

THOMAS BERGNER

Gute Entscheidungen treffen

Wenn Sie wissen,
was Sie wollen, können Sie tun,
was Sie möchten



Fach-
buch 
Klett-Cotta

THOMAS BERGNER

Gute Entscheidungen treffen

Wenn Sie wissen,
was Sie wollen, können Sie tun,
was Sie möchten





Thomas Bergner

Gute Entscheidungen treffen

***Wenn Sie wissen, was Sie wollen,
können Sie tun, was Sie möchten***

Klett-Cotta

Impressum

Dieses E-Book basiert auf der aktuellen Auflage der
Printausgabe

Klett-Cotta

www.klett-cotta.de

© 2022 by J. G. Cotta'sche Buchhandlung

Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten

Cover: Weiß-Freiburg GmbH

unter Verwendung einer Abbildung von © Adobe

Stock /themorningglory

Gesetzt in den Tropen Studios, Leipzig

Gedruckt und gebunden von Friedrich Pustet GmbH & Co.

KG, Regensburg

ISBN 978-3-608-98073-8

E-Book ISBN 978-3-608-11869-8

PDF-E-Book: ISBN 978-3-608-20564-0

Bibliografische Information der Deutschen
Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese
Publikation

in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte
bibliografische

Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar

Inhalt

Vorwort

I. Was uns antreibt

1 Unser Hybrid-Antrieb: Was uns unter Strom setzt

2 Unser Hybrid-Antrieb: Der Booster-Effekt

Tabelle 1: Zusammenspiel von Bauch und Kopf

3 Die Belohnungsgier

II . Was in uns geschieht

4 Die Basis einer erwachsenen Entscheidung

Von der Egozentrik zur erwachsenen Persönlichkeit

5 Der Einfluss

6 Ein Blick ins Gehirn

7 Zentrum der Lust

Bestrafung

Philanthropie und Helfen

8 Zwei markante Hindernisse

Hindernis 1: Das Unbewusste

Hindernis 2: Mangelnde Erfahrung

III . Was in Entscheidungen steckt

9 Entscheidungsformen und Entscheidungstypen

Persönlichkeit

Entscheidungsformen

Entscheidungstypen

10 Entscheidungskategorien

I. Automatisierte Entscheidungen

- II. Bauchentscheidungen
- II. b Pseudo-rationale Entscheidungen
- III. Verstandesentscheidungen oder Willensentscheidungen
- IV. Intuitive Entscheidungen

- 11 Was Gewicht hat
Entscheidungen nach Schwierigkeitsgrad
- 12 Hin oder weg?
- 13 Entscheidung im Quadrat

IV . Persönliches und Weltsicht

- 14 Eine Frage der Moral
- 15 Das eigene Leben gestalten
- 16 Die Illusion von Macht
- 17 Opfer schauen nicht nach vorn
- 18 Entschieden sein, bevor entschieden wird
- 19 Widersprüchliches
 - Weltbildfixierung
 - Doppelbindung
- 20 Die eigene Stimme finden
 - Kernüberzeugung: Mir kann niemand helfen. Ich muss es (alleine) schaffen.
 - Kernüberzeugung: Niemand mag mich
 - Kernüberzeugung: Ich will mich nicht festlegen.
 - Niemand kriegt mich. Du kriegst mich nicht.
 - Kernüberzeugung: Ich gehöre nicht dazu. Ich will nicht dazugehören.
 - Kernüberzeugung: Ich bin besser als du. Du kommst nicht an mich heran.

Weltsicht überprüfen
Lebenslanges Lernen

21 Spieglein an der Wand

Tabelle 2: Wie wir uns überschätzen
Das eigene Produkt
Eine schlimme Botschaft

V. Falsche Vorstellungen

22 Die Wundertüte

23 Rationale Entscheidungen – ein Märchen

24 Die Grenzen der Intuition

25 Wahrheit und andere Illusionen

Der goldene Käfig

Ignoranz

Wahrheitsillusion und instrumentalisierte »Wahrheit«

Wahres über die Wahrheit

Selektive Wahrnehmung

26 Die Selbsttäuschung

Das ausgeblendete Thema und das ausgeblendete
Risiko

Die andere Meinung

Einbildung verhindert vieles

Selbsterkenntnis als Selbsttäuschung

Beobachtung oder Bewertung?

