

Die Kunst stimmiger Entscheidungen



Autor:
Michael Hübler
Trainer, Berater und Autor
Dipl.-Pädagoge, Sozialmanager und Focusing-Berater
0911/7662641
info@michael-hübler.de
www.michael-hübler.de
(firefox oder internet explorer 7.0)

Aktives und reaktives Entscheidungsmanagement auf der Basis von Motiven und Intuition

	Seite
1 Wie Körper und Geist zusammenspielen	3
2 Das Prinzip der Homöodynamik	4
3 Wie aktive und reaktive Entscheidungen zusammenhängen	5
4 Bedürfnisse, Werte und Motive	6
5 Reaktive Entscheidungen oder: Was ist Intuition?	11
6 Entscheidungen mit Hilfe somatischer Marker	11
7 Entscheidungen mit Hilfe emotionaler Marker	12
Entstehung und Sinn von Emotionen	13
Angst und Stress	13
Freude und Hoffnung	14
Der gute Abschluss	14
Die Funktion unserer Emotionen	15
8 Entscheidungen mit Focusing	17
9 Mentale Simulationen und Teamentscheidungen	17
10 Das Emotionale Marker – Entscheidungsmotive – Raster	26
11 Entscheiden mit allen Sinnen	27
12 Einfache, aber effektive Regelabläufe: Die Take the Best - Regel	29
13 Ziele und Motive	29

Auf der rechten Seite finden Sie neben den Grafiken zur Veranschaulichung
Mottos und Merksätze, die Ihnen helfen, die Inhalte besser zu erinnern.

Vorwort und Ziel des e-books

Entscheidungen sind komplexe Gebilde. Sie führen uns bis auf den Grund unserer Persönlichkeit – wenn es um wichtige Entscheidungen geht und wenn wir sie ernst nehmen. Denn: einmal getroffen, leben sie weiter und verändern wiederum uns selbst. Deshalb sollten wir uns vor jeder bedeutenden Entscheidung eingehende Gedanken machen – mit unserem Kopf und unserem Bauch. Ist es wirklich das, was wir wollen? So gewappnet können wir selbstsicher in die Situation gehen, um auch dort wieder auf unsere Gedanken und Gefühle zu achten. Fühlen wir uns wohl mit der Entwicklung, deren Teil wir gerade sind?

Wie das geht, Entscheidungen ernst zu nehmen, zeigt das vorliegende Training. Es beinhaltet zum eine aktive Komponente, indem oft unbewusste Motive, Bedürfnisse und Werte berücksichtigt werden, um sie mit konkreten Zielen abzustimmen. Und es beinhaltet eine reaktive Komponente, die in einer Situation Emotionen und Ihre Intuition miteinbezieht. Beide Komponenten führen Sie langfristig zu mehr Glück, Zufriedenheit und Erfolg in Ihren Entscheidungen.

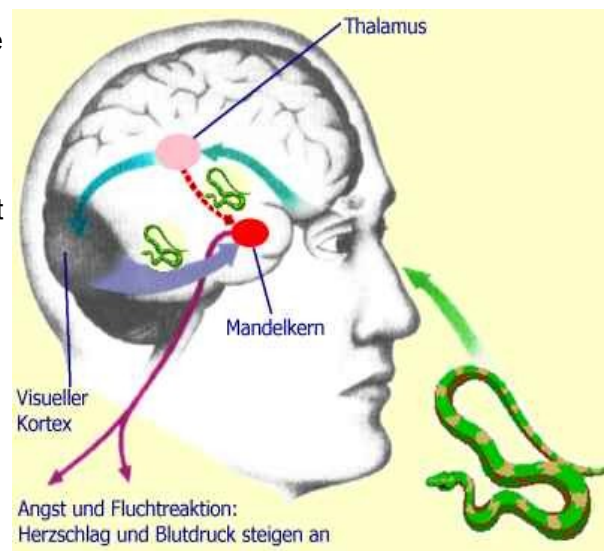
1 Wie Körper und Geist zusammenspielen

Wenn es um emotionale Reaktionen geht, spielen drei Bausteine des Gehirns die Hauptrolle: Der Mandelkern, bzw. die Amygdala, der Hippocampus und das mesolimbische System.

Die Amygdala ist zuständig für v.a. negative Emotionen und Informationen, z.B. Stress, Angst oder Wut, die ohne rationale Verarbeitung sofort zu einer Reaktion führen. Die Amygdala leitet autonom körperliche Reaktionen ein. Menschen mit einer Störung im Mandelkern interessieren sich für keine anderen Menschen mehr und empfinden weder Wut, Furcht noch Freude. Ihnen fehlt die emotionale Komponente, um Entscheidungen zu treffen. Auf der anderen Seite entscheiden Menschen mit einem ungezügelter Mandelkern oft sehr ungehalten und unkontrolliert. Es kommt zu Überreaktionen wie die berühmte ausrutschende Hand.

Wenn eine emotionale Information über den Mandelkern aufgenommen wird, die in ein bereits bekanntes Muster passt, wird dies an den 'Bauch' weitergeleitet. Dort entsteht ein somatischer Marker, der Ihnen zeigt, ob Sie eine Situation als angenehm oder unangenehm empfinden.

Das mesolimbische System funktioniert als Gegenstück zur Amygdala und ist zuständig für die Bewertung von Situationen in Bezug auf positive Emotionen, z.B. erwartbare Belohnungen und der entsprechenden Motivation zum Handeln. Das mesolimbische System leitet die entsprechenden Informationen weiter, um Schmerzen zu lindern, um über Anstrengungen hinweg zu kommen, wenn ein positives Ziel erwartbar ist oder bei der Erwartung(!) einer Belohnung Glücksstoffe auszuschütten.

