

Robert Egger
Der Challenge-Manager

ROBERT EGGER

DER CHALLENGE MANAGER

Effektiver arbeiten und führen
mit den Erkenntnissen der Hirnforschung

ARISTON 

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten,
so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese
nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt
der Erstveröffentlichung verweisen.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
unter www.dnb.de abrufbar.



Verlagsgruppe Random House FSC® N001967

© 2019 Ariston Verlag in der Verlagsgruppe Random House GmbH,
Neumarkter Straße 28, 81673 München
Alle Rechte vorbehalten
Beratung: Stefan Linde
Redaktion: Dr. Henning Thies
Umschlaggestaltung und Motiv: Hauptmann & Kompanie Werbeagentur, Zürich
Satz: Satzwerk Huber, Germering
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany
ISBN: 978-3-424-20188-8

Inhalt

Warum wir Challenge-Manager brauchen.....	11
1 Pilot Autopilot – was wir heute über unser Gehirn wissen.....	18
Uns fielen etliche Zacken aus der Krone	18
Können Verstand und Gefühl »sichtbar« gemacht werden?	19
Was die Medizin Monsieur Tan verdankt	21
Archimedes' Badewanne und das Zusammenspiel in unserem Kopf	22
Die Angst des Skispringers vor dem Start.....	24
Unbewusst und rasend schnell	25
Ein ungleiches Paar.....	27
Die Weizenkörner auf dem Schachbrett	28
Unser Großhirn arbeitet langsam.....	28
Was tun, wenn der Säbelzahn tiger naht?.....	30
Der Autopilot schützt und unterstützt uns pausenlos	32
Der Pilot tritt nur in Aktion, wenn wir ihn brauchen	34
Aufmerksamkeit und ihre Nebeneffekte	35
Ein dreiteiliger Test, der vielleicht jeden Intelligenztest ersetzt	37
Wahrnehmungsverzerrungen wie Framing, Priming & Co.	38
Harmonisches Miteinander von Pilot und Autopilot?	42

Lässt sich der Autopilot austricksen?	44
Kein Rechner der Welt reicht heute an uns heran . . .	46
Gefühle empfinden, Empathie entwickeln	48
Werbebotschaften und Belohnungen	48
Ohne Energie funktioniert gar nichts	50
Pilot und Autopilot im täglichen Management eines jeden Menschen	54

2 Unser limbisches Erbe – wie Manager wirksam damit umgehen 56

Die Herausforderungen des Challenge-Managers . . .	56
Mitarbeiter sind Menschen	57
Was wir brauchen und wie wir uns verhalten	58
Die Bedürfnispyramide – ein Grundmodell	59
Was wir brauchen und was daraus folgt	61
Das Zürcher Modell der sozialen Motivation	63
Das Limbische Modell – Balance Stimulanz Dominanz	65
Die Kraft der Emotionen – immer wieder unterschätzt	67
Sinn und Wirkung von Emotionen	69
Eine unsichtbare Kraft steuert uns alle	70
Unser tierisches Erbe – wie groß ist es wirklich?	72
Der limbisch gesteuerte Kunde und seine Belohnung	73
Lust und Frust – unsere geheimen Dirigenten	76
Pole der Motivation – Belohnung und Bestrafung . . .	77
Emotionen des Managers beeinflussen die Mitarbeiter	78
Balance, das kraftvollste Emotionssystem	79
Vorsicht, Falle! Selbstbestätigung als Selbsttäuschung	80
Dominanz, das Emotionssystem der Macht	82

Das Streben nach Macht will bezahlt sein	84
Stimulanz, die schöpferische Kraft der Innovation . .	86
Mitarbeiterführung mit der Kenntnis limbischer Profile	86
Das limbische Profil des Challenge-Managers	88
3 Prinzipien einer guten Führung.	91
Regeln, Rituale und ihre gute Kraft	91
Prinzip 1: Ergebnisse sind entscheidend	94
Prinzip 2: Den Einzelnen fordern.	97
Prinzip 3: Jeder trägt zum Ganzen bei.	98
Prinzip 4: Die Stärken der Mitarbeiter nutzen	100
Prinzip 5: In Chancen denken.	103
Prinzip 6: Vertrauen und Zutrauen	104
4 Verantwortliches Handeln – Ergebnisse	107
Ziele und Ergebnisse sind zwei verschiedene Paar Schuhe	107
Nicht allein finanzielle Ergebnisse sind entscheidend	110
Kriterien für brauchbare Zielformulierungen.	115
Der Arbeitsprozess – Aufgaben, Ziele, realisierte Ergebnisse	119
Was nicht mehr brauchbar ist, wird entsorgt	122
Der ergebnisorientierte Challenge-Manager auf einen Blick	123

