren Stellenwert der Vokale aus. Da Vokale nicht nur in die Bildung von Wörtern einfließen, sondern beispielsweise als „aaaahhs“ und „ooohhs“ auch Emotionen zum Ausdruck bringen können, werden sie normalerweise nur von der rechten Hemisphäre rezipiert. Durch den Vokalreichtum der japanischen Sprache (und dem damit verbundenen höheren Stellenwert der Selbstlaute) werden die Vokale hier allerdings auch von der linken Gehirnhälfte wahrgenommen. Die ausgesprochen vokal-dominante japanische Sprache führt mithin zu einer engeren Zusammenarbeit zwischen linker und rechter Gehirnhälfte. „Intuitive und rationale, abstrakte und konkrete, deduktive und schöpferische Dimensionen fluktuieren hin und her. Diese Spezi-

fika japanischen Denkens sind natürlich nicht ausschließlich auf sprachliche Besonderheiten zurückzuführen.

Aber sie liefern doch einen Beitrag zum Verständnis, daß und weshalb von einer westlichen Entweder-oder-Kultur und einer japantypischen Sowohl-als-auch-Kultur gesprochen werden kann“, so ergänzt Prof. Schanz seine vorsichtige Schlussfolgerung, daß Japaner durch die hemisphärische Zusammenarbeit einen besseren Zugang zur Intuition haben. Dadurch stehen ihnen natürlich auch andere Erkenntnisquellen zur Verfügung, was gerade mit Blick auf japanisches Management von besonderem Interesse ist.

Die Kultur (und Sprache als ihr unmittelbarer Ausdruck) liefert hier also bereits die Voraussetzung, intuitive Fähigkeit zu begründen respektive zu fördern. Das okzidentale Denken veranschaulicht Prof. Schanz anhand eines metaphorischen Vergleichs mit einem Eisberg: „Was oberhalb der Wasserlinie liegt, das ist die rationale Seite; darunter liegt der Erfahrungsschatz, von dem die Menschen wenig wissen, von dem sie unbewußt aber stets Gebrauch machen; ihr implizites Wissen also.“ Diesen „Schatz“ besser nutzen zu können, heißt, das „Mitdenken“ des Gefühls zu trainieren. Aufgrund der frühzeitig notwendigen Impulse „müßte dies bereits im Erziehungssystem seinen Niederschlag finden, das bisher nicht gerade dazu angetan ist, intuitive Fähigkeiten besonders zu fördern. Die Bedeutung von Musik und Kinästhetik beispielsweise werden in dieser Hinsicht völlig unterschätzt“.

Sollte Entsprechendes tatsächlich irgendwann einmal Aufnahme in die Lehrpläne u. ä. finden, vielleicht werden dann künftige Studentengenerationen nicht mehr nur den Homo oeconomicus kennenlernen, sondern auch den Homo musicus oder den Homo ludens. Kurz: Die wirtschaftswissenschaftliche Theoriebildung scheint auf ein stärker ganzheitliches Menschenbild angewiesen zu sein. sm

Eins



Gänselieselbrunnen 1901
Göttinger Wahrzeichen
am Markt

mit der Stadt,
in der wir
leben...

Tradition
und Historie
verpflichten...

Treffpunkte für
gepflegte Gastlichkeit



Historischer Gewölbekeller seit 1405
Markt 9, Tel. 05 51/5 64 33



Historische Stuben seit 1451
Barfüßerstraße 5, Tel. 05 51/5 73 20