

DR. FRANZISKA FRANK

24 KARAT ERFOLG



GOLDENE REGELN FÜR
EIN ERFOLGREICHES
UND ERFÜLLTES LEBEN
IM DIGITALEN ZEITALTER

Karat 2: Das Hirn setzt den Rahmen

Wie leicht sich unser Gehirn beeinflussen lässt

„Ich sah den Engel im Marmor und meißelte, bis er hervorkam.“

Nicht erst seit Michelangelo und seinem berühmten Zitat gilt Marmor als eines der edelsten Materialien zum Verzieren und Verbauen. Wären Sie also Kurfürst Maximilian, ein tief religiöser Herrscher, der 1607 die Kapelle seiner Münchner Residenz aufs Feinste ausschmücken möchte, würden Sie doch auf jeden Fall den feinsten Marmor verbauen. Oder? Zumindest holte sich Maximilian die besten Künstler seiner Zeit: Blasius Pfeiffer und dessen Sohn Wilhelm. Die verstanden es, sich gut zu vermarkten: Um in der Gesellschaft hervorzustechen, gab sich die Familie den lateinischen Namen Fistulator. Und was taten die beiden Männer nun? Erst einmal schweigen; hatten sie doch Maximilian geschworen, mit niemandem das Geheimnis ihrer Arbeit zu teilen. Aber sie schufen auch. Allerdings nichts mit dem edlen italienischen Marmor aus Carrara. Dieser war Maximilian zu profan. Er wollte seinen eigenen Marmor. Mühsamst, selbstgemacht und aus seiner Sicht noch edler: Nämlich die kostbare Attrappe, in der Stucko mit der Scagliola-Technik so kunstvoll eingefärbt, dass er Marmor zum Verwechseln ähnlichsieht. Genauer gesagt: Selenit, Leim und natürliche Pigmente werden auf Stuck aufgetragen, mit Farben geädert und mit Leinöl und Wachs poliert.

Ursprünglich war dieser Stuckmarmor in Italien als billige Alternative entwickelt worden. Marmor für Arme sozusagen. Unter Mächtigen wie Maximilian aber hatte er sich zu einem kostbaren Luxusprodukt entwickelt, das inzwischen gar um einiges teurer war als echter Marmor.³⁷ König Ludwig II. beispielsweise ließ ein ganzes Treppenhaus in Schloss Herrenchiemsee damit herrichten, was seinen sparsamen Verwandten die schönste Zornesröte ins Gesicht trieb (ein Rotton übrigens, der sich wunderbar in die Farbpalette für Scagliola einbauen ließe).

Doch was genau verlieh dem Selbstgebastelten eigentlich diesen hohen Wert? Klar, der Mensch war damit der Natur überlegen, konnte Gott spielen und sogar himmelblauen Marmor erschaffen. Welch Luxus ...

Luxus hat seinen Preis und Wert vor allem im Gehirn. Bekannte Marken und Luxusprodukte aktivieren jene Gehirnregionen, die für Belohnungen verantwortlich sind.³⁸ Das führt zum Beispiel dazu, dass den Probanden eine Cola besser schmeckt, wenn sie mit einer wertvollen Marke wie Pepsi oder Coca-Cola verbunden ist.³⁹ Die Belohnungszentren sind während des Trinkens einfach aktiver als bei einer Aldi-Cola. Darum ist das Geschmackserlebnis nicht nur subjektiv stärker, sondern sogar *objektiv*, durch Gehirnscans mess- und nachweisbar.

