

# Kapitel 3

## Wie die Verhaltenspräferenz die Rahmenbedingungen schafft

Zu Beginn des dritten Kapitels können wir schon mal feststellen, dass wir bereits einiges geschafft haben und schon viele Erkenntnisse darüber gewonnen haben, was Motivation ist, was sie nicht ist und woher diese kommt. Offensichtlich nämlich aus einem Impuls, einem Anreiz heraus, der so stark ist bzw. als so stark empfunden wird, dass ihm eine Handlung oder Aktivität folgt. Ebenso haben wir gesehen, dass Motivation aber nur dann entstehen kann, wenn die Handlung innerhalb eines gewissen Wertespektrums verläuft, so dass die Zielperson die Handlung zum einen als machbar einstuft und zum anderen diese auch als realistisch ansieht, so dass die Handlung zum Erfolg führen kann. Dieses Wertespektrum haben wir „Handlungskorridor“ genannt. An dem Punkt waren wir dann am Ende des letzten Kapitels angelangt und damit ist dann auch die Erkenntnis entstanden, dass diese Einschätzung, was gerade noch realistisch und was machbar ist oder nicht, auch sehr stark von dem individuellen Blickwinkel und der

Einstellung des Einzelnen abhängt. Das führte uns zu der Annahme, dass es den einen Handlungskorridor, der für alle Personen und Situationen Gültigkeit besitzt, nicht geben kann. Unsere These war, dass es mehr als einen Handlungskorridor geben muss, da die unterschiedlichen Einstellungen von Menschen auch zu unterschiedlichem Verhalten in gleichen Situationen führen kann und das müsste dann in letzter Konsequenz auch zu unterschiedlichen Handlungskorridoren führen.

Wem das jetzt auf den ersten Blick alles zu viel an Verhaltensanalyse erscheint und wer glaubt, dass er zu der Einschätzung eines Handlungskorridors seines Gegenübers nur schwer in der Lage sein wird, der sei beruhigt. Wie Sie ja spätestens seit dem Vorwort wissen, beginnt der längste Weg mit dem ersten Schritt. Und wisse Sie, wie man einen ganzen Ochsen essen kann? Scheibchenweise. Ich hoffe, Sie verzeihen mir an der Stelle die Verwendung der alten Motivations – Hits. Aber auch ich bin immer wieder begeistert, wie diese Aussprüche ohne Erklärung für sich alleine dastehen können und praktisch bei jedem verfangen, weil sich jeder, egal ob ablehnend oder zustimmend, gedanklich mit der Aussage beschäftigt. Das zeigt auch, dass jeder mit einfachen Sätzen

grundsätzlich eine Zielperson anregen kann, gewisse Gedankengänge zu vollziehen. Das ist aus einem Grund eine spannende Erkenntnis: würden wir den Handlungskorridor einer Person kennen, dann würden wir wissen, was diese Person an Werten, an Orientierungen, an Einschätzungen, kurz an Einstellung mit sich bringt. Das wiederum würde uns zeigen, für welche Anreize oder Impulse diese Person empfänglich ist. Das wäre immer dann hilfreich, wenn wir jemanden für eine bestimmte Sache motivieren wollten.

Bevor wir nun in die Details der motivationsbezogenen Verhaltensanalyse einsteigen, möchte ich mir kurz mit Ihnen gemeinsam anschauen, wie unser Gehirn grundsätzlich arbeitet und wie solche Entscheidungen und Prozesse, jenseits der Motivation, grundsätzlich ablaufen. Wenn Sie zum Beispiel Hunger haben und Sie stehen vor der Entscheidung, ob Sie einen Apfel oder eine Birne essen, hat das Ergebnis der Entscheidung ja erstmal nichts mit Motivation zu tun. Es gibt zwar einen Anreiz etwas zu Essen, nämlich das Gefühl des Hungers, aber das Gefühl des Hungers entscheidet alleine ja noch nicht darüber, was Sie essen. Auch die Behauptung, dass man zwar motiviert war eine Birne zu essen, man sich jedoch zu dem Verzehr des Apfels nicht motivieren