5 Verantwortliches Handeln – Menschen entwickeln	126
Was heißt es, Menschen zu entwickeln?	126
Wie sich Kompetenzen entwickeln.	129
Scheitern als Chance – von unbewusster zu bewusster Inkompetenz.	136
In sieben Schritten Verhaltensänderungen bewirken	138
Das Verhalten ändern heißt auch: infrage stellen. ...	139
Fordern und fördern – der goldene Mittelweg	140
Überforderte Menschen werden unselbstständig. ...	142
Folgen der Überforderung von Mitarbeitern	143
Die Kunst der Balance und ihre angenehmen Effekte	145
Erfolgreiches Fördern und Fordern	146
Konkrete Vereinbarungen treffen	147
Feedback geben, für Ergebnisse belohnen.	150
Grenzen setzen hilft allen Beteiligten.	151
6 Aktiv führen und gestalten – die Zukunft im Blick	157
Gutes Organisieren, um Ergebnisse zu erreichen. ...	157
So viel wie nötig und so wenig wie möglich	159
Entscheiden ist die Königsaufgabe des Challenge- Managers	160
Die Grundlagen für richtiges Entscheiden	163
Wie gute Entscheidungen getroffen werden	164
Wie Entscheidungen vorbereitet werden.	167
Die falsche Frage: »Ist die Entscheidung richtig?« ...	169
Intuition als Ratgeber für Entscheidungen?	171
Intuition lässt sich trainieren.	174
Kontrollieren ist notwendig, aber wie?	177

Zum Mitarbeiter gehen, Feedback geben, im grünen Bereich bleiben	180
Wann und wie Leistungen fair beurteilt werden	183
Leistungen beurteilen und nicht Menschen	186
Selbstwirksamkeitserwartung durch Leistungsurteile stärken	188
Die Selbstwirksamkeitserwartung fördern	191
Der Challenge-Management-Spider zur Leistungsbeurteilung.	193
Wie Stellen optimal besetzt werden	198
Wie mit neuen Mitarbeitern umgehen?	201
Gelingendes Kommunizieren	201
Schlusswort	211
Verwendete Literatur	212
Internetadressen	218
Auflösung der Testaufgaben	223

Warum wir Challenge-Manager brauchen

Wir leben in einem Zeitalter des technischen Fortschritts, den Sie, liebe Leser, mit den Maßstäben, die Sie in Ihren ersten beiden Lebensjahrzehnten verinnerlicht haben, kaum fassen können. Und das gilt nicht nur für die älteren Leser dieses Buches, sondern auch für die jüngeren, die *digital natives*, die bereits mit dem World Wide Web groß geworden sind. Denn die Kurve des technischen Fortschritts geht so steil nach oben wie nie zuvor. Die digitale Revolution wird in den nächsten Jahren in immer größerem Tempo unsere gesamte Lebenswelt verändern. Allein der Fortschritt in der Kommunikationstechnologie, den jeder von uns seit der Jahrtausendwende in der Arbeitswelt, aber auch im privaten und gesellschaftlichen Kontext miterlebt hat, lässt erahnen, wohin die Reise geht. Wir beantworten täglich unzählige E-Mails, nutzen wortwörtlich auf Schritt und Tritt das Internet und viele von uns, vor allem die *digital natives*, können sich ein Leben ohne diese Kommunikations- und Informationsmedien gar nicht mehr vorstellen.