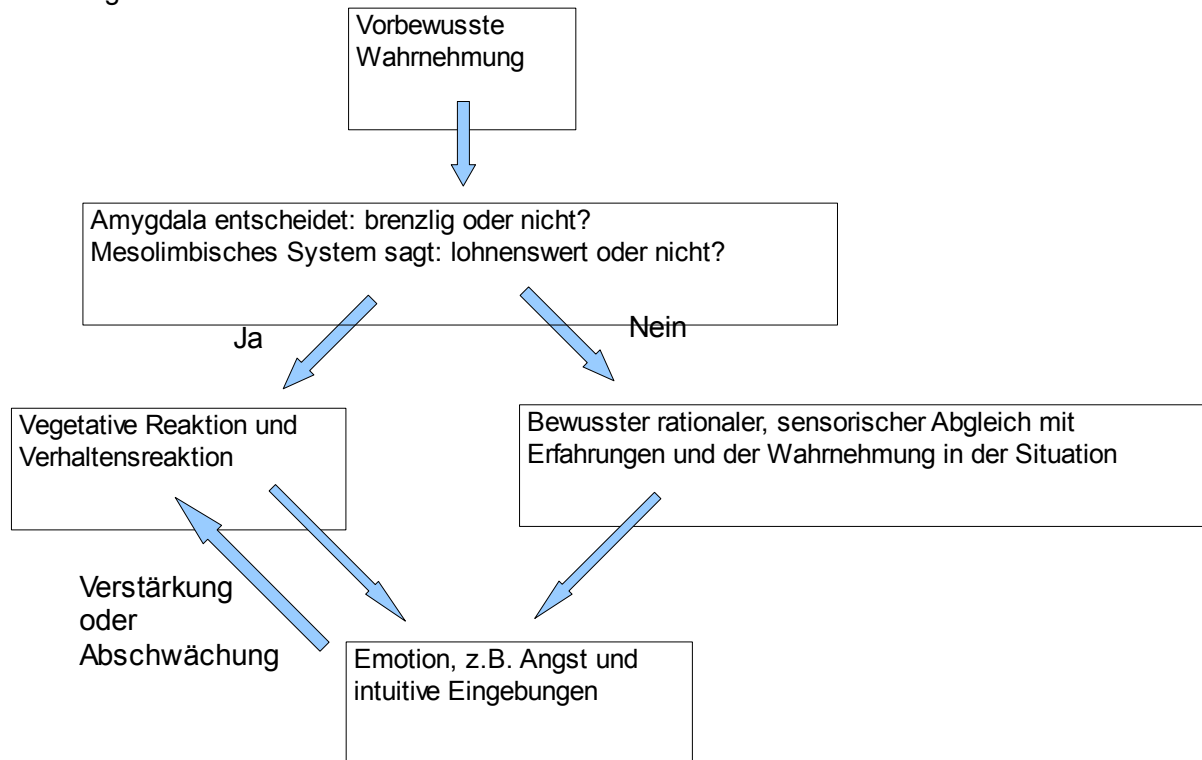


"Der Geist zeigt die Richtung an – der Körper liefert die Erfahrungsgrundlage."

Den Zusammenhang auf den Punkt gebracht:

- Der Kopf gibt die Ziele vor, zeigt die Richtung an und greift korrigierend ein, insbesondere wenn wir uns weiterentwickeln wollen oder sollen.
- Der Körper und mit ihm seine vielfältigen Emotionen, liefert mit seinen Ressourcen die Beine, die uns tragen. Er zeigt uns an, wann es zu viel wird oder ob wir auf dem richtigen Weg sind.

Beide sind ein Team, das nur zusammen perfekt funktioniert. Nach neuesten neurobiologischen Forschungen besteht der Ablauf von der Wahrnehmung zur Emotion folgendermaßen:



Erläuterung

1. Die vorbewusste Wahrnehmung Ihrer sechs Sinne nimmt Tuchfühlung mit der Situation auf und leitet Informationen über den Thalamus weiter an
2. Ihre Amygdala und Ihr mesolimbisches System, um alte Erfahrungen zu aktivieren. Da v.a. die Amygdala im Unbewussten oder Vorbewussten arbeitet, werden in emotional brennenden Situationen, an Ihrem Bewusstsein vorbei
3. vegetative Reaktionen autonom eingeleitet, z.B. Zittern, Angstschweiß oder Erstarren. Gleichzeitig können automatische Verhaltensreaktionen stattfinden. Im Nachhinein betrachtet sind diese Verhaltensreaktionen und die Gedanken dazu ein Teil der Intuition.
4. Erst dann wird mit Hilfe der emotionalen Erfahrungs-Informationen eine Bewertung des körperlichen Zustandes vorgenommen. In emotionalen Situationen meldet insbesondere der Hippocampus, an was Sie sich noch explizit erinnern können, wenn Sie die aktuelle Situation mit vergangenen vergleichen.
5. Ihre Emotionen werden Ihnen bewusst und verstärken Ihre Reaktionen oder schwächen sie ab. Sie befinden sich im ersten Moment einer kritischen Situation in einem Zustand allgemeiner Erregung. Erst nach der Bewertung – auch unter Berücksichtigung Ihrer Möglichkeiten in der Situation – wird daraus z.B. Angst oder Wut.

Wenn in Ihrer Amygdala und Ihrem mesolimbischen System Ihr emotionales implizites Wissen

gespeichert ist, die Angst oder die Wut zu einer Situation, gibt es noch einen Teil im Gehirn namens Gyrus cinguli (zu deutsch: Gürtelschleife), laut Joachim Bauer für das Lebensgrundgefühl, das Ich-Gefühl, Mitgefühl und Empathie zuständig. Laut meiner Beschreibung des Zusammenspiels zwischen impliziten Einstellungen und implizitem Wissen vermute ich, dass dort die Heimat der impliziten Entscheidungsmotive liegt.

