

ARBEITSHEFTE
**FÜHRUNGS-
PSYCHOLOGIE**

BAND 67

Herausgeber
Gerhard Raab
Nicolas Crisand

Andrea Revers

Wie Menschen ticken: Psychologie für Manager

Interessantes, Spannendes und Skurriles
für Führungskräfte

4. Auflage

Die »Grüne Reihe« Arbeitshefte Führungspsychologie (AHF)

Alle Bände zeichnen sich aus durch hohe Praxisorientierung, renommierte Autoren, verständliche, wissenschaftlich fundierte Informationen und gute lernpsychologische Aufbereitung. Bisher sind erschienen:

- Psychologie der Persönlichkeit (AHF 1)
- Grundlagen der Führung (AHF 2)
- Motivation und Management des Wandels (AHF 4)
- Besprechungen zielorientiert führen (AHF 6)
- Arbeitsmethodik (AHF 7)
- Transaktions-Analyse (AHF 10)
- Psychologie der Gesprächsführung (AHF 11)
- Psychologie der Auszubildenden (AHF 12)
- Anti-Stress-Training (AHF 13)
- Konflikttraining (AHF 15)
- Erfolgreiche Teamführung (AHF 16)
- Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument (AHF 18)
- Psychologische Grundlagen im Führungsprozess (AHF 19)
- Methodik der Konfliktlösung (AHF 23)
- Führungsethik (AHF 27)
- Kommunikation macht gesund (AHF 31)
- Innovative Teamarbeit (AHF 35)
- Rhetorik und Präsentation (AHF 37)
- Neue Ideen mit System (AHF 39)
- Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (AHF 42)
- Führung braucht Coaching (AHF 45)
- Customer Relationship Management (AHF 46)
- Intervention (AHF 48)
- Führen mit Autorität – aber nicht autoritär (AHF 50)
- Effizientes Verhandeln (AHF 55)
- Talent Management (AHF 58)
- Führen in Projekten (AHF 60)
- Kreativität und Innovation (AHF 61)
- Techniken geistiger Arbeit (AHF 62)
- Positive Psychologie in der Führung (AHF 63)
- Personalbeurteilungssysteme (AHF 65)
- Selbstmotivierung und kompetente Mitarbeiterführung (AHF 66)
- Wie Menschen ticken: Psychologie für Manager (AHF 67)
- Prozessorientiertes Personalwesen (AHF 68)
- Führung ist dreidimensional (AHF 69)
- Psychologisches Kapital (AHF 70)
- Unternehmensnachfolge (AHF 71)
- Aktuelle Trends in der Personal- und Organisationsentwicklung (AHF 73)
- Erfolgreiche Mitarbeiterführung in Arztpraxen (AHF 74)
- Erfolgsfaktor Problemlösung (AHF 77)
- Wir alle sind Unternehmer! (AHF 78)
- Alphatiere können nicht führen (AHF 79)
- Positive Psychologie und Selbstmanagement (AHF 81)
- Positiv Führen mit Neuer Autorität (AHF 82)
- Mehr ICH wagen! (AHF 83)
- Qualitätsmanagement in der KVP-Praxis (AHF 84)
- Die Macht der Nächstenliebe (AHF 85)
- Mediation macht gesund (AHF 86)
- Mentale Stärke in bewegten Zeiten (AHF 87)
- Motivierend Führen mit Zielen – Objectives and Key Results (AHF 88)
- Teamentwicklung wirkt! (AHF 89)
- Guter Zahnarzt! Guter Chef? (AHF 90)

Die Reihe wird ständig erweitert – ein Abonnement sorgt dafür, dass Sie keinen neuen Band verpassen!

- **Abo A: Sie erhalten alle neuen Bände** sofort nach Erscheinen zum Preis von je 19,50 Euro zzgl. Verpackungs- und Versandkosten.
- **Abo B: Sie erhalten alle neuen Bände und alle Neuauflagen** bereits veröffentlichter Bände sofort nach Erscheinen zum Preis von je 19,50 Euro zzgl. Verpackungs- und Versandkosten.

Die Abonnements können jederzeit gekündigt und ganz einfach abgeschlossen werden:

Bitte schreiben Sie eine E-Mail an post@edition-windmuehle.de und geben Sie Ihren Namen, Ihre Postanschrift an und ob Sie Abo A oder B wünschen. Natürlich können Sie uns auch schreiben oder anrufen.

