

Was Geld im Gehirn bewirken kann

Warum der Verstand Pause macht, wenn es um das Thema Geld geht, und wie sich dies auf die Preisfindung auswirkt. Zu welchen spannenden Erkenntnissen Neurowissenschaftler gelangt sind, lesen Sie hier.



Archiv, Montage: A. Wehner

Urinstinkte im Gehirn bestimmen weitmehr das Verhalten, als viele Unternehmenschefs meinen

Schöne Aussichten für Hubertus Kobernuss: Der Inhaber der Spedition J. Kobernuss in Uelzen sitzt auf einem soliden Auftragspolster – und arbeitet gerade daran, die Preise zu erhöhen. Die Entscheidung will gut durchdacht sein, weiß er. Denn beim Thema Geld wird auch ein noch so rationaler Unternehmer schneller zu Dagobert Duck, als ihm lieb ist: Da „wird man schnell von den niedrigsten Instinkten geleitet“, sagt er – und weiß Abhilfe: „Man kann versuchen, das zu beherrschen – und so zu lenken, dass im Ganzen etwas Positives dabei herauskommt.“ Dieser Selbsterkenntnis geben Forschungsergebnisse einer Disziplin Nahrung, die neurologische Erkenntnisse auf ökonomisch handelnde Menschen anwendet. Die

sogenannte Neuroökonomie beerdigt damit den Mythos vom ökonomisch rein rational handelnden Menschen – und zeigt mit Ergebnissen, die manchen Manager sicher zum Grübeln bringen: Im Ringkampf von Gefühl und Vernunft geht das evolutionär bedingte und genetisch verankerte Gefühl häufig als Sieger hervor.

Ringkampf: Gefühl versus Verstand

Neurologen können heute solche Vorgänge sogar sichtbar machen. So haben Wissenschaftler im Bonner Labor „Neuroeconomics Lab“ Probanden in einen Magnetresonanztomografen geschoben, um zu messen, welche Hirnregionen aktiv sind, wenn Menschen bestimmte Entscheidungen treffen. Zwei Testpersonen erhielten eine Aufgabe

und das Versprechen einer Belohnung, sollten sie diese lösen. Dann wurden sie paarweise in Magnetresonanztomografen geschoben, der ihre Hirnaktivitäten aufgezeichnete. Das Ergebnis: Das emotionale Belohnungszentrum des Gehirns war erwartungsgemäß aktiv, wenn die Probanden die Aufgabe lösten. Konnte einer die Aufgabe lösen, der andere aber nicht, sah die Sache anders aus: Die Aktivierung des Belohnungszentrums war am höchsten bei den Probanden, die die richtige Antwort hatten, während der Mitspieler falsch lag.

Da alle Entscheidungen darauf basieren, dass das Gehirn unbewusst Schmerz umgehen und stattdessen belohnt werden will, kamen die Forscher zum Schluss: „Dieses Ergebnis widerspricht eindeutig der traditionellen ökonomischen Theorie“, so Armin Falk, Ökonom an der Bonner Universität: „Die Theorie besagt, dass der einzige wichtige Faktor die absolute Höhe der Belohnung ist.“ Das Experiment zeigte aber, „dass die relative Größe eines Verdienstes eine große Rolle spielt.“ Konkurrenzdenken und Gier sind so als Faktoren des menschlichen Seins experimentell belegt.

Wie mit diesen genetisch verankerten Parametern im menschlichen Handeln umzugehen ist, wissen die Neuroökonomien noch nicht: Die Disziplin ist noch zu jung. Hilfestellung können aber Erkenntnisse benachbarter Disziplinen liefern: Matthias Sutter, Professor für experimentelle Wirtschaftsforschung an der Universität Innsbruck, hat das „Ultimatum-Experiment“ durchgeführt – mal in Gruppen, mal einzeln. Dabei erhält eine Person oder Gruppe einen bestimmten Betrag, den sie mit einer anderen Person oder Gruppe teilen soll. Sie bekommt ihren Teil aber nur, wenn die zweite Person oder Gruppe mit dem Vorschlag der ersten einverstanden ist. Andernfalls gehen alle

INTERVIEW

„Das Grundthema ist das Überleben“

Was im Gehirn bei Preisverhandlungen abläuft, sagt Markus Gruber, Leiter des Instituts für Angewandte Kreativität in Aschau

Was halten Sie für den größten Irrtum von Führungspersönlichkeiten, wenn diese sich selbst einschätzen?