2 Das Prinzip der Homöodynamik

Tief in uns sind unbewusste Erfahrungen abgespeichert. Sie sind dann in unserem Erfahrungsgedächtnis, unserem Körper, abgespeichert, wenn sie für uns eine emotionale Bedeutung haben. Unser Körper weiss in einigen Situationen vorbewusst mehr als wir bewusst als Informationsgrundlage für eine Entscheidung zur Verfügung haben. Deshalb reagiert er erfreut oder missmutig auf einen gemachten Schritt, z.B. mit einer inneren Verkrampfung. Denn: Der Körper strebt danach, einen für sich positiven Weg zu gehen. Dieser Weg muss nicht objektiv logisch oder gar für andere Menschen nachvollziehbar sein. Dennoch denkt unser Körper, dass dieser Schritt in dieser Situation das einzig richtige ist. Evtl. hat er seine Hausaufgaben nicht gemacht und Erfahrungen schlecht oder 'falsch' abgespeichert. Aber aktuell erkennt er nur diesen Weg als richtig an. Umso wichtiger, in Zukunft neue Wege zu gehen und sich seine Lebensmotive bewusst zu machen. Unser Körper tendiert auf verschiedenen Ebenen dazu, sich im Gleichgewicht zu halten. Dies besagt das Prinzip der Homöodynamik hier in einer leicht verkürzten Form:

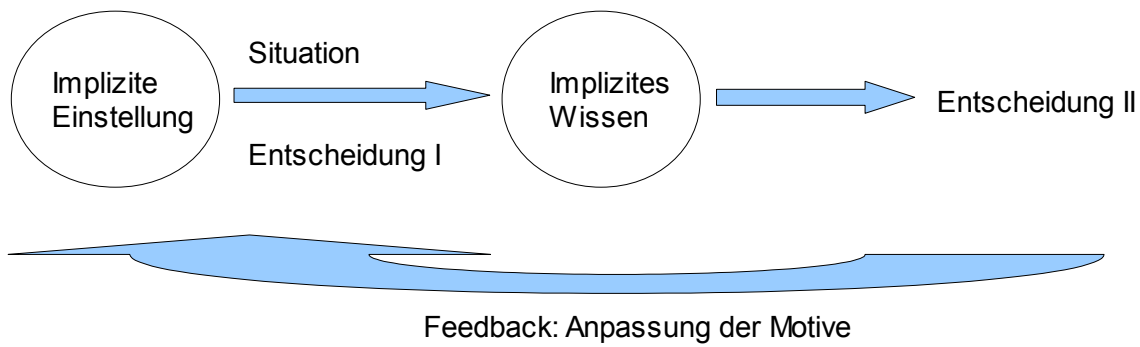
- Verborgene Gefühle
- Soziale, primäre und Hintergrund-Emotionen, die tatsächlich geäußert werden, wenn auch unbewusst
- Verwirklichung von Bedürfnissen und Werten
- Reaktionen auf Schmerz / Bestrafung und Lust / Belohnung
- Immunreaktionen
- Grundreflexe (z.B. Schreckreaktionen)
- Stoffwechselsteuerungsprozesse



3 Wie aktive und reaktive Entscheidungen zusammenhängen

Sie besitzen zwei große Wissensspeicher, die Ihnen helfen, stimmige Entscheidungen zu treffen. Als erstes besitzen Sie unbewusste und bewusste Einstellungen: Bedürfnisse und Werte, zusammengefasst im Begriff der Motive. Diese Motive haben sich über Ihr gesamtes Leben herausgebildet. Diese Motive sagen Ihnen, ob Sie in der Situation A lieber auf Sicherheit gehen oder ob Sie sich über die Situation B freuen. Entsprechend dieser Motive gehen Sie - sofern Sie Ihnen bewusst sind – aktiv in eine Situation hinein. Dabei verfolgen Ihre Motive immer die beiden Ziele der Homöodynamik, Stressreduktion oder Weiterentwicklung.

Als zweites haben Sie über viele Jahre Ihres Lebens ein Wissen abgespeichert, sogenanntes implizites Wissen, das Ihnen hilft Situationen unbewusst, mit Hilfe Ihrer Intuition zu bewerten. Auch dieses Wissen lässt sich ein Stück weit explizit machen, indem wir die Emotionen hinter der Intuition untersuchen. In der (aktiv angegangenen) Situation sagt Ihnen dieses Wissen, was Sie tun sollten, um sich gut zu fühlen (Stressreduktion) oder Erfolg zu haben (Weiterentwicklung). Die daraus resultierenden Ergebnisse werden als Feedback an die Einstellungen rückgemeldet, um diese zu aktualisieren.



Die Entscheidung I beinhaltet die Frage, welche Situation Sie grundsätzlich suchen bzw. was Sie in einer Situation erwarten. Die Entscheidung II bezieht auf die Frage, wie Sie sich in der Situation verhalten. Möglichkeiten der 'Testung', ob eine Situation passt oder nicht und was Sie in der Situation empfinden bietet die Beratungs- und Therapie-Methode Focusing oder die Methode der mentalen Simulation.

4 Bedürfnisse, Werte und Motive – die Kunst aktiver Entscheidungen

Tauchen Sie ein in Ihren biografischen und aktuellen Hintergrund

Ihr sozialer Hintergrund spielt beim Erkennen vorhandener Einstellungen, Neigungen, Werte und Bedürfnisse, also Ihrer Lebensmottos – abgespeichert in ihrem Erfahrungsgedächtnis – eine große Rolle. Um Ihnen das Ergründen Ihrer Werte zu erleichtern, hier ein paar Fragen zu dem, was sie prägte und immer noch prägt. Wenn Sie das Gefühl haben, dass sich eine Frage wiederholt, überspringen Sie diese einfach.

Gestern:

Welche Rolle hatten/haben Sie als Kind Ihrer Eltern?

Was hat Sie geprägt?

"Machen Sie sich Ihre unbewussten Motive bewusst, um Entscheidungen aktiv, klar und stimmig zu treffen."

Welche Rolle spielte Ihre Erziehung bei der Bildung Ihrer Werte?

Welche Rolle spielte Ihre Bildung und Ausbildung bei der Bildung Ihrer Werte?

Wenn Sie wohlwollend Bilanz ziehen: Was gefällt Ihnen an Ihrer Wohnung, Ihrem Umfeld, Ihrem Beruf, Ihrer Familie, Ihrer Denkweise, Ihrem Alter, Ihren Gefühlen oder Ihrem Aussehen?

