Ina Borckmann

Hirne sind agiler als man glaubt

In einem SPIEGEL-Interview und in seinem Buch „Aufbruch“ geht Philosoph Stefan Klein davon aus, dass unser Hirn aus Gründen der kognitiven Ökonomie am Bewährten festhält und Neuerungen oft ablehnt.

Dieser Einsicht in die grundsätzlich eher konservative Natur unserer neuronalen Intelligenz kann jeder Change Manager nur zustimmen und sie ist auch nicht wirklich neu.

Wenn Klein aber darüber hinaus behauptet, dass das Hirn Neuerungen ´stets´ ablehne und „der Mensch Veränderungen noch nie mochte“, muss man ihm grundsätzlich widersprechen. Diese kühne These widerspricht nicht nur allgemein zugänglichen Erfahrungen, sondern auch dem Stand der Kognitions- und Motivationswissenschaft

Zu ersterem: Wenn ein neues Verhalten oder Produkt einen klaren Vorteil bietet, wird auch dafür die notwendige kognitive Leistung erbracht. Nur so ist die rasante Verbreitung und weitgehend unregulierte Verbreitung von z.B. von technologischen Innovationen wie dem Buchdruck, dem Automobil, dem Internet, den sozialen Medien oder aktuell der KI zu erklären. Hier wurden und werden Neuerungen von fast allen Menschen weltweit sehr fix akzeptiert und ´Bewährtes´ links liegen gelassen. Der Grund: Der Sinn, Mehrwert oder Nutzen war für ihre Hirne offensichtlich.

Zum zweiten gibt es nicht „das“ Hirn „des“ Menschen. Wir alle gehen sehr unterschiedlich mit Innovationen um, selbst wenn sie uns einen Nutzen schaffen.

Schauen wir uns das einmal etwas näher an.

Das Elektroauto-Beispiel: Ein unvollständiges Bild

Ein zentrales Beispiel, das Klein zur Begründung seiner These anführt, ist das Elektroauto. Er betont, dass ein E-Auto nahezu ausschließlich Vorteile gegenüber einem Verbrenner habe – günstigere Betriebskosten, geringeren Wartungsaufwand, leiserer Betrieb, schnellere Beschleunigung –, und trotzdem zögere ein Großteil der Deutschen beim Kauf. Hier bleibt seine Argumentation jedoch oberflächlich, weil sie wichtige Aspekte einer rationalen Kosten-Nutzen-Abwägung ignoriert:

- Ökonomische Überlegungen: Ein hoher Kaufpreis und ein im Vergleich zum Verbrenner geringer Wiederverkaufswert beim E-Auto spielen vielleicht nicht für einen Universitätsprofessor wie Herrn Klein, wohl aber für viele Normalverdiener im Land eine entscheidende Rolle beim Kauf eines (neuen) Autos.
- Infrastruktur und Technik**:** Die mangelhafte Ladeinfrastruktur, die im Vergleich zum Verbrenner unendlich langen Ladezeiten und die Tatsache, dass die Technik noch nicht vollständig ausgereift ist, stellen wesentliche Nachteile dar, die bei der Entscheidung für oder gegen ein Elektroauto von den meisten Menschen berücksichtigt werden.

Wird all dies in eine umfassende Kosten-Nutzen-Analyse einbezogen, kann es durchaus vernünftig erscheinen, aus ökonomischer und pragmatischer Sicht vorerst nicht auf ein Elektroauto umzusteigen.

Hier zeigt sich, dass die vermeintliche Ablehnung des Neuen nicht auf einem kognitiven Widerstand gegen Veränderung beruht, sondern auf einer rationalen Bewertung der derzeitigen Rahmenbedingungen.

Dass trotzdem der Anteil der E-Autos stetig steigt, hat wohl nicht nur mit den unterschiedlichen sozialen Milieus zu tun, die Menschen in ihren Kaufentscheidungen prägen. Eine weitere Rolle dürfte auch ihre kognitive Motivationsstruktur spielen, so wie sie etwa Hans-Georg Häusel mit seinem Limbic-System erklärt.

Mit Limbic-system ist ein Modell zur Erklärung menschlicher Emotionen, Motivationen und Kaufentscheidungen gemeint, und zwar auf Basis neurowissenschaftlicher Erkenntnisse. Häusel unterteilt das limbische System unseres Hirns in drei zentrale emotionale Hauptsysteme:

1. Balance-System: Strebt nach Sicherheit, Ordnung und Stabilität. Menschen mit einer starken Balance-Ausrichtung bevorzugen Verlässlichkeit, Traditionen und risikofreie Entscheidungen.
2. Stimulanz-System: Sucht nach Neuem, Abwechslung und Abenteuer. Es treibt Menschen dazu an, kreative und innovative Wege zu gehen und neue Erfahrungen zu machen.
3. Dominanz-System: Strebt nach Macht, Status und Durchsetzung. Menschen mit hoher Dominanzausprägung wollen sich behaupten, Erfolg haben und Kontrolle über Situationen gewinnen.

