
2.1 Neurowissenschaftliche Anstöße

In der Hirnforschung sind in den letzten Jahren wichtige Fortschritte erzielt worden. Trotzdem bleibt Vieles im Dunkeln. „Je mehr man erfährt, desto komplizierter werden die Zusammenhänge“ (Hüther 2011). Nach einem raschen Bedeutungszuwachs und einer gewissen Selbstüberschätzung der Neurowissenschaften, ist man heute wieder bescheidener geworden und meidet Verallgemeinerungen.

Hirnforscher versuchen, dem Gehirn beim Denken zuzuschauen. Trotz bildgebender Verfahren und einer große Datenmenge bleiben viele Phänomene isoliert und vermögen das Zusammenspiel der Hirnregionen nur ansatzweise zu erklären. Wie Bewusstsein entsteht, ist noch unklar. Kausale Beziehungen zwischen Hirn und Bewusstsein sind lückenhaft, und Verhalten ist weiterhin schwer voraussehbar. Das Hirn ist offenbar komplexer und variabler, als bisher angenommen. Es funktioniert ohne Steuerungszentrale. Vielfältige Netzwerke sind aktiv. Das Gehirn ist ein dezentral vernetztes, dynamisch arbeitendes Organ mit Milliarden von Nervenzellen (Elger 2013, Peters & Ghadiri 2014).

2.1.1 Limbisches System und Cortex

Das Gehirn lässt sich grob in Großhirn (Neocortex), limbisches System und Hirnstamm einteilen (Abb. 2.1).

Das Limbische „umsäumt“ den Hirnstamm, den ältesten Teil des Gehirns, der die fundamentalen Funktionen des Körpers regelt. Limbik ist ein Sammelbegriff für eine Reihe von Hirnstrukturen, die an Emotionen, Motivation und Gedächtnis beteiligt sind. Dazu gehören die Amygdala, der Hippocampus und spezifische Cortex-Bereiche. Das Großhirn ist seinerseits für Denken, Sprache, soziale Bewertungen, Werte und moralische Entschei-

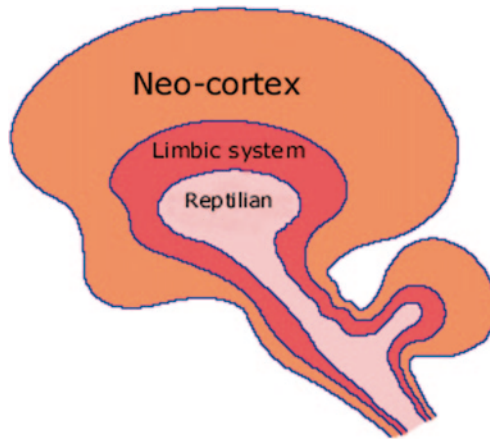


Abb. 2.1 Aufbau des Gehirns

dungen zuständig. Es dürfte allerdings zu einfach sein und der Komplexität des Gehirns kaum gerecht werden, das Großhirn mit Verstand und Vernunft, das limbischen System mit Emotionen und den Hirnstamm mit der Steuerung wichtiger Körperfunktionen und niederen Instinkten gleichzusetzen.

Die Verstandeskräfte (Denken, Sprache, Handlungsplanung usw.) und das bewusste Lernen und Umlernen sind im Großhirn angesiedelt. Hier sind auch die inneren Einstellungen, Überzeugungen und Haltungen verankert, die auf Erfahrung basieren. Im präfrontalen Cortex werden wichtige Informationen der eigenen Persönlichkeit wie Selbstbild, Zielorientierung, Haltungen, Verantwortung, Empathie, Handlungsplanung und Folgenabschätzung verarbeitet.

