

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