Heute:

Nach welchen Werten, religiösen Überzeugungen, sozialen Regeln, Rechten und Pflichten und moralischen Grundsätzen leben Sie?

Welche Lebensbereiche sind Ihnen besonders wichtig (Partnerschaft, Elternschaft, Freizeit, Beruf, Ehrenamt/soziale Verantwortung)?

Welche Vorbilder hatten/haben Sie?

In welchem Stadium befinden Sie sich gerade?

Junges Erwachsenenalter: Loslösung vom Elternhaus und Identitätsfindung

Mittleres Erwachsenenalter: Bewährung im Beruf, Gründung einer Familie, Identitätsprüfung

Spätes Erwachsenenalter: Akzeptanz des Lebenswegs, Aussöhnung mit eigenem Schicksal, zweite Chancen, Umgang mit Verlusten, Identitätserhalt oder -neuerfindung?

Welche Erfolge können Sie verbuchen? Was bedeutet Erfolg für Sie? Welche Anerkennung brauchen Sie (Freude, Stolz, Ansporn, Ermutigung)?

Wer oder Was gibt Ihnen Kraft (Freunde, Familie, Literatur, Musik, Veranstaltungen, Ruheorte)?

Für welche Werte stehen Sie als Teil einer Gemeinschaft, z.B. eines Vereins?

Wie werden Ihre Lebensmottos erfüllt?

Wie sehen die Werte Ihres Umfeldes aus? Welche Regeln, Lizenzen, Normen oder moralische Verpflichtungen gibt es?

Wie sieht die Verbindung zwischen Ihren Rollen und Ihren Lebensmotiven aus?

Welche Lebensmotive hat Ihre 'Konkurrenz'?

Welche Lebensmotive verbinden Sie mit ihrem/r PartnerIn?

Und Morgen:

Für welche Werte stehen Sie ein? Zur Not auch gegen Widerstände. Finden Sie bitte mindestens fünf Werte, die Sie im Umgang mit anderen und sich selber prägen. Dies können andere Werte als Ihre üblichen sein.

Welche Werte möchten Sie an Ihre Kinder weitergeben?

Welche Ziele verfolgen Sie aktuell (Sein-, Tun- oder Haben-Ziele)? Welche Prioritäten verfolgen Sie (Natur, Moral, Ethik, Sport, Gesundheit, Ernährung, Philosophie, Religion, Beziehungen, Politik, Geschichte, Ästhetik, Kunst, Musik)?

Was sehen Sie als Ihren ganz persönlichen Auftrag im Leben?

Ihre wichtigsten Erkenntnisse:

Die Motiv-Dimensionen

Wir alle befinden uns in einem Spannungsverhältnis zwischen eigenen Wünschen und Bedürfnissen und den Motiven der Gesellschaft, was sich im folgenden Einschätzungsbogen widerspiegelt. Ich unterscheide Lebens- oder Entscheidungs-Motive in zehn verschiedenen Dimensionen:

1-4 Selbstverwirklichung, persönliche Kompetenz, Neue Erfahrungen und Stärke ergeben zusammen die **Wachstumsmotive**,

5-6 Erholung und Vitalität ergeben die **Erhaltungsmotive**,

7 **Geistige Fitness** hält den direkten Draht zu Ihrem rational-kreativen Kopf, zu Plänen und Zielen

8-10 **Das Fenster nach draußen** findet sich in der Zugehörigkeit, der Sicherheit und den Sekundärtugenden. In der sozialen Zugehörigkeit finden sich auch Beziehungsbedürfnisse wieder.

"Schätzen Sie Ihre Lebensmotive ein, um sich aktiv auf kommende Situationen vorzubereiten."

Die zehn Motiv-Dimensionen

1. Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung (S)

Dazu gehören in einer schwächeren Version die Suche nach Mitbestimmungsmöglichkeiten, ebenso der Drang nach Unabhängigkeit und Freiheit, Autonomie in Denken, Fühlen und Handeln, der Wille Eigenverantwortung zu tragen, wenn nötig auch Distanz (zu anderen) und (gesunder) Egoismus. Eine Verfolgung dieser Motive führt zu Selbstachtung, im erweiterten Sinne auch zu Optimismus.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

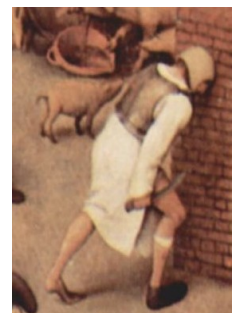
Anmerkungen dazu:

2. Kompetenzen zeigen und aktualisieren (K)

Dazu gehören Wissen und Bildung im Bereich der ausgeübten Tätigkeit oder allgemein, Leistung zu zeigen (vor sich selber und vor anderen) bzw. etwas Besonderes zu vollbringen, mit Kreativität etwas Sinnvolles erschaffen, Ausdauer zeigen und etwas zu Ende bringen, die Tendenz sich zu aktualisieren und weiterzuentwickeln, Herausforderungen annehmen, Umsetzung des Wissens in die Praxis, langfristig auch Weisheit.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Anmerkungen dazu:



3. **Neue Erfahrungen machen (E)**

Dazu gehören Abwechslung im Leben durch Moden und neue Technologien, die Tendenz sich leicht zu tun, neue Kontakte aufzubauen oder neue Aufgaben zu übernehmen, Lebensfreude, Abenteuer, Spass, Gewinn, Macht und Status, die Lust eigene Ideen zu verwirklichen und durchzusetzen, Verdienst als wichtiger Maßstab der sozialen Verortung und Durchhaltevermögen.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Anmerkungen dazu:



4. **Erholung (Erh)**

Dazu gehören die Suche nach Muße, Entspannung, Genuss und Ruhe z.B. durch Urlaub, Freizeit oder sinnvolle Pausengestaltungen. Meditation wird hier als pragmatische Methode zur Erholung eingesetzt. In größeren Zusammenhängen spielen auch Frieden und die kommunikative Verträglichkeit mit anderen eine Rolle.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Anmerkungen dazu:



5. **Körperliche Gesundheit und Vitalität (V)**

Reisen, um etwas Neues zu erleben, Neugierde und den Mut, alte Wege zu verlassen, die Tendenz risikoreiche Sportarten auszuüben, z.B. um darin einen Abstand vom langweiligen Alltag (oder langweiligen Personen) zu bekommen bzw. sein Ich in einem Flow-Erleben aufzulösen.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Anmerkungen dazu:



6. **Stärke (St)**

Dazu gehören die ehrgeizige Ausrichtung nach Ruhm und Karriere, der Wille, der Nachwelt etwas Bleibendes zu hinterlassen, Spass an Wettbewerb und Erfolg, andere beeinflussen, Selbstdisziplin, Lust an Dazu gehören das Verlangen, dem Körper etwas Gutes zu tun, z.B. durch qualitativ hochwertiges, gesundes und genussvolles Essen und Trinken, ebenso Bewegung, Sport und Gymnastik. Langfristig zählt auch die Orientierung an einem 'rüstigen Alter'.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Anmerkungen dazu:



7. **Geistige Fitness (GF)**

Dazu gehören ein Vergnügen an Kultur, Schönheit, Hoffnungen, Wünschen, Visionen und daran, mit Kreativität etwas Schönes zu erschaffen. Sich Ziele setzen. Träume haben hier Ihren Platz, ebenso die Lust, andere mit Geschichten und Anekdoten zu unterhalten.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Anmerkungen dazu:



8. **Soziale Zugehörigkeit (Z)**

Dazu gehören die Suche nach Anschluss zu einer Gruppe, in der Sie einen wichtigen Teil Ihres Lebens verbringen, z.B. Freundschaften, Familie und der Wille, Kinder zu haben. Geselligkeit, Liebe, Sexualität, Kommunikation und Zuhören, sich Mitteilen, Altruismus, Harmonie, Zärtlichkeit und Geborgenheit spielen eine wichtige Rolle. Die Fähigkeit zur Anpassung und Kooperation, Verständnis und Verantwortung und das Ansehen in der Gruppe machen deutlich, inwieweit wir von unseren sozialen Gruppen abhängig sind – positiv wie negativ. Soziale Zugehörigkeit kann auch negative Züge beinhalten, wenn eine Person andere mit Ihrer Nähe bedrängt, weil sie Angst davor hat, verlassen zu werden.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Anmerkungen dazu:



9. **Ordnung, Sicherheit und Klarheit (O)**

Dazu gehören die Suche nach Ordnung im Leben, Planbarkeit, Besonnenheit, Erwartbarkeit, Sicherheit, Klarheit durch Selbstreflexion, Menschenverständnis und eine klare eigene Identität. Die Suche nach dem Sinn des Lebens, evtl. durch Spiritualität und Religion hat hier ihren Platz, ebenso das Verfolgen klarer Werte, z.B. innerhalb der Erziehung der eigenen Kinder. Ferner spielt eine genügend finanzielle oder sonstige Absicherung eine Rolle, sowie die Anerkennung von Autorität und Hierarchien (wo es angebracht ist).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Anmerkungen dazu:



10. **Sekundärtugenden (Se)**

Dazu gehören Fleiss, Pflichtbewusstsein und Normentreue, Disziplin, Pünktlichkeit, Moral, Integrität, Hilfsbereitschaft, Respekt, Zuverlässigkeit, Gerechtigkeit, Vertrauen, Ehrlichkeit, Sauberkeit, Loyalität, Treue oder Sparsamkeit.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Anmerkungen dazu:



5 Reaktive Entscheidungen oder: Was ist Intuition?

Der Psychologieprofessor Gerd Gigerenzer definiert Intuition als etwas, ...

- das rasch im Bewusstsein auftaucht, sofern Sie offen dafür sind,
- dessen tiefere Gründe Ihnen nicht bewusst sind und
- das stark genug ist, um danach zu handeln.

Doch woher kommen diese Eingebungen? Unser Körper speichert Situationen zusammen mit z.B. Angst oder Freude ab. In einer ähnlichen Situation gibt er Ihnen als kleinen Vorgeschmack eine kleine Angst oder eine kleine Hoffnung. Er zeigt Ihnen damit, ob Sie auf dem richtigen Weg sind. Diese Anhängsel funktionieren auch im Zusammenhang mit Fachwissen bzw. dessen Anwendung, das im Moment der Entscheidung passt oder eben nicht.

6 Entscheidungen mit Hilfe somatischer Marker

Wenn eine Entscheidung ansteht kommen somatische Marker noch vor Ihrem Bewusstsein ins Spiel. Ihr Körper reagiert in zwei Dimensionen. Einer defensiven Dimension, in der er versucht, sich vor Stress zu bewahren, als wollte er sagen: "Stop! Bis hierher und nicht weiter!" Ihr Körper zeigt Ihnen dies mit einem negativen somatischen Marker. Mögliche Nachrichten sind:

- Sofort raus aus der Situation!
- Gibt es eine Möglichkeit, etwas Positives an der Situation oder dem Thema zu erkennen?
- Lässt sich die Situation in einem anderen Rahmen darstellen? Und wenn ja, wie sieht sie dann aus?
- Lässt sich die Situation verändern?
- Bringt eine persönliche Rückmeldung 'an die Situation' eine Situationsänderung, z.B. eine Entschleunigung, um mehr Zeit zum Nachdenken zu bekommen?



In der zweiten Dimension versucht Ihr Körper sich langfristig zu mehr Wohlbefinden zu bewegen. Der dazugehörige somatische Marker sagt Ihnen: "Los! Weiter so! Der Weg ist genau richtig!" Mögliche Nachrichten sind:

- Die Situation bringt mir viele neue Erkenntnisse und Erlebnisse!
- Lässt sich die Situation noch weiter verbessern, z.B. durch eine Erweiterung des Inputs oder durch die Verlängerung der Erlebens-Zeit?
- Lässt sich die Situation generalisieren, d.h. in Zukunft auf andere, ähnliche Situationen übertragen?