ARBEITSHEFTE
**FÜHRUNGS-
PSYCHOLOGIE**
BAND 67

Gründer der Reihe
Prof. Dr. Ekkehard Crisand †

Herausgeber
Prof. Dr. Gerhard Raab
Nicolas Crisand

Dipl. Psych. Andrea Revers

Wie Menschen ticken: Psychologie für Manager

Interessantes, Spannendes und Skurriles
für Führungskräfte

4. Auflage 2024

ISBN 978-3-86451-093-9

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung bedarf der schriftlichen Zustimmung des Verlages. Nachdrucke, Fotokopien, elektronische Speicherung oder Verbreitung sowie Bearbeitungen – auch auszugsweise – sind ohne diese Zustimmung verboten! Verstöße können Schadensersatzansprüche auslösen und strafrechtlich geahndet werden.

© 2024 EDITION WINDMÜHLE
FELDHAUS VERLAG GmbH & Co. KG
Postfach 73 02 40
22122 Hamburg
Telefon +49 40 679430-0
Fax +49 40 67943030
post@edition-windmuehle.de
www.edition-windmuehle.de

Satz und Gestaltung: FELDHAUS VERLAG, Hamburg
Herstellung: WERTDRUCK, Hamburg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort		6
1	Führungskräfte führen Menschen	7
1.1	Um was geht es hier?	8
1.2	Wichtige Führungsaufgaben	9
1.3	Zur Struktur des Buches	9
2	Wie wirklich ist die Wirklichkeit?	11
2.1	Wie Informationen verarbeitet werden	11
2.2	Wie Realität gebildet wird	14
3	Führungsaufgabe Mitarbeiter informieren	17
4	Menschen mitnehmen	20
4.1	Führen heißt verkaufen	20
4.2	Wie wir manipuliert werden	22
5	Worauf wir immer wieder gerne hereinfliegen	26
5.1	Führung heißt Entscheiden	26
5.2	Der erste Eindruck	26
5.3	Der konstruktive Umgang mit der Realität	27
5.4	Nichts geschieht ohne Grund	29
5.5	Sich selbst erfüllende Prophezeiungen	30
5.6	Über den Daumen gepeilt – Heuristiken	31
5.7	Und andere Denkfehler	32
5.8	Risiko- und Chancenabwägung	33
6	Führungsaufgabe Entscheidungen treffen	37
7	Das Gehirn ist eine Autobahn	40
7.1	Warum wir in Mustern handeln	41
7.2	Warum wir uns mit Veränderungen so schwer tun	44
8	Führungsaufgabe Veränderungsmanagement	46
9	Lebenslanges Lernen als Notwendigkeit	49
9.1	Der Wunsch nach Konsistenz: Warum Menschen ihre Meinung ändern	49
9.2	Was bringt uns zum Lernen?	52

► Inhaltsverzeichnis

10	Führungsaufgabe Lernprozesse initiieren	54
11	Vorsicht: Leistungsbeurteilung	58
11.1	Warum Beurteilungen häufig falsch sind	58
11.2	Erfolgs- und Misserfolgsattribution	59
11.3	Schubladen sind stabil!	60
12	Führungsaufgabe Leistungsbeurteilung und Personalauswahl	62
13	Was treibt uns an?	
	Über innere Bedürfnisse und Motive	67
13.1	Das Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung	68
13.2	Exkurs Annäherungs- und Vermeidungsziele: Hin zu oder weg von?	70
13.3	Das Bindungsbedürfnis	72
13.4	Das Kontrollbedürfnis	76
13.5	Das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Selbstschutz	78
13.6	Die Ausbildung motivationaler Ziele	82
13.7	Leistungsmotivation: intrinsisch oder extrinsisch?	83
13.8	Die 16 Lebensmotive	85
14	Führungsaufgabe Motivation	87
15	Der Mensch und seine Persönlichkeit	91
15.1	Was macht den Menschen aus?	92
15.2	Die Big Five	92
16	Was unser Handeln steuert: Die PSI-Theorie	96
16.1	Die psychischen Systeme im Gehirn ...	98
16.2	Spontan und überlegt	99
16.3	Motive als Antreiber	102
16.4	Wie interagieren die Systeme in unserem Gehirn?	103
17	Führungsaufgabe Selbstmanagement	105
18	Der Mensch im Team	111
18.1	Was Teams erfolgreich macht: Rudelbildung und anderes Instinktverhalten	112

