

Hans-Georg Häusel

# Think Limbic!

Die Macht des Unbewussten nutzen  
für Management und Verkauf

6. Auflage

Inklusive  
**Arbeits-  
hilfen**  
online



**HAUFE.**

# Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.



## **Ihre Arbeitshilfen zum Download:**

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

- Die Macht des Unbewussten: Einladung zur Revolution im Kopf
- Abschied von Maslow & Co.: Was Menschen wirklich antreibt
- Das Ende der Gießkannen-Motivation: Von High-Performern und Phlegmatikern
- Warum schnelle Autos so sexy sind – oder: Die hohe Schule der Kaufverführung

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchende.



Think Limbic!



Hans-Georg Häusel

# Think Limbic!

Die Macht des Unterbewussten nutzen  
für Management und Verkauf

6. Auflage

Haufe Group  
Freiburg · München · Stuttgart

Bitte beachten Sie: Limbic® ist eine geschützte Marke. Eine Verwendung ist nur mit Zustimmung der Gruppe Nymphenburg Consult AG erlaubt.

---

#### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

<b>Print:</b> ISBN 978-3-648-12719-3	Bestell-Nr. 10109-0002
<b>ePub:</b> ISBN 978-3-648-12720-9	Bestell-Nr. 10109-0101
<b>ePDF:</b> ISBN 978-3-648-12722-3	Bestell-Nr. 10109-0151

Hans-Georg Häusel

**Think Limbic!**

6. Auflage, Juli 2019

© 2019 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Bildnachweis (Cover): © art4all, shutterstock

Produktmanagement: Judith Banse

Lektorat: Nicole Jähnichen

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. aktualisierten Auflage .....	13
<b>1 Einführung .....</b>	<b>15</b>
<b>2 Limbic Power: die große Macht des Unbewussten .....</b>	<b>21</b>
2.1 Wie ist Limbic entstanden? .....	23
2.2 Emotionen sind der Schlüssel zum Unbewussten .....	27
2.3 Das Tier Mensch .....	28
2.4 Die Entwicklung des Menschen begann mit der Entstehung der Erde .....	29
2.5 Der aufrechte Gang: die erste »menschliche« Eigenschaft .....	30
2.6 98,76 % unserer Gene haben wir mit dem Schimpansen gemeinsam .....	31
2.7 Die zwei Seiten jedes Emotionssystems: Belohnung und Strafe .....	33
2.8 Die Emotionssysteme bestimmen alle Ebenen unseres Lebens .....	35
2.9 Emotionen, Motive und Gefühle: Worin liegt der Unterschied? .....	37
2.10 Was ist Glück? .....	39
<b>3 Limbic Revolution: der Thronsturz des Großhirns .....</b>	<b>41</b>
3.1 Der Neocortex: der ganze Stolz des Menschen .....	42
3.2 Die Frage nach dem »Warum« .....	44
3.3 Aufruf zur Revolution im Kopf .....	46
3.4 Das limbische System: die Supermacht in unserem Kopf .....	47
3.5 Auch das Großhirn ist emotional .....	50
3.6 Die Emotionssysteme halten uns unbewusst auf Kurs .....	52
3.7 Unser Großhirn oder: Was ist Vernunft? .....	53
3.8 Das vordere Großhirn optimiert die emotionalen Vorgaben .....	54
3.9 Wie aus normalen Menschen Massenmörder werden .....	54
3.10 Von Quick and Dirty zu Sophisticated .....	55
3.11 Ist ein Eingriff in die limbische Steuerung möglich? .....	55
3.12 Unser Bewusstsein: ein Bildschirm voller Illusionen? .....	56
3.13 Wie unser Unbewusstes aufgebaut ist .....	57
<b>4 Balance: die Kraft der Beharrung und Erhaltung .....</b>	<b>61</b>
4.1 Warum Männer im Business graue oder schwarze Anzüge tragen .....	63
4.2 Das Diktat des Herdentriebs .....	65
4.3 Wie man anderen das Geld aus der Tasche ziehen kann .....	66
4.4 Warum harte Zahlen oft zu falschen Entscheidungen führen .....	67
4.5 Neuronaler Darwinismus oder unser Weg zum Starrsinn .....	67
4.6 Wie Gehirnwäsche funktioniert .....	68