Wie somatische Marker wirken

Somatische Marker nehmen Ihnen das Denken nicht ab, sie reduzieren nur die Handlungsmöglichkeiten, besonders in komplexen Situationen, in denen schnell gehandelt werden muss. Ein einfacher idealtypischer Ablauf sieht in etwa so aus:

1. Negatives wird herausgefiltert oder regt zum Nachdenken an.
2. Positives gilt als Startsignal und wird entweder
 - an den kognitiven Teil des Gehirns, den Cortex, gemeldet: es folgt eine (kurze oder längere) Kosten-Nutzen-Analyse oder
 - direkt umgesetzt, wie es bei verdeckten somatischen Markern der Fall ist.
3. Es wird eine Rangfolge oder Hierarchie aus den Handlungsmöglichkeiten erstellt.

4. Es kann eine inhaltliche Bewertung vorgenommen werden mit den entsprechenden Reaktionen. Ein Beispiel: Bei zittrigen Knien ist anzuraten Magnesium oder Traubenzucker zu nehmen, sich hinzusetzen oder einen breiteren Stand einzunehmen.
5. Langfristig wird Positives generalisiert.

Die Vorteile somatischer Marker

Die Vorteile liegen zum einen darin, sich die eigenen körperlichen Vorgänge deutlich zu machen und einen ersten Startpunkt bekommen, eine Art Standortbestimmung vorzunehmen. Daneben führt diese Bewusstmachung zu:

- einem Zeitgewinn durch Reduzierung der Alternativen, v.a. durch das Herausfiltern der negativen Optionen,
- der Reduzierung auf das Wesentliche oder besser: Markierung des Wesentlichen,
- der Herstellung einer Rangfolge (das Wichtigste zuerst!),
- einer automatischen und folglich schnellen Reaktion (vorausgesetzt die Folge ist positiv),
- einer Aversion (z.B. einer Ekelreaktion) als Selbstschutz und
- einem eindeutigen Start- oder Stopp-Signal als Navigationshilfe im Alltag.

"Hören Sie auf Ihren Körper. Oftmals kennt er schon den Weg, den Sie weiterverfolgen sollten."

7 Entscheidungen mit Hilfe emotionaler Marker

Über Ihr ganzes Leben hinweg sammeln Sie Informationen, Fachwissen und lernen, welche Wege in welcher Situation die richtigen für Sie in Ihrer Situation, innerhalb Ihrem System sind. Mit diesem Wissen zusammen speichern Sie Emotionen ab. Emotionale Marker sind mit demselben Thema verknüpft wie somatische Marker, nur mittels einer Emotion anstatt eines Körpergefühls. Diese Verknüpfungen mit Situationen wandern in Ihr emotionales Situations-Erfahrungsgedächtnis und werden immer dann aktiv, wenn eine neue Situation Ähnlichkeit zu einer abgespeicherten hat.

Der große Vorteil eines emotionalen Markers ist die Differenziertheit. Sie können zwar einen positiven von einem negativen somatischen Marker unterscheiden. Was dieser Marker jedoch genau bedeutet, bleibt oftmals schleierhaft. Hier leisten uns Emotionen wesentlich detailliertere Dienste. Außerdem können Sie die Herkunft und die Absicht einer Emotion bzw. des Körperausdrucks zur Emotion ergründen, was Ihnen wiederum einige Informationen für Ihre weiteren Entscheidungen liefert.

"Achten Sie auf Ihre Emotionen. Sie zeigen Ihnen differenziert an, in welche Richtung es weitergehen soll."

Entstehung und Sinn von Emotionen

Negative Emotionen erinnern an die alte Wanderweg-Beschreibungs-Regel: Solange niemand etwas sagt, gehe immer geradeaus. Negative Emotionen sind die Wegweiser, die uns sagen: "Hinter der Kirche den Weg rechts rein nehmen". Emotionen helfen Ihnen,

- sich angemessen – so wie Sie es gelernt haben – zu ernähren und keine schimmlichen Brötchen zu essen,
- Ihren Körper in stressigen Situationen zu aktivieren, um genügend Kraft zu haben und anderen zu zeigen, dass sie Ihnen lieber aus dem Weg gehen sollten,
- anderen zu zeigen, wie schlecht es Ihnen geht und dass sie Sie doch bitteschön ein wenig trösten oder in Ruhe lassen sollen,

- sich über Ihre Erfolge zu freuen und mit anderen diese Freude zu teilen und
- Sie vor gefährlichen Situationen zu warnen.

Emotionale Marker	... zur Stressreduzierung: - Negative Emotionen, z.B. Amygdala-Ausrutscher, bzw. die dazugehörigen Ursachen werden vermieden. - Ein negativer Emotionsausdruck wird vermieden. - Lösung von Konflikten durch emotionales Coping	... zur Weiterentwicklung: - Freude, z.B. durch erwartete Belohnungen, wird als Go-Signal wahrgenommen. - Absichten der Emotionen und des Emotionsausdrucks werden bewusst gemacht und eingesetzt. - Übersetzung in Sprache: Entscheidungen werden gerechtfertigt - Lösung von Konflikten durch Problemlöse-Coping, z.B. Reframing - Generalisierungen von Freude: Spezialisierung oder Kompetenzerweiterung?
--------------------------	--	--



oder

go!

In früheren Zeiten waren diese Funktionen insbesondere der primären Emotionen Wut, Zorn, Angst, Furcht oder Ekel eindeutig lebenserhaltend: Vor fleischfressenden Dinosauriern sollten Sie wirklich Angst haben. Altes Fleisch sollten Sie wirklich nicht essen. Mit anderen lachen und weinen sowie die Wut auf andere waren gruppenbildende oder abgrenzende Emotionen schlechthin.

Nach Ortony et al. sind Emotionen immer intentional, d.h.:

- Sie haben ein Ziel bzw. eine Absicht.
- Sie entstehen aufgrund von (auch unbewussten) Erwartungen bzw. haben einen Ursprung.
- Und sie basieren auf persönlichen Erfahrungen und Einstellungen.