Tabelle 3: Beobachtung versus Bewertung

VI . Die eigene Vorgeschichte

27 Wer entscheidet tatsächlich?

28 Das Kind, das niemals Ruhe gibt

Thema: Mitmenschlichkeit hilft, wenn Liebe fehlt

Thema: Zu frühe Verantwortung
Thema: Was einem genommen wurde
Thema: Eifersucht und Missgunst
Thema: Platzhalter für die Vorstellungen der Eltern
sein
Thema: Wenn Rechte nicht zugestanden wurden
Thema: Trennungserlebnisse und Beziehungsverlust

VII . Gefühle sind Entscheidungsmacher

29 Gefühle sind nichts für Rosinenpicker

Gefühlsaufforderungen

Das gute Dutzend

30 Im Nebel heftiger Gefühle

Gier

Es dem Tod zeigen

Hoffnung

Zu gute Stimmung

Furchtsamkeit

Wut

Rache

Einsamkeit

Positive Gefühle

31 Wenn Entscheidungen Trauer tragen

32 Die Angst vor der falschen Entscheidung

33 Angst erkannt - Angst gebannt

Nutzen der Angst

Angst vor der Zukunft

VIII . Wie wir sind

34 Wie Menschen ticken

Ungerechtigkeit

Halo-Effekt (vom Englischen »halo«, also Schein): Das Offensichtliche

Beharren

Verlustschmerz

Die eine Nacht

35 Eine Frage der Ethik

36 Was wir glauben

37 Mit Grenzen umgehen

Multitasking

Prognose

Demütigung

Kontrasteffekt

38 Sinn-voll entscheiden

IX . Störfeuer von außen

39 Entscheidungsdruck ist Zeitdruck

40 Wann es an der Zeit ist

Zeitnähe

Entscheidungsdauer

Entscheidungsbekanntgabe

Prokrastination

Wenn die Zeit vorbei ist

41 Manipulationsversuche

Umgang mit äußeren Einflüssen
Ablenkungen erkennen und nicht beachten

Narrative

Öffentlichkeitsverzerrung

Wut und Aggression

Lob und Schmeicheleinheiten

Sinnesmanipulation

42 Alles fließt – nur wohin?

X. Fehlentscheidungen

43 In eigene Ungnade fallen

44 Fehlentscheidungen sind Ablenkung von Ohnmacht

45 Selbstversöhnung heilt Vorwürfe

Der neue Rahmen (Reframing)

46 Einverständnis

47 Loslassen ist eine Kunst

Was das Aufgeben erschwert

Überholte Kindheitsvorstellungen

XI . Der Goldstandard

48 Optionales Denken

Risikovermeidung

Alternativlosigkeit ist eine Lüge, ein Sachzwang auch

Dilemma

49 Den inneren Kompass finden: Die aufgeschobene intuitive Entscheidung

XII . Der Grund jeder Entscheidung

50 Der gesunde Menschenverstand

51 Was will ich eigentlich?

52 Sich dem Ziel wahrhaftig nähern

Wir träumen uns die Welt, wie sie uns gefällt

Merkwürdige Abwägungen

Zurechtspinnen statt wissen

53 Der Herde folgen?

XIII . Entscheidungen konkret umsetzen

54 Fehlerarten

Falsche Gefahreinschätzung

Tabelle 4: Gefahr oder keine?

Falsche Rahmensetzung

Falsche Verknüpfungen

Umdeutungen

Falscher Verzicht auf eine Handlung

55 Ein Ende finden

Beschränkungen können zur Freiheit beitragen

Satisficing

56 Ehrlichkeit – ein effektiver Ratgeber

Optimierungswahn

Die heutige Ist-Situation

Falsches Abwarten

Nebenkriegsschauplatz

Anspruchsniveau

Klare Benennung – was ist das zu lösende Problem?

Wahrhaftigkeit

Blinde Flecken

57 Experten sollten Fachleute sein

Ein guter Ratgeber

Internet als Ratgeber

Zweifel sind Ratgeber

Eigene Erfahrung als wichtigster Ratgeber

Eigene Position finden

58 Vom Grundsatz ins Konkrete

XIV . Schritt für Schritt zum Ziel

59 SCHRITT 1: Man kann nicht nicht entscheiden

60 SCHRITT 2: Informationsklarheit schaffen

- Availability error
- Dunning-Kruger-Effekt
- Framing-Effekt
- Illusory causality
- Slippery slope argument
- Hindsight bias
- Confirmation bias
- Gut feeling error

61 SCHRITT 3: Das Ziel zählt – und der Weg noch mehr
Ein Bild sagt mehr ...

62 SCHRITT 4: Den Impuls nutzen und ins Tun kommen

63 SCHRITT 5: Der Sinn von allem

- Zeitpunkt
- Interesse
- Sinn
- Das wirkliche Ziel
- Das wahrhaftige Ziel

64 SCHRITT 6: Mitmenschlichkeit ist der Kern

65 SCHRITT 7: Sich Gutes tun

66 SCHRITT 8: Das Kernhindernis verstehen

- Fehlender Mut
- Kindheitsvorgeschichte
- In Ruhe gelassen werden
- Dilemma

Noch ein Letztes

- Abgleich mit der Realität
- Ist es mein Ziel?
- Ziel ändern oder aufgeben?