Die Automatisierung nimmt zu, Arbeitsplätze werden verloren gehen, doch neue werden entstehen. Sebastian Buckup, Direktor beim Weltwirtschaftsforum in Davos, meint, wir sollten die Technik nicht fürchten (Verlust von Arbeitsplätzen durch Mensch-Maschine-Ersatz), sondern müssten sie besser verstehen lernen, um sie so gestalten zu können, wie sie uns zugutekommt. Dieser Prozess ist, wie er richtig bemerkt, in erster Linie eine Auseinandersetzung mit uns selbst.

Technologie werde Marktwirtschaften weder agiler noch gerechter machen. Das könnten nur wir selbst – mit Weitsicht und intelligenter Kontrolle. Technologischer Fortschritt verheiße immerhin auch neuen Wohlstand, doch er erfordere unsere Wissbegierde und Kreativität.

Der exponentiell wachsende technologische Fortschritt mit der digitalen Revolution hat die Welt innerhalb von nur drei Jahrzehnten grundlegend verändert. Während die klassischen westlichen Industrieländer derzeit eine Abschwächung ihres Wirtschaftswachstums auf 1,5 bis 2 Prozent erleben, legen die sogenannten BRICS-Staaten (**B**rasilien, **R**ussland, **I**ndien, **C**hina und **S**üdafrika) enorm zu. Von allen Schwellenländern, deren Umbau zu Industrieländern begonnen hat oder schon weiter fortgeschritten ist, gehören sie zu den mächtigsten, was die Wirtschaftskraft betrifft.

China als größte Volkswirtschaft der BRICS-Staaten hat mit rund 1,4 Milliarden Menschen seine Wirtschaftsleistung zwischen 2008 und 2018 mehr als verdoppelt. Und die jüngsten geopolitischen »Bremsen« (2018/19 etwa der Handelsstreit zwischen China und den USA) werden das Wachstum nicht aufhalten können. Die »jungen« Industrieländer holen in kürzester Zeit auf, was in den westlichen Industrienationen über zig Jahrzehnte gewachsen ist. Der Hunger nach einem besseren Lebensstandard, nach Bildung, Teilhabe, Achtung in der Weltgemeinschaft ist der Motor einer unaufhaltsamen Entwicklung. Auffallend ist, dass die Menschen in den BRICS-Staaten für ihr persönliches Fortkommen ehrgeizig Mühen auf sich nehmen, die in den »alten« Industrieländern kaum noch jemand ertragen mag, der im Wohlstand und mit guter Bildung groß geworden ist. Wir wissen von chinesischen Wanderarbeitern, die vom Land in die Städte ziehen und unter unsäglichen Bedingungen und erbärmlichen Lebensumständen in Fabriken arbeiten. Wir haben in Europa

erlebt, wie mit der Öffnung der EU nach Osten hin Arbeitskräfte aus Polen gekommen sind, um in der westlichen EU Jobs zu übernehmen, die dort niemand mehr verrichten wollte. Und schon sprechen wir über den riesigen künftigen Bedarf an Pflegekräften, der in der alternden Gesellschaft der westlichen Industrienationen mit eigener Kraft kaum mehr zu decken sein wird.

Doch in den Schwellenländern wächst mit dem Wandel von der Agrar- zur Industriegesellschaft nicht nur der gering entlohnte Fertigungs- und Dienstleistungsbereich, sondern diese Länder holen in rasantem Tempo auch im Bildungssektor auf und bringen hoch qualifizierte Fachkräfte hervor. Denken wir nur an die IT-Spezialisten aus Indien, die in den USA und anderen westlichen Staaten begehrt sind, weil hier schon lange – und in Zukunft erst recht – Fachkräftemangel herrscht.

Unbestreitbar ist, dass wir Menschen der »alten« westlichen Welt, durch Wohlstand »bequem« geworden, Ansprüche entwickelt haben, die weltweit gar nicht zu decken wären mit den Mitteln, über die wir heute verfügen. Stellen wir uns nur einmal vor, jede chinesische Familie, die bereits einen gewissen Wohlstand erreicht hat, würde ab morgen ein Zweitauto oder eine Klimaanlage besitzen. Welche Energieversorgung wäre dazu notwendig? Aber genau daran, an den für unseren Alltag selbstverständlichen Errungenschaften, arbeiten diese »jungen« Industrieländer mit einer für hiesige Verhältnisse ungeheuren Energie und Wissbegierde. Ihre Innovationskraft ist sehr groß.