Hat eine Marke eine besonders starke Aussage und wird diese auch wahrgenommen, kann sie sogar das Verhalten einer Person ändern. Wie lässt sich so etwas erforschen? Man gebe den Teilnehmern am Computer eine Additionsaufgabe und zeige ihnen zwischen jeder aufleuchtenden Zahl zackige 13 Millisekunden lang entweder ein Apple- oder ein IBM-Logo. Ist das Unterbewusstsein so 48 Mal gefüttert, folgt eine kreative Aufgabe. Und die von Apple geflashten Teilnehmer sind messbar kreativer!⁴⁰ Das zeigt, dass der Apple-Slogan „Think Different“ („Denk anders“) bei Probanden dazu führt, dass sie den darin steckenden Appell „Be Creative“ („Sei kreativ“) verinnerlichen und tatsächlich kreativer werden.

Wie kommt dieser Effekt zustande? Die „Zielorientierung“ der Marke gibt dem Gehirn gewissermaßen einen neuen Rahmen, der Gedanken, Ideen und Handlungsmuster erlaubt, welche über das hinausgehen, was wir uns normalerweise selbst zutrauen. Denn ist es nicht so, dass wir uns an das gewöhnt haben, was wir üblicherweise tun und können? Das heißt: Der normale Mensch hat sich aus den Erfahrungen der Vergangenheit mit sich selbst unbewusst einen engen Rahmen gesetzt. *„Ich denke das und erlaube mir auch nur, das zu denken, was mir mit meinem – schon bestens bekannten - Charakter und Wissen als **wahrscheinlich** erscheint. Und blende das, was darüber hinaus **möglich** sein könnte, aus.“*

Dieser einschränkende Rahmen lässt sich aus sich selbst heraus, aber auch durch die Umgebung ändern. So legt offenbar das Apple-Logo den Hebel im Gehirn in Richtung „möglich“ um, sogar bei solchen Menschen, die sich für komplett un kreativ halten.

Es gibt viele Beispiele für dieses unbewusste Rahmensetzen, das auch „framen“ oder „primen“ genannt wird, also wie sich das Gehirn von der

Umgebung in die eine oder andere Richtung formen lässt. Lassen Sie mich ein paar Beispiele aufführen:

- Wird Frauen gesagt, dass ein Mathematik-Test in der Vergangenheit Unterschiede zwischen den Geschlechtern gezeigt hat, werden sie automatisch und *objektiv* schlechter.⁴¹ In dieser Situation wird der unbewusste stereotype Rahmen aktiviert, dass Frauen nicht so gut in Mathe sind wie Männer – und schon können sie es in der Tat nicht mehr gut. Das ist ja mal eine überraschend dusslige Entscheidung des Gehirns: *„An sich kann ich etwas, aber jetzt plötzlich kann ich es doch nicht.“*

Heißt es hingegen, der Test habe in der Vergangenheit keinerlei Unterschiede gezeigt, sind die teilnehmenden Frauen genauso gut wie die Männer.

- Ähnliches gilt bei Minderheiten: Afroamerikanische Männer zum Beispiel werden schlechter in Tests, sobald diese als Intelligenzmessung ausgegeben werden. Diese Ansage ruft den Stereotyp wach, dass sie weniger intelligent seien als weiße Männer – und schon ist der Rahmen gesetzt. Wird der Test allerdings nicht mit Intelligenz in Verbindung gebracht, schneiden afroamerikanische Teilnehmer ebenso gut ab wie die weißen.⁴²

Das heißt, wir können von uns selbst keine dauerhafte, immer gleich gute (oder schlechte) Leistung erwarten. Stattdessen ist es der Rahmen, den wir selbst oder andere in unserem Gehirn setzen, der entscheidend ist. Wird dieser Rahmen als solcher erkannt, ist dies der beste Schutz gegen Entscheidungen des Gehirns, die wir bewusst niemals treffen wollten. So wie zum Beispiel schlechter in Matheaufgaben werden. Oder anders ausgedrückt: Sobald ich den „elephant in the room“ erkenne und über ihn spreche, verschwindet er. Problem erkannt, Gefahr gebannt! Natürlich klappt das nicht immer ad hoc, aber ein Problem, das angesehen statt ignoriert wird, verliert enorm an Schwere.