<b>5</b>	<b>Dominanz: die Kraft des Wachstums und der Zerstörung</b>	<b>71</b>
5.1	Ist Macht männlich?	73
5.2	Der große Unterschied: das Dominanz-Hormon Testosteron	74
5.3	Ohnmacht macht Männer krank	76
5.4	Warum wir Anführern oft blind und kritiklos folgen	77
5.5	Das Dilemma der emotionalen Intelligenz	79
5.6	Die ungeheure Macht des Chefs als Vorbild	80
5.7	Geschenke erhalten die Macht	81
<b>6</b>	<b>Stimulanz: die Kraft der Innovation und der Kreativität</b>	<b>85</b>
6.1	Langeweile kann tödlich sein	87
6.2	Warum gehen wir Risiken ein?	88
6.3	Stimulanz: die einzige Chance gegen »multiple Organisationsklerose«	89
6.4	Ohne starke Stimulanz-Kraft gibt es kein lernendes Unternehmen	90
6.5	Wie Kreativität gefördert werden kann	90
<b>7</b>	<b>Limbic Dynamics: das intelligente Kräftesystem der Natur</b>	<b>93</b>
7.1	Dominanz & Stimulanz: die Kräfte der Aktivität, der Zukunft und des Risikos	94
7.2	Balance, Bindung & Fürsorge: die Kräfte der Vorsicht, der Rücksicht und der Risikovermeidung	94
7.3	Die inneren Kräfte im Unternehmen	95
7.4	Die Neurodynamik von Unternehmen	96
7.5	Die vier Grundfunktionen des Managements und der Führung	99
7.6	Lebens- und Zielkonflikte im privaten Leben	100
7.7	Die Limbic Map: der ganze Emotions- und Werteraum des Menschen	101
7.8	Ein Anwendungsbeispiel der Limbic Map: Alltagswünsche	103
<b>8</b>	<b>Limbic Personality: High-Performer erkennt man am limbischen Profil</b>	<b>105</b>
8.1	Welche Persönlichkeitseigenschaften gibt es?	106
8.2	Welchen Einfluss hat die Umwelt auf die Persönlichkeit?	106
8.3	Welchen Einfluss haben Geschlecht und Alter auf die Persönlichkeit?	107
8.4	Welchen Einfluss haben Intelligenz und Ausbildung auf den beruflichen Erfolg?	108
8.5	Das limbische Profil prägt die Persönlichkeit	109
8.5.1	Der mutige Pionier	110
8.5.2	Der harte Performer	113
8.5.3	Der misstrauische Kontrolleur	114
8.5.4	Der detailverliebte Bewahrer	115
8.5.5	Der sanfte Harmonisierer	115
8.5.6	Der lebensfrohe Unterstützer	116
8.5.7	Der spontane Kreative	117

8.6	Die Voraussetzung für Ihren persönlichen Erfolg: Erkennen Sie sich selbst . . . .	118
8.7	Bringen Erfolgstrainer Erfolg? . . . . .	119
8.8	Pessimisten küsst Gott nicht . . . . .	119
8.9	Über Unternehmer-Nationen . . . . .	120
8.10	Alles genetisch? . . . . .	122
<b>9</b>	<b>Limbic Motivation: Abschied von Maslow &amp; Co.</b> . . . . .	<b>125</b>
9.1	Welche Motive haben Menschen? . . . . .	125
9.2	High-Performer brauchen eine starke Hand und hohe Ziele . . . . .	127
9.3	High-Performer meiden »Alle sind gleich-Unternehmen« . . . . .	128
9.4	High-Performer lieben Statussymbole . . . . .	129
9.5	Mythos »Mythos Motivation«? . . . . .	129
9.6	Gießkannen-Motivation schadet . . . . .	130
9.6.1	Was den Bewahrer motiviert . . . . .	130
9.6.2	Was den Harmonisierer motiviert . . . . .	131
9.6.3	Was den Kreativen motiviert . . . . .	131
9.7	Die Einstellung zum Mitarbeiter . . . . .	131
9.8	Die Siegerspirale . . . . .	132
9.9	Die Verliererfalle . . . . .	133
9.10	Kann man mit Angst motivieren? . . . . .	134
9.11	Warum Geld doch motiviert . . . . .	135
9.12	Intrinsische versus extrinsische Motivation . . . . .	135
9.13	Was ist »Flow«? . . . . .	136
9.14	Die Frage nach dem Sinn . . . . .	137
<b>10</b>	<b>Limbic Diversity: Vielfalt schlägt Einfalt</b> . . . . .	<b>139</b>
10.1	Die Auswirkungen der Emotionssysteme auf weitere Persönlichkeitsmerkmale . . . . .	141
10.1.1	Der Denkstil . . . . .	141
10.1.2	Führungs- und Arbeitsstil . . . . .	142
10.1.3	Wertesysteme . . . . .	142
10.1.4	Teamfähigkeit . . . . .	143
10.2	Die limbischen Typen und ihr Teamverhalten . . . . .	143
10.2.1	Der Performer . . . . .	143
10.2.2	Der Bewahrer . . . . .	144
10.2.3	Der Harmonisierer . . . . .	144
10.2.4	Der Kreative . . . . .	145
10.3	Umfeld und Aufgabe bestimmen die ideale Teamstruktur . . . . .	145
10.3.1	In welchem Markt bewegt sich das Unternehmen? . . . . .	145
10.3.2	Um welche Abteilung handelt es sich? . . . . .	146
10.4	Machen Sie eine Team-Aufstellung . . . . .	146