Ziel erreicht – was dann?
Das Wichtigste zum Schluss

XV . Anhang: Sonderfall finanzielle Entscheidungen

67 Geld-Wert

Objektiver und subjektiver Wert
Eigene Ansprüche bewahren
Vergleiche haben ihre Tücken
Klare (Preis)vorstellung

68 Wenn es knapp wird

Verknappung
Weitermachen oder nicht?
Sonderfall: Privatinsolvenz
Heimliche Kosten
Wer Mathematik nutzt, sollte sie beherrschen
Pseudo-Risikovermeidung
»Geschenke«

69 Muss ich es haben?

Ganz oben – oder ganz unten?
Versicherungen
Korrekte Kaufentscheidungen
Vorsorge und Verträge

Literatur

Vorwort

»Es sind nicht die Fähigkeiten, die zeigen, wer wir wirklich sind, sondern unsere Entscheidungen«, sagt am Ende des Films »Harry Potter und die Kammer des Schreckens« der Schulleiter Professor Albus Dumbledore zum jungen Potter.

Unsere Entscheidungen spiegeln viel mehr wider, als wir uns vielleicht verdeutlichen. Sie haben mit unserer Persönlichkeit und mit unserer individuellen Vorgeschichte zu tun. Sie beeinflussen maßgeblich, wie es weitergeht. Gut, wenn Sie sich nun etwas Zeit für dieses wichtige Thema nehmen.

Wir treffen unzählige Entscheidungen jeden Tag, ohne weiter darüber nachzudenken. Stehe ich auf, obwohl der Wecker noch nicht geklingelt hat? Nutze ich dabei das linke oder rechte Bein zuerst? Wenn ich die Zähne putze, achte ich darauf, dass es mindestens zwei Minuten sind? Wie genau halte ich die Zahnbürste? Wie warm stelle ich mir das Wasser ein?

Während unseres wachen Lebens treffen wir fast ununterbrochen Entscheidungen. Fast alle bleiben uns verborgen. Neben offensichtlichen Handlungen entschließt sich unser Gehirn zu einer Unzahl anderer Dinge, die wir nicht mitbekommen. Dies betrifft nahezu alle körperlichen Vorgänge. Wenn es uns darüber informieren würde, würde auf uns eine unfassbare Vielfalt von Inhalten einströmen. Es wäre uns unmöglich, ein selbstbestimmtes Leben zu führen.

Erfreulicherweise geschieht das meiste automatisiert. Wir müssen nicht darüber nachdenken. Erst wenn etwas Ungewöhnliches passiert, schalten wir unser Bewusstsein ein. Beispielsweise wenn uns die Zahnbürste herunterfällt. Oder wenn wir feststellen, die Tube mit schwarzer Schuhcreme statt Zahnpasta genommen zu haben. Schon sehr einfache Schritte können unangenehme Folgen haben.

In diesem Buch geht es darum, wie Sie wichtige, schwierige und komplexe Entscheidungen erfolgreich treffen. Dafür müssten Sie oft unüberschaubar viele Aspekte überblicken. Jedoch hat sich unser »gesunder Menschenverstand« mit der zunehmenden Komplexität unserer Umwelt nicht gleichsinnig entwickelt. Weil wir vieles nicht objektiv überprüfen können, sind keinem Menschen objektive Entscheidungen möglich. Das ist auch gut so. Wir sind keine Maschinen. Was wir wollen, hat unsere eigenen Erwartungen und Präferenzen zu berücksichtigen. Deshalb geht es in diesem Buch um die für Sie selbst und Ihr Umfeld *passenden* Entscheidungen. Damit Sie sich für das entscheiden, was Sie wirklich tun wollen.

Ziel des Buches ist nicht die bloße Vermittlung von Entscheidungstechniken. Vielmehr werden Sie erleben, in welchem großem Kontext Ihre eigenen Entscheidungen stattfinden. Diese haben oft auch mit Ihrer Kindheit zu tun, sie spiegeln Teile Ihrer Persönlichkeit, haben manchmal mehr mit unserer Erziehung zu tun, als uns lieb sein mag, und letztlich gibt es Vorgänge in uns, die von uns kaum zu beeinflussen sind. Sich darüber Klarheit zu verschaffen, bringt einen großen Schub für wahrhaftige

Entscheidungen, die mit Ihnen selbst in tiefem Einklang stehen.