Inhaltsverzeichnis ◀

18.2	Warum Gruppendruck Probleme bereitet	116
18.3	Warum Gruppenentscheidungen oft falsch sind	120
18.4	Warum sich manche im Team zurückhalten: »Soziales Faulenzen«	124
19	Führungsaufgabe Teams führen	128
20	Gibt es den perfekten Führungsstil?	131
20.1	Warum der autoritäre Führungsstil oft so gut funktioniert	132
20.2	Warum der autoritäre Führungsstil letztendlich in die Krise führt	135
21	Zum Schluss: Das Selbstverständnis als Führungskraft	137
22	Anhang	139
22.1	Die Arbeit mit einer Entscheidungsmatrix	139
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	142
	Stichwortverzeichnis	143
	Literaturverzeichnis	147
	Danksagung	151
	Über die Autorin	152

► Vorwort

Vorwort zur 4. Auflage

Die aktuellen Krisen machen vor dem betrieblichen Alltag nicht halt und erhöhen damit auch die Anforderung an Personalführung. Denn wenn Menschen mit Unsicherheiten und Unstimmigkeiten konfrontiert werden, hat das Auswirkungen auf Einstellungen, Haltung und Verhalten. Dementsprechend ist »Wie Menschen ticken« – nun bereits in der vierten Auflage – relevanter denn je.

Zu verstehen, wie Denken, Fühlen und Handeln entsteht, was uns beeinflusst, wie wir ticken, erleichtert und optimiert Ihre Führungsarbeit. Sowohl bei der Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch in Ihrer Selbstführung!

Gute Führung kann Orientierung bieten und Vertrauen schaffen. Auch und gerade in diesen Zeiten.

In diesem Sinne gutes Gelingen bei all Ihrem Tun!

Andrea Revers, im Februar 2024

1 Führungskräfte führen Menschen

Müssen Führungskräfte wissen, wie Menschen ticken? Sie sind ja schließlich keine Psychologen. Psychologisches Know-how ist ja auch nicht die Voraussetzung, um befördert zu werden. Warum also dieses Buch? Die Wirkung von Führung wird deutlich unterschätzt. Wie wäre es sonst zu erklären, dass man Menschen ohne große Diskussionen in mehrwöchige Computerkurse schickt, um die Feinheiten von SAP zu beherrschen, aber doch in Relation dazu kaum Geld investiert wird, um Führungskräfte in den Bereichen Mitarbeiterführung oder Strategieentwicklung aus- und fortzubilden. Und da, wo es erfolgt, gibt es das klassische Führungskräftetraining. Hier geht es meist um den Erwerb sozialer und/oder methodischer Kompetenzen. Das ist auch wichtig, keine Frage. Eine saubere Gesprächsführung, klare Informationsflüsse, gut vorbereitete Delegationen, ein Bewusstsein für den eigenen Führungsstil ... – alles gut! Doch wir wollen hier einen Schritt weitergehen und hinter die Kulissen schauen. Nicht wie wir die Dinge tun, steht im Vordergrund, sondern das »Warum machen wir das so?«.

Denn Führungsarbeit hat im Unternehmen Multiplikatorfunktion. Führung ist Arbeit am Menschen, mit Menschen. Da ist es wertvoll, wenn man eine Idee davon hat, wie Menschen ticken.

Im Vergleich zu anderen Wissenschaften wie der Physik oder der Medizin ist die Psychologie eine noch sehr junge Disziplin. Hier also von gesicherten Erkenntnissen zu sprechen, wäre vermessen. Schließlich war man auch lange davon überzeugt, dass die Erde eine Scheibe ist, um die die Sonne kreist. Konnte man ja auch sehen!

Im Moment geht der Erkenntnisgewinn in Riesenschritten voran, da neue Methoden der Gehirnschans einzigartige Zugänge zu psychologischen Prozessen ermöglichen. Nun kann man fast zusehen, welche Spuren Gefühle und Handlungen hinterlassen und bekommt neue Einsichten, wie komplex Handlungssteuerung funktioniert. Und manches, was man bisher vermutet hat, lässt sich bestätigen.

Die Psychologie ist darüber hinaus eine empirische Wissenschaft. Sie fußt auf Beobachtungen. Um soziale Prozesse zu beobachten und zu analysieren, gab es in der Vergangenheit viele spannende und einige bahnbrechende Experimente. Speziell die Sozialpsychologen waren hier sehr kreativ. Ich stelle Ihnen hier einige der wegweisenden Experimente vor. Manche davon schrammten auch an ethischen Grenzen und

► Führungskräfte führen Menschen

wären heute so wahrscheinlich nicht mehr denkbar. Aber auch das ist Wissenschaft: Grenzen auszutesten, um zu erkennen, dass welche da sind.