10.5	Suchen Sie sich Ihr Alter Ego .....	147
10.6	Bearbeiten Sie die Teamkonflikte .....	148
10.7	Geschlecht, Alter und Kultur .....	149
10.7.1	Altersunterschiede .....	149
10.7.2	Geschlechtsunterschiede .....	149
10.7.3	Kulturunterschiede .....	150
<b>11</b>	<b>Limbic Culture: Was wir vom erfolg-reichsten Unternehmen aller Zeiten lernen können .....</b>	<b>153</b>
11.1	Kann man ein normales Unternehmen mit der Kirche vergleichen? .....	154
11.2	Die richtigen Innovationen zur richtigen Zeit .....	155
11.3	Warum schließen wir uns zu Gruppen zusammen? .....	156
11.4	Die Vision: die Kraft auf ein faszinierendes Ziel lenken .....	157
11.5	Der charismatische Führer als treibende Kraft .....	157
11.6	Ein starkes Feindbild schmiedet Gruppen zusammen und lenkt Kräfte nach außen .....	158
11.7	Aura & Stolz: das Gefühl der Einzigartigkeit und Überlegenheit .....	159
11.8	Die Mythen: die magischen Kräfte aus der Vergangenheit .....	160
11.9	Die Mission: die Formulierung der Aufgabe und ihrer Rechtfertigung .....	160
11.10	Der Kodex: die verbindenden und verbindlichen Werte .....	160
11.11	Die gekonnte Inszenierung der Idee: der direkte Weg ins limbische System ...	161
11.12	Der Irrtum des rationalen Organisationsdenkens .....	162
<b>12</b>	<b>Limbic Marketing: Starke Marken entstehen im limbischen System .....</b>	<b>165</b>
12.1	Das limbische System entscheidet über den Erfolg einer Markenbotschaft ....	166
12.2	Die neuronalen Marken-Bauplätze im Kopf des Verbrauchers sind begrenzt ..	168
12.3	Das limbische Profil der Zielgruppe beachten .....	169
12.4	Starke Marken sind limbisch positioniert .....	170
12.5	Das limbische Marken-Profil von Automobil-Marken .....	170
12.5.1	Audi: die klare Dominanz-Position .....	171
12.5.2	BMW: die Marke der Entdecker .....	172
12.5.3	Mercedes: die Angst vor der Fahrer-Gerontokratie .....	172
12.5.4	Franzosen und Italiener: Genussfahrzeuge .....	172
12.5.5	Volkswagen .....	173
12.6	Es geht auch mit Bier .....	173
<b>13</b>	<b>Limbic Products: die limbische Botschaft erfolgreicher Produkte .....</b>	<b>177</b>
13.1	Verpackungen – der schöne Schein .....	177
13.1.1	Der erste Eindruck zählt .....	178
13.1.2	Was uns das Gewicht suggeriert .....	178
13.1.3	Die versteckte Botschaft der Oberfläche .....	179

13.1.4	Die versteckte Botschaft der Form .....	179
13.1.5	Die versteckte Botschaft des Geräuschs .....	180
13.2	Warum wir gerne Illusionen kaufen .....	180
13.3	Nomen est Omen: Was Produktnamen auslösen .....	181
13.4	Produkt-Tuning: den Sinnen schmeicheln .....	181
13.4.1	Farben .....	181
13.4.2	Geruch .....	182
13.4.3	Geschmack .....	183
13.4.4	Fühlen .....	183
13.4.5	Hören .....	183
13.5	Status und Distinktion .....	184
<b>14</b>	<b>Limbic Shopping: von Jägern und Sammlern .....</b>	<b>187</b>
14.1	Wie man Kunden in das Geschäft lockt .....	187
14.2	Wie man Kunden freundlich stimmt .....	188
14.3	Wie sich Kunden im Geschäft bewegen .....	188
14.4	Mental Maps: die inneren Landkarten des Kunden .....	190
14.5	Das gute Geschäft mit der Augenhöhe .....	191
14.6	Wie billige Waren teurer verkauft werden können .....	191
14.7	Sonderangebote: Wie der Jagdtrieb aktiviert wird .....	192
14.8	Der unbewusste Einfluss von Licht .....	193
14.9	Die Macht des Geruchs und der Musik .....	194
14.10	Die limbische Positionierung von Geschäften .....	195
<b>15</b>	<b>Limbic Web: Wenn ein altes Hirn auf neue Technik trifft .....</b>	<b>199</b>
15.1	Digital Merchandising: das Angebot groß heraus bringen .....	201
15.2	Altbekannte Verkaufstricks wirken auch digital .....	201
15.3	User Experience (UX) & Usability: die emotionalen Grunderwartungen in der Web-Nutzung erfüllen .....	202
15.3.1	Happy Web: Spaß, Spiel und Überraschung .....	203
15.3.2	Easy Web: das Flow-Gefühl der leichten Bedienung .....	203
15.3.3	Care Web: Da wird mir persönlich geholfen ... ..	204
15.3.4	Trust-Web: Vertrauen – eines der größten Hindernisse beim Web-Shopping .....	204
15.3.5	Control-Web: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser .....	204
15.3.6	Power-Web: Autonomie und Schnelligkeit .....	205
15.4	Neue digitale Technologien für ein altes Gehirn .....	205
<b>16</b>	<b>Limbic Selling: Wie man ins Herz seiner Kunden verkauft .....</b>	<b>207</b>
16.1	Welches Auto für wen? .....	207
16.1.1	Die Harmonisierer .....	208
16.1.2	Die Kreativen .....	209

16.1.3	Die Performer .....	209
16.1.4	Die Bewahrer .....	209
16.2	Unbewusste Konflikte mit dem Kunden .....	210
16.3	Wie man seine Kunden erkennt .....	211
<b>17</b>	<b>All is Limbic: die Logik hinter anderen Persönlichkeitsmodellen .....</b>	<b>213</b>
17.1	Der NEO 5: die Persönlichkeit aus Sicht der wissenschaftlichen Psychologie .....	214
17.2	DISG®: Dominant, Initiativ, Stetig, Gewissenhaft .....	216
17.3	Herrmann Dominanz Instrument H.D.I® .....	217
17.4	Margerison-McCann-Team-Management-Profile, TMS® .....	219
17.5	Schwartz-Values® .....	220
17.6	Reiss-Profile®: die 16 Lebensmotive .....	222
17.7	Was wir aus den Vergleichen lernen können .....	223
<b>18</b>	<b>Noch ein paar Worte zum Schluss .....</b>	<b>225</b>
	Der Autor .....	227
	Literatur .....	229
	Abbildungsverzeichnis .....	235

---

## Vorwort zur 6. aktualisierten Auflage

Als »Think Limbic« im Jahr 2000 zum ersten Mal erschien, haben weder ich noch der Haufe-Verlag es für möglich gehalten, dass ich fast 20 Jahre danach ein Vorwort für eine 6. Auflage des Buches schreiben werde. Ich selbst, man sieht es an den Falten im Gesicht, bin doch ziemlich gealtert. Nicht gealtert – und das freut mich besonders – sind dagegen der Inhalt und die Grundidee dieses Buches, die man in zwei Sätzen zusammenfassen kann. Erstens: Die Emotionen und das sogenannte limbische System sind die wahren Herrscher in unserem Kopf. Zweitens: Das Unbewusste bestimmt das Bewusstsein.

Vor 20 Jahren haben diese Thesen noch heftigen Widerstand hervorgerufen. Und heute? Heute sind sie zumindest unter Hirnforschern und Psychologen Allgemeingut. Lohnt es sich trotzdem dieses Buch zu lesen? Aber ja! Denn dieses Buch erklärt wie kein anderes, wie das emotionale Betriebssystem in unserem Gehirn funktioniert und welche Konsequenzen dies für alle Bereiche unseres Berufs- und Privatlebens hat. Das diesem Buch zugrunde liegende Limbic-Modell hat in der Öffentlichkeit riesige Resonanz gefunden. Gibt man bei Google die Suchbegriffe »Limbic Map« oder »Limbic Types« ein, erhält man über sieben Millionen Treffer zu diesen zwei wichtigen Aspekten des Modells. Tendenz weiter steil steigend.

Das Limbic-Modell ist heute nach Ansicht vieler Experten das weltweit beste Modell zur Erklärung von Motivations-, Emotions- und Persönlichkeitsstrukturen in unserem Gehirn. Der Erfolg des Ansatzes basiert aber nicht nur auf seiner wissenschaftlichen Fundierung, sondern vor allem auch darauf, dass das Modell einfach und verständlich umsetzbar ist.

Ich wünsche Ihnen jedenfalls viel Spaß beim Lesen!

Ihr

Dr. Hans-Georg Häusel

München im April 2019



---

# 1 Einführung

Globalisierung, Digitalisierung und Gentechnologie sind die Mega-Themen unserer Zeit. Mit der Begeisterung über die damit verbundenen wissenschaftlichen und technologischen Quantensprünge wird fast automatisch auch ein Quantensprung des Menschen vorausgesetzt. Er hat, so scheint es, mit diesen Leistungen ebenfalls eine neue, höhere Stufe seiner Entwicklung erreicht. Diese Euphorie macht sich auch im Management in allen Bereichen bemerkbar. Mit den neuen technologischen Möglichkeiten, glaubt man, gehören auch die Fragen und Probleme des heutigen Management-Alltags der Vergangenheit an.

- Das Unternehmen von morgen ist das vernetzte und lernende Unternehmen, das frühzeitig die Veränderungen in den Märkten erkennt und sich in einem permanenten Wandel darauf einstellt. Gleichzeitig arbeitet es eng mit anderen Unternehmen in virtuellen Netzwerken zusammen.
- Der Mitarbeiter von morgen ist ein intelligenter Brainworker, der im Team oder vernetzt mit Kollegen in aller Welt seine Ideen austauscht und seine Kreativität und sein Engagement zum Wohle des Unternehmens entfaltet.
- Und der Kunde von morgen schließlich ist der aufgeklärte, vernünftige Entscheider, der mit Hilfe des Internets und kognitiv-logischen Decision-Trees seinen Konsum steuert. Mit Behavioral Targeting, Datability, One-to-One-Marketing und computerbasierten Customer-Relationship-Management-Programmen wird seinen Anforderungen Rechnung getragen.

Anything goes? Alles easy in Zukunft? Sind die Menschen im neuen Jahrtausend andere als die, die wir mit ihren Eigenarten und Schwächen hinreichend kennengelernt haben? Sie sind es nicht. Diese Träume basieren leider auf einem kleinen, aber folgenschweren Fehler: Sie gehen letztlich von einem Menschen aus, der selbstbewusst und frei sein Leben gestaltet und dessen Vernunft und Weisheit fast parallel mit jeder neuen Chip-Generation zunimmt.

Im Laufe dieses Buches werden wir feststellen, dass dem nicht so ist. Unsere Gehirnstrukturen, verändern sich nämlich unendlich langsam. Man kann sagen: In den letzten 70.000 Jahren sind sie weitgehend dieselben geblieben.

Auch sollten wir im Auge behalten, wo und wie der Mensch entstanden ist. Gleichgültig ob Manager, Mitarbeiter oder Kunde – er ist das Ergebnis einer Milliarden Jahre langen Evolution, die zu 99,99% in Zellen und Tieren erfolgte. Und so überraschend es auch klingen mag: Schon in den ersten Bakterien sind die Grundmuster zu erkennen, die bis zum heutigen Tag als biologische Imperative unser Denken und Verhalten für uns meist unbewusst prägen und bestimmen.

Doch wie funktioniert diese unbewusste Steuerung? Nur wenige wissenschaftliche Disziplinen haben in den letzten Jahren so viele Fortschritte erzielt wie die sogenannten Life Sciences, zu denen neben der Molekularbiologie auch die Gehirnforschung gehört. Bei der Erforschung der neuronalen Prozesse, die in unserem Kopf ablaufen, wurde immer deutlicher, dass unsere Emotionen nicht ein unbedeutendes Nebenphänomen sind, sondern die zentrale Rolle bei der Steuerung des Verhaltens spielen.

Verknüpft man nun diese neurowissenschaftlichen Erkenntnisse mit aktuellen evolutionsbiologischen und psychologischen Forschungsergebnissen, offenbart sich ein völlig neues und faszinierendes Bild und Modell menschlichen Denkens und Handelns. Dieses Bild hebt den Gegensatz zwischen »Emotion« und »Ratio« auf. Gleichzeitig verschieben sich die Machtverhältnisse im Kopf. Das Unbewusste, oft als schwacher und kleiner Nebenspieler der großen übermächtigen Vernunft und Ratio gesehen, wird plötzlich zum Hauptdarsteller. Diese Veränderung des menschlichen Selbstverständnisses soll durch die Abbildungen 1 und 2 verdeutlicht werden.

Abbildung 1 zeigt, wie wir heute selbst glauben, unsere Welt wahrzunehmen: Die Außenreize treffen direkt auf unser Bewusstsein und unsere Vernunft. Dort werden sie »vernünftig« bearbeitet, wobei die Frage, was vernünftig ist, bis heute eine zentrale Frage der Philosophie darstellt. Die Emotionen, die wir dabei erleben, garnieren diesen Denkvorgang, ähnlich einem Spritzer Ketchup. Das Unbewusste und unsere biologischen Programme gibt es zwar, sie spielen aber kaum eine Rolle, weil wir uns durch unsere menschliche Vernunft längst davon befreit haben.

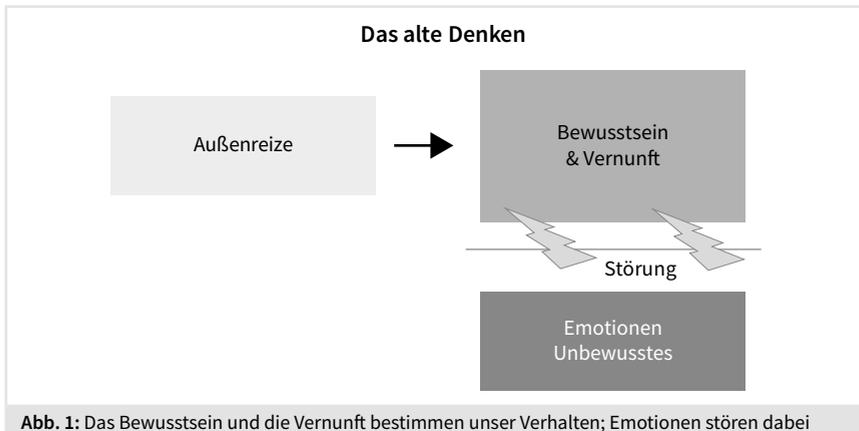
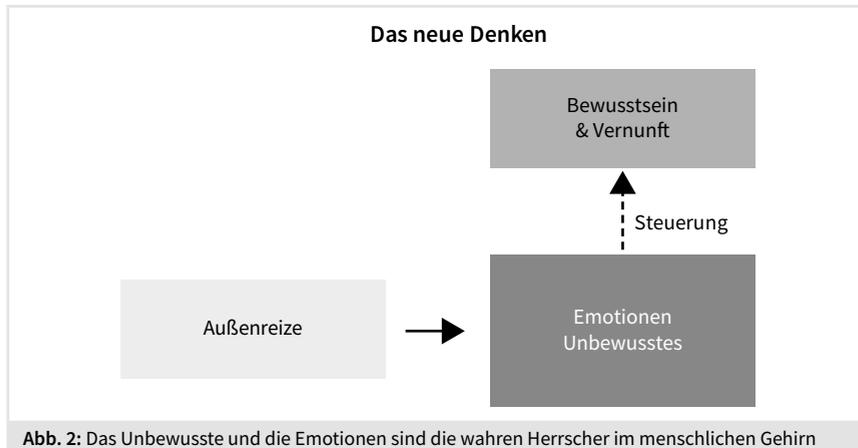


Abbildung 2 stellt dar, wie das vorgeschlagene neue Weltbild aussieht, mit dem wir uns in diesem Buch näher beschäftigen wollen: Die Außenreize treffen auf ein Gehirn, das auf der Basis von biologischen Programmen operiert. Die Mechanismen und die Einflussnahme dieser biologischen Programme bleiben uns verborgen. Diese Einflussnahme geschieht weitgehend über Emotionen, die uns lenken und steuern. Und: Auch

unsere menschliche Vernunft kann sich diesem System letztlich nicht entziehen – sie gehorcht denselben Regeln.



Mit dieser Machtverschiebung ist eine weitere Revolution verbunden: Nicht der vernünftige Neocortex, das Großhirn, ist das eigentliche Machtzentrum in unserem Kopf, sondern das entwicklungsgeschichtlich weit ältere limbische System.

Mit diesem neuen, interdisziplinären Ansatz wird aber auch der Mythos des Unbewussten entschleiert. Ausgehend von Sigmund Freud wurde dem Unbewussten in der menschlichen Existenz immer eine magische und geheimnisvolle Rolle zugeschrieben, die insbesondere in der psychoanalytischen Literatur des beginnenden 20. Jahrhunderts ihren mythischen Höhepunkt erreichte. Um sich von diesen heute überholten Theorien wie zum Beispiel dem »Ödipuskomplex« oder dem »Todestrieb« usw. abzugrenzen, spricht man heute in der aktuellen Forschung vom »Neuen Unbewussten« (New Unconsciousness).

Während unbewusste Mechanismen vor einigen Jahren nur eine geringe Rolle in der neuropsychologischen Forschung spielten – man glaubte ja noch an den »vernünftigen, bewussten Menschen« – hat sich das Forschungsinteresse mittlerweile völlig verändert: Das Unbewusste ist zum Star geworden!

Wir beschäftigen uns in diesem Buch mit dem Unbewussten und seinen wichtigsten Kräften, den Emotionen. Mit der Entschlüsselung der emotionalen Programme wird das Unbewusste greif- und berechenbarer. Zudem zeigt sich, dass das Grundprinzip unserer unbewussten Steuerung keineswegs so geheimnisvoll ist, wie manche glauben. Wie so vieles in der Natur ist es letztlich genial einfach, auch wenn die zugrunde liegenden neuronalen Prozesse und Mechanismen äußerst komplex sind. Ist das Programm des limbischen Systems aber erstmals entschleiert, finden viele Frage-

stellungen im Management, aber auch im Alltag, plötzlich eine neue, überzeugende Erklärung.

Welche Konsequenzen leiten sich nun daraus für die Management-Praxis ab? Die Bedeutung kann nicht groß genug eingeschätzt werden. Jedes Unternehmen wird von Menschen gegründet und betrieben, um für andere Menschen Produkte herzustellen oder Dienstleistungen zu erbringen. Zwangsläufig führt ein neues, anderes Verständnis des Menschen dann auch zu überraschenden Perspektiven für alle Bereiche des Managements. Einige davon sollen kurz skizziert werden, sie werden im Buch auch detaillierter beleuchtet:

- Jede Organisation und damit jedes Unternehmen basiert auf emotionalen Programmen. Diese inneren Kräfte und ihre Auswirkungen bleiben aber den Mitgliedern einer Organisation bzw. den Mitarbeitern meist verschlossen, weil ein System seine eigenen Regeln selbst nur schwer erkennen kann. Gesunde Unternehmen unterscheiden sich von kranken, also nicht mehr wandlungsfähigen Unternehmen, in einer für sie typischen Ausprägung dieser unbewusst wirkenden inneren Kräfte.
- Erfolgreiche Unternehmen pflegen eine Unternehmenskultur, die direkt das limbische System der Mitarbeiter anspricht. Dadurch wird aus dem »Ich« ein »Wir« und die inneren, aggressiven Kräfte werden zugleich nach außen auf den Markt gelenkt.
- Leistungsbereite und hoch motivierte Mitarbeiter bringen von Geburt an bestimmte Voraussetzungen und Persönlichkeitseigenschaften mit.
- Die klassischen Motivationstheorien, wie z. B. Maslow, sind veraltet, weil die Hirnforschung zeigt, dass Motivation so nicht funktioniert.
- Werbebotschaften und Marken können sich nur dann einen Logenplatz im Kopf des Verbrauchers erkämpfen, wenn sie möglichst direkt das limbische System und seine Präferenzen ansprechen.
- Erfolgreiche Produkte vermitteln durch ihre Form, Farbe, Materialien, Töne und Gerüche immer Botschaften, die direkt und ohne Umweg über die Sprache das limbische System aktivieren. Diese Botschaften müssen auf die Persönlichkeitsstruktur der Zielgruppe abgestimmt sein, um ihre größtmögliche Wirkung zu entfalten.
- Selbst das Business-to-Business-Geschäft ist hoch emotional: Wirkliche Kundenbindung entsteht nicht durch abstrakte Leistungen, sondern durch die direkte Ansprache des limbischen Systems. Durch seinen Auftritt, sein Image und seine Unternehmenskultur zieht ein Unternehmen zusätzlich bestimmte Kunden an bzw. stößt sie ab.
- Auch am Point of Sale (POS) im Einzelhandel zeigt sich die Macht des limbischen Systems. Verbraucher folgen seinem Einfluss unbewusst. Sie kaufen weit mehr, als sie geplant haben, wenn das Geschäft und die Verkaufsfläche entsprechend den limbischen Gesetzen inszeniert werden.

Zum Abschluss noch ein paar Worte zum Buch selbst. Es soll mehr sein als ein normaler Management-Ratgeber. Zwar steht die praktische Anwendung der Erkenntnisse im Mittelpunkt. Um aber den Transfer in viele andere Bereiche des Managements und in den Alltag zu erleichtern, die aus Platzgründen nicht erwähnt werden konnten, sind auch die wissenschaftlichen Hintergründe und die Überlegungen, die zu diesem Ansatz geführt haben, ausführlich genug dargestellt. Gleichzeitig wird auch die entsprechende wissenschaftliche Literatur für jene Leser angeführt, die mehr über die Zwangsläufigkeit einer limbischen Revolution wissen wollen.

Interessante weiterführende Literatur finden Sie am Ende dieses Buches. Die entsprechenden Verweise sind in den Kapiteln mit hochgestellten Ziffern versehen.



---

## 2 Limbic Power: die große Macht des Unbewussten

### Was Sie in diesem Kapitel erwartet



Viele Verhaltensweisen, die für uns ganz normal sind und über die wir scheinbar bewusst selbst entscheiden, sind das Ergebnis eines unbewussten, tief in uns verankerten Programmes, welches im Laufe der Evolution entstanden ist. Dieses Programm steuert uns von unserem limbischen System aus mit drei Emotionssystemen: Balance – Dominanz – Stimulanz. Diese drei Kräfte formen für uns unbewusst unser Denken, bestimmen unsere Entscheidungen und prägen unser Verhalten. Ein kurzer Ausflug in die Evolutionsgeschichte macht deutlich, wie und warum sie entstanden sind und warum wir weit mehr, als wir glauben, dem unbewussten Einfluss unserer Vergangenheit unterworfen sind.

Darf ich Sie, verehrte(r) Leser(in), gleich mit einer Frage überfallen? Was glauben Sie: Wie viel Prozent unseres tagtäglichen Verhaltens gehen auf unbewusste Steuerungsmechanismen zurück? Sind es 10%, 20%, 50% oder gar 70%? Vielleicht erstaunt Sie diese Frage über den Einfluss des Unbewussten ein wenig – weil Sie, wenn Sie in sich selbst hineinhorchen, doch letztlich gar keinen Einfluss feststellen können. Schließlich bestimmen Sie doch jeden Tag bei vollem Bewusstsein, was letztendlich geschieht. Aber kann es möglich sein, dass wir den Einfluss des Unbewussten gar nicht bemerken, weil wir uns von Geburt an daran gewöhnt haben? Wie wär's deshalb mit einem kleinen Gedankenexperiment, um eine Antwort auf diese Frage zu finden? Begleiten Sie dazu mit mir einen ganz normalen Manager durch seinen ganz normalen Alltag – der Beginn: 6.45 Uhr.

