

HANSER

Ernst Pöppel

# Zum Entscheiden geboren

Hirnforschung für Manager

ISBN-10: 3-446-41496-7

ISBN-13: 978-3-446-41496-9

Vorwort

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41496-9>

sowie im Buchhandel.

### Motivation

Hirnforschung ist Grundlagenforschung. Es geht darum, zu verstehen, oder zumindest *besser* zu verstehen, wie wir sehen, hören und denken, wie wir lernen, erinnern, entscheiden, oder mit anderen Worten: wie alles, was unser bewusstes Erleben, aber auch das unbewusst Bleibende, ausmacht, sich aus den neuronalen Prozessen des Gehirns erklärt. Doch auch wenn man sich vor allem für die Grundlagen interessiert, so muss man sich fragen, was diese Erkenntnisse für andere Lebensbereiche bedeuten. Sind Ergebnisse der Hirnforschung unmittelbar anzuwenden oder ergeben sich aus dieser Forschung Anregungen, die beispielsweise in der Wirtschaft oder im politischen Handeln brauchbar sind?

Martin Janik vom Hanser Verlag war der Meinung, dass es sinnvoll wäre, einmal ein Buch zu schreiben, in dem Ergebnisse der modernen Hirnforschung speziell für Manager oder „Entscheider“ zusammengefasst sind. Ich brauchte hierfür nicht lange überredet zu werden, denn seit vielen Jahren arbeite ich mit Unternehmern und mit Managern und auch mit Entscheidern in anderen Handlungsbereichen zusammen, wobei wir jeweils gemeinsam in einem „ko-kreativen“ Prozess Befunde aus der Hirnforschung aufbereiten. Der Begriff „ko-kreativ“ ist hierbei wichtig, denn meistens lassen sich Forschungsergebnisse nicht unmittelbar anwenden. Als Forscher verfüge ich im Bereich der Hirnforschung über Wissen, das für unternehmerisches Handeln überflüssig ist; Entscheider haben ihrerseits einen Horizont der Ver-

antwortung, der weit jenseits der Befunde aus der Hirnforschung liegt.

Man muss sich also an eine gemeinsame Schnittmenge herantasten, um herauszufinden, ob man sich überhaupt etwas zu sagen hat (und manchmal entdeckt man dann, dass die Interessen zu weit auseinanderliegen); und man muss sich vor allem auf die Sprache der anderen einlassen. Manager und Forscher reden ganz anders, was schon damit beginnt, dass einfachste Begriffe aus dem anderen „Lager“ nicht verstanden werden. Die einen wissen nicht, was Wertschöpfung ist, die anderen haben noch nie etwas von einer Synapse gehört. Doch wenn man mit Vertrauen aufeinander zugeht, dann lässt sich eine Brücke mit verlässlichen Kontakten („Synapsen“) bauen, und dann entsteht durch die gemeinsame Aktivität eine Wertschöpfung, und dies nicht nur als Erkenntnisgewinn, sondern mit ökonomischer Relevanz, und darauf kommt es dem Entscheider letzten Endes an.

Ein einfaches Beispiel mag diese Wechselwirkung verdeutlichen. Seit einiger Zeit befasse ich mich damit, eine Klassifikation (oder eine „Taxonomie“) von Funktionen unseres Gehirns und damit auch unseres Erlebens zu entwickeln. Mit dieser Taxonomie kann man die Gesamtheit unserer bewussten Vorgänge erfassen und in ein Ordnungsschema bringen. Auf der Grundlage dieses Ordnungsschemas kann man dann Testverfahren auswählen oder entwickeln, falls es solche Verfahren noch nicht gibt, um mentale Prozesse quantitativ zu beurteilen. Dies ist zunächst eine rein theoretische Übung, doch dann ergab sich in einem Gespräch mit dem Geschäftsführer eines pharmazeutischen Unternehmens, ob man nicht einmal auf der Grundlage dieser Taxonomie überprüfen könne, ob ein bestimmtes Medikament nicht auch noch andere Wirkungen habe, an die man bisher nicht gedacht hat, weil man immer nur auf einen Anwendungsbereich

fixiert war. Diese Studie zur „Abfilterung“ möglicher anderer Wirkungen wurde durchgeführt, und es wurden weitere Wirkungen identifiziert, an die man im Unternehmen bisher nicht gedacht hatte. Es wurde also ein aus theoretischen Überlegungen entwickeltes Verfahren, ein „neuronales Netz“ eingesetzt, aus dem es kein Entkommen gab; Grundannahme der Taxonomie ist, dass damit eben alle Funktionen erfasst werden. Inzwischen haben diese Ergebnisse nicht nur zur ökonomischen Wertschöpfung des Unternehmens, sondern auch zur Verbesserung der Lebensqualität vieler Betroffener beigetragen.

