

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

Dieses E-Book basiert auf der aktuellen Auflage der Printausgabe

Klett-Cotta

[www.klett-cotta.de](http://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

<b>Vorwort</b> . . . . .	<b>9</b>
--------------------------	----------

<b>I. Was uns antreibt</b> . . . . .	<b>13</b>
--------------------------------------	-----------

1 Unser Hybrid-Antrieb: Was uns unter Strom setzt . . . . .	13
2 Unser Hybrid-Antrieb: Der Booster-Effekt . . . . .	19
3 Die Belohnungsgier . . . . .	20

<b>II. Was in uns geschieht</b> . . . . .	<b>25</b>
---	-----------

4 Die Basis einer erwachsenen Entscheidung . . . . .	25
5 Der Einfluss . . . . .	28
6 Ein Blick ins Gehirn . . . . .	30
7 Zentrum der Lust . . . . .	38
8 Zwei markante Hindernisse . . . . .	41

<b>III. Was in Entscheidungen steckt</b> . . . . .	<b>44</b>
--	-----------

9 Entscheidungsformen und Entscheidungstypen . . . . .	44
10 Entscheidungskategorien . . . . .	51
11 Was Gewicht hat . . . . .	58
12 Hin oder weg? . . . . .	62
13 Entscheidung im Quadrat . . . . .	64

<b>IV. Persönliches und Weltsicht</b> . . . . .	<b>67</b>
---	-----------

14 Eine Frage der Moral . . . . .	67
15 Das eigene Leben gestalten . . . . .	68
16 Die Illusion von Macht . . . . .	70
17 Opfer schauen nicht nach vorn . . . . .	75
18 Entschieden sein, bevor entschieden wird . . . . .	81
19 Widersprüchliches . . . . .	84
20 Die eigene Stimme finden . . . . .	89
21 Spieglein an der Wand . . . . .	97

## **V. Falsche Vorstellungen . . . . . 102**

- 22 Die Wundertüte . . . . . 102
- 23 Rationale Entscheidungen – ein Märchen . . . . . 104
- 24 Die Grenzen der Intuition . . . . . 107
- 25 Wahrheit und andere Illusionen . . . . . 109
- 26 Die Selbsttäuschung . . . . . 118

## **VI. Die eigene Vorgeschichte. . . . . 129**

- 27 Wer entscheidet tatsächlich? . . . . . 129
- 28 Das Kind, das niemals Ruhe gibt . . . . . 134

## **VII. Gefühle sind Entscheidungsmacher . . . . . 143**

- 29 Gefühle sind nichts für Rosinenpicker . . . . . 143
- 30 Im Nebel heftiger Gefühle . . . . . 146
- 31 Wenn Entscheidungen Trauer tragen . . . . . 153
- 32 Die Angst vor der falschen Entscheidung . . . . . 157
- 33 Angst erkannt – Angst gebannt . . . . . 161

## **VIII. Wie wir sind. . . . . 168**

- 34 Wie Menschen ticken . . . . . 168
- 35 Eine Frage der Ethik . . . . . 176
- 36 Was wir glauben . . . . . 179
- 37 Mit Grenzen umgehen . . . . . 181
- 38 Sinn-voll entscheiden . . . . . 184

## **IX. Störfeuer von außen. . . . . 187**

- 39 Entscheidungsdruck ist Zeitdruck . . . . . 187
- 40 Wann es an der Zeit ist . . . . . 190
- 41 Manipulationsversuche . . . . . 196
- 42 Alles fließt – nur wohin? . . . . . 201

## **X. Fehlentscheidungen . . . . . 204**

- 43 In eigene Ungnade fallen . . . . . 204
- 44 Fehlentscheidungen sind Ablenkung von Ohnmacht . . . 210

45	Selbstversöhnung heilt Vorwürfe . . . . .	216
46	Einverständnis . . . . .	221
47	Loslassen ist eine Kunst . . . . .	224
<b>XI. Der Goldstandard . . . . .</b>		<b>231</b>
48	Optionales Denken . . . . .	231
49	Den inneren Kompass finden: Die aufgeschobene intuitive Entscheidung . . . . .	238
<b>XII. Der Grund jeder Entscheidung . . . . .</b>		<b>242</b>
50	Der gesunde Menschenverstand . . . . .	242
51	Was will ich eigentlich? . . . . .	247
52	Sich dem Ziel wahrhaftig nähern . . . . .	250
53	Der Herde folgen? . . . . .	253
<b>XIII. Entscheidungen konkret umsetzen . . . . .</b>		<b>255</b>
54	Fehlerarten . . . . .	255
55	Ein Ende finden . . . . .	261
56	Ehrlichkeit – ein effektiver Ratgeber . . . . .	266
57	Experten sollten Fachleute sein . . . . .	271
58	Vom Grundsatz ins Konkrete . . . . .	279
<b>XIV. Schritt für Schritt zum Ziel . . . . .</b>		<b>281</b>
59	SCHRITT 1: Man kann nicht nicht entscheiden . . . . .	281
60	SCHRITT 2: Informationsklarheit schaffen . . . . .	282
61	SCHRITT 3: Das Ziel zählt – und der Weg noch mehr . . . . .	285
62	SCHRITT 4: Den Impuls nutzen und ins Tun kommen . . . . .	288
63	SCHRITT 5: Der Sinn von allem . . . . .	289
64	SCHRITT 6: Mitmenschlichkeit ist der Kern . . . . .	295
65	SCHRITT 7: Sich Gutes tun . . . . .	296
66	SCHRITT 8: Das Kernhindernis verstehen . . . . .	299
67	Noch ein Letztes . . . . .	303

<b>XV. Anhang: Sonderfall finanzielle</b>	
<b>Entscheidungen</b> . . . . .	<b>309</b>
68 Geld-Wert . . . . .	309
69 Wenn es knapp wird . . . . .	314
70 Muss ich es haben? . . . . .	323
<b>Literatur</b> . . . . .	<b>328</b>
<b>Über den Autor</b> . . . . .	<b>330</b>

# 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 an-

gesammelt 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. Erwarten 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, welch 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 Mühevolleres.

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, Blockade	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:

- Wir möchten Glück empfinden und Schmerz vermeiden.
- Wir möchten Freude spüren und Traurigkeit loswerden.
- Wir möchten Höhepunkte erleben, statt uns von Langeweile quälen zu lassen.

**PRINZIP** ► Fast alle unsere Taten richten sich nach einer der drei Grundmotivationen aus: Macht, Liebe und Leistung.

Macht bedeutet Geld, ein hoher Status, gesellschaftliche Anerkennung, Anerkennung in der Freundesgruppe, Kontrolle, Einfluss.

Liebe bedeutet Anschluss zu finden, Geborgenheit, Freundschaft, Bindung, angenommen zu werden, ohne sich verstellen zu müssen.

Mit der Motivation allein ist es noch nicht getan. Hinter jeder Motivation steckt auch etwas weniger Angenehmes, eine Angst. Weil diese fundamental existiert, nenne ich sie Grundangst. Macht streben wir an, um die Angst vor der Ohnmacht und damit vor dem Tod in den Griff zu bekommen. Liebe streben wir an, um die Angst vor dem Alleinsein (nicht geliebt zu werden, verlassen zu werden) in Schach zu halten. Leistung streben wir an, um die Angst vor dem Versagen abzubauen.

**PRAXIS** ► Um weiterzukommen, kann die Frage danach weiterhelfen, mit welcher Angst Sie zu tun haben. Wollen Sie mit Ihrer Entscheidung unbedingt etwas vermeiden oder besänftigen – und sollten Sie das überhaupt tun oder gibt es bessere Wege?

So mancher, der stetig Höchstleistung bringt, tut dies, um geliebt zu werden. Fatalerweise kann das nicht gelingen, weil Liebe und Leistung zwei Paar Schuhe sind. Das zu verstehen und sein Verhalten entsprechend anzupassen, kann durchaus schwerfallen.

Jede Motivation von außen wirkt nur dauerhaft, wenn sie zur eigenen Motivation wird. Jede Belohnung von außen wirkt auf Dauer nur dann, wenn wir uns selbst damit belohnen. Um dies zu klären, genügen die Antworten auf folgende zwei Fragen:

**KLÄRUNG** ► Was passt wirklich zu mir?  
Was will ich wahrhaftig erreichen?

Ein persönliches Beispiel: Im Alter von 13 Jahren entschied ich mich, kochen – und auch backen – zu lernen. Der Anlass dafür war ein Familienurlaub am Gardasee, bei dem ich das erste Mal original italienische Kost genießen durfte und mir dachte: Holla die Waldfee (also gut, meine Formulierung wird etwas anders gewesen sein), so fantastisch kann Essen schmecken. So war es nicht zufällig eine Pizza, die ich als Erstes produzierte. Ich wollte einfach so essen, wie es mir schmeckte. Dieses schlichte Ziel war eine intrinsische Motivation. Niemand hat es mir eingeredet, ich selbst habe es erkannt und entschieden (Selbstwirksamkeit). Seitdem, seit fast 50 Jahren, backe und koche ich gerne. Vor langer Zeit fragte mich einmal ein privater Gast, warum ich nicht Profi-Koch werden würde. Ein zweites Mal dachte ich mir: Holla die Waldfee. Ich will damit kein Geld verdienen, ich will keine Angestellten triezen, ich will keine Räume anmieten. Ich will nicht acht Stunden am Tag fünf bis sieben Tage die Woche am Herd stehen. Das alles passt nicht zu mir. Ich will einfach ab und zu gutes Essen mit meinen Freunden genießen, und das zu Hause.

Und schon sind die beiden eben benannten Fragen beantwortet.

Intrinsische Motivation bedeutet, es kommt aus Ihnen selbst heraus. Damit erfüllen Handtaschen, Autos oder Pralinen nur schwerlich unsere intrinsische Motivation. Woran erkennen Sie Ihre eigene Motivation? Meistens daran, dass diese nicht nach irgendeiner Steigerung ver-

langt. Wer gerne kocht, kann auch wochenlang ohne auskommen. Wer hingegen jede Woche in ein teures Lokal gehen muss, um sich seines Selbstwerts zu vergewissern, wird nervös, wenn auch nur ein Termin ausfällt. Extrinsische Motivationen sind sehr oft im materiellen Bereich angesiedelt. Dazu gehören auch Geld und Macht an sich.

**PRINZIP** ► Alles Materielle hat einen Gewöhnungseffekt.

Dessen Anreiz muss wieder und wieder gesteigert werden, damit es zu einer gleichbleibenden Wirkung kommt. Materielle Dinge können letztlich nur zur Ersatzbefriedigung eingesetzt werden. Wer traurig ist, kauft sich Schokolade oder Schuhe. Nur über deren Mangel war der Käufer nicht traurig. Wer einsam ist, den umhüllt die neue Luxus-Felldecke nicht so, wie er es bräuchte. Wer Liebe vermisst, den wird auch Alkohol nicht erfüllen.

**PRINZIP** ► Ersatz befriedigt niemals tiefgehend.

Ein gutes Ziel folgt damit unserer intrinsischen Motivation. Ein Ziel ist konkret, benennbar und auch bewusst. Das alles gilt nicht unbedingt für unsere Motivation. Ein Problem haben wir, wenn beide nicht an einem Strang ziehen. Es ist überaus effektiv, die eigenen Ziele danach auszurichten, wonach Motivation und Wille gleichsinnig streben.

**PRAXIS** ► Wenn uns etwas mühsam erscheint, sollten wir uns rasch fragen, ob es am Willen oder an der Motivation scheitert oder an beidem – und was unser Ziel tatsächlich ist.

Wenn beide übereinstimmen, kommen meistens keine Zweifel über den Weg auf. Zudem stärkt es das Gefühl der Selbstwirksamkeit. Was wir anstreben, muss uns auch möglich sein zu erreichen.

**PRINZIP** ► Ziele, die uns nicht anregen, erreichen wir kaum.

Unsere *Motivationslage* hingegen steuert eher unsere langfristig wirkenden Entscheidungen. Das bedeutet, unsere Erfahrungen, unsere Wünsche, unsere Bedürfnisse, unsere Werte, unsere Moralvorstellungen sind wesentlich für unsere Entscheidungen.

Schauen wir uns nun einmal an, was eigentlich in uns abläuft, wenn wir etwas entscheiden wollen.

## II. Was in uns geschieht

### 4 Die Basis einer erwachsenen Entscheidung

Grundsätzlich handeln wir als berechnende Wesen. Diese Berechnung findet vorrangig in den Gehirnregionen statt, deren Aktivitäten uns meistens unbewusst bleiben. Zum geringeren Teil können wir unsere Berechnung auch wahrnehmen und entsprechend bewusst steuern. Dafür nutzen wir unsere Gefühle.

Unser Ich, unser Bewusstsein, bildet diese Gefühle jedoch nicht. Wir interpretieren sie, wir deuten sie, wir finden Erklärungen für sie. Wir schauen, in welchem Zusammenhang sie entstanden sind, und meinen dann, sie gehörten dorthin. Wir verbinden sie mit unseren Erwartungen. Wir meinen, sie hätten etwas mit unseren aktuellen sozialen Kontakten zu tun. Dabei kann es um ganz andere Vorkommnisse gehen: Wer Angst spürt, weil er als Kind lebensbedrohliche Situationen erleben musste, bekommt möglicherweise daraufhin als Erwachsener eine Angsterkrankung. Wenn er dann, beispielsweise beim Autofahren, eine Panikattacke erleidet, verbindet er die Panik mit dem Autofahren. Dabei präsentiert ihm sein Unbewusstes »nur« das Gefühl, was es damals erlebt und abgespeichert hat. Es hat also nichts mit dem Autofahren zu tun. Allerdings wird das Autofahren dadurch markant beeinflusst.

Schauen wir uns an, an welcher Stelle was geschieht: Bestimmte Bereiche in unserem Gehirn (die *obere limbische Ebene*) sind für folgende, sehr wesentliche Inhalte zuständig (Roth 2012). Hierzu zählen:

- Gewinn und Erfolgsstreben,
- Anerkennung und Ruhm,
- Freundschaft und Liebe,
- soziale Nähe und Hilfsbereitschaft,
- Moral und Ethik.

Es sind offenbar ziemlich wichtige Strukturen für uns Menschen.

Die von ihnen geformten Inhalte entwickeln sich erst in der späten Kindheit und in unserer Jugendzeit. Sie werden wesentlich durch die in dieser Zeit gemachten sozial-emotionalen Erfolge beeinflusst. Je besser es uns in diesem Lebensabschnitt gelingt, uns empathisch mit anderen Menschen zu verbinden oder in sozialen Gruppen einzufinden, umso besser können wir dies unser Leben lang. Ein typisches Beispiel ist der Gruppenführer einer Sportmannschaft, wie einer Fußballmannschaft. Was Hänchen lernt, kann Hans immer noch. Andererseits gilt meistens auch: Wer in seiner Kindheit und Jugendzeit ein zurückgezogener Eigenbrötler war, wird als Erwachsener meist keine Kontaktkanone. Entsprechende Kompetenzen können wir später, als Erwachsene, ausschließlich mit sozialen oder emotionalen Einflüssen verändern. Sie sind der reinen Kognition nicht zugänglich. Allein mit dem Kopf werden wir also nicht mitmenschlicher oder extrovertierter.

In Verbindung mit dem bereits Gelernten und den vielen unbewussten Steuerungen in unserem Gehirn entwickeln sich neben der Empathie in der späten Kindheit und der Jugendzeit weitere Persönlichkeitsmerkmale aus: Machtstreben, Dominanz, Zielverfolgung und Kommunikationsbereitschaft.

### **Von der Egozentrik zur erwachsenen Persönlichkeit**

Erste Lernerfolge bemerken wir selbst meistens ab dem fünften Lebensjahr. Diese Lernerfolge sind deshalb so wichtig, weil unsere unbewussten Anteile vollkommen egozentrisch funktionieren. Ihre Egozentrik basiert auf zwei verschiedenen Ansätzen. Einmal im Versuch der vollkommenen Verschmelzung mit der wesentlichen Bezugsperson (meistens der Mutter), zum anderen in der vollkommenen Egozentrik, mit der ein Kleinkind die Welt zu beherrschen versucht.

Zwischen dem fünften und zwanzigsten Lebensjahr beginnt dann die obere limbische Ebene gemeinsam mit bestimmten Anteilen im Großhirn, die Egozentrik in sozialverträgliche Bahnen zu lenken. Wir versuchen bei einer gesunden Entwicklung also von uns aus, die Egozentrik mit einer sozialen Ausrichtung zu vereinbaren. Es geht dabei um die Steuerung unserer Aufmerksamkeit weg von uns selbst. Es geht

um die Fehlererkennung und die Kontrolle von eigenen Entscheidungen. In dieser Lebenszeit beginnen wir damit, nicht mehr zu meinen, *immer* die richtige Wahl zu treffen. Als kleine Kinder nehmen wir noch spontan jeden Schmerz wahr und äußern ihn meistens lautstark. Schrittweise kommt es dazu, den eigenen Schmerz und das eigene Leid rationaler hinzunehmen und einzuordnen. Nach außen gerichtet ist die emotionale Erwartungshaltung. Wir zeigen, was wir an Zuneigung oder Abneigung vom anderen erwarten. Die in diesem Zusammenhang notwendige Risikoabschätzung erfolgt immer genauer. Nun erst können wir auch soziale oder emotionale Belohnungen und Bestrafungen korrekt registrieren. Und wir lernen immer besser, die emotionalen Inhalte unserer Wahrnehmungen zu erkennen. Dies bezieht vorrangig die Stimme, die Mimik und Gestik des anderen ein. Nicht zuletzt streben wir an, die Macht über unsere emotionalen Erinnerungen zu erlangen.

Das alles geschieht in einem bestimmten Bereich der Großhirnrinde. Dieser ist erst im Alter von 20 Jahren komplett ausgereift. Dort ist der Sitz unseres höchsten moralischen Kontrollzentrums. In ihm bilden sich unsere bewussten Handlungsantriebe, bewussten Motive und Ziele. Dieser *Orbitofrontale Cortex* ist unser bewusstes Entscheidungszentrum. In ihm finden auch die Emotionskontrolle (Kontrolle der Gefühle), die Impulskontrolle (Kontrolle der Spontaneität), die Wertung von Belohnungen und Bestrafungen statt. Hier also kontrollieren wir, wie wir unsere Gefühle nach außen zeigen. Konsequenterweise ist dies der Sitz unserer Empathiefähigkeit. Sie ist deshalb so wichtig, weil es uns damit erheblich leichter möglich ist, den Sinn eines Verhaltens zu verstehen. Direkt damit verbunden ist unsere Fähigkeit zu sozialem Verhalten. Auch die Konsequenzen des eigenen Verhaltens können wir mit diesem Gehirnareal abschätzen.

Es gibt übrigens einen Bereich in unserem Gehirn, der tatsächliche Verbindung zu Nervengeflechten in unserem Bauchraum hat. Es ist also heute keine Frage mehr, dass wir in Wahrheit auch einiges aus dem Bauch heraus entscheiden können. Viele Inhalte, die mit Verlust, mit Empathie oder Schmerz zu tun haben, sind hier angesiedelt.

## 5 Der Einfluss

Bei einer Entscheidung geschieht Folgendes in uns: Aus einem Wunsch oder Motiv heraus planen wir etwas. Daraus entwickelt unser Gehirn eine Skizze über die notwendigen Bewegungen. Dann läuft das dafür notwendige Bewegungsprogramm ab. Was hat ein Entschluss mit einer Bewegung zu tun? Selbst wenn wir uns vornehmen, ein bestimmtes Telefonat zu führen und bestimmte Inhalte dabei mitzuteilen, ist dies letztlich nichts weiter als ein Bewegungsprogramm. Wir müssen uns zum Telefon bewegen, die richtige Nummer wählen und dann unsere Stimme so formen, dass unser Gesprächspartner verstehen kann, was wir wollen. Dieser Ablauf funktioniert nur in Koordination mit bestimmten Anteilen unseres limbischen Systems. Es findet also eine stete Abstimmung zwischen unseren bewussten und unseren unbewussten Instanzen statt.

Bevor wir das Gefühl haben oder uns darüber bewusstwerden, etwas entschieden zu haben, hat *immer* unser Gehirn es bereits getan. Zentral ist, dass es natürlich unser eigenes Gehirn ist, das entschieden hat, und sonst niemand. Bei schwierigeren Inhalten vergehen bis zu zehn Sekunden, während derer die Handlung vorbereitet wird, bevor wir etwas tun.

**PRINZIP** ► Wenn wir denken, dass wir denken, denken wir nur, dass wir denken.

Somit haben auch bewusste Entscheidungen einen zeitlichen, unbewussten Vorlauf. Dieser ist unbedingt notwendig, damit wir unsere Erfahrungen in unsere Handlungen einbeziehen. So werden unsere gesamten Erfahrungen unbewusst abgefragt. Sie geben uns den Hinweis, ob wir etwas wirklich tun sollen oder nicht. Meistens besitzen wir umso mehr Erfahrungen, je älter wir werden. Das ist der Grund, warum es uns dann besser gelingt abzuwägen. Es ist auch ein Grund dafür, dass wir ins Zweifeln kommen, weil wir im Lauf der Jahre in aller Regel sehr unterschiedliche Erfahrungen machen. Je mehr wir kennen