Ein konkretes Beispiel: Sie kennen das Vorurteil, dass Frauen nicht so gut verhandeln wie Männer, oder? Steht dieses Vorurteil erst mal unausgesprochen im Raum, verhandeln Frauen in der Tat schlechter als Männer. Wird aber über diesen „Elefanten“ gesprochen oder vorher nachgedacht im Sinne von *„Tja, als Frau soll ich nicht gut verhandeln*

können, aber, holla, ich bin top vorbereitet. Jetzt zeig ich's ihm!" verhandeln Frauen danach prompt besser als Männer.⁴³

So wie einst die Autorin. Nervös nahm sie an einem großen Verhandlungswettbewerb teil. Um sich einzunorden, rief sie sich gegen alle tiefsitzenden Vorurteile ihr persönliches Wissen und ihre bisherigen Verhandlungserfolge ins Bewusstsein. Und schoss mit dieser Rahmung unter die besten zehn.

Das Wissen um den Malus ändert ihn also zum Bonus – und der graue Elefant, einmal benannt, wird zu einer Art Schutzengel.

Angesichts eines so sprunghaften, ja manipulierbaren Gehirns wird klar, dass es sorgfältig behandelt und manchmal vor äußeren Einflüssen geschützt werden muss. Gutes Beispiel ist Fast Food. Fast- oder auch Junk-Food ist verknüpft mit sofortiger Bedürfnisbefriedigung. Was bedeutet das genauer? Zum einen, dass Menschen tatsächlich schneller lesen, wenn sie viele Fast-Food-Logos gesehen haben. Obwohl sie gar nicht unter Zeitdruck stehen. Das mag ja noch ein wenig nützlich sein. Bedenklich ist allerdings, dass der Blick auf die Logos der schnell sättigenden Produkte auch den zeitlichen Fokus verschiebt. So sind Menschen danach weniger bereit, eine Woche auf eine höhere Summe Geldes zu warten – stattdessen wollen sie eine erheblich geringere Summe genau hier und jetzt. Anders diejenigen, die keine Fast Food Logos gesehen haben: Die erkennen klar, dass 15 € in einer Woche mehr wert sind als 10 € jetzt und warten zufrieden. Fast Food schürt also nicht nur den Heißhunger, sondern auch eine finanziell schädigende Ungeduld.⁴⁴

Nun aber zurück zu Luxusprodukten wie weiland der Stuckmarmor: Bei Luxusprodukten springen nämlich nicht nur die Belohnungszentren an, sondern sie fördern auch egozentrische Entscheidungen. Menschen, die sich Luxusprodukte angeschaut haben, treffen danach eher Entscheidungen, die allein ihrem eigenen Wohl dienen, und zwar ungeachtet der negativen Folgen für andere.⁴⁵ Der Grund? Luxus fokussiert den Menschen auf sich selbst und lässt ihn die Umwelt vergessen. Jeder halbwegs soziale Mensch sollte also wissen, welche Konsequenzen es haben kann, wenn er versonnen durch den Cartier-, Porsche- oder Luxusvillen-Katalog blättert ...

Was genau als Luxus gilt, ändert sich natürlich über die Jahre. Im Jahre 1622 beispielsweise entschuldigte sich der amerikanische Gouverneur