Die Kooperation mit Unternehmen hat sich für viele Forscher in den letzten Jahren außerordentlich bewährt, denkt man vor allem auch an die Biotechnologie, und dass sich Hirnforschung und Unternehmertum etwas zu sagen haben, ergibt sich auch daraus, dass allein aus meinem akademischen Umfeld mehrere Firmen gegründet wurden. Offenbar enthält die Hirnforschung, auch wenn man sie als Grundlagenforschung versteht, Potenziale für Anwendungen, die einen Mehrwert schaffen können; man muss aber richtig suchen, denn manchmal bleibt die potenzielle „Win-win-Situation“ im Verborgenen. Dieses Buch dient dem Finden, also dem Zweck, auf Befunde der Hirnforschung hinzuweisen, die für Entscheider nützlich sein können, sei es, um Entscheidungsprozesse durchsichtig zu machen, sei es, um überhaupt etwas aus der Hirnforschung zu erfahren, sei es, um sich mit einem bestimmten Anwendungsgebiet vertrauter zu machen.

Ernst Pöppel

Pullach, im November 2007



### Danksagung

Im Bereich des Unternehmertums, des Managements und auch der politischen Welt habe ich viel von Vertretern dieser „anderen Zünfte“ gelernt. In gemeinsamen Gesprächen und Verhandlungen haben wir versucht, uns zu „verstehen“. Diese „anderen“ haben sich immer auch für die Hirnforschung interessiert, und sie kommen aus den verschiedensten Bereichen, in denen Ergebnisse der Hirnforschung Anwendungen finden, wie beispielsweise in der Automobilindustrie, der Automationstechnik, der pharmazeutischen Industrie, dem Marketing, der IT-Branche, dem Verlagswesen, dem Erziehungswesen, der Welt der Religionen oder auch der Politik. Einige möchte ich nennen und ihnen meinen Dank für ihre Offenheit gegenüber dem zunächst fremden Gebiet der Hirnforschung sagen, wobei ich selbst in den Gesprächen mindestens so viel wie sie gelernt habe. Es ist für mich immer ein Vergnügen, mich gedanklich mit anderen an eine gemeinsame Schnittmenge heranzutasten, wobei zu Beginn des Gesprächs meist noch nicht bestimmt ist, wo diese Schnittmenge liegt, sondern sie erst durch das gegenseitige Zuhören und das Aufeinanderzugehen entsteht. Wer kommt mir hierbei in den Sinn?

Ich denke an Abdulla Al Karam von den „Knowledge and Human Development Authorities“ in Dubai, dem es um die Entwicklung eines neuen Bildungssystems geht; an Claudia Baumhöver vom Hörverlag, die sich als Kuratorin energisch für das Humanwissenschaftliche Zentrum der Universität München einsetzt; an den Präsidenten des Peutinger-Collegiums in München Walter Beck mit

seinem Engagement für ein „Neurozentrum“; an Jürgen Brenner von Johnson & Johnson, der sich auch für komplexe Bewegungsmuster und deren neuronale Steuerung interessiert; an den Verleger Hubert Burda, den Mann mit unerschöpflicher Kreativität; an Huisheng Chi von der Peking University, der als Executive Vice President die erfolgreiche deutsch-chinesische Kooperation in der Hirnforschung auf den Weg gebracht hat; an den Strategieberater Sean Cleary aus Südafrika mit seinen weltweiten Aktivitäten; an die Kulturmanagerin Karin Esser mit ihrem unverwüstlichen Optimismus; an Ernst Freiburger, der mit seiner Stiftung in Berlin und Amerang Großartiges für das Gemeinwohl schafft; an Peter Friess, den Präsidenten vom „Tech Museum of Innovation“, der im Silicon Valley das neue Konzept eines Museums verwirklicht; an den Politiker Alois Glück mit seiner Aufgeschlossenheit für die Hirnforschung; an den Geschäftsführer von Schwabe-Pharma Michael Habs, der meine Arbeit seit Langem kritisch und offenbar wohlwollend begleitet; an York von Heimburg von IDG mit seinen Interessen an der Ähnlichkeit von „Gehirn und Computer“; an den Präsidenten von Alcoa Klaus Kleinfeld, den Inbegriff eines Managers mit Offenheit und Lebendigkeit; an den Präsidenten der privaten „University of Management and Communication“ in Potsdam und Berlin Eberhard Knödler-Bunte, der ein Zentrum innovativer Lehre aufgebaut hat; an Tadashe Kume, den ehemaligen Präsidenten von Honda mit seiner bleibenden Lernbegier; an Yasuhisa Maekawa von Showa, der die Ergebnisse der modernen Hirnforschung, und was diese für Ingenieure bedeuten, wirklich verstanden hat; an die „Marken-Prinzessin“ Antonella Mei-Pochtler von Boston Consulting; an den Finanzvorstand vom Springer-Verlag Steffen Naumann mit seiner ruhigen Übersicht und bestechenden Intelligenz; an Christiane zu Salm mit ihrem einmaligen Medieninstinkt; an Klaus Schwab vom World