»Das Klingeln des Weckers beendet seinen Schlaf. Er steht auf, duscht und rasiert sich, putzt sich die Zähne und zieht sich einen grauen Anzug nebst Krawatte an. Er setzt sich an den Frühstückstisch. Entgegen aller Gewohnheit ist der Kaffee noch nicht fertig, weil seine Frau verschlafen hat. Er ärgert sich, schimpft mit seiner Frau und wird ungeduldig. Um sich die Wartezeit zu verkürzen, wirft er einen Blick in die Zeitung. Mit dem Frühstück fertig, setzt er sich in sein Auto, hört nebenbei eine Musiksendung aus dem Autoradio. Vor ihm fährt ein Auto etwas langsamer als er selbst. Er überholt. Nach einigen Minuten steht er trotzdem im Stau. Er wird zunehmend nervös. Nach 20 Minuten biegt er in das Firmengelände ein. Der für ihn mit seinem Nummernschild beschriftete, reservierte Parkplatz wurde von einem Unbefugten okkupiert. Obwohl ein paar Schritte weiter einige freie Parkplätze zur Verfügung stehen, ärgert er sich. Im Empfang bittet er den Portier, dafür zu sorgen, dass sein Platz wieder frei wird.

In seinem großen Büro, er hatte es selbst mit Designermöbeln eingerichtet, serviert ihm seine gutaussehende Sekretärin in einem engen Kostüm die Post. Er ertappt sich beim Gedanken ...

In der Post findet er eine Einladung für das Golfturnier eines Lieferanten, zu dem nur ein ganz erlesener Kreis hochkarätiger Manager eingeladen wird. Er überlegt kurz und sagt zu. Kurz darauf, in der Vorstandssitzung, wird der Entschluss gefasst, einen Wettbewerber aufzukaufen, um die Marktanteile im Geschäftsfeld XY zu steigern. Er hatte dieses Projekt initiiert. Zur Entscheidungsabsicherung hatte er eine Business-Planung in Auftrag gegeben. Für die Ausführung dieser Arbeit standen zwei Unternehmensberatungen zur Auswahl. Er hatte sich für die große, renommierte Beratungsgesellschaft entschieden.

Nach dem Mittagessen betritt sein Kollege das Büro mit dem Vorschlag, die Abteilungen umzuorganisieren. Zwei seiner Mitarbeiter müssten dazu in den Bereich des Kollegen wechseln. Ihm gefällt dieser Vorschlag überhaupt nicht und er lehnt sofort ab. Auch dem weiteren Vorschlag des Kollegen, einen organisatorischen Ablauf in seinem Verantwortungsbereich zu verändern, stimmt er nicht zu.

Auf dem Rückweg von der Arbeit fährt er noch schnell an einem Modegeschäft vorbei, um sich ein neues modisches Sakko zu kaufen. Der Verkäufer präsentiert eine breite Auswahl. Er entscheidet sich für das teurere Modell eines bekannten italienischen Modedesigners. Jetzt freut er sich auf seine Frau, die ihm telefonisch ein schönes Abendessen angekündigt hatte. Der Ärger vom Frühstück ist längst verraucht. Nach dem Abendessen setzen sich beide vor den Fernseher und schauen sich noch einen spannenden Spielfilm an.

Angenommen, wir würden jetzt bei unserem Manager klingeln und ihn danach befragen, wie er den ganzen Tag und sein Verhalten erlebt habe. Er würde uns mit Sicherheit antworten, dass er a) alle Entscheidungen zu 100% bewusst getroffen habe und b) den ganzen Tag über zu 100% rational, also vernünftig, gehandelt habe.

Leider irrt sich unser Manager, denn fast alle seine während des Tages gezeigten Verhaltensweisen beruhen auf den drei emotionalen Hauptkräften

- Balance (Sicherheit, Ordnung, Stabilität, Konstanz),
- Dominanz (Durchsetzung, Erfolg, Macht, Status, Autonomie, territorialer Anspruch),

Stimulanz (Reiz- / Risiko-Lust, Suche nach neuen Reizen) sowie den eng damit verbundenen Teilkräften

- Bindung und Fürsorge (Harmonie, Geborgenheit, Nächstenliebe),
- Sexualität (Fortpflanzung, Lust)

und schließlich den physiologischen Vitalbedürfnissen

- Essen,
- Trinken,
- Schlafen,
- Atmen.

Diese emotionalen Steuermechanismen sind in seinem und unserem Gehirn, insbesondere im sogenannten limbischen System verankert. Insbesondere diese Gehirnregion ist in ihren Grundstrukturen und Vorläufern bereits bei Reptilien und, in einer dem Menschen sehr ähnlichen Form und Funktion, bei Hunden, Katzen, Affen und