konnte, scheint eher nicht zielführend zu sein. Mit unseren bis hierhin erworbenen Erkenntnissen, können wir nur bestimmen, dass es einen Anreiz gibt etwas zu Essen. Dieser Anreiz ist das Gefühl Hunger zu haben. Aber die Entscheidung was wir essen wollen, können wir so noch nicht erklären. Was ist es also, was solche einfachen und alltäglichen Entscheidungen begünstigen, wie entscheiden wir was wir wollen, tun, brauchen und was nicht? An der Stelle möchte ich Ihnen das Werk eines von mir hoch geschätzten Kollegen vorstellen, der sich genau mit diesem Thema beschäftigt hat. Bei dem Kollegen handelt es sich um Daniel Kahnemann, Nobelpreisträger für Wirtschaft, von Haus aus eigentlich Psychologe und Verhaltensökonom, der mit seinem Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“<sup>18</sup> genau dieser Frage nachgegangen und dabei zu faszinierenden Erkenntnisse gekommen ist. Daniel Kahnemann geht dabei in seinem Buch der Frage nach, ob wir eher intuitiv oder eher vernünftig handeln, bei Entscheidungen also eher der Ratio oder eher unserer Intuition folgen. Daniel Kahnemann stellt bei seinen Untersuchungen dabei die 2 – Systeme – Theorie in den Vordergrund, wie diese bereits vorher schon von den beiden Psychologen Keith Stanovich und Richard West eingeführt wurde. Bei den zwei Systemen handelt es sich einmal um:

- System 1: arbeitet automatisch und schnell, weitgehend mühelos und ohne willentliche Steuerung.<sup>19</sup>
- System 2: lenkt die Aufmerksamkeit auf die anstrengenden mentalen Aktivitäten, darunter auch komplexe Berechnungen.<sup>19</sup>

Kahnemann beschreibt sehr anschaulich, wie diese beiden Systeme in Konkurrenz zu einander stehen und wie wir Entscheidungen entweder auf Grundlage des einen oder des anderen Systems treffen. System 1 steht dabei für eine instinktive oder intuitive Handlung, wo wir praktisch automatisiert Handlungen durchführen, in dem wir ohne nachzudenken einem Impuls folgen. Die Art wie wir auf diesen Impuls reagieren, hängt verstärkt von unseren Erfahrungen und unserer Erwartungshaltung zu einer Situation oder einem Sachverhalt ab. System 1 lässt uns sozusagen in bekanntem Terrain wandeln und sorgt dafür, dass unsere Reaktion oder Handlung auf den Impuls innerhalb unserer uns bekannten und vertrauten Wertevorstellung liegt. System 1 gleicht hierzu den vorliegenden Sachverhalt (Informationen, Reize, Wahrnehmungen) mit uns bekannten, zum Teil erlernten, zum Teil evolutionär bedingten Verhaltensmuster und Reaktionen ab und verknüpft beides dann zu einer für uns plausiblen Reaktion auf den

vorliegenden Sachverhalt. Dabei kommt es aber zu keiner willentlichen Steuerung des Vorgangs, wo wir pro und contra abwägen oder eine einzelne Handlung aus einer Vielzahl von möglichen Handlungsoptionen bewusst auswählen würden, sondern der Vorgang läuft automatisch ab. System 2 steuert die Aufmerksamkeit, lenkt unsere aktive Mentalität und muss nun explizit von uns aktiviert werden, in dem wir uns auf eine Sache konzentrieren. Erst danach findet eine rationale Abwägung von Argumenten oder eine Analyse eines Sachverhalts statt. Erst dann führen wir eine bewusste Bewertung der Situation, zum Beispiel durch die Analyse von vorliegenden Argumenten, durch. Erst wenn System 2 aktiviert wurde, wir uns mit der Situation aktiv beschäftigen und dieser Aufmerksamkeit und Konzentration widmen, kann man von einer bewusst herbeigeführten Entscheidung sprechen, so dass man auch erst dann von rationalem und willentlichem Handeln reden kann. Bemerkenswert hierbei ist, dass Kahnemann festgestellt hat, dass Menschen in der Eigenanalyse verstärkt davon ausgehen, dass bei ihren Entscheidungen das System 2 grundsätzlich Vorrang hat, Entscheidungen also in der Regel bewusst und willentlich gesteuert getroffen werden und nur bei unwichtigen und untergeordneten Fragen (Apfel oder Birne?) das System

