

„Objektivität kann es gar nicht geben!“

Andreas Walter im Gespräch mit dem Neurologen Professor Alfons Schnitzler, Direktor des Instituts für Klinische Neurowissenschaften und medizinische Psychologie am Universitätsklinikum Düsseldorf.

Walter: Herr Professor Schnitzler, wir haben uns soeben erstmals gesehen. Ich bin pünktlich zum Interview erschienen, sehe einigermaßen gepflegt aus und verhalte mich im Rahmen der Konventionen. Reicht das, um einen ersten guten Eindruck zu machen?

Schnitzler: Da muss ich Sie leider enttäuschen. Das spielt zunächst überhaupt keine Rolle.

Walter: Das müssen Sie näher erläutern.

Schnitzler: Wir wissen mittlerweile, dass vor allem der Gesichtsausdruck für den ersten Eindruck entscheidend ist, da er unglaublich viele Informationen in sich trägt. Als Sie gerade zur Tür hereinkamen, hat sich mein Gehirn in maximal einigen hundert Millisekunden ein Urteil über Sie gebildet. Zuständig dafür ist ein eigenes „Spezialistenzentrum“: das so genannte Gesichtsareal.

Walter: Also stimmt der Spruch: „Der erste Eindruck ist entscheidend, der letzte bleibt“.

Schnitzler: Sagen wir: der erste Eindruck ist schon sehr wichtig. Das bedeutet nicht dass er sich nicht mehr modifizieren ließe. Aber er bestimmt das erste Urteil über eine Person.

Walter: Sie sprechen von „Urteil“ und „Eindruck“ – alles sehr wertende und subjektive Kategorien. Was ist mit der Fähigkeit des Gehirns, Dinge objektiv zu betrachten?

Schnitzler: Objektivität kann es nicht geben. Zumindest nicht im Sinne von einer wirklich neutralen Betrachtungsweise. Denn die Wahrnehmung der Außenwelt geschieht zunächst über die Sinneskanäle: hören, riechen, sehen, schmecken, fühlen. Diese Eindrücke treffen anschließend auf ein Konglomerat aus individuellen Erinnerungen, eigenen Erfahrungen und Erwartungen, auf aktuelle Ziele, die man gerade verfolgt und so fort. Alles im hohen Grade individuelle und dadurch subjektive Kategorien.

Walter: Das Gehirn interpretiert und bewertet also ständig?

Schnitzler: Richtig. Und zwar vor dem Hintergrund der individuellen Erwartungshaltung. Ein Beispiel: Wenn Sie nachts alleine durch einen finsternen Wald gehen erwarten Sie etwas ganz anderes, als wenn Sie durch den gleichen Wald bei strahlendem Sonnenschein spazieren. Das gleiche Objekt – doch völlig unterschiedliche Interpretationen. Wenn Sie sich nun noch vorstellen, dass ein Vogel plötzlich, aufgeschreckt durch Sie, von einem Ast in den Himmel fliegt, dann denken Sie im ersten Fall wahrscheinlich an Hitchcock, im zweiten eher an Brehms Tierleben oder den Bund für Naturschutz. Daran sehen Sie, dass die im Gehirn generierte Erwartungshaltung die Wahrnehmung verändert.

Walter: Hat somit Heinz von Förster Recht, einer der bekanntesten Vertreter des radikalen Konstruktivismus? Er sagt, dass die Welt außerhalb unseres Gehirns nur aus elektromagnetischen Wellen, periodischen Druckwellen und bewegten Molekülen mit großer oder geringer kinetischer Energie besteht?

Schnitzler: Im Prinzip kann man solch radikalen Standpunkt vertreten. Somit haben wir uns im Laufe der Zeit einfach darauf geeinigt, dass das hier ein Stuhl ist oder das ein Tisch. Aber „den Tisch“ an sich gibt es nicht.

Allerdings erlauben uns die technischen Möglichkeiten heute recht genau dem Gehirn bei seiner Tätigkeit zuzuschauen. Und da beobachten wir auch viele Gemeinsamkeiten. So gelangt beispielsweise bei Ihnen wie bei mir der gleiche Reiz in das gleiche Hirnareal und wird dort verarbeitet.

Walter: In einer Ihrer Publikationen beschreiben Sie das Belohnungssystem des Gehirns. Wenn ein bestimmtes Ereignis dieses Belohnungssystem aktiviert, dann werden Sie vom Gehirn mit guten Gefühlen belohnt. Kann solch eine Belohnung auch etwas Immaterielles sein? Beispielsweise Wertschätzung vom Arbeitgeber oder Lob?

Schnitzler: Natürlich.

Walter: Wie kann dann vor diesem Hintergrund ein Geschäftsführer dafür sorgen, dass seine Botschaften verstanden werden und sich zumindest seine Führungskräfte so verhalten, wie er es wünscht?

Schnitzler: Ganz wichtig sind dabei zwei Punkte. Zum einen assoziiert das Gehirn ständig. Soll heißen, dass sich die verschiedenen Gehirnareale permanent vernetzen. Wenn Sie also eine Botschaft nicht nur über einen, sondern über mehrere Kanäle empfangen, steigt die Bedeutung dieser Botschaft für das Gehirn. Der zweite Punkt ist der Affekt. Ein Affekt ist ein starker emotionaler Reiz, der mit der zu lernenden Botschaft gekoppelt ist. Das öffnet die Sinneskanäle und bringt eine starke Einspeicherung.

Walter: Ein emotionaler Reiz, gekoppelt an die zu vermittelnde Botschaft reicht also, Unternehmensziele zu vermitteln?

Schnitzler: Das ist natürlich zu wenig. Wichtig ist dabei vor allem die ständige Wiederholung. So gibt es nur ganz wenige Beispiele für ein erfolgreiches single-trial-learning. Also einmal vermittelt, für immer verinnerlicht. Dies sind dann meist Ereignisse mit hoher emotionaler Bedeutung. Ereignisse wie die berühmte heiße Herdplatte oder Situationen extremer Angst oder aber auch Glück. Ansonsten gilt nahezu ausnahmslos das gleiche, wie für das Erlernen eines Instrumentes – wiederholen, wiederholen, wiederholen. Und selbst dann geht es nur in kleinen Schritten voran.

Walter: Wenn somit ein Geschäftsführer sich wundert, dass seine Führungskräfte nicht in die gewünschte Richtung laufen, obwohl es doch in der Unternehmensdarstellung steht oder er es einmal auf einer Veranstaltung gesagt hat...

Schnitzler: ...dann hat das stark mit seiner Erwartungshaltung zu tun. Für ihn ist die Richtung klar, also geht er mit dieser Konditionierung an diese Frage. Sehr subjektiv. Interessant dabei ist, dass dies dann oft versucht wird, „objektiv“ zu begründen. Beispielsweise mit dem Hinweis darauf, dass das in einer bestimmten internen Publikation steht, die er vermutlich auch erst einmal in den Händen hätte.

Walter: Abschließende Frage: Würden Sie der These zustimmen, dass es auch Aufgabe der Kommunikation ist, zwischen Erwartungshaltungen zu vermitteln und diese aneinander anzugleichen?

Schnitzler: Absolut. Allerdings ist meine Meinung natürlich rein subjektiv....