Und so haben sich im Laufe der letzten Jahrhunderte die Sichten auf den Menschen verändert. Dachte man früher, der Mensch sei ein vernunftbegabtes, ein rationales Wesen, hat man inzwischen gemerkt, dass der Mensch eher ein rationeller Informationsverarbeiter ist: So wenig wie möglich, so viel wie nötig. Das trifft nun möglicherweise nicht auf Sie zu, der Sie dieses Buch aus reinem Interesse lesen und deshalb mehr tun, als Sie müssten. Aber auch das ist so in der Psychologie: Wir reden nur in Wahrscheinlichkeiten und Bandbreiten. Ausnahmen sind immer die Regel!

1.1 Um was geht es hier?

Wir werden in verschiedene Bereiche der Psychologie hineinschauen: Kognitionspsychologie, Motivationspsychologie, Persönlichkeitspsychologie, Sozialpsychologie und Neuropsychologie. Hier gibt es Interessantes, Spannendes und Skurriles zu entdecken, das für den Führungsalltag durchaus Bedeutung hat. Dabei werden Sie schnell feststellen, dass die Erkenntnisgewinnung nicht losgelöst in einzelnen Fachrichtungen erfolgt, sondern die Bereiche eng miteinander vernetzt sind. Das schlägt sich auch in der Struktur des Buches nieder. Manche Grundlage findet sich an mehreren Stellen, manches erschließt sich aus dem Kontext eines späteren Kapitels noch einmal anders. Es kann sich also lohnen, dieses Buch zweimal zu lesen. Und wenn Ihnen etwas bekannt vorkommt und Sie sich über die Wiederholung ärgern, trösten Sie sich: Ein gewisses Maß an Redundanz erhöht die Behaltensleistung.

Dieses Buch macht Sie nicht zum Psychologen. Aber Sie als Führungskraft benötigen auch nicht das komplette Wissen und die Kompetenz eines Psychologen. Was Sie benötigen, ist ein Bewusstsein für das Warum, Weshalb und Wozu – ein interessierter Blick auf das, was Menschsein ausmacht in sozialen Kontexten, wie Menschen denken und Informationen verarbeiten, wie sie Entscheidungen treffen, mit Veränderungen umgehen, dass sie sich als Individuen anders verhalten als in Teams, was sie antreibt, wie sie auf Führung reagieren – kurz: Wie Menschen ticken.

1.2 Wichtige Führungsaufgaben

Hier gibt es keine Patentrezepte für die richtige Führung! Stattdessen werden Sie hier sensibilisiert für sich selbst und für andere. Damit der Transfer leichter gelingt, werden die einzelnen Erkenntnisse der psychologischen Forschung mit typischen Führungsaufgaben gekoppelt:

- Informationsübermittlung und Überzeugung
- Entscheidungen treffen
- Veränderungen managen
- Lernprozesse initiieren
- Personal auswählen und Leistungen beurteilen
- Mitarbeiter motivieren
- sich selbst managen
- das Team führen

Es wird viel um Haltungen und Führungsstil gehen. Denn aus der inneren Haltung heraus entwickelt sich das Verhalten von selbst – mit ein bisschen gesundem Menschenverstand und Übung. Das Wie folgt dem Warum!

Wenn alles gut klappt, so wird dieses Buch auch dazu führen, dass Sie sich selbst ein Stück besser kennenlernen. Und das ist gut so, denn es macht Sie zu einer besseren Führungskraft, wenn Sie sich Ihrer Haltung, der eigenen Anteile und Ihrer Wirkung bewusst sind und erkennen, wie Führung auf Sie selbst wirkt. Damit die Inhalte nicht losgelöst von Ihrer Praxis stehen, werden wir Sie immer wieder dazu einladen, das Gelesene aktiv in Ihren Führungsalltag zu integrieren. Dazu gibt es Reflexionsfragen und konkrete Arbeitsaufträge. Nutzen Sie diese, um Ihre Führungskompetenzen zu erweitern.

1.3 Zur Struktur des Buches

Wenn Sie am Rand ein Ausrufezeichen finden, habe ich wichtige Erkenntnisse noch einmal als Merksatz formuliert. So können Sie sich auch schnell einen Überblick verschaffen, worum es in diesem Textabschnitt geht.

► Führungskräfte führen Menschen

Zwischendurch finden Sie – wie bereits angesprochen – Kapitel zu den einzelnen Führungsaufgaben, aber immer auch kurze Abschnitte, die die jeweiligen Unterthemen mit Führung in Verbindung bringen. So geht Ihnen bei aller Theorie die Praxis nicht verloren.

Und im Anschluss jeder Führungsaufgabe gibt es Reflexions- und Forschungsfragen und weiterführende Buchtipps. Wenn Sie Lust haben, gehen Sie mit auf Erkundungsreise, reflektieren die Fragen und Ihre Antworten darauf, arbeiten die Übungen durch. Und überlegen Sie dabei immer wieder: Wie kann ich das Gelesene in meinen Alltag einbringen.

Dabei sind einige Gedanken tabu: »Das geht bei uns nicht!« oder »Dafür habe ich keine Zeit!« Diese reflexhafte Ablehnung schützt unser Gehirn zwar vor dem Stress der Veränderung, aber wozu sollten Sie das Buch dann überhaupt lesen? Richten Sie Ihren Fokus auf das Machbare, entwickeln Sie Umsetzungsideen, die für Sie passen. Dann wird dieses Buch ein Gewinn für Sie sein.

2 Wie wirklich ist die Wirklichkeit?

2.1 Wie Informationen verarbeitet werden

Kennen Sie das Phänomen? Bei mindestens jeder zweiten Mitarbeiterbefragung zeigt es sich, dass Mitarbeiter den Informationsfluss von oben nach unten bemängeln, gerne mehr Informationen hätten und sich unzureichend informiert fühlen. Das hören Sie auch von denselben Mitarbeitern, denen Sie erst letzte Woche im Rahmen einer Abteilungskonferenz rund zwei Stunden lang völlig transparent die Geschäftsleitungsstrategie erläutert und anschließend Rede und Antwort gestanden haben, bis alle Fragen erschöpfend beantwortet waren. Sie sind sich ganz sicher, die Entscheidungen ausreichend kommuniziert zu haben – und plötzlich hat sie keiner gehört. Ärgerlich, oder? Allerdings ist das keine böse Absicht, fehlendes Interesse oder mangelnde Kompetenz. Dieses Phänomen zeigt einfach, dass Informationsweitergabe, -aufnahme und -verarbeitung beim Menschen keineswegs so eindeutig und eindimensional funktioniert wie bei einem Computer.

Doch in den 1970er-Jahren war die Computeranalogie auch in der Hirnforschung fest verbreitet. Man ging davon aus, dass der Mensch in erster Linie ein rationales Wesen ist. Zuerst wird eine Information wahrgenommen, dann verarbeitet und bewertet, und daraus resultierend entsteht dann das begleitende Gefühl. Dabei ist der Prozess so schnell, dass er für uns selbst zeitgleich erscheint. Und so sahen auch die Modelle aus – man sprach von Ein- und Ausgabeprozessen, von Kurz- und Langzeitspeichern. Kybernetische Modelle mit Regelkreisläufen und Rückkopplungsschleifen erklärten die Informationsverarbeitung.

Beispiel:

Man sieht ein vorbeifahrendes Auto. Diese Wahrnehmung wird auf verschiedenen Ebenen interpretiert:

- Achtung! Der Wagen fährt sehr dicht an mir vorbei.
- Ah, das neue Minimodell!

Diese Gedanken führen zu Emotionen:

- Furchtreaktion mit erhöhter Achtsamkeit
- Neugier, eventuell auch Begehren

► Wie wirklich ist die Wirklichkeit?

Und daraus werden dann Absichten gebildet oder direkte Verhaltensimpulse erzeugt:

- einen Schritt zurück auf den Bürgersteig
- Planung eines möglichen Autokaufs

Hört sich doch eigentlich ganz schlüssig an. Ist es aber nicht, denn Studien in den 1980er-Jahren von Robert Zajonc¹ zeigten etwas Bemerkenswertes: Emotionen werden sehr viel schneller erzeugt, als Kognitionen. Das heißt, wir fühlen, bevor wir denken. Im obigen Beispiel bedeutet das: Wir spüren erst die Gefahr, bevor wir sie konkret benennen können. Aus den Untersuchungen heraus gab es einige wesentliche Erkenntnisse:

- Gefühle werden schneller erzeugt als Gedanken.
- Sie sind deshalb auch stabiler als Gedanken, denn die Wahrnehmungen und Bewertungen folgen dem Gefühl. Angst oder Neugier steuern also im Verlauf des Prozesses unsere Wahrnehmungen. Das kann dazu führen, dass Außeneinflüsse auf unsere Gefühlslage – wie Stress, schlechte Laune oder Unsicherheit in einer neuen Situation – damit auch die Wahrnehmung und deren Bewertung beeinflussen. So werden beispielsweise Urlaubsorte, an denen das Wetter sonnig war, besser bewertet, als Urlaubsorte, die man bei schlechtem Wetter kennengelernt hat. Solche Gefühle sind ausgesprochen veränderungsresistent!
- Gefühle werden auch besser erinnert als Wahrnehmungen. Auch nach Jahren kann man sich oft noch daran erinnern, ob einem ein bestimmtes Buch gefallen hat. Soll man aber eine kurze Beschreibung des Inhalts oder der agierenden Figuren geben, ist das Gedächtnis häufig überfordert.

Gefühle werden in einem anderen Hirnareal, nämlich im limbischen System erzeugt, während Kognitionen im Bereich der Großhirnrinde verarbeitet werden. Nach Daniel Goleman² arbeitet das limbische System wesentlich schneller als die Großhirnrinde und kann somit wesentlich mehr Informationen in kürzerer Zeit verarbeiten. Allerdings verlaufen diese Prozesse unbewusst. Es lohnt sich also, auf die eigene Intuition, »den Bauch«, zu hören.

¹ Zajonc, Robert: Feeling and thinking: Preferences need no inferences, American Psychologist 36/1980 (S. 151–175)

² Goleman, Daniel: Emotionale Intelligenz

Wie wirklich ist die Wirklichkeit? ◀

Also steuern Gefühle unser Verhalten? Ja! Wenn wir glücklich sind, kommt uns unsere Umwelt viel freundlicher vor. Wir erinnern uns in einer solchen Stimmung auch viel besser an positive Ereignisse oder Erfolgserlebnisse. Das sieht allerdings ganz anders aus, wenn es uns schlecht geht. Wir fokussieren sehr viel stärker auf Negatives, erinnern uns eher an Misserfolge und befürchten solche auch eher für die Zukunft. Und sind wir unter Stress, läuft dieser Vorgang noch viel schneller ab. Nun wird ganz schnell bewertet und auch abgewertet. Kleinste Informationen reichen schon aus, um uns ein Bild zu machen und beispielsweise jemanden in eine Schublade zu stecken: »Der ist halt so!«

Ein Großteil dieser Verarbeitungsprozesse erfolgt also unbewusst, und wir verzichten meist auch darauf, uns diese Prozesse bewusst zu machen. Warum auch? Schließlich soll diese Form der Verarbeitung uns das Leben leichter machen und versetzt uns überhaupt erst in die Lage, mit unserer komplexen Umwelt umgehen zu können. Stellen Sie sich vor, jede noch so kleinste Information müsste bewusst erfasst, analysiert und verarbeitet werden. Das würde unsere Verarbeitungskapazitäten schnell überlasten. Vor lauter Reizüberflutung würde sich das Gehirn »abschalten«. Und doch haben wir den Eindruck, bewusst zu agieren. Wir überschätzen systematisch den Einfluss bewusster Denkprozesse.

! Gefühle entstehen schneller als bewusste Gedanken (Kognitionen) und sind veränderungsresistenter. Sie beeinflussen die spätere Wahrnehmung und Bewertung. Also: Gefühle sind wie Fakten zu behandeln!

Tipp für Führungskräfte

Im Geschäftsleben ist für Gefühle kaum Platz: »Bleiben Sie sachlich, werden Sie konkret!« – Aber es ist wenig sinnvoll, etwas zu ignorieren, nur weil man es nicht greifen kann. Wenn Gefühle die Wahrnehmungen steuern und als Filter fungieren, macht es Sinn, Stimmungen aufzugreifen und positiv zu verändern. Wer auf negative Gefühle mit Druck reagiert, erntet Gegendruck. Wer mit Drohungen agiert oder an Existenzängste appelliert, sorgt dafür, dass alle späteren Wahrnehmungen und Informationsverarbeitungen dementsprechend gefärbt sind. Das ist wenig zielführend, wenn man das aktive