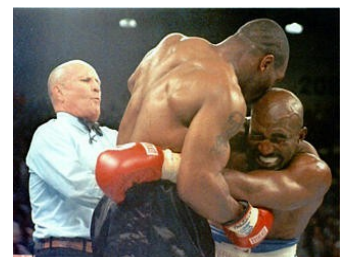
Angst und Stress

Angst spielt als Gegenspieler der Freude die Hauptrolle, wenn es um intuitive Entscheidungen geht, denn in aller Regel hat "ich habe da so ein komisches Gefühl" etwas mit Angst zu tun, während "ich weiss nicht warum, aber irgendwie wird's schon klappen" auf Freude hinweist. Andere negative Gefühle wie Wut oder Trauer sind im Alltag wesentlich seltener.

"Heißen Sie Ihre Angst willkommen. Sie sagt Ihnen, wenn etwas nicht stimmt."

Vermeiden Sie Ausrutscher

Behalten Sie im Hinterkopf, dass Ihnen Emotionen, wenn sie zu mächtig werden, im übertragenen Sinne den Kopf kosten. Sie verengen Ihre Sichtweise und machen es Ihnen schwer, auf Umweltreize angemessen zu reagieren.



- Angst und Furcht lassen Sie nur noch die negativen Aspekte eines Themas sehen. Sie reduzieren erwiesenermaßen Ihre Lernleistungen. Sie sind insbesondere bei Angst kaum noch fähig, einen Schritt vor den anderen zu setzen. Nach der Attribuierungstheorie von Seligman führen ängstliche Menschen Erfolge stärker auf äußere Ursachen oder den Zufall zurück, während sie Misserfolge eher auf die eigene Unfähigkeit beziehen. Durch diesen Teufelskreis scheint jede Entscheidung sinnlos, da sie ohnehin am Status Quo nichts ändert. Angst und Furcht sind nur rückwärts gerichtet. Sie behindern neue Erfahrungen, den Ausbau der eigenen Kompetenzen oder der Selbstverwirklichung. Ängstliche Menschen tendieren entsprechend zu Sicherheit und extremer sozialer Zugehörigkeit. Die defensive Reduzierung von Stress ist die oberste Devise.
- Wut lässt Sie nur noch die negativen Reize sehen, die Sie offensichtlich ärgern wollen.
- Zorn lässt Sie unbeirrt Ihren Weg gehen. Ob es andere sinnvollere Seitenwege gibt? Dafür sind Sie in diesen Momenten wenig offen.
- Trauer lässt Sie durch all die Tränen hindurch auf die Welt wie durch einen tristen nebligen Schleier sehen. Alles hat sich gegen Sie verschworen. Auswege sind nicht in Sicht. Und wenn, würden Sie sie mit der typisch-zusammengekauerten Haltung ohnehin nicht wahrnehmen.
- Und dass Liebe blind macht, haben Sie hoffentlich schon einmal am eigenen Leib erfahren.

*"Achten Sie darauf,
dass der Stress
nicht zu groß wird.
Steuern Sie
frühzeitig entgegen,
um Ihre
Entscheidungen
nicht zu vernebeln."*

Deshalb sollten Sie frühzeitig entgegensteuern, um emotionale Ausrutscher zu vermeiden.

Freude und Hoffnung

Nach Spinoza symbolisiert Freude die Weiterentwicklung des Menschen von geringerer zu größerer Vollkommenheit. Die Vervollkommnung wird dadurch erleichtert, dass Sie im Zustand der Freude offen in die Welt sehen und diese offen in sich aufnehmen. Alle (Denk-)Richtungen bekommen ihre Berechtigung. Sie haben mehr Kraft und fühlen sich größer als sonst. Sie wachsen über sich hinaus und müssen dies auch ausagieren. Sie können klarer und zielgerichteter denken. Neues wird leichter aufgenommen, neue Erkenntnisse leichter erkannt. Mit Freude beginnt auch die Phantasie stärker zu spinnen. Wenn Sie sich die Freude nach einer Situation merken sollten, seien Sie achtsam, wenn Sie vor einer Situation Hoffnung spüren.

*"Merken Sie sich
Situationen, in
denen Sie Freude
erfahren. Suchen
Sie in zukünftigen
Situationen nach
diesen Freuden.
Achten Sie ebenso
auf Situationen, in
denen Sie
hoffnungsvoll
waren."*

Der gute Abschluss

Laut Studien des Nobelpreisträgers Daniel Kahnemann gilt: Erfahrungen werden anhand ihrer Höhepunkte und ihrer Endpunkte abgespeichert. Der Primacy-Effekt bestimmt zwar, wie wir zu Beginn wahrnehmen oder wahrgenommen werden und was wir uns langfristig merken. Doch der Recency-Effekt bestimmt, was wir letztendlich als positiv abspeichern. Dadurch wird in der Nachbetrachtung ein grandioser einwöchiger Urlaub als großartiger abgespeichert, als ein grandioser einwöchiger Urlaub mit einer anschließenden mässigen zweiten Woche. Diesen Effekt können Sie für sich nutzen, wenn Sie Ihre Situationen angenehm beenden.

Um dies zu erreichen gilt es, mit weniger zufrieden zu sein, nicht immer nur das Allerbeste anzustreben, sondern auch mal das Zweitbeste, weniger nach der Konkurrenz zu schielen und die vielen verpassten Gelegenheiten zu vergessen. Einige Fragen, um zu einem guten Schluss zu kommen:

- Welche Rolle nahmen Sie bei dem guten Schluss ein? Welche realistischen Möglichkeiten der Kontrolle hatten Sie? Können Sie von einem subjektiven Erfolg sprechen? Haben Sie es geschafft, ohne Stress 'durchzukommen'? Konnten Sie sich persönlich weiterentwickeln?
- Hatten Sie objektiv Erfolg? Wurden Sie belohnt? Wurden Sie von anderen anerkannt?

