

FACHBEITRAG 2013

Leitartikel: Die Macht des Unterbewusstseins

Die wissenschaftliche Diskussion über das Unbewusste wurde in den letzten beiden Jahrzehnten vor allem von neurowissenschaftlichen Forschungsergebnissen (z.B. Antonio Damasio) und durch die neuen bildgebenden Verfahren in der Hirnforschung wiederbelebt. Dabei erfahren die tiefenpsychologischen Annahmen über die Bedeutung unbewusster Prozesse für das menschliche Erleben und Verhalten wieder eine starke Aufwertung.



Wir alle haben viele Beispiele dafür gesammelt, dass Intuitionen, Bauchgefühle und offenbar unbewusst gesteuerte Automatismen unser tägliches Leben mitbestimmen. Wie diese unsichtbare Macht funktioniert und welche Ableitungen sich daraus für die Personal- und Organisationsentwicklung ergeben, ist Inhalt dieses Leitartikels.

Gibt es das Unterbewusstsein überhaupt?

Die Tiefenpsychologie geht seit Freud davon aus, dass unbewusste psychische Prozesse das menschliche Handeln, Denken und Fühlen entscheidend beeinflussen, und dass die Bewusstmachung unbewusster Vorgänge eine wesentliche Voraussetzung für die Therapie von Neurosen ist. Vor einigen Jahren haben elf führende Neurowissenschaftler dazu in einem gemeinsamen Manifest formuliert: „Wir haben herausgefunden, dass im menschlichen Gehirn neuronale Prozesse und bewusst erlebte geistig-psychische Zustände aufs Engste miteinander zusammenhängen und unbewusste Prozesse bewussten in bestimmter Weise vorausgehen.“ (*Quelle: Gehirn und Geist 6/2004*). Beispielhaft sind aktuelle Studienergebnisse von John-Dylan Haynes zu erwähnen, der herausfand, dass bereits 7-8 Sekunden vor einem bewussten Entscheidungsverhalten eindeutige Aktivitäten in den dafür relevanten Hirnregionen sichtbar sind.

Es wird häufig auch die Unterscheidung zwischen dem Unterbewusstsein – auch Vorbewusstsein genannt – und dem Unbewussten gemacht. Der Unterschied liegt darin, dass wir auf unser Unbewusstes willentlich so gut wie keinen Zugriff haben. Viele unserer lebensnotwendigen Funktionen laufen gänzlich unbewusst ab. So denken wir z.B. weder über unsere Blutzirkulation noch über unsere Verdauung nach. Aber auch in unserer Psyche befinden sich einige Bereiche in den Tiefen unseres Unbewussten. Alle unsere Erfahrungen und unser Wissen werden im Gehirn miteinander verknüpft und dort gespeichert. Diese tiefenpsychologische Ebenen kann man in der Regel nur durch psychoanalytische Verfahren oder in Hypnose erreichen. Manchmal gelingt es uns durch eine besondere Aufmerksamkeitsfokussierung und/oder die Wahrnehmung eines ähnlichen Reizes (Gerüche, Bilder, Sätze, Emotionen), diese gespeicherten Informationen wieder ins Bewusstsein zu bringen.

Erkenntnisse der modernen Psychologie...

Verschiedene psychologische Forschungsrichtungen und -ergebnisse basieren auf uns unbewussten Prozessen und Phänomenen. Nachfolgend werden dazu populäre Beispiele beschrieben.

Die **selbsterfüllende Prophezeiung** beschreibt das Phänomen, dass ein erwartetes Verhalten einer anderen Person (*Prophezeiung*) durch eigenes Verhalten erzwungen wird. Erwartet jemand ein bestimmtes Verhalten von seinem Gegenüber, erzwingt er durch eigenes Verhalten genau dieses Verhalten. Die „selbsterfüllende Prophezeiung“ ebenso wie die „selbsterstörende Prophezeiung“ wurden von Robert K. Merton (1948) als soziale Mechanismen zur Erklärung der Auswirkungen bestimmter Einstellungen und Handlungsweisen analysiert, gemäß dem sog. Thomas-Theorem: „Wenn die Menschen Situationen als real definieren, sind sie in ihren Konsequenzen real.“

Inzwischen gibt es zahllose Studien, die die Theorie Mertons belegen. So kann unter geeigneten Umständen das Auftauchen des Gerüchts über die Illiquidität einer Bank zu deren tatsächlichem Zusammenbruch führen; sei dieses Gerücht anfangs objektiv begründet oder nicht. Auch der Glaube an die Vorhersage „Bei diesem Leistungstest werde ich versagen“ führt zu so verschlechterten Leistungen, dass das Vorhergesagte eintritt. Die Furcht vor der Konfrontation mit einem zu hohen Blutdruck lässt den Blutdruck bei vielen Menschen vor einer Messung derart ansteigen, dass tatsächlich erhöhter Blutdruck gemessen wird. Unter den Labels Rosenthal- und Pygmalioneffekt ist dieses Phänomen auch in der Führungsforschung bekannt. Die Erwartung und Einschätzung von

FACHBEITRAG 2013

Mitarbeitern und deren Leistungen durch die Führungskraft wirkt sich tatsächlich auf die Interaktionen und die real erbrachten Leistungen aus.