Fehlentscheidungen und die Notwendigkeit, etwas aufzugeben, sind Teile eines Entscheidungsvorgangs. Darüber wird gern aktiv geschwiegen. Bücher über das Scheitern? Fehlanzeige. Hier widmen wir uns auch Fehlentscheidungen und der Frage, wie wir etwas loslassen können. Diese Themen sind überhaupt nicht brisant, wenn wir darauf eine realistische und entspannte Sicht gewinnen.

Menschen, die für die Öffentlichkeit stetig auf der Erfolgsspur wandeln (was es nicht gibt), berichten gerne davon, wie *sie selbst* erfolgreich wurden. Aber was hat das mit Ihnen zu tun? Das meiste in unserem Leben ist individuell. In diesem Buch geht es deshalb um Ihre eigenen inneren Prozesse, um gut voranzukommen. Mit sich, wie Sie sind, und nicht gegen sich entscheiden. Dabei werfen wir auch den einen oder anderen Blick in unsere Entscheidungsfindungsorgane, in die Seele und in das Gehirn.

Diese Inhalte berühren ein wichtiges Thema für uns alle, unsere Freiheit. Wer irgendwo eingesperrt ist, fühlt sich unfrei. Das muss nicht gleich ein Gefängnis sein, auch Beziehungen oder Situationen können unsere Freiheit einschränken. Wenn wir frei entscheiden können, wo wir sein wollen, was wir tun möchten, wohin wir uns orientieren, dann fühlen wir uns frei. Freiheit ist im Kern immer Entscheidungsfreiheit. Wer sich mit Entscheidungen gut auskennt, arbeitet deshalb auch an der eigenen

Freiheit, einem der fundamentalsten Bedürfnisse des Menschen.

Bevor es richtig losgeht, noch vier Bemerkungen:

1. Die Fallbeispiele sind sämtlich geschehen. Sie sind ein Spiegel von 60 Jahren Leben und von über einem Vierteljahrhundert Beratungstätigkeit. Sie sind selbstverständlich so grundlegend verändert, dass keiner meiner Klienten sich selbst darin erkennen oder von anderen darin erkannt werden kann. Die Beispiele sind ein Ausschnitt, eine Facette von erheblich umfassenderen Inhalten, die während eines auch jahrelangen Prozesses besprochen wurden. Meistens werden Sie von alltäglichen Situationen erfahren, denn sie sind praxisnah und können als Anregungen für Ihr Leben nützlich sein.
2. Es kommen drei Hinweise vor: **Prinzip**, **Praxis** und **Klärung**. An diesen Stellen sind die wichtigsten Inhalte des Kapitels auf einen oder wenige Sätze konzentriert. Das **Prinzip** beschreibt dabei, wie etwas grundsätzlich abläuft – was *nicht* bedeuten muss, dass es gut so ist. Manche Dinge in unserem Gehirn laufen eher so ab, dass es in modernen Zeiten hinderlich ist. Die **Praxis** ist ein Hinweis darauf, wie Sie etwas praktisch umsetzen können. Beim Hinweis **Klärung** werden Ihnen Fragen vorgeschlagen, mit deren Beantwortung Sie konkrete Chancen finden. Ehrlichkeit sich selbst und der Situation gegenüber führt zu wahrhaftig guten Entscheidungen.
3. Ab und zu gibt es einen Abschnitt »Vertiefung«. Dieser dient Ihnen, um sich mit dem Thema – meist anhand von

einer Art Übung - intensiver auseinanderzusetzen.

4. Die Reihenfolge der Kapitel erfolgte mit Bedacht - Sie können dennoch nach Herzenslust selbst entscheiden, wann Sie was lesen und in welcher Reihenfolge. Die ersten drei Teile ([Kapitel 1](#)-13) befassen sich eher mit Grundlagen, weil es sinnvoll ist zu verstehen, was in uns abläuft, während wir unser Leben gestalten.

Viel Freude und Erfolg!