1 zum Einsatz kommt. Dem gegenüber stehen jedoch die Beobachtungen und Forschungsergebnisse von Kahnemann, die eindeutig zeigen, dass System 1 der „heimliche Star“<sup>20</sup> ist und die überwiegenden Entscheidungen, auch und gerade wenn diese wichtig und von gewisser Tragweite sind, von unserem System 1 getroffen werden. Falls Sie nun auch zu der Gruppe gehören (wie ich früher), die sich selbst eher bei System 2 angesiedelt sehen und Sie deshalb nicht glauben können, dass Sie sich wesentlich von System 1 leiten lassen, hier ein kleines Beispiel:

Ich stelle Ihnen nun meinen Nachbarn Steve vor. Steve ist sehr scheu und verschlossen, redet nicht viel. Aber dafür ist er nett und hilfsbereit, nur leider an anderen Menschen praktisch überhaupt nicht interessiert. Er hat gerne seine Ruhe und versucht den Kontakt zu anderen Menschen wenn möglich zu meiden. Er ist aber ein sehr ordentlicher Mensch und hat ein großes Bedürfnis nach Ordnung und Struktur, sowie eine Passion für Details. Nach Ihren persönlichen Erfahrung mit Menschen, was würden Sie nun als wahrscheinlicher ansehen: dass mein Nachbar Steve von Beruf Bibliothekar oder Landwirt ist?

Ich behaupte jetzt mal einfach, dass es logischer ist Steve eher als Bibliothekar denn als Landwirt zu sehen. Das ist deshalb vernünftig, weil die angezeigten Wesensmerkmale wie die Verschlossenheit, das Desinteresse an anderen Menschen, diese Passion für Ordnung und Details, das Scheue und ruhige Verhalten, sehr gut zu einem Bibliothekar passen. Somit ist es auch logisch und nachvollziehbar, wenn man Steve, den man jetzt ja nicht weiter kennt, an Hand dieser Merkmale als Bibliothekar einschätzt. Jedenfalls sollte man das meinen. Mit dieser Einschätzung haben Sie nämlich eine Festlegung und Einordnung getroffen, die auf unserem System 1 beruht. An der Analyse, dass Steve Bibliothekar ist, lässt sich nichts Rationales oder Logisches finden. Wir versuchen uns die Entscheidung zwar schön zu reden und ähnlich zu argumentieren, warum es logisch und damit rational ist Steve als Bibliothekar anzusehen, wie ich das eben auch versucht habe. Aber am Ende sind das alles nur Versuche, unsere Festlegung Steve sei Bibliothekar zu rechtfertigen und natürlich auch, um dieser Entscheidung eine rationale Komponente zu verleihen. Denn nur wenn die Entscheidung eine rationale Komponente hat, kann man von einer logischen Wahl sprechen. Nur leider war die Wahl, dass Steve Bibliothekar sei, nicht logisch. In dem vorliegenden Fall ist das deshalb so, weil es rein statistisch betrachtet ungefähr zwanzig