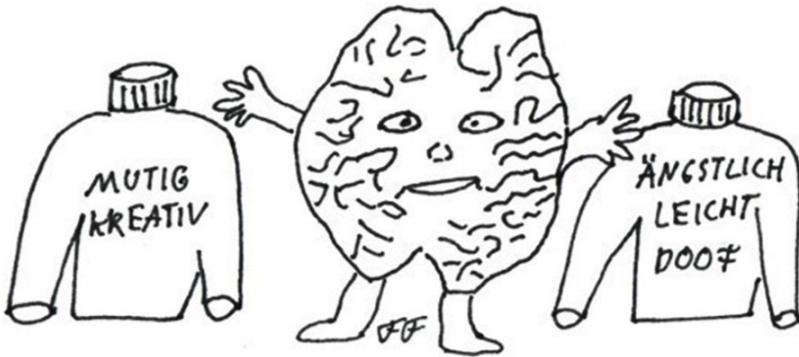
William Bradford, dass er den neuen Siedlern seiner Kolonie bedauerlicherweise nur Hummer anbieten könne.⁴⁶ Und schwarzen Kaviar bekam man als Kneipengast in den USA des 19. Jahrhunderts umsonst, weil sein Salz den Durst auf Bier anregte.⁴⁷ Heute wäre vermutlich selbst das wertvolle Scagliola recht leicht durch eine coole, sich nach den Gefühlen im Raum ändernde Wandprojektion zu schlagen.

Maximilian jedenfalls hatte dank klugen Wirtschaftens und des lukrativen Weißbiermonopols genug Geld, um sich den größten Luxus seiner Zeit zu leisten: Mit seinem künstlichen Marmor zu Ehren Gottes selber Schöpfer zu sein. Ein nicht unbescheidener Rahmen für das Gehirn.

2. goldene Regel

Dein Fühlen und Denken sind leicht in neue Bahnen zu lenken!

Unser Gehirn lässt sich leicht manipulieren, ob nun durch Luxus, Marken oder Assoziationen zu Geschlecht und Essen. Seien Sie sich dessen bewusst. Manipulieren Sie sich selbst zu Ihrem eigenen Nutzen. Und hüten Sie sich davor, sich selbst für „rahmenfrei“ zu halten, nur weil Ihnen der Einfluss der Umgebung gerade nicht bewusst ist.



*Hm, welchen soll ich
heute anziehen?*

Geschichte zur Vertiefung von goldener Regel Nummer 2

Im Jahr 1979 lud Ellen Langer, Psychologie-Professorin an der Harvard-Universität, zwei Gruppen betagter Herren (zwischen 70 und 80 Jahre alt) aus Boston dazu ein, eine Woche außerhalb der Stadt zu verbringen.⁴⁸ Diese lebten entweder in Seniorenheimen oder mit ihrer Familie. Beide Gruppen hatten sich zuvor mehreren körperlichen und geistigen Tests zu unterziehen. Nun lebten sie auf sich allein gestellt, jede Gruppe in einem eigenen großen Haus.

Der einen Gruppe erklärte Langer allerdings zusätzlich, sie sollten versuchen, so zu leben wie im Jahr 1959. Die Probanden brachten alte Fotos mit, durften sich lediglich mit Büchern, Filmen und Radiosendungen von damals beschäftigen, und auch die Unterhaltung sollte sich nur um Dinge drehen, die Ende der Fünfziger stattgefunden hatten: Fidel Castro wurde Regierungschef, der Film „Schneewittchen“ kam in die Kinos, Russen und Amerikaner kämpften um die Vorherrschaft im All. Das Ergebnis: Schon nach einer Woche waren die Herren beider Gruppen fitter und schnitten in kognitiven Tests besser ab. Langer führte das nicht nur auf die fremde Umgebung zurück, sondern vor allem auf die Tatsache, dass die Herren wieder mehr Verantwortung für ihr Leben übernehmen mussten.

Besonders agil aber war jene Gruppe geworden, die sich selbst vorgespielt hatte, im Jahr 1959 zu leben. Die Teilnehmer sahen erheblich jünger aus als eine Woche zuvor und brachen vor Abfahrt des Busses, der sie nach Hause fuhr, noch spontan in eine Runde American Football aus. „Schuld“ daran waren die eigene Wahrnehmung, Bewertung und der selbstgesetzte Rahmen: Die Männer hatten die Erinnerung an das, was sie alles vor zwanzig Jahren gekonnt hatten, wieder lebendig werden lassen. Daher waren sie bereit, das Leben wieder genau so anzugehen, wie sie es früher getan hatten, mit demselben Enthusiasmus, denselben Fähigkeiten. Und ohne die innere Begrenzung: „Ich bin über 70 und kann das nicht mehr.“ Plötzlich konnten sie wieder besser und schneller denken, stabiler gehen und beherzt zu- und anpacken. Da sehen Sie mal wieder, wie stark sich der Rahmen im Gehirn beeinflussen lässt.

