

# Rainer König

## Motivation

### 1. Was ist Motivation?

---

Menschen sind von Natur aus motiviert, sie können gar nicht anders, denn sie haben ein äußerst effektives System hierfür im Gehirn eingebaut. Dieses System wird über den Botenstoff Dopamin aktiviert.

Dopamin erfüllt verschiedene Funktionen. Eines ist für den Bewegungsablauf, ein anderes für die Bewertung von Reizen zuständig. Das letztere verleiht den Dingen um uns herum ihren Sinn, ihre Bedeutung und Wichtigkeit. Bedeutsam ist für uns all das, was neu ist, was für uns gut ist und vor allem, was für uns besser ist, als wir das zuvor erwartet hatten.

Dieses durch Dopamin angetriebene Bewertungssystem treibt uns um und motiviert uns zu Handlungen. Es bestimmt auch, was wir lernen. Dies System kann uns aber auch süchtig machen. Aber auch schon ein netter Blick oder ein nettes Wort kann es aktivieren.

Dieses System ist immer in Aktion, man kann es gar nicht abschalten. Es funktioniert nach dem Mechanismus der Belohnungserwartung. Die entscheidende Frage ist dabei, in welchem Maße die Belohnung den Erwartungen entspricht bzw. entsprochen hat. Dabei sind drei Fälle möglich:

1. die Erwartungen werden voll erfüllt – das Abweichungssignal steht auf Null. Es gibt keine oder nur eine geringe Veränderung in der Ruheaktivität der dopaminergen Neurone
2. Die Abweichung ist positiv, d.h. die Belohnung fällt überraschenderweise höher aus, als erwartet, dann gibt es eine starke Aktivierung der Dopaminneurone,
3. die Belohnung fällt geringer aus als erwartet, oder bleibt ganz aus. Das Abweichungssignal ist negativ, die Dopaminneurone werden gehemmt und vielleicht gibt es sogar eine Meldung an das hirneigene Warn- und Panikzentrum, die sog. Amygdala (Mandelkern).

Diese Antworteigenschaft dopamin erzeugender Neurone im Gehirn bildet damit eine wichtige Grundlage der Motivation, die ja nichts anderes als eine Belohnungserwartung ist.

Die Belohnung selber sättigt uns und stellt uns zufrieden. Aber das Nachlassen des Belohnungseffekts und das dadurch hervorgerufene Streben nach neuer Belohnung treibt uns voran, *motiviert* uns. „Wir wollen uns wieder so toll fühlen wie beim letzten Mal, als uns vor Glück und Lust ganz schwindelig wurde!“<sup>1</sup>

Bei der Frage nach Motivationserzeugung geht es deshalb auch gar nicht um Motivation als solche, sondern darum, dass ein Mensch nicht zu dem motiviert ist, was ein anderer von ihm will. Bzw. die eigentliche Frage ist, warum so viele Menschen so oft demotiviert sind, etwas für sie Sinnvolles zu tun. Die Antwort ist einfacher als man denkt:

---

<sup>1</sup> Vgl. Gerhard Roth: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten, 2. Aufl., Stuttgart 2007, S. 154ff.

- entweder sind sie zu anderen Dingen motiviert oder
- die von ihnen geforderten sind negativ besetzt (s. Fall 3.) oder aber (was die Regel sein dürfte)
- eine Kombination aus beiden Fällen findet statt

In zahllosen Experimenten konnte nachgewiesen werden, dass ein dauerhaftes Engagement für eine Aufgabe nur zustande kommt, wenn günstige Bedingungen für **innere** Motivation geschaffen werden. Menschen müssen eine Aufgabe als **sinnvoll** ansehen, um sich dafür einsetzen zu können.

Die Forscher sind sich heute weitgehend einig, dass drei Motivationssysteme alle menschlichen Entscheidungen prägen:

- das Streben nach Sicherheit und Balance,
- das Streben nach Dominanz, Akzeptanz und Autonomie
- das Streben nach Erregung, also nach neuen Eindrücken

Gerät eines dieser Systeme ins Minus, versuchen wir dies auszugleichen.

Allerdings wirken die drei Treiber bei jedem Menschen in unterschiedlicher Dosierung zusammen.<sup>2</sup> Die Forschung sagt, dass der Wunsch nach Autonomie ein eher männliches, der nach Sicherheit ein eher weibliches Grundbedürfnis sei. Auch für die Zielgruppe der Älteren verspricht die Forschung nichts Gutes: „Der Hoffnung, die ‘neuen Alten’ würden ihre Besitztümer fröhlich verjubeln, wenn sie endlich jemand richtig anspricht, versetzen die Wissenschaftler einen Dämpfer. Spätestens mit 60 J. nimmt die Dosierung der konsumtreibenden Hormone Testosteron und Dopamin derart ab, dass das Streben nach Sicherheit bei den meisten Überhand gewinnt.“<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. Wiwo 51/2006 S. 78

<sup>3</sup> Vgl. ebd., S. 79

## 2. Welche TIPPS gibt es zur Motivation?

---

Nun mag der eine oder andere Beratungsprofi vor Ort sagen, dass ihm die Tatsache, dass Motivation ein dopamingesteuertes Bewertungssystem in unserem Gehirn sei, herzlich wenig bei seinen Motivationsversuchen helfe. Vielleicht aber auch nicht. Den obigen Erläuterungen kann er zumindest vier Ratschläge entnehmen:

1. Er muss bei seinem Gegenüber das dominante Motivationssystem erkennen (Sicherheit, Dominanz oder Erregung) und wissen, was ihn zufriedenstellt und was nicht.
2. Er muss aus dem Zusammenspiel von Können und Wollen den Motivationstyp seines Gesprächspartners identifizieren (Leistungsträger, Hoffnungsträger, Frustrierter oder Totalausfall)
3. Er muss
  - a. durch die Art seiner Gesprächsführung als Vertrauensperson akzeptiert werden und sodann
  - b. in seinen Vorschlägen und Hinweisen auf die in 1. und 2. erkannten Dispositionen seines Gegenübers Rücksicht nehmen. Seine Vorschläge müssen also so „verkauft“ werden, dass sie versprechen, das Motivationssystem des anderen zufriedenzustellen.
4. Er muss es also schaffen, den anderen zur *Selbst*motivation zu motivieren.

Denn es führt kein Weg an der Erkenntnis vorbei, dass echte Motivation immer Selbstmotivation ist.

Gerhard Roth gibt drei Hinweise, wie man bei der Selbstmotivation vorgehen kann:

1. Einem Vorbild nacheifern.
2. Sich klare und leuchtende Ziele setzen, am besten in Form einprägsamer Bilder: „Genau das will ich erreichen, da will ich hin!“ Es ist wichtig, sich das Ziel, das man erreichen will, bzw. die deutlichen Bilder davon jeden Tag zu wiederholen. Auch sollte man neue Verhaltensweisen täglich mehrmals wiederholen und sich die Ziele und Bilder dabei immer wieder vor Augen halten. Der einmalige Willensakt reicht nicht. Man braucht anhaltende Selbstkonditionierung.
3. Kleine Schritte kombiniert mit Selbstbelohnung. Dabei muss man die Abstände zwischen den Belohnungen vergrößern und variieren. Das tut man so lange, bis einem die neuen Verhaltensweisen routiniert von der Hand gehen. Das Grundprinzip besteht hier darin, emotionale Schwierigkeiten durch Automatisierung und Routinisierung zu beheben.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Gerhard Roth: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten, 2. Aufl., Stuttgart 2007, S. 310ff.