Mal so viele Landwirte wie Bibliothekare gibt. Da wir Steve nicht kennen und außer ein paar völlig unbedeutenden Charaktereigenschaften nichts von ihm wissen, haben wir gar keine objektive Grundlage, auf der wir Steve zu einer der genannten Gruppen zuordnen könnten. Werden wir dann nach der Wahrscheinlichkeit gefragt, mit der Steve zu der einen oder anderen Gruppe gehört, wäre es nur logisch und rational, wenn wir Steve zu der Gruppe von Berufen rechnen würden, welche die größere Verbreitung hat. Das wäre deshalb logisch, weil je größer die Gruppe ist, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Steve auch zu dieser Gruppe gehört. Und nur darum ging die Frage: was ist wahrscheinlicher - Bibliothekar oder Landwirt? Der rationale Ansatz, um die korrekte Wahrscheinlichkeit zu ermitteln, mit der Steve der einen oder anderen Gruppe angehört, wäre also gewesen die Verbreitung der beiden Berufsgruppen zu ermitteln (im Zeitalter von Google ein Aufwand von rund 2 Minuten) und Steve dann der größeren zu zuordnen. In diesem Fall ist es nun um das zwanzigfache wahrscheinlicher, dass Steve Landwirt ist, trotzdem ordnen die meisten Leser Steve bei den Bibliothekaren ein und zwar nur, weil uns einige Charaktereigenschaften präsentiert wurden, von denen wir glauben, dass diese auf Bibliothekare zutreffen müssten. Die Wahl war also nicht logisch, sondern instinktiv. Wenn es

Ihnen nun ebenso geht wie mir, dann kennen Sie keinen einzigen Bibliothekar persönlich. Ich kann jedenfalls nicht einen einzigen Referenzfall anführen, den ich persönlich kennen würde und aus dem heraus ich ableiten könnte, dass die uns angebotenen, allgemein gültigen Wesensmerkmale auch tatsächlich auf Bibliothekare zutreffen. Bestimmt bin ich da auch nicht der Einzige, dem das so geht und viele, die eben Steve zum Bibliothekar gemacht haben, kennen ebenso keinen persönlich. Und obwohl das so ist, schließen wir uns ohne Widerstand dem allgemein gängigen Bild eines Bibliothekars an und Steve ist somit für uns Bibliothekar, weil er eben dem gängigen und allgemeingültigen Stereotyp eines Bibliothekars entspricht. Das ist die einzige Grundlage, auf der wir zu unserer Einschätzung gekommen sind, fern jeglicher Logik, Wahrscheinlichkeiten und persönlichen Erfahrungen. Wollen wir nun immer noch die Behauptung aufrechterhalten, dass wir eine eigenständige und für uns logische Entscheidung auf Basis der Faktenlage getroffen haben? Wir dachten, dass wir mit Konzentration und Aufmerksamkeit die Fragestellung analysieren und am Ende zu einem für uns logischen Ergebnis gekommen sind. In Wirklichkeit hatte System 1 das Kommando und hat nichts Anderes getan, als die vorliegenden Informationen mit vorhandenen Erfahrungen und Erwartungen zu verknüpfen. Dadurch wurde uns

eine Lösung angeboten, mit der wir uns identifizieren konnten, die uns deshalb völlig logisch erschien, weil diese unsere Erwartungen erfüllt hat und damit haben wir diese als willentliche Entscheidung akzeptiert.

Sie sehen, unser System 1 ist recht hartnäckig. Lassen Sie uns das noch mal an einem zweiten Beispiel demonstrieren. Versuchen Sie jetzt nicht die folgende Aufgabe herzuleiten oder auszurechnen, folgen Sie Ihrem Instinkt und antworten Sie spontan, welche Lösung Ihnen direkt in durch den Kopf geht:

Ein Schläger und ein Ball kosten 1,10 €

Der Schläger kostet einen Euro mehr als der Ball

Wieviel kostet der Ball?