Was bedeutet das für uns? Wir müssen aus unserer Trägheit erwachen und dürfen den Wandel nicht an uns vorbeiziehen lassen. Wir müssen Flexibilität, Offenheit, Neugierde zeigen und uns das lebenslange Lernen auf die Fahnen schreiben.

Doch wie können Menschen in verantwortlichen Führungspositionen Mitarbeiter dazu bewegen, sich den neuen

Entwicklungen zu stellen, die technologische Entwicklung ohne Furcht anzunehmen und mitzugestalten?

Darum geht es in diesem Buch. Denn für die meisten Menschen zählen ein sicherer Arbeitsplatz, der keine Risiken birgt, und eine Arbeit, die sie möglichst ohne Veränderung viele Jahre erfüllen können, zu den wichtigsten Grundpfeilern ihres Lebens. Aber die Arbeitswelt von heute und morgen erfordert Verhaltensänderungen. Sie verlangt selbstständig denkende und handelnde, hoch motivierte, hoch spezialisierte Fachkräfte, die Innovationen mit Freude meistern und Flexibilität zeigen.

Gibt es diese Fachkräfte heute in ausreichendem Maß?

Sabine Hammer, Professorin an der Hochschule Fresenius University of Applied Sciences im hessischen Idstein, hat sich mit der Arbeitszufriedenheit und Krankenstandsquote in Unternehmen befasst. Laut Statistischem Bundesamt und Robert Koch-Institut hat sich die Krankenstandsquote in den letzten zehn Jahren (2008 bis 2018) in Deutschland um 30 Prozent erhöht (2016 im Schnitt 17,5 Ausfalltage pro Arbeitnehmer), obwohl die Krankenkassen und Firmen erhebliche Summen in die Prävention gesteckt hatten. In sechs deutschen Großunternehmen hat Sabine Hammer mit 180 Mitarbeitern ausführliche Interviews zu den Ursachen der hohen Ausfallquote geführt und Erstaunliches zutage gefördert: »Das Geld« – sie meint 6,5 Milliarden Euro für betriebliche Gesundheitsförderung in zehn Jahren – »hätten sich die Betriebe und Krankenkassen vermutlich sparen können«, sagt sie, denn die hart Arbeitenden haben es zum Teil als bevormundend empfunden, wenn der Arbeitgeber ihnen die Teilnahme an Fitnessprogrammen empfahl und ermöglichte.

Es hätte ganz anderer Dinge bedurft, um die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen und den Krankenstand drastisch zu senken: Das Gros der Interviewten gab an, das Gefühl zu haben,

mehr zu geben, als zurückzubekommen. Sie waren durchaus stolz auf ihre Berufe, die sie mochten, aber sie vermissten Anerkennung, Wertschätzung, Feedback, Erreichbarkeit von Ansprechpersonen, eine gepflegte Arbeitsumgebung (als Zeichen der Wertschätzung), modernes Arbeitsmaterial und Ähnliches, was keine Milliarden gekostet hätte, was jedoch anderer Führungskräfte bedurf hätte: Manager, die ihre Mitarbeiter wertschätzend und mit Achtung für ihre Leistungen behandeln; Manager, die Feedback geben und klug genug sind, diese im Grund selbstverständlichen Verhaltensweisen als Investition in eine Zukunft zu sehen – eine Zukunft, in der Menschen ihre Arbeit gern verrichten und nicht durch psychischen Druck erkranken.

Der Challenge-Manager ist die Führungskraft, welche die Gegenwart meistert und die Zukunft gestaltet. Er ist in der Lage, Mitarbeiter zu entwickeln, er beobachtet weitsichtig die globale wirtschaftliche Entwicklung, ist innovations-, aber nicht risikofreudig bis zur Verantwortungslosigkeit. Er holt sich die besten Kräfte, erkennt die Leistungen seiner Mitarbeiter an und achtet sie als Menschen, fördert sie in ihrer Entwicklung zum Wohl der Organisation oder des Unternehmens. Er folgt ethischen Prinzipien, welche die Gesundheit von Menschen und Umwelt stets im Blick haben. Für ihn steht nicht der reine Profit an erster Stelle, sondern eine gesunde ökonomische Entwicklung, die ökologische Gesichtspunkte berücksichtigt. Er ist in der Lage, überkommene starre Strukturen und bürokratische Hindernisse in der »alten« westlichen Arbeitswelt zu überwinden.