Der Begriff **Priming** bezeichnet die Beeinflussung der Verarbeitung eines Reizes dadurch, dass ein vorangegangener Reiz implizite Gedächtnisinhalte aktiviert hat. Diese Aktivierung spezieller Assoziationen im Gedächtnis aufgrund von Vorerfahrungen mit den betreffenden Informationen geschieht häufig und zum allergrößten Teil unbewusst. Hält man einen Bleistift mit den Zähnen (ähnlich wie bei einem Lächeln), findet man Comics lustiger, als wenn man ihn mit den vorgestülpten Lippen im Mund hält (ähnlich wie bei einem „schmollenden“ Gesichtsausdruck). Auf das Thema „Geld“ geprimte Menschen sind individualistischer als die Kontrollgruppe. Auf das Thema „Altern“ geprimte Menschen bewegen sich langsamer.

Framing beschreibt den Prozess einer Einbettung von Ereignissen und Themen in subjektive Deutungsrahmen. Insbesondere die Werbung und die Kommunikation der Medien beeinflusst unsere Wahrnehmung durch selektive Betonung und Akzentuierung bestimmter Merkmale. Die Thematik wird in den gesellschaftlichen Sachverhalt eingebettet, als Problematik definiert und mögliche Ursachen und zugehörige Problemlösungsansätze werden vorgestellt. Die „Frames“ sind emotional und normativ besetzte, überwiegend unbewusst vermittelte Basisvorstellungen vom Menschen, der Gesellschaft etc. und bilden den Rahmen für Beurteilungen, Entscheidungen und Verhalten.

Ableitungen für Personal- und Organisationsentwicklung...

Die Macht der Unbewussten kann und sollte man auch für die Personal- und Organisationsentwicklung nutzen. Sowohl in Coachings als auch in Team- oder Organisationsentwicklungen sollten auch Methoden zum Einsatz kommen, die Unbewusste Einstellungen, Werte und Glaubenssätze zu Tage bringen (z.B. Aufstellungen, Assoziative Methoden, Visualisierungen). Außerdem kann die Nachhaltigkeit von Lernen dadurch sichergestellt werden, dass neben den gewünschte Verhaltensweisen auch einhergehende Gefühle und andere Sinneseindrücke gespeichert werden. Insbesondere moderne systemische Interventionen setzen hier an (z.B. Erlebnisorientierte Pädagogik, Ressourcen- und Lösungsorientiertes Coaching).

Zudem sollten Erkenntnisse über die unbewussten Einflüsse von Priming- und Framing-Effekten systematischer dazu genutzt werden, Entwicklungsmaßnahmen in einen für angestrebte Veränderungen unterstützenden Rahmen zu setzen. Führungskräfte sollten sich auch in Trainingsmaßnahmen vermehrt mit der Kraft und den Möglichkeiten dieser Phänomene beschäftigen.

Bewusst auf das Unbewusste einlassen...

Weil unser Unterbewusstsein sehr viel mehr aufnimmt, als wir bewusst registrieren, kann es uns in entscheidenden Momenten z.B. den Weg weisen. Das nennen wir dann Intuition. Dann macht sich unser Unterbewusstsein durch eine Stimme im Kopf oder durch ein komisches Gefühl im Bauch bemerkbar. Hin und wieder spüren wir auch bei einer anstehenden Entscheidung, wofür wir uns entscheiden müssen, ohne es rational erklären zu können. Oder wir spüren instinktiv eine drohende Gefahr. Manchmal kommen auch ganz plötzlich in uns Gefühle auf und wir müssen ohne ersichtlichen Grund weinen oder lachen.

John-Dylan Haynes warnt jedoch davor, sich ausschließlich auf die eigene Intuition zu verlassen. "Eingebungen können uns nur dann helfen, wenn wir uns vorher intensiv und aktiv mit einem Problem beschäftigt haben. Das Bauchgefühl ist keine Erkenntnis, die sich aus dem Übersinnlichen speist und bei der man sich keine Mühe geben muss." Diese Einschätzung teilt auch Ap Dijksterhuis von der Radboud Universität in Nimegen. Er vermutet unterschiedliche Talente von Bewusstsein und Unterbewusstsein. "Durch bewusstes Nachdenken kann man besonders gut prüfen, ob eine Auswahl formalen Kriterien gerecht wird, zum Beispiel einer Preisobergrenze". Unbewusst gelänge es hingegen besser, komplexe Informationen zu einem Gesamteindruck zu integrieren. Demnach fährt man am besten, wenn man sich bewusst auf unbewusste Denkprozesse zur rechten Zeit einlässt.