Thomas Bergner

I. Was uns antreibt

1 Unser Hybrid-Antrieb: Was uns unter Strom setzt

Es gibt eine Vielzahl von Inhalten, die wir bei unseren Plänen und Entscheidungen berücksichtigen sollten: Ziele, Wünsche, Interessen, Überzeugungen, Werte, Einstellungen, Geschmack, Bildungs- und Wissensstand, Fähigkeiten und Gewohnheiten, finanzielle Möglichkeiten, Kontaktfähigkeiten, Äußerlichkeiten wie das Aussehen – sind wir für andere begehrenswert oder eher nicht? – Ausdauer und Kraft.

Praxis ► Bei der Vielzahl von Inhalten behalten wir die Übersicht, indem wir uns auf unsere Motivation und unsere Ziele konzentrieren.

Beide treiben uns an.

Wenn wir an eine Motivation denken, dann kommen uns wahrscheinlich viele verschiedene Inhalte in den Sinn. Beispielsweise Geld zu verdienen oder jemanden glücklich zu machen oder etwas für die eigene Gesundheit zu tun. Viele unserer tagtäglichen Motivationen haben jedoch nicht wirklich weltverändernde Horizonte. Bereits wenn wir nur in ein anderes Zimmer gehen wollen, weil wir dort etwas holen wollen, braucht es eine gewisse Motivation, aufzustehen und hinzugehen.

Prinzip ► Motivation ist eine Belohnungserwartung.

Diese Belohnung kann genauso im Wiederfinden von etwas Vergessenem liegen wie in dem zu erwartenden Dank, weil wir jemandem geholfen haben. Motivation ist immer subjektiv. Wir streben dann nach einem Ziel, wenn wir dafür motiviert sind. Ziele, die wir nicht mit irgendeiner Belohnung in Verbindung setzen können, interessieren uns nicht. Dabei kann eine der Belohnungen durchaus sein, nicht bestraft zu werden. Wer schon genügend Strafpunkte in Flensburg angesammelt hat, der mag besonders vorsichtig fahren. Nicht etwa, weil er einsichtig ist, andere nicht zu gefährden. Vielmehr einfach deshalb, weil er seinen Führerschein nicht verlieren mag oder sollte.

Grundsätzlich unterscheiden wir zwischen einer positiven und einer negativen Motivation. Die positive Motivation bedeutet, irgendetwas Bestimmtes anzustreben. Das können Hinwendungen zu Menschen sein oder auch etwas Materielles zu bekommen oder angenehme Situationen zu erleben. Eine negative Motivation bedeutet, wir vermeiden etwas, wie bestimmte unliebsame Menschen, Gegenstände oder Situationen.

Wie kommt es nun zu einer Belohnungserwartung? Das ist eigentlich ganz einfach. Wenn wir die Erfahrung gemacht haben, durch etwas belohnt zu werden, gehen wir davon aus, bei Wiederholung unseres Verhaltens erneut belohnt zu werden. Ganz verkürzt: Belohnungserfahrung macht Belohnungserwartung.

Prinzip ► Wir sind dann motiviert, wenn wir bereits die Erfahrung einer Belohnung erleben konnten.

Warum schreibe ich das hier in einem Buch über Entscheidungen? Weil *jede* Entscheidung aufgrund einer oder mehrerer Motivationen entsteht. Wenn uns nichts motiviert,

werden wir auch nichts tun. Unser Ziel entspricht dem, wofür wir motiviert sind. Die dafür notwendigen Handlungsentscheidungen werden durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst.

Wir schätzen ab, welcher Art unser Ziel ist und als wie bedeutsam wir es empfinden. Diese Einschätzung ist wie jede höchst subjektiv. Ziele können materieller Art sein, ganz vorrangig ist es Geld und alles, was wir davon kaufen können, nachrangig jedoch auch Suchtsubstanzen oder Sex. Ideelle Ziele sind beispielsweise, der Mitarbeiter des Monats zu werden, und soziale Ziele bedeuten beispielsweise, Menschen zu treffen, mit denen wir gerne zusammen sind.

Als unangenehm bei einem Entschluss empfinden wir es oft, mit der Unsicherheit der Risiken fertigwerden zu müssen. Risiken sind, das Ziel nicht zu erreichen oder die Belohnungserwartung nicht erfüllt zu bekommen – Frust. Lohnt sich das alles überhaupt? Habe ich überhaupt eine Chance? Was, wenn alles vergeblich ist? Sobald diese Fragen nicht mit hinreichender Sicherheit positiv beantwortet werden können, sinkt unsere Motivation.