Das limbische System wird von den Neurowissenschaften als emotionales Machtzentrum des Gehirns umschrieben. Es spielt bei der Entstehung und Umsetzung von Emotionen und Stimmungen eine wichtige Rolle und liegt weitgehend unterhalb der bewussten Schichten. Die von dort auftauchenden Gefühle erzeugen in uns Wünsche und Absichten, die unser bewusstes Denken und Fühlen anstoßen. Verstand und Vernunft setzen wir ein, wenn Gefühle widersprüchlich sind oder keine tragfähige Grundlage haben, wenn etwas so komplex ist, daß die Gefühle damit nicht fertig werden. Um größere Datenmengen zu verarbeiten ist die vergleichsweise umfangreiche Großhirnrinde zuständig. Dort sitzt ein assoziativer Sucher, der große Datenmengen unglaublich schnell verknüpfen kann. An dieser Stelle schaltet sich das limbische System ein und entscheidet, was aufgrund des angesammelten Wissens getan wird. Am Ende eines Prozesses des Abwägens steht das Emotionale Für und Wider (Roth 2008). Die Bewertungen, die eine Situation als gefährlich oder ungefährlich kategorisieren, finden nicht bewusst und rational statt, sondern laufen blitzschnell und unbewusst ab. Der Mensch ist kein reines Vernunftwesen, und die rationale Kontrolle bleibt immer unvollständig.

Inputs oder Reize bringen Informationen zuerst ins sogenannte limbische oder emotionale System. Erst mit einer kleinen Verzögerung geht die Information weiter an das

Großhirn und wird da zur bewussten Wahrnehmung. Die motorische Handlung erfolgt dann mit einer weiteren kurzen Verzögerung. Der bewusste Entscheid erscheint zwar deutlich nach Beginn der Gehirnaktivität, aber vor der motorischen Handlung. Das gestattet möglicherweise dem Cortex, das Endergebnis des Willensprozesses zu beeinflussen oder zu steuern. Das Bewusstsein hat also eine Interventionsmöglichkeit. In ähnlicher Weise unterscheidet Kahnemann (2012) zwei Arten des Denkens: das schnelle, instinktive und emotionale System 1 (entsprechend der Limbik) und das langsame, Dinge durchdenkende und logischere System 2 (entsprechend dem Neocortex). Die menschlichen biologischen Triebe und Instinkte sitzen im limbischen System, das deutlich älter ist als der Neocortex.

Eine permanente Kommunikation der Nervenzellen stellt ein Gleichgewicht zwischen Limbik und Cortex her. Dabei überlappen sich die Funktionen des Hirns viel stärker, als bisher angenommen.

2.1.2 Kulturelle Prägungen und externe Bedingungen

Strukturierende Kräfte von Wahrnehmung und Entscheidungen sind – neben den genetischen Prädispositionen – das kulturelle und das gesellschaftliche Lebensumfeld (Familie, Erziehung, Vorbilder) und die individuellen Erfahrungen. Der Aufbau des Gehirns wird davon beeinflusst, in welcher Lebenswelt man aufwächst. Menschen sind nicht nur das Produkt ihrer Erbanlagen, sondern auch ihrer Umwelt und ihrer Lebensgeschichte. Der Mensch ist ein soziales Wesen, das stark durch soziale Rollen, Normen, Erwartungen, Meinungsführer, Bildung und Sanktionen in ihrem kulturellen Raum geprägt ist.

Einzelne Individuen sind immer in soziale Strukturen eingebunden und stehen in vielfältigen sozialen Beziehungen. Die soziokulturelle Umwelt, in die ein Mensch hineinwächst, bestimmt die neuronale Architektur seines Gehirns entscheidend mit. Nach Meinung der Soziologen werden unsere Hoffnungen, Ängste und Gewohnheiten in hohem Maße von der Gesellschaft geprägt. Die Menschwerdung erfolgt als sozialer und kultureller Prozess. Dieses kulturelle Erbe enthält die gemeinsamen Denkweisen des Verstehens, Bewertens und Kommunizierens, die den Lebensstil von Menschen ausmachen. Hirnfunktion und Hirnstrukturen werden von Lebensumständen und Erziehung beeinflusst. Der Mensch wird in der Gesellschaft sozialisiert. Er passt sich an seine soziale Gemeinschaft an. Überzeugungen und Einstellungen werden weitgehend durch die vorherrschenden Meinungen z. B. von Vertrauenspersonen bestimmt. Indem sich der Einzelne die Werte und Traditionen seiner sozialen Umwelt aneignet, wird er ein handlungsfähiges und unverwechselbares Individuum.

Die angeborenen Bedürfnisse werden bei jedem Menschen im Laufe des Lebens durch Erfahrung verändert. Wenn Menschen neue Erfahrungen machen und sie reflektieren, werden neue Haltungen möglich. Nach Jäncke (2013) sind wir nicht einfach das, was Gene aus uns machen, sondern auch das, was Erfahrung und Gelerntes aus uns machen. Besonders stark werden unsere Erwartungen in Ausnahmesituationen und Krisen geprägt.

2.1.3 Menschen konstruieren ihre eigene Wirklichkeit

Gemäß Kelly (1986), dem Vater des Konstruktivismus, konstruiert jeder Mensch seine eigenen individuellen Werte. Er beschreibt seine Wirklichkeit mit begrifflichen Abstraktionen (Konstrukten), die durch seine individuellen Erfahrungen geformt werden, und verschafft sich damit seine eigene Realität. Individuen entwickeln im Laufe ihres Lebens eine begrenzte Anzahl von Konstrukten, die ihre persönliche Interpretation der Realität darstellen. Durch Zuordnung von Ähnlichkeiten und Gegensätzen wird der Erfahrungsschatz strukturiert bzw. konstruiert. Der Mensch ist weder allein trieb-, noch umweltbestimmt, sondern geformt durch seine persönlichen Konstrukte, die auf individuellem Erfahrungswissen beruhen. Sein Verhalten ist davon abhängig, wie er sich seine Welt konstruiert. Konstrukte formen die Art und Weise, wie Ereignisse interpretiert werden. Die Wirklichkeit ist immer eine individuelle Konstruktion des Gehirns. Wie die Welt gesehen wird, hängt davon ab, wie Erfahrungen gedeutet, bewertet und eingeordnet werden. Die Welt sieht aus verschiedenen Perspektiven unterschiedlich aus. Es gibt keine einzig wahre Perspektive und keine objektive Wirklichkeit. Menschen konstruieren ihre soziale Wirklichkeit auch in jeder Kulturepoche anders.

Menschen suchen ständig die eigene Wahrnehmung der Realität zu verbessern. Sie gehen wie Wissenschaftler vor, bilden Hypothesen über ihre Umwelt und verifizieren oder falsifizieren sie an Alltagserfahrungen. Die Konstrukte werden an diesen Erfahrungen bestätigt oder widerlegt. Durch Bestätigung verfestigt sich das Weltbild, und aufgrund neuer Erfahrungen werden angepasste Konstrukte gebildet.

Die Realität ist nicht direkt fassbar. Sie wird sozial und sprachlich konstruiert. Sprache, Symbole und Bilder prägen unser Denken. Der Mensch antizipiert Ereignisse in Form individueller Verknüpfungen seiner Erfahrungen. Er sieht, was seinen Erwartungen entspricht. Er interpretiert die Welt, nimmt aber immer nur einen Ausschnitt wahr. Die Konstrukte bestimmen die Wahrnehmung und Bewertung zukünftiger Ereignisse.

Regelmässig wiederholte Vorstellungen führen zu handlungsleitenden Strukturen im Gehirn. Wichtig ist, wohin wir unser Bewusstsein lenken und welche Erwartungen und Haltungen uns leiten. Unsere Gedanken sind unsere Energien. Sie können uns stärken oder schwächen. Gedanken, Einstellungen und Überzeugungen wirken sich entscheidend auf die Interpretation der Umwelt und die Gefühlslage aus. „Das Heil der Welt liegt nicht in neuen Maßnahmen, sondern in einer andern Gesinnung“ (Albert Schweizer). Vieles können wir nicht verändern, aber wir können mit einer Veränderung der Grundannahmen und Muster unsere Einstellungen gegenüber dem Unabänderlichen verändern, sodass wir mit ihm leben können.

Je erfolgreicher man eine Zeit lang mit bestimmten Denk- und Verhaltensmustern vorankommt, desto größer wird die Gefahr, dass die immer wieder besuchten Nervenbahnen im Hirn zu Autobahnen ohne Ausfahrtsmöglichkeiten werden.

2.1.4 Limbisches System, Kultur und Erfahrungen beeinflussen sich gegenseitig

Während das limbische System als biologische Grundausstattung in weiten Teilen genetisch festgelegt ist, stellen die soziokulturellen Prägungen das dar, was im sozialen Prozess dazugelernt wird. Die angeborenen Bedürfnisse erfahren im Laufe des Lebens durch Erfahrungen Veränderungen. Die Gene geben das Maximum vor. Ob es erreicht wird, hängt von den Umweltbedingungen und den Erfahrungen ab.

Eine der wesentlichen Erkenntnisse der Hirnforschung der letzten Jahre ist, dass Beziehungserfahrungen und Kultur starke gestaltende Kräfte im Gehirn sind. Das Gehirn ist dafür optimiert, mit anderen Menschen in Beziehung zu stehen. Menschliche Gehirne werden nicht nur durch die Biologie, sondern auch durch die Kultur, Erziehung und Erfahrung geprägt. Individuelle Beziehungserfahrungen und kulturelle Errungenschaften wie Moral, Freiheit usw. strukturieren das Gehirn. Erfahrungen hinterlassen darin Spuren.

Ob die Gene oder die Umwelt den Menschen stärker formen, wird kontrovers diskutiert. Auch hier gibt es kein Entweder-oder, sondern nur ein Sowohl-als-auch. Die menschliche Psyche ist sowohl von unseren genetischen Prädispositionen wie auch unserer kulturellen und sozialen Umwelt sowie individuellen Lebenserfahrungen geprägt. Längst nicht alle Gene, die jemand in sich trägt, sind aktiv. Während des ganzen Lebens werden Gene unter dem Einfluss anderer Gene, aber auch der Umwelt ein und ausgeschaltet (Epigenetik).

Genetische Veranlagung, Kultur und Umwelt beeinflussen sich im dynamischen Wechselspiel gegenseitig. Neuere Forschung nimmt an, dass sich neuronale Netzwerke entlang kultureller Praktiken verändern können. Genetische Einflüsse werden durch Umwelteinflüsse überformt beziehungsweise durch das soziokulturelle Umfeld geprägt. Menschen denken, entscheiden und handeln immer als ganze Person. Soziale Erfahrung, psychische Komponenten und physisches Empfinden lassen sich nicht voneinander trennen.

Im Sinne des Psychologen Willi (1989) kann man von Koevolution sprechen (gemeinsames Stimulieren und gemeinsames Wachsen). Psychische Zustände drücken sich im Körper aus, und Körperzustände beeinflussen psychische Zustände. Im Wechselspiel prägen die Erlebnisse eines Menschen sein Gehirn, und umgekehrt bestimmt die sich stetig ändernde Struktur des Gehirns, wie ein Mensch soziale Erlebnisse wahrnimmt und nutzt. Wir werden von unserem Gehirn nicht nur gesteuert, sondern unser Gehirn verändert sich ebenso durch gezieltes Üben und bewusste Lebensführung. Das chemische Vererbungssystem bestimmt, was wir sein können, das kulturelle System besteht aus der Zwiesprache zwischen den beiden und bestimmt, was wir dann werden (Schatz 2010).

Inzwischen lehren auch die Neurowissenschaften, dass die Emotionen nicht nur unser Fühlen, sondern auch unser rationales Denken entscheidend beeinflussen und steuern. Um gute Entscheidungen zu treffen, müssen Intuition und Verstand zusammenspannen. Der Bauch entscheidet, der Kopf begründet.

In psychosozialen Krisen fallen wir gerne in ältere Muster zurück. Falls auch diese keine Lösung für die gestellte Herausforderung bieten, greift das Hirn auf archaische Notfallprogramme des Hirnstamms, die als Lösungswege Angriff, Flucht und Erstarrung bevorzugen, zurück.

2.1.5 Emotion schlägt Ratio – beachtet wird, was die Aufmerksamkeit des limbischen Systems weckt

Während die einen (Darwin, Freud, Kahnemann) an die Dominanz der Gene glauben (der Mensch ist triebgesteuert), meinen andere (Behavioristen, Kommunisten), Persönlichkeit und Verhalten seien allein umweltgesteuert und ihr Handeln resultiere aus Erziehung und Lernen. Geschichtlich gesehen, hatte einmal die eine und dann wieder die andere Theorie die Oberhand.

Das limbische System bewertet schnell, unbewusst und emotional alles, was wir tun, nach gut und schlecht und steuert damit das Verhalten. In diesem Sinne ist das Limbische das Mächtige. Unbewusste limbische Bewertungen bestimmen unser Handeln. Beachtung findet, was die Aufmerksamkeit des limbischen Systems findet. Es ist das emotionale Erfahrungsgedächtnis und das eigentliche Steuerungszentrum. Im limbischen System werden Emotionen und Triebe gesteuert, während die im Großhirn angesiedelte Vernunft die Emotionen im Zaume zu halten sucht. Das erste und das letzte Wort haben aber immer die Gefühle: das erste beim Entstehen unserer Wünsche, das letzte bei der Entscheidung darüber, ob das, was sich Vernunft und Verstand zurechtgelegt haben, tatsächlich getan werden soll. Die meisten Entscheidungen werden unbewusst gefällt und erst nachträglich vom Verstand gerechtfertigt. Handeln ist stärker durch unbewusste limbische Bewertungen als durch rationale Entscheidungen geprägt. Impulse gehen unseren bewussten Entscheidungen voraus. Lust oder Unlust, Gefühle der Unsicherheit, Gereiztheit, aber auch Sympathie oder Zufriedenheit steuern unser Verhalten.

Nach heutigem Wissenstand wird deutlich mehr als die Hälfte der Persönlichkeit genetisch oder in der frühkindlichen Phase festgelegt (Roth 2008). Das Gehirn wird besonders in den ersten Lebensjahren und in der Pubertät geformt. Die restliche Prägung erfolgt durch Erziehung, Lebenserfahrung und Kultur. Auch nach andern Autoren ist der Charakter einer Person stärker von genetischen Gegebenheiten als von Sozialstrukturen geprägt. Wenn sich in einem Wettlauf alle Teilnehmer optimal vorbereitet haben, entscheiden die Gene darüber, wer gewinnt (Spitzer 2013).

Zwar können wir uns von unseren Genen durch kritische Reflexion distanzieren und bewusst handeln (Ich will nicht). Der Verstand hat sozusagen eine Vetomöglichkeit. Nach den Worten von Jean-Jaques Rousseau „liegt die Freiheit des Menschen nicht darin, dass er tun kann, was er will, sondern darin, dass er nicht tun muss, was er nicht will“. Die Fähigkeit zur Impulskontrolle ist aber beschränkt. Das Großhirn muss sich anstrengen, um irrationale Entscheidungen zu unterlaufen. Nur wenn mögliche Konsequenzen der Handlungen so aufgezeigt werden, dass damit starke Gefühle verbunden sind, kann Verhalten verändert werden. Die Grenzen sind allerdings schnell einmal erreicht. Bewusste Handlungen und Entscheidungen beanspruchen viel kognitive Kapazität. Der Verstand ist schnell erschöpft, wenn er die Impulse des Unbewussten unterdrücken soll und die Impulskontrolle bleibt selbst bei bewussten Menschen unvollkommen.

Die Gene prägen den individuellen Lebensverlauf, aber sie legen ihn nicht endgültig fest. Wir sind nicht nur das, was uns die Gene aufgeben, sondern auch das, was Erfah-

rungen und Gelerntes mit uns macht. Wir sind nicht einseitig vom Schicksal und unserer genetischen Grundausstattung determiniert, sondern auch von der umgebenden Kultur.

Wenn sich die Grundlagen eines bestimmten Werte- und Verhaltenssets ändern, können sich Menschenbilder verändern. Wir werden somit geprägt durch die schwer veränderbaren Gene, aber auch durch das teilweise veränderbare soziokulturelle Umfeld sowie die inneren Einstellungen.

Die diskutierten Anteile von Limbik und Neocortex sind das eine. Umstrittener ist, inwieweit Limbik und Neocortex veränderbar sind.

2.2 Veränderbar – nicht veränderbar – Ist Willensfreiheit eine Illusion?

2.2.1 Limbische Instruktionen lassen sich nur schwer verändern

Das limbische Profil prägt die Persönlichkeit. Die Grundstruktur – das Vertrauen in die Welt und die emotionale Prägung – lässt sich nur schwer umpolen. Man kann sich nur in engen Grenzen selbst erfinden. Die limbischen Instruktionen greifen auf alle Ebenen unseres Lebens ein. Neuere Forschungen zeigen immerhin, dass eine ungünstige genetische Ausstattung durch positive Lebenserfahrungen überformt werden kann. In der Praxis gibt es jedoch erhebliche Hürden. Der Hirnforscher Roth (2008) meint, dass sich erwachsene Menschen in ihrer Persönlichkeit nicht mehr durch äußere Initiativen verändern lassen. Wir leben innerhalb gewisser Bandbreiten, deren Grenzen nur von der Person selbst veränderbar sind.

2.2.2 Willensfreiheit und Veränderbarkeit

Die Frage der Willensfreiheit wird innerhalb der Neurowissenschaften kontrovers diskutiert. Möglicherweise wissen wir noch zu wenig über unser Gehirn und unser Bewusstsein, um zu verstehen, was Willensfreiheit bedeutet.

Neuerdings ist vermehrt von Veränderbarkeit des Gehirns (Neuroplastizität) die Rede. Damit ist gemeint, dass Menschen veränderbarer sind, als bisher angenommen. Die Gene stecken lediglich das Potenzial ab; ob es auch ausgeschöpft wird, hängt vom sozialen Umfeld ab. Selbst gute Anlagen können sich nicht entwickeln, wenn sie auf unfruchtbaren Boden fallen.

Werte und Denkhaltungen lassen sich am ehesten durch Experimente und Reflexion verändern. Dies gelingt allerdings nur langfristig und bedingt, dass es einem wichtig ist. Die Macht der Gewohnheit ist groß und sie zu verändern aufwändig. Bewusster Wandel erfordert große Anstrengung. Es braucht ein intensives Interesse und viel Zeit. Außerdem muss es sich um zentrale Werte handeln.

Gewisse Fachleute erklären Willensfreiheit als Illusion. Nach ihnen können Temperament, Offenheit, Selbstvertrauen, Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein nur sehr beschränkt durch Erfahrungen und Erziehung beeinflusst werden. Sie glauben, dass es keinen freien Willen gibt – mindestens nicht in dem Umfang, wie wir glauben möchten – und dass die Menschenbilder, die unsere Realität bestimmen, sehr änderungsresistent sind.

Nach Roth (2008) tritt der Willensakt erst auf, nachdem das Gehirn schon entschieden hat, welche Handlung es ausführen will. Der Wille ist kein Initiator, sondern ein Zensor. Kahnemann (2012) zeigt, dass die Entscheidungsfindung nur in seltenen Fällen völlig rational erfolgt. Die meisten Entscheidungen im Alltag werden spontan und unterbewusst gefällt. Auch bei Kaufentscheidungen ist der Anteil des freien Willens klein. Wir greifen zu, bevor sich die Stimme der Vernunft einschalten kann. Kinder, die warten können, wenn sie beim Marshmallowtest zwischen etwas, das sofort verfügbar ist, und einer größeren Alternative, die sie erst in der Zukunft erhalten, sind in der Minderzahl. Für die meisten ist es unheimlich schwer, zu warten. Diejenigen, die es können, erweisen sich im späteren Leben als erfolgreicher, gesünder, sozialer und emotional ausgeglichener. Bis zu einem gewissen Grad lässt sich Selbstdisziplin lernen, z. B. über einen Plan, was man im Falle der Versuchung zu unternehmen gedenkt. Aber auch das strengt das Gehirn an.

Die Frage der Willensfreiheit bleibt umstritten, aber wir können doch feststellen, dass die Limbik mächtiger ist als der Cortex und dass limbische Instruktionen sich nur schwer verändern lassen. Willensfreiheit ist möglich, aber beschwerlich.

2.3 Die Grundtriebe, die unser Verhalten steuern – ein limbisches Modell

Wenn das Limbische bedeutsam und schwer beeinflussbar ist, stellt sich die Frage nach den das Verhalten bestimmenden Grundtrieben umso dringender. Es gibt verschiedene Ansätze, die sich in einzelnen Aspekten unterscheiden, inhaltlich aber Ähnlichkeiten aufweisen.

Der Psychologe H.G. Häusel unterscheidet in „Think Limbic“ (2010) drei zentrale Entscheidsteuerungen des limbischen Systems, die auch die scheinbar rationalen Entscheidungen beeinflussen. Als Urkräfte bezeichnet er Balance, Dominanzstreben und Stimulanz. Zum Wunsch nach Balance zählt er Sicherheit, Stabilität, Harmonie, Konstanz und Aufrechterhaltung des Status quo sowie Risikobegrenzung. Das Dominanzstreben ist nach ihm durch Stichworte wie Durchsetzungsvermögen, Status, Macht, Autonomie und Einflussnahme gekennzeichnet. Zur Stimulanz zählt er die Suche nach Neuem, Herausforderung, Genuss und Freude. Häusel hat seinen Ansatz wissenschaftlich und transdisziplinär zu fundieren gesucht (Häusel 2011). Für den deutschsprachigen Raum räumt er der Balance 50 %, der Dominanz und dem Lernen die andere Hälfte ein.

Lawrence und Nohria (2003) gehen von vier angeborenen und universell gültigen Grundtrieben (Primärtrieben, Grundmotiven menschlichen Verhaltens) aus: nämlich Verteidigungs-, Bindungs-, Erwerbs- und Lerntrieb. Der Verteidigungstrieb will Schaden von

sich selbst und den Nächsten abwenden, der Bindungstrieb für langfristige Beziehungen sorgen, der Erwerbstrieb steht für den Drang, mehr zu haben als andere und der Lerntrieb sucht die Welt und sich selbst besser zu verstehen.

Von Cube (2004) spricht vom Bedürfnis nach sozialer Einbindung, Aggressionstrieb und Neugierdetrieb. Nach ihm wird Lust oder Flow erzeugt, wenn Unsicherheit in Sicherheit umgewandelt werden kann, d. h. wenn angemessene Herausforderung, Anerkennung und Bindung in ausgewogenem Maße vorhanden sind.

McClelland postulierte in seiner Theorie der Bedürfnisse, dass die Motivation einer Person auf dem Bedürfnis nach Leistung (Achievement; Antrieb, Erfolg zu haben und anspruchsvolle Ziele anzustreben und zu verfolgen), Macht (Power) und Zugehörigkeit (Affiliation) gründen. *Rock* (2011) nennt als Triebfedern menschlichen Verhaltens Sicherheit, Verbundenheit/Fairness sowie Autonomie/Status. Bei interkulturellen Werteuntersuchungen standen Sicherheit (Tradition), Verbundenheit (Wohlwollen), Leistung (Power, Self Direction, Achievement) und Lernen (Stimulation, Hedonismus) im Vordergrund. Auch bei Maslow sind die Sicherheits- und sozialen Bedürfnisse grundlegend. Sie sind nach ihm natürlich gegeben und nur bis zu einem gewissen Grad veränderbar. Schon viel früher hat der chinesische Philosoph Konfuzius Sicherheit und Beziehungen als wichtigste Motivatoren bezeichnet.

2.3.1 Zentrale Inhalte eines limbischen Modells

Aus den angeführten Ansätzen können als roter Faden folgende vier Grundtriebe unterschieden werden (Abb. 2.2):

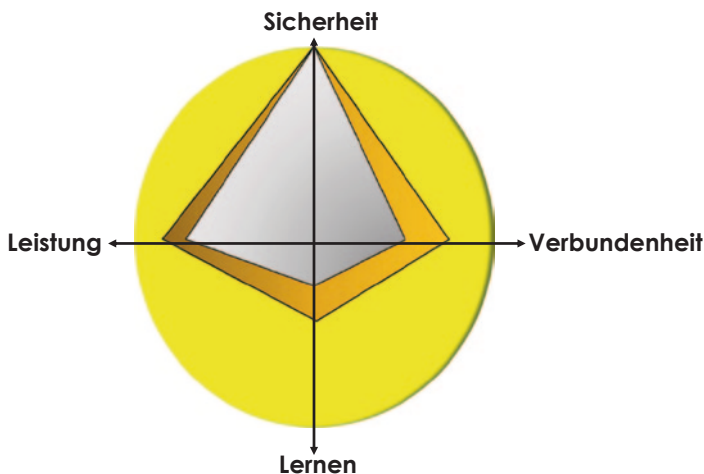


Abb. 2.2 Grundtriebe, die unser Verhalten steuern

Auch wenn sich modern Menschen dagegen sträuben mögen, ein starkes Sicherheitsbedürfnis anzuerkennen, umschreiben die Begriffe Sicherheit und Verbundenheit diese menschlichen Bedürfnisse am treffendsten.

Die Abbildung macht deutlich, dass Sicherheit am stärksten ausgeprägt ist, gefolgt von Verbundenheit und Leistung. Die Bedeutung von Lernen ist am schwächsten, wächst aber am stärksten. Abbildung 2.2 zeigt die Normal-Ausprägung im europäischen Raum. Aufgrund individueller, kultureller und zeitlicher Unterschiede können allerdings nur Bandbreiten aufgezeigt werden.

2.3.2 Es gibt individuelle Unterschiede, aber die vier limbischen Bedürfnisse sind die wesentlichen Treiber

Die vier Grundtriebe sind von Mensch zu Mensch unterschiedlich ausgeprägt. Bei allen Differenzen zwischen Jungen und Alten, Führungskräften und Mitarbeitenden, Frauen und Männern oder zwischen verschiedenen Kulturkreisen sind die vier limbischen Bedürfnisse aber die wesentlichen Treiber menschlichen Handelns.

Die meisten Trendprognosen über zukünftige Mitarbeiterbedürfnisse im Berufsleben gehen einseitig von gut ausgebildeten, gut verdienenden Mitarbeitenden aus und blenden die normalen Mitarbeitenden aus. Sie unterschätzen deshalb die Bedeutung von Sicherheit und Verbundenheit massiv. Wer nur gerade die Grundbedürfnisse abzudecken vermag, gibt Arbeitsplatzsicherheit und sicherem Einkommen einen höheren Stellenwert. Für die meisten Beschäftigten entsprechen der feste Arbeitsplatz und das sichere Einkommen nach wie vor der Idealvorstellung. Es braucht die ganz normalen Mitarbeitenden, die kontinuierlich ihre Leistung erbringen, sich mit dem Unternehmen identifizieren und ihm treu bleiben sowie die Unternehmenskultur prägen. Ihnen sind Stabilität, Aufmerksamkeit und Anerkennung wichtig.

Auch wenn Generationenkonzepte in den Sozialwissenschaften umstritten sind, wird immer wieder versucht, die unterschiedlichen Bedürfnisse einzelner Mitarbeitergenerationen zu umschreiben. Die limbische Sicht, die auf die Bedeutung von Sicherheit und Verbundenheit hinweist (Abb. 2.3), wird durch eine psychologische Landkarte bestätigt.

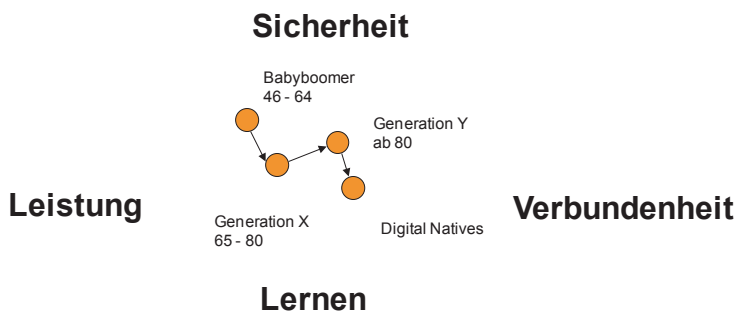


Abb. 2.3 Bedürfnisse verschiedener Mitarbeitergenerationen

Neue Prämissen in Führung und HR-Management
Mehr Leistung durch Sicherheit und Verbundenheit

Kobi, J.-M.

2016, X, 149 S. 30 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-12111-2