



DAS AKTUELLE FACHTHEMA

vorgestellt von

Dr. Melanie Cordini

systemischer Management Coach
 Expertin für Führung und
 Kommunikation
www.fuehrungsgeber.de

Kontakt: cordini@fuehrungsgeber.de



Mythos rationale Entscheidungen – haben unsere Gefühle das letzte Wort?

Bei einer Vortragsveranstaltung zum Thema Führung entstand eine hitzige Diskussion, ob denn nun emotionale oder rationale Entscheidungen erfolversprechender seien. Im Anschluss kam ein Teilnehmer mit folgender Frage auf mich zu: „Gibt es überhaupt rein rationale Entscheidungen?“

Kennen Sie die Antwort? Dann fragen Sie mal Ihren Bauch!

Natürlich sind Verstand und Vernunft wichtige Faktoren, die Verhalten beeinflussen, aber können sie allein unsere Entscheidungen bestimmen? Ist es logisch erklärbar, bei wem ein Kunde kauft, welcher Bewerber genommen wird oder wie das zehnte Paar Stiefel in meinen Schuhschrank gelangt ist?

Wissen Sie, wie Entscheidungen oder Verhalten entstehen? Ratio contra Gefühl? Wer gewinnt? Wo finden wir die zwei überhaupt? Wir können diese Frage tatsächlich beantworten – mit einem kleinen Ausflug in die Neurobiologie.

Unser rationales Team

Unser Verstand ist für die Situationsanalyse zuständig. Er analysiert beim Kauf zum Beispiel Vor- und Nachteile des Produkts. Das Auto hat eine super Straßenlage und geringen Benzinverbrauch, es ist aber extrem teuer. Herr Meier hat sehr gute Zeugnisse, aber leider keine Praxiserfahrung in unserer Branche. Unsere Vernunft beschäftigt sich mit der Analyse längerfristiger Folgen. Ich werde mich für dieses Auto extrem verschulden. Herr Meier wird länger zur Einarbeitung brauchen, und ich muss diese Entscheidung vor meinem Vorgesetzten rechtfertigen. Diese Denkarbeit leistet unser rationales Team, das übrigens in der Großhirnrinde sitzt.

Unser emotionales Team

... hat drei Mitglieder: unsere Bedürfnisse (Ich habe jetzt Hunger und bin total müde...), unsere Affekte (Der macht mich echt wütend!) und alle anderen Emotionen (Ich habe Angst, das zu tun... ich bin neugierig auf das Ergebnis). Dieses Team sitzt im limbischen System, auch in unserem Kopf, und ist für die emotionale Bewertung zuständig, übrigens gerne auch unbewusst.

... und welches Team hat jetzt das letzte Wort?

Für alle Freunde sachlicher Argumente kommen jetzt zwei schlechte Nachrichten.

Erstens: Unser rationales Team hat leider keinen direkten Zugriff auf die Systeme, die unser Handeln steuern. Das heißt, unser limbisches System hat das letzte Wort. Alle Vorschläge, die Vernunft und Verstand machen: „Kauf dieses Auto nicht, Du kannst es Dir nicht leisten! Stell Herrn Meier ein, die Referenzen sind klasse!“ müssen emotional akzeptabel sein. Wenn Ihr emotionales Team sagt: „Egal, wir wollen Spaß mit der Karre“, oder: „Finger weg von dieser Neueinstellung, wir trauen ihm nicht!“ sitzt Ihr rationales Team leider am kürzeren Hebel. Sorry, Vorschlag abgelehnt. So gesehen können wir zwar immer rational abwägen, aber nicht immer spontan entsprechend handeln.

Zweitens ist unser emotionales Team auch noch schneller. Während Team Ratio noch analysiert und abwägt, haben die Emotionen längst Stellung bezogen. Sie verursachen unser gutes oder schlechtes Bauchgefühl, bevor wir überhaupt Pro und Contra gegenüber gestellt haben.

Die beste Lösung?

Spontan gegen unser Bauchgefühl handeln ist immer anstrengend und unangenehm, weil wir gegen einen natürlichen Impuls angehen müssen. Vor dieser Situation stehen wir immer dann, wenn sich Team Ratio und Team Emotion nicht einig sind. Natürlich ist es möglich und gelegentlich sinnvoll, gegen das emotionale Team zu handeln und das letzte Wort zu überstimmen. Handelt es sich um eine spontane Befindlichkeit (Ich will jetzt die Anerkennung für mich allein!) oder meldet sich gerade der berühmte 7. Sinn, auf den wir besser hören sollten (Du wirst damit unglücklich!). Beide Teams haben ihre Berechtigung. Wer das als Führungskraft erstmal anerkennt, kann im Einzelfall entscheiden, wem er gerade mehr vertraut.