Ich will das hier nicht näher erörtern. Aber aus dem Zusammenspiel dieser drei neuronalen Systeme ergeben sich auch unterschiedliche Innovations-Typen: Personen, bei denen das Balance-System dominiert, gehen mit Neuerungen ganz anders um als solche mit starkem Stimulanz- oder Dominanz-System.

Herr Klein unterstellt eine grundsätzliche Vorherrschaft des Balance-Systems. Das erscheint mir in dieser Pauschalität falsch und gefährlich zu sein. Sein Ansatz wird der Vielfalt und Agilität menschlicher Hirne nicht gerecht.

Innovationsprozesse und gesellschaftlicher Wandel

Mein weiterer Kritikpunkt an Kleins Darstellung: Er vermischt individuell-kognitive Mechanismen mit gesellschaftlichen Transformationsprozessen bzw. er berücksichtigt die letzteren gar nicht. Während er hervorhebt, dass unser Gehirn neue Informationen durch Vorurteile und bestehende Erwartungen filtert, geht dabei die wichtige Rolle von sozialen und kulturellen Dynamiken verloren.

Bei der raschen Verbreitung von Buchdruck, Auto, PC, Mobiltelefonen, Internet und sozialen Medien zeigte (und zeigt) sich, dass der Markt und wahrscheinlich noch vielmehr die soziale Imitation/Infiltration sozialer Bezugsgruppen und Influencer maßgeblich dafür sorgen, dass Innovationen ihren Durchbruch erleben. Sie wurden und werden in das individuelle Nutzen-Kalkül der Hirne als sehr relevant einbezogen.

Beim E-Auto habe ich solch eine soziale Ansteckung noch nicht beobachtet: Steht ein E-Auto einsam auf der Straße rum, motiviert das keinen Nachbarn, sich auch eines zu kaufen. Und steht da gar ein hässlicher Tesla rum, kommt zur Zeit nur Mitleid oder Abscheu über so viel Dummheit auf!

Was tun?

Herr Klein plädiert dafür, die kognitiven Mechanismen bewusst zu machen und kollektive Lernprozesse anzustoßen, um den Herausforderungen des schnellen Wandels begegnen zu können. Das finde ich super: es ist immer gut, unsere eigenen Denkmuster bei der Wahrnehmung und Umsetzung von Innovationen zu reflektieren.

Die Reflektion zeigt mir aber einen weiteren Aspekt des kognitiven Abwägens, den Klein vernachlässigt. Unser Hirn präferiert nämlich immer Vorteile/Nachteile im Hier und Jetzt. Für die Reflektion dessen, was in 100 Jahren passiert, wurde es nicht konstruiert.

Das macht Sinn: Wer das jetzt nicht überlebt, für den gibt es auch kein morgen. Das ist m.E. auch der Grund dafür, warum z.B. die meisten Bundesbürger die ökonomische und sicherheitstechnischer Zeitenwende kognitiv schneller gerafft haben als viele Politiker und Intellektuelle.

Der Klimawandel muss da erst einmal warten. Oder wie mein Opi immer sagte: Die Jacke ist mir näher als die Hose.

Und noch etwas erscheint mir wichtig: Hirne reagieren in der Regel nicht auf abstrakte Formeln und Theorien, sondern nur auf die real-erlebbaren Vorteile, die eine Veränderung mit sich bringt. Und diese Vorteile müssen und sollten ehrlich kommuniziert werden. Es braucht „positive Gründe, um zu Veränderungen zu motivieren“.[1]

Dem kann ich nur zustimmen. Aber es braucht mehr als nur Gründe: positive Bilder, Geschichten und eigene Erlebnisse sind nötig, um Menschen zu Veränderungen zu motivieren.

Und vor allem: Die Bilder und Geschichten müssen a) realistisch, b) zeitnah und c) zutreffend sein, damit die eigenen positiven Erlebnisse des Neuen nicht zu lange warten müssen.

Und immerhin: Diese Art, mit Veränderungen umzugehen, hat unsere Spezies zu einer der erfolgreichsten des Planeten gemacht – gleich hinter Viren und Bakterien.

Eure Ina Borckmann

[1] Vgl. https://www.spiegel.de/kultur/stefan-klein-ueber-umbrueche-der-mensch-mochte-veraenderungen-noch-nie-a-a4e28475-e431-4b34-8e75-3210ed22357b