Welche Lösung haben Sie erkannt? System 1 oder System 2 hin oder her, die Antwort springt einem ja förmlich entgegen: 10 Cent. Ball ein Euro, Schläger 10 Cent, sind zusammen die in Rede stehenden 1,10 Euro. Das ist jetzt weniger eine Frage von Rechenkünsten oder Mathematik, sondern vielmehr von Wahrnehmung. Bei so kleinen Beträgen muss man nicht rechnen, man sieht die Lösung. Dass 2 plus 2 gleich 4 ist, weiß man, ohne dass man das

mittels einer mathematischen Gleichung gerechnet und nachgewiesen hätte. Die Lösung ist bekannt, liegt auf der Hand und so wird unser Gehirn keine der wertvollen Ressourcen „Aufmerksamkeit“ oder „Konzentration“, die ja zudem nur in begrenzten Umfang vorliegen, dabei verschwenden, eine solch banale Frage zu behandeln. Das ist der Mechanismus, den unser Gehirn anwendet, um für die wirklich wichtigen Fragen noch ausreichend Mittel zur Verfügung zu haben. Nur schade, dass wir die richtige Lösung so nicht gefunden haben. Bei nochmaliger Betrachtung der Aufgabenstellung, fällt uns nämlich auf, dass wir ein kleines Detail übersehen haben. Natürlich sind 1Euro und 10 Cent zusammen 1,10 Euro. Das stimmt. Das war aber nicht die Frage. Die Frage war, „...der Schläger kostet einen Euro *mehr* als der Ball“. Würde der Ball also wie von mir oben zunächst unterstellt 10 Cent kosten und der Schläger kostet genau einen Euro mehr als der Ball, dann müsste unser Schläger somit 1,10 Euro kosten. Dazu käme nun noch der Ball mit 10 Cent und so kostet beides zusammen 1,20 Euro. Damit der Schläger genau einen Euro mehr kostet wie der Ball und beides zusammen genau 1,10 Euro, muss der Ball 5 Cent kosten und der Schläger 1,05 Euro. Nur dann sind beide Vorgaben erfüllt. Das erkenne ich aber erst, wenn ich mir dazu einige Gedanken mache und mir beide Vorgaben genau anschau. Dazu

brauche ich Konzentration und Aufmerksamkeit, kurz für eine solche Vorgehensweise muss ich System 2 aktivieren. Haben Sie nun, wie von mir gefordert, ohne zu überlegen eine direkte Entscheidung getroffen, ist System 2 aber nicht aktiv. Aktiv ist System 1 und dieses verknüpft die vorliegenden Informationen Ball / Schläger 1,10 Euro, Schläger 1 Euro, also Ball 10 Cent, zu einer für Sie nachvollziehbaren Lösung, die auf den ersten Blick logisch und vertraut aussieht und deshalb auch als gute und richtige Lösung anerkannt wird. Wie wir gesehen haben, ist das aber nur auf den ersten Blick der Fall, denn in Wirklichkeit führt uns das System 1 zu einer falschen Lösung.

Es wird Sie bestimmt wenig überraschen, dass es mir, als ich diesem Phänomen das erste Mal begegnete, genauso ging und natürlich ist es erstmal schwer das zu akzeptieren. Woher kommt das nun, dass wir zwar glauben eine rationale Entscheidung zu treffen aber in Wirklichkeit das System 1, was ja eben ohne willentliche Steuerung abläuft, die Entscheidung trifft? Und wenn wir auf System 1 keinen willentlichen Zugriff haben, wie sind wir dann tatsächlich Entscheider unserer Handlungen, wenn diese ohne willentliche Steuerungen, praktisch automatisiert ablaufen?

Kahnemann sagt dazu, dass das System 1 automatische Operationen erzeugt, die auf Grundlage von Erfahrungen, Intuition und Gefühlen ablaufen. Man braucht dazu wenig bis keine Aufmerksamkeit aufzuwenden, damit diese Handlungen ablaufen. Da die Handlungen sich an dem orientieren, was wir schon erlebt haben, was wir zu kennen glauben und was unseren Assoziationen entspricht, sind uns diese Handlungen im Ergebnis vertraut, fühlen wir uns wohl dabei diese Entscheidungen so zu treffen, wie diese nach unserem Weltbild auch sein müssten. Zudem arbeitet das System 1 sehr effektiv, weil es praktisch keine Aufmerksamkeit benötigt und somit für uns ohne Aufwand arbeiten kann, was uns sehr komfortabel vorkommt. Eine Entscheidungsfindung, die ohne Aufwand, sehr komfortabel zu einem Ergebnis führt, bei dem wir uns sehr wohl fühlen und mit dem wir uns identifizieren können - warum sollte man so ein Ergebnis nicht wollen? Eben weil das Ergebnis nur so gut ist, wie die abgespeicherten Verhaltensmuster, Verknüpfungen und Informationen des Systems 1 zu der jeweiligen Fragestellung passen. Will ich tatsächlich etwas analytisch bewerten und hinterfragen, so muss ich System 2 aktivieren. System 2 läuft nur mit einem entsprechenden Maß an Aufmerksamkeit und Konzentration. Ich muss mich auf die Fragestellung fokussieren und sollte die Aufmerksamkeit oder der Fokus

auf die jeweilige Aktivität verloren gehen, ist System 2 gestört und kann nicht mehr richtig arbeiten. Etwas mit Aufmerksamkeit zu bedenken ist aber mühsam und bringt einen gewissen Aufwand mit sich und zu dem ist Aufmerksamkeit und Konzentration nicht in unerschöpflichen Maß vorhanden. Jeder Mensch hat davon nur ein gewisses Kontingent zur Verfügung. Wenn man Aufmerksamkeit nun ins Englische übersetzt, so heißt der englische Ausdruck für Aufmerksamkeit „to pay attention“<sup>21</sup>. Die wörtliche deutsche Übersetzung wäre „Aufmerksamkeit bezahlen“. Diese wörtliche Übersetzung „Aufmerksamkeit bezahlen“, beschreibt genau den vorliegenden Sachverhalt: ich muss aus meinem begrenzten Vorrat an Aufmerksamkeit einen gewissen Teil auf etwas verwenden (dafür bezahlen), wenn ich die Aktivität bewusst und gesteuert über System 2 laufen lassen will. Da dies aber Aufwand bedeutet und zudem dieser Aufwand meine begrenzte Ressource „Konzentration“ verbraucht, versucht das Gehirn in der Regel anstehende Fragen zunächst mal über das automatisierte System 1, wo ich ja Erfahrungen, Emotionen, Werte und zudem auch viele standardisierte Handlungen abgespeichert habe, zu lösen. Eine Fragestellung wird also erstmal dahingehend analysiert, ob das was da auf mich zukommt, nicht schon irgendwann mal da gewesen ist, ob das nicht zu einer Erfahrung, Erinnerung oder eben zu einer

Überzeugung passt, bevor das System 2 mit ins Spiel kommt. So haben wir zum Beispiel auch den beruflichen Stereotyp eines Bibliothekars abgespeichert, wir wissen also wie wir uns einen Bibliothekar vorstellen und welche Wesensmerkmale wir ihm zuschreiben. Das sogar ohne vielleicht je selbst einen Bibliothekar kennengelernt oder getroffen zu haben. Kommt dann jemand mit eben diesen Merkmalen auf uns zu, erkennen wir ihn auch als Bibliothekar an, denn das passt ja zu unserem abgespeicherten Stereotyp. Und warum hätten wir das so abgespeichert, wenn wir nicht davon ausgehen würden, dass Bibliothekare auch so sind? Die Frage in wie weit diese abgespeicherte Vorstellung auch wirklich mit der Realität oder den tatsächlichen Werten eines Bibliothekars übereinstimmen, spielen hierbei keine Rolle. Nur unsere Erwartung, wie es etwas sein sollte, spielt eine Rolle.

Wir haben nun also gesehen, dass wir eine schlechte Entscheidung getroffen haben als wir Steve zum Bibliothekar gemacht haben, weil unser System 1 uns zu einem unwahrscheinlichen Ergebnis geführt hat. Wer also diese Vorkenntnis hat oder wer vielleicht Statistiker ist und dessen Gewohnheit es ist solche Fragenstellungen ständig zu hinterfragen, der aktiviert nun System 2, sucht die Lösung und kommt zu einem anderen Ergebnis. Der Rest



der Befragten hat ja aber erstmal gar keine Veranlassung ihrem System 1 nicht zu glauben oder davon auszugehen, dass das ermittelte Ergebnis, dass Steve sehr wahrscheinlich Bibliothekar ist, falsch ist. Kahnemann hat für dieses Phänomen, dass man Handlungen oder Entscheidungen meist nur an Hand der vorliegenden Informationen trifft und nur in den seltensten Fällen diese Informationen hinterfragt oder in Zweifel zieht die „Wysciati“ – Regel definiert<sup>22</sup>. Wysciati steht hierbei für den Englischen Ausdruck „What you see is all there is“, was zu Deutsch so viel heißt wie „nur was man gerade weiß, zählt“. System 1 zeigt sich nämlich völlig unempfindlich darin, wie gut oder wie umfassend eine Information ist. Es spielt auch keine Rolle, welche Informationen an anderer Stelle vielleicht noch zur Verfügung stehen würden, um eine Fragestellung zu lösen. System 1 arbeitet und verarbeitet nur die Informationen, welche aktiv zum Zeitpunkt der Fragestellung vorhanden sind, die man also sozusagen direkt vor Augen hat. Bei Ihrer Entscheidung ob Sie Steve nun eher als Landwirt oder Bibliothekar sehen, haben Sie sich alleine auf die in der Beschreibung vorhandenen Wesensmerkmale beschränkt, um diese Entscheidung zu treffen. Da die statistische Verbreitung beider Berufe nicht in der Aufgabenstellung beinhaltet war, spielten diese für System 1 auch keine Rolle. Sind Informationen eher rar gesät, was

wahrscheinlich meistens der Fall ist, so neigt unser System 1 zu sogenannten „Urteilssprüngen“<sup>22</sup>. Die wenigen Informationen werden dann zu einem stimmigen Gesamtbild zusammengefügt, das unserer Erwartung und unserer Erfahrung entspricht, so dass sich für uns ein plausibles Gesamtbild ergibt, was wir dann auch als Fakt ansehen. Beantworten Sie folgende Frage: „Wird Luise eine gute Führungskraft sein? Sie ist intelligent, kompetent, stark und selbstbewusst...“ Ihr System 1 beginnt direkt zu arbeiten und sagt „Ja, passt“. So stellen wir uns eine Führungskraft vor. Luise passt zu Ihrer abgespeicherten Vorstellung einer Führungskraft. Leider hängen Sie damit schon wieder in der „Wysiati“ – Falle. Sie kennen Luise überhaupt nicht und können die Frage nicht abschließend beurteilen. Was wäre, wenn der Satz weiter ginge“... aber sie ist auch selbstsüchtig, korrupt und grausam“? Passt Luise nun immer noch in unser Bild einer Führungskraft? Unser System 1 beginnt sofort zu arbeiten, stellt Verbindungen und Verknüpfungen her auf Basis der vorhandenen Informationen, egal wie gut oder schlecht, egal wie umfassend oder lückenhaft, egal wie gesichert oder vage die Informationen sind. „Wysiati“ eben – nur was Sie vor Augen haben zählt.

Am Ende dieses Exkurses stellt sich mal wieder die Frage: „Und was hat das mit unserem Thema zu tun und in wie weit hilft uns das weiter?“. Zunächst mal haben wir gesehen, wie unser Gehirn arbeitet und wie Entscheidungen getroffen werden. Nach dem Nobelpreisträger Daniel Kahnemann gibt es zwei Systeme, mit denen das Gehirn arbeitet, wobei das System 1 eine Art Autopilot ist, der uns an Hand von Erfahrungen, von Werten und Erwartungen (wir würden sagen: die Einstellung) durch den Alltag lenkt. System 2 ist hingegen eine Art manuelles Eingreifen, was die Konzentration und den Fokus gezielt auf etwas lenken kann, dazu aber Aufmerksamkeit und eine gewisse Anstrengung benötigt. Von daher sind wir viel häufiger im Autopilot unterwegs, wie wir das erwarten und glauben am Ende der Fahrt doch selbst gefahren oder geflogen zu sein, nur weil uns das Ziel an dem wir angekommen sind, bekannt vorkommt.