Das können Sie für sich persönlich daraus ziehen

In der Arbeit

- Sie fragen sich, wie Sie für ein Projekt den Rahmen richtig setzen können. So wollen Sie, dass sich auch jene Kollegen Ihrem mutigen und spannenden Projekt anschließen, die zwar richtig gut, aber eher risikoscheu sind? Wie bekommen Sie deren Rahmen Richtung Risikofreude gedreht? Der Trick ist recht simpel: Betonon Sie, wie viele Euro dem Unternehmen (der Abteilung/dem Team) jeden Tag verloren gehen, wenn das Projekt nicht endlich durchgezogen wird. Die Betonung der *Verluste* wird die Kollegen sehr viel eher in eine risikofreudige Stimmung versetzen, als wenn Sie *Gewinne* in Aussicht stellen.

Die entsprechende Forschung heißt Prospekttheorie, wurde mit einem Nobelpreis für unseren Freund aus Karat 1 Daniel Kahneman prämiert und zeigt uns Menschen mal wieder als Opfer unseres Gehirns. Werden negative Wörter eingesetzt wie „verlieren“ oder „sterben“, werden Menschen risikofreudiger als wenn es um „gewinnen“ oder „retten“ geht. Warum? Das Gehirn spürt Verluste intensiver als Gewinne und verarbeitet diese sogar in anderen Regionen.⁴⁹ Gewinne werden im eher neutralen, distanzierten frontalen Cortex verarbeitet, Verluste in der emotionalen Amygdala

(zu den Details im Gehirn später mehr). Der große Vorteil ist also, dass wir mit diesem Wissen uns und anderen den passenden Rahmen bewusst setzen können. So sagen Sie eben nicht: *„Leute, wenn wir unser Projekt umgesetzt haben, verdienen wir 10.000 € pro Tag mehr.“* Sondern: *„Leute, jeden Tag, wo wir unser Projekt nicht umsetzen, gehen uns 10.000 € verloren.“* Schock in der Amygdala. Achtung Verlust! Ergo, Bereitschaft zur Aktion.

- Sie überlegen, wie Sie für Ihr jeweiliges Produkt den richtigen Rahmen finden und überlegen, welcher Rabatt mehr Käufer anziehen wird. Was ist bekannt? Bei Preisen über 100 € zieht ein Rabatt in absoluten Werten mehr Käufer an.⁵⁰ Das heißt, Sie verkaufen mehr Stereoanlagen, wenn Sie bei einem empfohlenen Herstellerpreis von 899 € eine Ersparnis von 135 € bewerben. Mit einer 15-prozentigen Preisreduktion locken Sie weniger Kunden vom Sofa; denn erstens müssten die ja erst mal 15 Prozent von 899 € ausrechnen, was anstrengend ist, und zweitens fühlt sich die Zahl 15 im Vergleich zu 899 € nicht gerade groß an. Bei Preisen unter 100 Euro hingegen empfiehlt es sich, den Rabatt in Prozenten anzugeben oder einen Mengenrabatt zu geben (7 Flaschen statt 6).