Markus Gruber: Viele halten sich für Menschen, die rein rational agieren und entscheiden können. Doch der Mensch ist nicht logisch, sondern psychologisch. Entscheidungen fallen eben nicht rational, sondern emotional. Das muss einem bewusst sein und das hängt damit zusammen, wie unser Gehirn arbeitet. Beim Verständnis dessen kommen die Neurowissenschaften ins Spiel.

Was ist bei der Übersetzung dieser Aspekte in den Alltag des Managements die zentrale Botschaft?

Das Grundthema ist immer das Überleben. Und zum Beispiel in einer harten Preisverhandlung laufen im Gehirn die gleichen Dinge ab wie bei einer steinzeitlichen Bedrohung durch einen Bären. Das Denkhirn tritt in den Hintergrund, es kommen immer die drei „F“ ins Spiel: Fight, Flight, Freeze – kämpfen, flüchten oder erstarren. Fight bedeutet, kämpfen mit Argumenten, Flight meint die Flucht in den Preisnachlass oder mehr vom Gleichen zu tun und Freeze ist das Erstarren, das Aussetzen der Krise.

dass drohende „finanzielle Verluste in der gleichen Hirnregion verarbeitet werden wie lebensbedrohliche Gefahren“, betont Jason Zweig in seinem Buch „Gier. Neuroökonomie – wie wir ticken, wenn es um Geld geht“. Mit dieser Erkenntnis umgehen lernen fällt nicht jedem so leicht, weiß auch Spediteur Kobernuss: „Man lernt nicht zu trennen zwischen Verlust des Lebens und

Gut und schön, zu erkennen, wie man unter Druck tickt. Aber was soll man mit dieser Erkenntnis tun?

Der Manager muss lernen, sich selbst zu führen, mit den drei „F“ umzugehen. Erst wenn er sich in der Situation klarmachen kann, dass es nicht ums Überleben geht, kann sich sein Großhirn wieder einschalten. Wenn er sich selbst so in den Griff bekommt, kann er auch den Kunden führen. Man muss anders vorbereitet in die Gespräche gehen, um cool bleiben zu können. Grundlage dafür ist immer die richtige Einstellung, denn diese prägt unser Verhalten.

Das ist aber leichter gesagt als getan!

Sicher gibt es da keine Bedienungsanleitung, wie sie in Managementseminaren angeboten wird. Doch so lang das Thema einem nicht bewusst ist, steuert es einen um so mehr. Wenn man sich dessen aber bewusst ist, fühlt man sich wohler – und damit fühlt sich auch schon das Gegenüber wohler. fb

Markus Gruber



dem Verlust eines Auftrags“ – mit oft fatalen Folgen: Gerade in der Lebensmittellogistik treffe man auf gut ausgebildete Gesprächspartner auf der Verladeseite, „die genau diese Ängste ausnutzen, um die Dienstleister zu willfährigen Gehilfen auf Niedrigpreisniveau zu erziehen.“

Florian Beck, freier Journalist

ANTRIEBSMUSTER FÜR DEN PREISKAMPF

Zu den wichtigsten neurologisch nachweisbaren Motiven, sich in einen womöglich rui-nösen Preiskampf zu begeben, gehören:

- ☛ **Gier:** Gier entspringt dem Sicherheitsdenken. Um sicherer zu sein, will man haben – und besser als zu haben, ist mehr zu haben. Der an sich gesunde Impuls kann in bestimmten Situationen fatal sein.
- ☛ **Angst:** Die Angst vor wirtschaftlichem Verlust entsteht neurologisch betrachtet an der gleichen Stelle wie die Überlebensangst. Deshalb kann sie den Menschen leicht dominieren.