Nicht nur das Ziel interessiert uns, bevor wir uns für etwas entscheiden, sondern auch, wie wahrscheinlich es ist, dass unsere Belohnung eintritt. Dabei gehen wir recht differenziert vor, wie Glücksspiele zeigen. Bei ihnen etwas zu gewinnen, ist überaus unwahrscheinlich. Von der anderen Seite her betrachtet, besteht bei jedem Glücksspiel ein hohes Risiko, nicht zu gewinnen. Jedoch ist unser Einsatz für dieses Risiko meistens sehr gering. Es stört uns nicht wirklich, wenn wenige Euro in unserem Portemonnaie fehlen. Wenn etwas sehr unwahrscheinlich eintritt, werden wir das Risiko also nur eingehen, wenn uns ein möglicher Verlust wenig stört. Wenn etwas sehr unwahrscheinlich ist, wir jedoch wie blind sind, es also unbedingt erreichen wollen, werden wir das Risiko

ausblenden. Dies ist beispielsweise der Zustand der Verliebtheit. Die oder der Angebetete erscheint als so erstrebenswert, dass ihre oder seine negativen Seiten einfach übersehen werden.

Je wahrscheinlicher eine Belohnung erfolgt, wir unser Ziel erreichen, umso eher werden wir uns einsetzen. Wenn uns jedoch das Ziel banal erscheint, wird unser Interesse versiegen. Stellen wir uns einmal vor, eine Straße entlang zu gehen. Auf einmal sehen wir vor uns etwas kupferfarben aufblitzen. Es handelt sich um einen Cent. Die meisten von uns werden sich bücken und die Münze aufheben. Nicht deshalb, weil wir uns wirklich über diesen einen Cent freuen, sondern weil wir es fehlinterpretieren als ein Zeichen des Glücks, das wir wahrnehmen und nicht missachten wollen. Hier wirkt nicht die Münze an sich, sondern als Symbol für etwas.

Unsere Motivation ist vollkommen selbstbezogen. Sie hängt mit unseren unbewusst agierenden Hirnzentren zusammen. Diese handeln individuell aufgrund unserer Erbanlagen und unserer eigenen Lebenserfahrung. Entsprechend kann die nach außen gegebene Begründung für unsere Motivation richtig oder wahr oder falsch oder unwahr sein. In den meisten Fällen werden wir dies nicht entscheiden können - und andere noch weniger.

Wir setzen uns nicht einfach so für etwas ein. Auch der Zeitpunkt des Eintreffens der Belohnung spielt dafür eine große Rolle. Erwartet wir beispielsweise unsere Belohnung sehr zeitnah? Dann werden wir uns mit hoher Wahrscheinlichkeit auch engagieren.

Praxis ► Bereits mittelfristig erreichbare Ziele brauchen ein höheres Maß an Motivation, erst recht langfristig zu verwirklichende Ziele. Je länger wir für eine Zielerreichung benötigen, umso attraktiver muss das Ziel werden.

Am unangenehmsten ist es für uns, wenn wir überhaupt nicht einschätzen können, wann oder ob wir das Ziel erreichen werden. Damit bleibt nämlich unklar, wann wir unsere Belohnung abholen oder einfordern können. Das bedeutet eben auch, eine Belohnung wird umso unattraktiver, je länger es dauert, sie zu erreichen.

Prinzip ► Aufgrund unserer Lebenserfahrung können wir in der Regel recht gut einschätzen, wie leicht oder schwer es sein wird, unsere Ziele zu erreichen. Da den meisten Menschen ein echter Masochismus fehlt, freuen sie sich, wenn ein Ziel möglichst leicht und rasch erreichbar sein wird.

Unbewusst bewerten wir das Ausmaß des Aufwandes, um ein Ziel zu erreichen. Wenn wir beispielsweise Lust haben, einen Schokoriegel zu genießen und ein Verkaufskiosk direkt neben uns geöffnet ist, kann uns kaum etwas aufhalten, eine Süßigkeit zu kaufen. Wenn wir jedoch gerade eine Wanderung durch die unberührte Natur machen und uns erinnern, dass es auf der Alm mehrere Kilometer hinter uns und 500 Höhenmeter über uns den Riegel zu kaufen geben könnte, werden wir nicht umkehren.

Zum Aufwand gehört auch, sich zu fragen, ob wir etwas aufgeben müssen, was wir bereits besitzen oder bald besitzen werden. Es geht also nicht nur darum, ob sich das Ziel an sich lohnt, sondern welche Preise bereits vorher bezahlt werden müssen, um es zu erreichen. All das kann bewusst bearbeitet werden, jedoch genauso auch völlig unbewusst ablaufen.