Zu Hause

- Ihr Partner kommt schlecht gelaunt und entnervt nach Hause – und Sie fürchten um den gemeinsamen Abend. Was tun? Ändern Sie behutsam den Rahmen, damit das Gehirn Ihres Partners umschalten kann. Bei dem einen klappt's mit positiv besetzter Musik, die im Hintergrund läuft, bei der anderen mit fröhlichen Geschichten von Ihrem eigenen Tag oder aus dem Freundeskreis. Framen Sie den Partner also weg von seinem trüben Grundzustand. Achtung: Das funktioniert natürlich nicht bei gravierenden Gründen für die schlechte Laune.
- Im Freundeskreis ist ein heftiger Streit um Sterbehilfe entbrannt, der so manches gemeinsame Abendessen überschattet. Lässt sich die Diskussion vielleicht durch unterschiedliche Rahmen beeinflussen? So könnten Sie zum Beispiel darauf hinweisen, dass es letztlich nur darum gehe, Leben nicht zu verlängern. Denn: Sobald Sie das Wort „beenden“ statt „nicht verlängern“ verwenden,

unterstreichen Sie den Verlust, was sehr viel stärkere Emotionen auslöst.

- Sie möchten gerne mal wieder französisch essen gehen, aber die Familie ist uninteressiert und Sie kommen mit Ihrem Wunsch nicht durch. Nutzen Sie folgende Forschung: Wird in Supermärkten zwei Wochen lang deutsche Musik gespielt, wird erheblich mehr deutscher Wein verkauft. Bei französischem Hintergrundgedudel schießt dagegen der Absatz französischer Weine nach oben.⁵¹ Erheitern Sie sich also mit einem kleinen Experiment und lassen einige Wochen lang nebenher regelmäßig französische Musik laufen. Das sollte unbewusst das Interesse der Familie wecken und schon können Sie genüsslich Ihre Schnecken schlürfen.

Für sich selbst

- Sie finden sich manchmal zu streng mit anderen – Freunde nennen Sie gar einen moralischen Eisberg. Nutzen Sie die Forschung hierzu – wenn Sie sich Wörtern mit Sauberkeitsbezug aussetzen wie „rein, gewaschen, makellos, unberührt“ urteilen Sie zum Beispiel weniger hart über Leute, die Geld aus einem gefundenen Geldbeutel behalten.⁵² Finden Sie Ihre Strenge aber eigentlich ganz richtig, so riechen Sie bitte an etwas Ekligem – und schon können Sie sich zum Beispiel über Ehe und Sex zwischen Cousins vor moralischer Empörung gar nicht mehr einkriegen.⁵³
- Sie hadern mit Ihrer finanziellen Situation? Fokussieren Sie jetzt bloß nicht auf den Satz „Das kann ich mir nicht leisten“; denn dann schaltet Ihr Gehirn auf Passivität. Formulieren Sie also lieber: „Wie kann ich es mir leisten?“⁵⁴ Da springt das Gehirn sofort auf Kreativität, ist wach und begierig darauf, eine Lösung zu finden.

Fünf Fragen zur Reflexion

1. Nehmen Sie es wahr, dass Situationen/Atmosphäre (Lärm, traurige Musik, angenehmer Duft) oder Menschen (schlecht gelaunte, rüde, lebensfrohe) Sie unbewusst in Ihrer Einstellung und Emotion beeinflussen?
2. Wie wappnen Sie sich gegen diese Einflüsse?
3. Welche Vorurteile über sich (Alter, Charakter, Fähigkeiten etc.) haben Sie gespeichert? Können Sie sich diese bewusst machen? Und dann durch aktives Gegendenken unschädlich machen?
4. Gibt es Fallen, in die Sie immer wieder tappen, Situationen, die Ihnen immer wieder Angst machen, Aufgaben, denen Sie am liebsten aus dem Weg gehen? Haben Sie schon einmal versucht, Ihrem Gehirn einen anderen Rahmen zu geben, indem Sie sich vorstellen, dass Ihnen genau jetzt und heute alles das, was Ihnen bisher nicht gelingt, möglich ist?
5. Wenn der neue Rahmen einmal funktioniert hat: Was lernen Sie daraus für andere Bereiche in Ihrem Leben? Wenn der neue Rahmen *nicht* funktioniert hat: Sind Sie bereit, es noch mindestens fünf Mal zu versuchen?