Um diese anspruchsvolle Aufgabe zu erfüllen, bedarf es nicht nur einer Zunahme der Effizienz – alles immer besser und intensiver zu machen –, sondern auch einer Zunahme der Effektivität: Welche Dinge müssen wir tun? Tun wir das Richtige, um unser Ziel zu erreichen, wettbewerbsfähig zu

bleiben in einer Weltgemeinschaft, die um einige *Global Player* reicher geworden ist und sich in rasantem Tempo entwickelt?

Neue Entwicklungen erfordern ein neues Denken, besonders im Management. In den letzten beiden Jahrzehnten haben Biologen, Hirnforscher, Kognitionswissenschaftler und solche benachbarter Disziplinen viel neues Wissen über den Menschen, sein Gehirn, seine Psyche und sein Verhalten zusammengetragen. Dieses Wissen hat die Sicht auf den Einzelnen, sein Verhältnis zu seiner Lebensarbeit, zum Lernen und zur Sinnhaftigkeit dessen, was er alltäglich leistet, stark verändert.

Dieses Buch wird Ihnen im ersten Abschnitt spannende Einblicke in dieses neue Wissen geben, welches grundlegend für das Verständnis eines anderen Umgangs zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist, zwischen Menschen auf Augenhöhe, die alle ihren Beitrag leisten zum Wohl des Unternehmens oder der Organisation, in der sie arbeiten.

In den weiteren Kapiteln des Buches gehe ich auf die Führungsprinzipien des Challenge-Managers ein, seine Verantwortungen und Aufgaben, und lege dar, wie er seine Mitarbeiter zu hochleistungsfähigen, selbstmotivierten, zufriedenen Menschen entwickelt beziehungsweise diese Entwicklung fördert und begleitet.

Selbstverständlich profitieren nicht nur Führungskräfte im Arbeitsleben von diesen Erkenntnissen und vielen praktischen Beispielen, sondern auch Menschen in leitenden Positionen in Vereinen, Organisationen und selbst Erziehende, die mit Kindern und Jugendlichen umgehen und sie auf ein Berufsleben vorbereiten.

Sie finden im Verzeichnis der verwendeten Literatur sämtliche Quellen, aus denen ich für dieses Buch geschöpft habe, seien es Bücher, Artikel oder Internetveröffentlichungen.

Um Ihnen die Lektüre zu erleichtern, verzichte ich auf die eigene Berücksichtigung weiblicher Formen, spreche aber selbstverständlich immer auch die weibliche Leserschaft mit an. Frauen bereichern die Wirtschaft und Kommunikation in Unternehmen, und es ist wünschenswert, dass sich der Anteil der Frauen im Management deutlich erhöht.

1

Pilot | Autopilot – was wir heute über unser Gehirn wissen

Uns fielen etliche Zacken aus der Krone

Schnelles Denken, langsames Denken lautet der Titel eines 2011 veröffentlichten Sachbuchs des renommierten Psychologen und Wirtschaftsnobelpreisträgers Daniel Kahneman. Er fasst darin die neuesten Ergebnisse der Hirnforschung allgemeinverständlich zusammen. Das Buch machte schnell Furore, denn die Erkenntnisse der Forscher sind verblüffend. Sie bestätigen wissenschaftlich, was in manchen Kulturen seit Jahrhunderten, ja seit Jahrtausenden implizit bekannt war, aber nie wissenschaftlich belegt werden konnte.