So verschieden wie Menschen sind, so unterschiedlich sind auch ihre Belohnungen. Versetzen wir uns einfach zurück in unsere Zeit vor der Einschulung. Wie nett waren wir, nur um

einen kleinen roten Lutscher geschenkt zu bekommen. Heute muss dafür bei manchen schon ein großer, roter Ferrari her.

Es gibt so etwas wie Wandergeschenke. Dinge, die von einem zum nächsten gegeben werden, weil sie kaum jemandem gefallen. Peinlich ist es nur, wenn sie zu einem zurückkehren, nachdem sie eine oder mehrere Ehrenrunden gedreht haben. Irgendjemand hat jedoch dieses Geschenk als Erster erworben. Ihr oder ihm muss es also gefallen haben. Wer schon einmal über eine große Konsumgütermesse gelaufen ist, hat sich vielleicht bei der Vielzahl der dort angebotenen Waren gedacht, wer kauft das bloß? Es ist ganz einfach: Es gibt immer auch Menschen, die etwas toll finden, was wir selbst überhaupt nicht mögen. Kein Mensch muss das begehren, was Sie selbst begeistert.

Prinzip ► Was uns freudig stimmt, muss niemand anderen erfreuen und umgekehrt.

Übliche, also häufige Belohnungen sind alle Suchtmittel, insbesondere Zigaretten oder Alkohol, und Sex, Geld, beruflicher Erfolg, der sehr stark zum Status beiträgt, Lob und Anerkennung bis hin zum Ruhm. Das sind alles Inhalte, die uns letztlich von außen zufließen. Selbst wenn wir genug Geld haben, um uns beispielsweise ein erlaubtes Suchtmittel zu kaufen, kommt dies von außen.

Was geschieht nun in uns, wenn wir etwas als Belohnung empfinden? Es werden in unserem Gehirn bestimmte Botenstoffe ausgeschüttet, welche auf das mittlere limbische System (siehe auch [Kapitel 6](#)) wirken. Gleich, welche Belohnung es konkret ist, sobald wir es als eine solche empfinden, werden diese Botenstoffe in uns selbst gebildet und stimmen uns froh. Belohnungen bewirken einen Lernerfolg. Haben wir eine

Belohnung erhalten, entwickeln wir umgehend eine Belohnungserwartung: Wenn ich das noch einmal tue, werde ich wieder entsprechend belohnt werden und mich gut fühlen. Das mittlere limbische System wacht darüber, ob dies tatsächlich der Fall ist. Wir kontrollieren also stetig und unbewusst, ob unsere Erwartungen auch Realität werden.

Das Ganze ist sehr sinnvoll. Wir fühlen uns wohl, deshalb wiederholen wir das, was zu diesem Wohlbefinden geführt hat. Wir wiederholen also die Belohnungsreaktion. In unserem Inneren werden folgende Faktoren quasi gemessen:

- wenn eine Belohnung ausbleibt,
- wie hoch unsere Erwartung der Belohnung war,
- wie stark wir die Belohnung empfinden,
- wie hoch wir das Risiko einschätzen, die Belohnung zu bekommen oder eben nicht.

Die chemischen Faktoren, welche das Gefühl von Belohnung und Lust maßgeblich bestimmen, sind endogene Opiode. Wie der Name schon sagt, sind es drogenähnliche Stoffe. Die *Erwartung einer Belohnung* hingegen wird vorrangig durch Dopamin vermittelt. Beide chemischen Wirkstoffe zusammen begründen unsere Motivation, unsere darauf beruhende Entscheidung und erst dann folgt unser Handeln. Die Wirkstoffe haben auch viel damit zu tun, wie wir unbewusst kontrollieren, ob unsere Erwartung tatsächlich erfüllt wurde. Es ist faszinierend, welches hochkomplexes Netzwerk in uns wirkt. Es verrechnet stetig, was wir erwarten und was wir bekommen. Es bestimmt damit unseren Motivationszustand. Es bestimmt also, was wir tun und was wir lassen. Dabei ist die *Art* der Belohnung ohne jede Bedeutung. Es spielt also für unser Inneres keine Rolle, ob wir Geld bekommen oder Lob. Verbindungen in bestimmte Bereiche der Großhirnrinde sorgen für soziale

Kontrolle. Dort wird dann als Letztes mehr oder weniger bewusst abgewogen, ob das, was wir vorhaben, andere verletzen könnte. Es findet beim gesunden Menschen auch immer eine solche Einbettung in soziale Gegebenheiten statt. Wir überlegen, ob wir das tun können, was wir tun möchten, oder ob wir damit andere schädigen, was uns dann wiederum vorgeworfen werden kann.