Economic Forum, der mit „Davos“ ein ungewöhnliches Geschäftsmodell verwirklicht hat; an Wilfried Stoll, der mit dem „mittelständischen“ Unternehmen Festo weltweit aktiv ist; an den Dharma Master Hsin Tao aus Taiwan, dem es wirklich um das globale Gemeinwohl geht; an den Präsidenten der Jacobs-University“ in Bremen Joachim Treusch, dessen Entscheidungen eine Erfolgsspur hinter sich gelassen haben; an den Unternehmer und „Business Angel“ Jochen Tschunke, der mir überhaupt erst beigebracht hat, was „Wertschöpfung“ bedeutet; an die Medizjournalistin Beatrice Wagner, die neue Erkenntnisse der Hirnforschung auf leicht verständliche Weise in die Welt trägt; an die Innenarchitektin Bettina Zech mit ihrer Aufgeschlossenheit für die Hirnforschung und deren Konsequenzen für modernen Schulunterricht; oder an den Golf-Manager Urs Zondler, der mit „Beuerberg“ einen Ort geschaffen hat, wo Manager vergessen können, dass sie es sind.

Wodurch sollten sich Entscheider neben vielen anderen Dingen besonders auszeichnen? Sie sollten ein hinreichendes Maß an „politischer Intelligenz“ besitzen. Damit ist nicht „Intelligenz von Politikern“ gemeint, sondern was alle Menschen mehr oder weniger haben (und womit Politiker natürlich auch ausgestattet sein sollten). Was „politische Intelligenz“ bedeutet und wie man sie für sich selber bestimmen kann, das kann man am Ende des Buches erfahren, und man kann sich auch selber testen. Man bestimmt nicht seinen „Intelligenz-Quotienten“, seinen IQ, sondern seinen PQ, also ein Maß für „politische Intelligenz“. Dieser Test erschien erstmals im August-Heft 2007 des politischen Magazins *Cicero*, und ich freue mich, dass er hier aufgenommen werden konnte. Hierfür danke ich dem Chefredakteur Wolfram Weimer, und insbesondere bin ich Till Weishaupt verpflichtet, der wesentlich zur Gestaltung dieses neuen Tests beigetragen hat.



Albrecht von Müller und dem Team der Parmenides-Stiftung, insbesondere Britta Glatzeder, Thomas Lehr und Holger Müller-Kästner, danke ich für die interessante und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Albrecht von Müller und ich planen bereits ein nächstes Buch, in dem es um strategisches Denken geht. Mit Hermann Klingler, Kerstin Schill und Alexander Benz arbeite ich im „Festo-Program of Applied Knowing“ zusammen, in dem es um die Umsetzung des Wissens aus der Hirnforschung geht; es wird ein neues Konzept der handlungsorientierten Weiterbildung entwickelt, das sich vor allem an Manager richtet. Meine Mitarbeiterin Susanne Piccone geleitet mich geschickt durch die vielen Fährnisse des Managements, denen auch jemand aus der akademischen Welt ausgeliefert ist. In diesem Buch geht es um ökonomische Wertschöpfung, und was man hierfür aus der Hirnforschung lernen kann, doch muss ich leider bekennen, dass ich selber einen recht distanzierten Umgang mit dem typischen Zwischenprodukt der Wertschöpfung, nämlich Geld, habe; dass ich in diesem sehr persönlichen Umfeld nicht die Übersicht verliere, verdanke ich Eva Ruhнау. Gewidmet sei dieses Buch Meppu und Buncik in jenem fernen Land, an die ich täglich denke.

Ernst Pöppel

Pullach, im Dezember 2007