Unser Gehirn, auf das wir als »Krone der Schöpfung« so stolz waren und das uns Menschen vom Tier radikal zu unterscheiden schien, ist keinesfalls so organisiert, wie wir es bis dahin angenommen hatten. Verbreitet war die Lehre, dass wir von unserem Großhirn gesteuert werden. Diesem entwicklungs geschichtlich jüngsten Teil des Gehirns schrieben wir zu, was wir Intellekt, Intelligenz, Ratio oder Verstand nennen. Und selbstverständlich glaubten wir, als vernunftbegabte Wesen in unserem Leben und Alltag von diesem Denkhirn oder Neokortex geleitet zu werden: nicht nur, wenn wir uns mit anderen unterhalten, unser Smartphone bedienen, Zeitung

lesen, in Konferenzen sitzen, sondern auch, wenn wir mit dem Fahrrad, dem Auto oder Motorrad unterwegs sind und lauter andere Dinge tun, die ein Schimpanse im Urwald niemals erledigen würde – und es ohne Training auch nicht könnte.

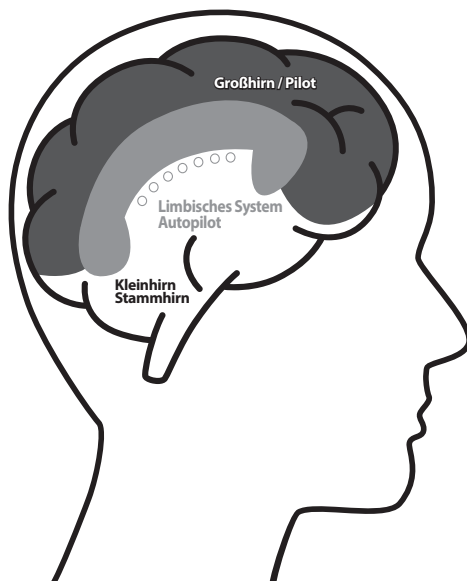
Was nicht erst in den Weisheitslehren und Philosophien des Abendlands, Orients und Okzidents bekannt war, sondern bereits viel früher, in archaischen Gesellschaften gepflegt wurde, war das Wissen um das Unbewusste und seine Macht. Die psychologische Anthropologie hat sich eingehend damit beschäftigt. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts waren es im abendländisch-westlichen Kulturkreis Sigmund Freud und sein jüngerer Kollege Carl Gustav Jung, die sich als Psychiater mit dem Unbewussten beschäftigten, um traumatisierte Patienten heilen zu können.

Können Verstand und Gefühl »sichtbar« gemacht werden?

Die Unterscheidung, die Freud zwischen dem Bewussten und Unbewussten traf, war allerdings eine rein theoretische Unterscheidung, die physisch nicht belegt werden konnte. Die Wissenschaft verfügte noch nicht über Apparaturen und Diagnoseverfahren, wie wir sie heute haben, etwa die PET (Positronen-Emissions-Tomografie) und die fMRT (funktionelle Magnetresonanztomografie). Mit diesen bildgebenden Verfahren können Hirnareale, die in Aktion sind, tatsächlich sichtbar gemacht werden. Man erkennt die Aktivität am Grad der Durchblutung dieser Bereiche. Während ein Mensch, als Teilnehmer an wissenschaftlichen Versuchen Proband genannt, in einer solchen Maschine steckt beziehungsweise liegt (Sie kennen vielleicht die PET-Röhre, in die man liegend hi-

neingefahren wird), kann ein Hirnforscher ihn bestimmte Aufgaben durchführen lassen: Vielleicht soll er ein bestimmtes Bild betrachten, möglicherweise einen Finger bewegen oder eine Rechenaufgabe lösen. Unterdessen verfolgt der Versuchsleiter auf einem Bildschirm, was im Hirn des Probanden vorgeht: Die Segmente, die für die spezielle Aktion des Probanden verantwortlich sind, werden besser durchblutet. Es ist also eigentlich vermessen zu sagen, dass wir jemandem »beim Denken« zusehen können, aber diese Vereinfachung hilft uns, den Vorgang zu verstehen. Immerhin kann die Wissenschaft heute erschließen, welche Teile des Gehirns für bestimmte Aufgaben zuständig sind.