2 Unser Hybrid-Antrieb: Der Booster-Effekt

Prinzip ► Der *Wille* ist unser innerer Verstandesantrieb, um etwas zu tun, das *nicht* selbstverständlich abläuft.

Um voranzukommen, brauchen wir den Willen, wenn wir einen – auch noch so kleinen – Widerstand in uns spüren. Der Wille baut also unsere inneren Mauern ab. Oder er hilft uns, diese zu überwinden. Wenn Wille nötig ist, um einen inneren Widerstand zu überwinden, bleibt dieser bestehen. Das ist meistens anstrengender, als den Widerstand abzubauen. Gelingt dies, stört er Sie beim nächsten Mal nicht mehr.

Praxis ► Es ist sinnvoller, erkannte innere Widerstände zu verringern oder loszuwerden, als sie immer wieder durchbrechen zu müssen.

Willenseinsatz sollte dosiert werden, sonst erschöpfen wir. Der Wille gleicht einem Muskel, der bei steter Benutzung lahmt und durch gezieltes Training und durch Einsatzpausen aufgebaut wird. Vereinfachend wird der Wille als »Kopf« bezeichnet – nicht zu verwechseln mit der Vernunft ([siehe Kapitel 50](#)). Wer mit

dem Kopf durch die Wand will, braucht seinen Willen. Dem Willen ist etwas Unbedingtes eigen; sein Charakter hat oft etwas Mühevollles.

Schopenhauer sagte einmal: *Man kann zwar wollen, aber man kann den Willen nicht wollen.* Eine gewisse Zeit gelingt es uns schon, Willen für ein Ziel aufzubringen. Meistens erschöpfen wir jedoch irgendwann, wenn eine Motivation fehlt, die aus uns selbst heraus entsteht. Auch diese lässt sich nicht einfach so wollen.

Unseren Willen brauchen wir somit, um Motivationsdefizite auszugleichen. Das bedeutet, der Wille ist unsere Technik, gegen unseren Bauch (im Sinn von Belohnungserwartung wie als Gier oder Verlangen, nicht im Sinn von Intuition; siehe auch [Kapitel 24](#)) zu entscheiden und voranzukommen. Der Wille ersetzt quasi unsere Motivation oder unsere Belohnungserwartung. Das macht ihn einmalig auf der Erde. Ein solches Verhalten kennt kein anderes Lebewesen.

Folgende vier Konstellationen sind hierbei möglich:

Tabelle 1: Zusammenspiel von Bauch und Kopf

Kopf	Bauch	Gefühl dabei	Motivation	notwendiger Wille
ja	ja	reibungslos	hoch	keiner bis gering
ja	nein	vernünftig, lustlos	gering bis fehlend	hoch
nein	ja	unüberlegt, geil	hoch bis unüberlegt	gering
nein	nein	Stillstand,	fehlt	extrem hoch

Wann kommt es vor, dass weder Kopf noch Bauch ein Ziel spüren? In Zwangssituationen und in Situationen, in denen wir stark erschöpft sind. Auch bestimmte Prüfungen können zu dieser innerlichen Konstellation beitragen: Wer den Sinn einer Prüfung, warum auch immer, nicht einsehen mag, muss sich quälen - mit vollem Willenseinsatz.

3 Die Belohnungsgier

Motivation ist ein Antrieb, der von außen angeboten wird oder von innen kommt. Die von außen wirkende Motivation heißt auch extrinsische Motivation. Zu ihr gehören die Bezahlung für eine Leistung oder ein verliehener Titel (Mitarbeiter des Monats). Diese Motivationsform hat einen entscheidenden Haken: Sie erschöpft sich und verlangt nach Steigerung. Eine Gehaltserhöhung wirkt zwei, drei Monate motivationssteigernd, dann ist deren Effekt verpufft. Effektiver ist die intrinsische, von innen kommende Motivation. Freude an Leistung, Vorfreude auf eine Belohnung, die Vorstellung, einen geliebten Menschen wiederzusehen, durch eigene Initiative ein Problem zu lösen - sehr viele unterschiedliche Inhalte motivieren uns. Meistens handelt es sich um die Erfüllung unserer Selbstwirksamkeitserwartung (Ich bewirke etwas) oder um die Erfüllung einer angestrebten Bindung (Ich werde geliebt). Je stärker unsere Motivation ist, umso weniger Widerstände spüren wir in uns - oder umso leichter fällt es uns, bestehende Widerstände zu überwinden. Intrinsische Motivation hat viel von einer Verlockung. Allgemein wollen wir einen positiv empfundenen Gefühlszustand erreichen: