

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