Überträgt man diese Ergebnisse von Daniel Kahnemann auf unsere Erkenntnisse im Bereich der Motivation, so sehen wir gewisse parallelen. Sie erinnern sich, dass wir gesagt haben, dass für Motivation ein Anreiz oder Impuls gegeben sein muss, der innerhalb des Handlungskorridors der Zielperson liegt. Den Handlungskorridor haben wir als den Bereich definiert, innerhalb dem die

Zielperson davon ausgeht, dass eine Handlung möglich ist und auch mit einer entsprechenden Wahrscheinlichkeit zum Erfolg führen kann. Dieser Handlungskorridor ist bei jeder Zielperson etwas anders und entsteht auf Grundlage der Erfahrungen, Werte und Überzeugungen, kurz der Einstellung der jeweiligen Zielperson. Dieser Handlungskorridor, in dem Entscheidungen getroffen oder Handlungen aufgrund von Impulsen oder Anreize umgesetzt werden, könnte man jetzt in ähnlicher Form in dem System 1 von Kahnemann wiederfinden. Dabei ist es nicht so, dass es sich bei dem System 1 von Kahnemann um den Handlungskorridor unserer These handelt und beide identisch wären. Es geht vielmehr darum, dass beide Ansätze von sehr ähnlichen Grundlagen bei der Entstehung von Handlungen und der Art wie Entscheidungen getroffen werden ausgehen. Bei beiden Ansätzen geht es darum, dass Menschen ihre Entscheidungen in einer bestimmten Situation auf Grundlage der vorhandenen Informationen und Eindrücke treffen, indem diese Informationen und Eindrücke der jeweiligen Situation mit den grundsätzlichen Erfahrungen, Überzeugungen und Werten (Einstellung) abgeglichen und verknüpft werden. Denken Sie nochmal an unser Beispiel mit dem Empire State – Building: so lange Sie davon überzeugt waren, dass Sie von dem Empire State – Building nicht herunterkommen, ohne dabei Ihr

Leben zu lassen, war Ihnen der Anreiz (eine Million Dollar) egal. In dem Moment, wo Sie jedoch davon überzeugt waren, dass Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit einen sicheren Weg nach unten finden können, hätten Sie die Wette schon für weitaus weniger wie eine Million Euro angenommen. Kahnemann hat sich nun dafür interessiert, wie die Entscheidung getroffen wurde (System 1 oder 2). Das interessiert uns im ersten Schritt auch und das haben wir analysiert und habe darauf eine Antwort mit Hilfe unseres Handlungskorridors gefunden, innerhalb dem ein Impuls oder ein Anreiz für eine Handlung gegeben sein muss. Wir haben gesehen, dass wir damit nahe an dem System 1 von Kahnemann sind, welches ähnliche Wechselwirkungen bei der Verknüpfung von situationsbedingt vorhandenen Informationen einerseits und Erfahrungen und Werte andererseits sieht. Für uns ist das deshalb spannend, weil wir folgenden Schluss aus diesen Zusammenhängen ziehen können: System 1 ist eine Art Autopilot, das den Mensch auf Basis seiner Erfahrungen, Werte und Erwartungen Entscheidungen treffen lässt und so durch den Alltag leitet. Diese Arbeitsgrundlage für System 1, also diese Erfahrungen, Werte und Erwartungen, auf denen System 1 arbeitet, haben wir „Einstellung“ genannt. Unsere Vorstellung, dass die Einstellung eines