Professor Matthias Sutter, einer der führenden deutschsprachigen Wirtschafts-Psychologen und Professor für experimentelle Wirtschaftsforschung an der Universität Innsbruck, zieht aus den heute bekannten neurologischen und psychologischen Erkenntnissen einen wichtigen Schluss: „Was in der Forschung vollkommen etabliert ist, ist der Umstand, dass Verteilungsfragen für das Verhalten der Menschen wichtig sind – und das gilt auch für die Transportbranche: Man kann nicht permanent versuchen, cleverer als andere zu sein, weil die sehr unangenehm reagieren können.“ Partnerschaftlicher Umgang mit dem Gegenüber verspricht mehr dauerhaften Erfolg. fb

leer aus. „Das ist eine vereinfachte Verhandlungssituation, die uns zwei Dinge zeigt: Was sind die Fairness-Normen beim Verteilen eines Kuchens – und wann ist der Bogen überspannt“, erläutert Sutter.

Ergebnis: Die meisten Verteilungsangebote laufen auf eine 50:50-Verteilung heraus, der Schnitt der Angebote liegt bei 43 bis 44 Prozent für die zweite Partei. „Mit 40 Prozent ist die erste Partei auf der sicheren Seite. Bietet sie unter 20 Prozent an, hat sie eine hohe Chance, eine Ablehnung zu bekommen“, so Sutter. „Ginge es nur ums Geld, würde die zweite Partei sagen, ein paar Krümel sind besser als keine Krümel. Doch da wird die Neigung, den Kuchen insgesamt zu zerstören, eine relativ starke Triebfeder.“

Gerechtigkeit statt Gewinn?

Fazit von Sutter: „Die Leute sind rational, aber in Grenzen. Sie denken nicht auf Teufel komm raus an Gewinnoptimierung, sondern es geht ihnen darum, gerecht behandelt zu werden.“ Vor Verhandlungen muss man sich also damit befassen, wo die Fairnessgrenzen des Gegenüber liegen könnten. „Wenn jemand gut durchdenkt, wie die Situation aus Sicht des anderen ist, geht er mit mehr Geld nach Hause.“ Eine Einschätzung, die Harald Seifert, Geschäftsführer der Seifert Logistics, bestätigt. „Es gibt unterschiedliche Gegenüber. Hat einer Druck vom Chef, hat er eine andere Durchsetzungskraft als in einer anderen Konstellation“, sagt er. „Das gehört zu den schwierigsten Dingen: die Menschen an einem Tag richtig einzuschätzen, wie sie drauf sind.“ Gleichzeitig muss der Entscheider sich selbst genau dabei beobachten, wie er tickt, um nicht in die Fallen zu laufen, die das eigene Gehirn ihm stellt. Der Neuroökonom Klaus-Jürgen Jeske hat untersucht, welche Parameter für Entscheider bei Investment-Entscheidungen wichtig sind. Dabei stellte er fest, dass die prognostizierte Eintrittswahrscheinlichkeit einer Rendite viel weniger berücksichtigt wurde als ihre Höhe. Seine Erklärung dafür: „Wahrscheinlichkeiten und Ergebnisse werden in einer anderen Hirnregion verarbeitet.“ Dominant sei das im Hirnstamm verarbeitete Ergebnis. Grund: „Hat der Mensch in der Steinzeit einen Tiger gesehen, war Fliehen angesagt. Über die Wahrscheinlichkeit eines Angriffs wurden keine Überlegungen angestellt.“ Auch von Ängsten kann sich ein Unternehmer nicht freimachen. Auftragsverlust, Preisdruck können ihm das Leben schwer machen – und die Angst davor kann lähmen. Denn neurologisch ist nachgewiesen,