Mit solchen bildgebenden Verfahren, die es schon seit einigen Jahrzehnten gibt, deren Qualität jedoch rasant zugenommen hat, konnten Neurologen erst in den letzten Jahren er-



Gehirnschnitt mit limbischem System

kennen, dass wir nicht etwa vornehmlich von unserem Großhirn gesteuert werden, sondern von einer zum Teil tiefer liegenden Region unseres Hirns. Dieses entwicklungsgeschichtlich viel ältere Areal besteht aus mehreren Teilen, die jeweils ganz spezielle Aufgaben erfüllen. Das Zusammenspiel dieser Teile miteinander und ihren Austausch mit anderen Hirnteilen, insbesondere mit dem Großhirn, bezeichnen die Hirnforscher als *limbisches System*. Der Begriff »System« macht klar, dass es sich um keine feste Struktur, sondern um eine Funktionseinheit handelt.

Was die Medizin Monsieur Tan verdankt

»Limbus« ist lateinisch und heißt »Saum, Rand«. Der französische Arzt und Anatom Paul Broca hat bereits im 19. Jahrhundert den »limbischen Lappen« definiert. Broca seziierte lädierte Gehirne von Menschen, die in ihrem Leben ganz bestimmte Ausfälle – ein unvollständiges Funktionieren ihres Hirns – gezeigt hatten. Sei es, dass diese Menschen Unfälle gehabt hatten oder auch einen angeborenen Hirnschaden. In der Medizingeschichte wurde ein Patient Brocas unter dem Spitznamen »Monsieur Tan« bekannt. Dieser Mann konnte zwar alles verstehen, was man ihm sagte, selbst jedoch nur noch die Silbe »tan« aussprechen. Broca seziierte nach dem Tod seines Patienten dessen Gehirn. Und aus dem, was er sah, zog er Rückschlüsse auf die Areale, die für bestimmte Fähigkeiten, in diesem Fall das Sprachvermögen, verantwortlich sind.

Natürlich wusste Broca vom heute definierten limbischen System noch lange nicht das, was im 20. Jahrhundert und vor allem in jüngster Zeit herausgefunden wurde. Dieses Wissen revolutionierte die Forschung nicht nur auf dem Gebiet der Medizin, sondern auch in Psychologie und Philosophie.

Archimedes' Badewanne und das Zusammenspiel in unserem Kopf

Plutarch, ein berühmter griechischer Schriftsteller aus der Antike, überliefert uns eine Anekdote über Archimedes von Syrakus, den wohl bedeutendsten Mathematiker vor Christi Geburt: Archimedes ließ sich in eine fast überlaufende Badewanne herab und kam plötzlich auf die Idee des heute nach ihm benannten *Archimedischen Prinzips*, bei dem es um die Gesetzmäßigkeit von Wasserverdrängung geht. Glücklicherweise über seine Erkenntnis, läuft der Gelehrte – nackt, wie er aus der Wanne kam – durch die Stadt und ruft »Heureka!« – »Ich habe (es) gefunden!«.

Nach dieser Legende wurde der Begriff »Heuristik« geprägt, und zwar für das Vermögen, trotz eines begrenzten Wissens zu praktikablen Lösungen zu gelangen. Der Psychologe Gerd Gigerenzer hat mit seinem Kollegen Peter M. Todd darüber ein ganzes Buch geschrieben: *Simple Heuristics That Make Us Smart* (2000).

Auch der Stoff, mit dem ich mich im *Challenge-Manager* auseinandersetze, ist komplex, und daher greife auch ich zu heuristischen Methoden. Dazu gehört auch der Gebrauch des anschaulichen Begriffspaares »Pilot« und »Autopilot«. Ich werde es immer wieder nutzen.

Sehr vereinfacht, aber für das Verständnis meines Buches vollkommen ausreichend, will ich Ihnen skizzieren, worum es bei dieser Unterscheidung geht:

Wir haben ein unentwirrbares Geflecht von Nervenzellen in unserem Gehirn, die nicht linear, sondern im Verbund kreuz und quer, je nach Bedarf der Aufgabenstellung miteinander arbeiten. Entwicklungsgeschichtlich ist der *Hirnstamm* das älteste Areal, in dem etwa Herzschlag, Stoffwechsel und Atmung gesteuert werden. Das *Kleinhirn* ist unter anderem