"Achten Sie darauf, eine Situation positiv abzuschließen."

Dies soll Sie nicht dazu verleiten, die ganze Welt durch eine rosarote Brille zu sehen. Unsere negativen Emotionen verlieren dadurch ja nicht an regulativem Sinn für Ihr Leben. Nur: Nicht alle Situationen sind es wert, sich entsprechend hineinzusteigern.

Die Funktion unserer Emotionen

Obwohl einige Emotionen aus heutiger Sicht im Alltag nicht mehr die Funktion haben, die sie einmal hatten – denken Sie an das Zeigen von Wut oder Trauer im Berufsalltag – haben sie dennoch für die meisten von uns in vierlei Situationen einen regulierenden Sinn. Wichtig ist hier insbesondere das Wissen um die Zusammenhänge der Emotionen, um sie für Ihre Entscheidungsfindung nutzbar zu machen: Sie spüren Angst in Ihnen aufsteigen. Warum haben Sie gerade jetzt Angst? Was 'wollen' Sie mit einem Angstausdruck zeigen – sofern jemand ihn bemerkt?

Emotion	Woher? (Ursachen)	Wohin? (Absicht und Sinn)
Angst, Furcht, Überraschung, Aufregung	Überraschung ist sehr kurzfristig; kann als Folge Angst oder auch Entspannung haben. Wenn Sie die Möglichkeit der Einflussnahme haben, verspüren Sie oft nicht die typischen Angst-Merkmale. Diese können sich jedoch später einstellen. Überforderungen, die Vermutung zu versagen oder drohende Bestrafungen sind die häufigsten Ursachen von Angst und Furcht. Drei Parameter bestimmen die Angst: 1. Intensität – wie schwer ist der drohende Schaden? 2. Interventionsmöglichkeiten 3. Zeitpunkt – droht die Gefahr sofort oder erst später? Angst wird eher von Menschen empfunden, die sich in einer Situation als inkompetent empfinden.	Für Sie: Eine unmittelbare Gefahr führt meist direkt zu einer Handlung (Flucht, Erstarren, Angriff). Die Sorge über eine bevorstehende Bedrohung führt zu erhöhter Wachsamkeit und Muskelanspannung. Die Angst zeigt Ihnen, dass Sie von der Situation überfordert sind und diese entweder verlassen oder Ihre Kompetenzen erweitern sollten. Für das System: Als Signal: "Bitte verschone mich!"

"Jede Emotion, die Sie empfinden hat ihren Sinn. Jede Emotion will Ihnen etwas sagen."

Freude, Liebe, Dankbarkeit, Ehrfurcht oder Staunen, Stolz, Lust, Zufrieden- heit, Hoffnung, Genuss, Glück, Vergnügen, Optimismus	Erleichterung nach einer Anspannung oder Anstrengung Flow-Erlebnisse: Etwas geschafft haben, dass uns gefordert, aber nicht unterfordert hat. Etwas bekommen haben, das lange unerreichbar war. Anstrengungen, die sich gelohnt haben Erfolge Versöhnungen	Für Sie: Freude mobilisiert Kräfte, führt zu allgemeiner körperlicher Beruhigung und einem positiven energetischen Zustand, Lachen macht gesund, Freude vereint Menschen und kann Brücken bauen in Konflikten. Stolz würdigt die eigene Leistung: Ich bin auf dem richtigen Weg! Für das System: Soziale Freude (Dankbarkeit, Bewunderung, Ehrfurcht) festigt Kooperationen, indem sie die Leistung anderer würdigt – so wird ein zukünftiges Gleichgewicht angestrebt.
---	--	---

8 Entscheidungen mit Focusing

Im Focusing wird ein Zugang zur Befindlichkeit zu einer Situation, einem Problem oder einem Thema hergestellt. Diese Befindlichkeit lässt sich mit einem wirren Wollknäuel vergleichen – als Symbol für alle Emotionen, Gedanken und Bilder, die wir ganz persönlich mit dem Thema verbinden. Ziel ist es, diesen Wollknäuel an einem Ende zu fassen und bis zu seinem anderen Ende zu verfolgen, um zu wissen, wie ein weiteres Vorgehen stattfinden kann. Der somatische Marker, d.h. das körperliche Gefühl, das Sie bei einem Thema empfinden, ist ein Teil dieses Wollknäuels und meist der erste Anlauf, ein Stück davon zu packen.

*"Entscheidungen
brauchen
Achtsamkeit und
Freiheit."*

Verschaffen Sie sich Zugang zu Ihrem Thema

Schaffen Sie sich einen inneren und äußeren Freiraum. Äußere Freiräume sind schwerer zu realisieren, weil sie in Entscheidungssituationen Räume meist nicht einfach verlassen können. Um Ihren Kopf frei zu bekommen, ist es jedoch ratsam, sich Nischen zu suchen, in denen Sie freier denken können. innere Freiräume sind vermeintlich einfacher zu realisieren, da sie jederzeit verfügbar sind – kosten jedoch einiges an Übung. innere Freiräume stimmen Sie im Sinne der freischwebenden Aufmerksamkeit auf die Situation ein. Manchen helfen Ruiehaltungen oder -gesten des Körpers, Rituale, Musik, Aufmerksamkeits- oder Entspannungsmethoden, Atemübungen oder das Schließen der Augen. Für den inneren Freiraum sollten Sie sich Zeit nehmen, sich nicht drängen – und auch räumlich genügend Luft haben. Betrachten Sie die Situation aus der gesicherten Vogelperspektive. Wenn Sie das Gefühl haben, die äußere Welt ebenso wie innere Ablenkungen (ein schlechtes Gewissen, eine unerledigte Aufgabe, Unsicherheit oder Langweile) nicht mehr als störend zu betrachten und ganz bei sich und Ihren Denk- und Fühlprozessen zu sein, können Sie einen Schritt weitergehen.

Beginnen Sie nun damit, die Befindlichkeit zum Thema oder der Situation zu spüren. Zu Beginn ist dies meist etwas Verschwommenes, eher gefühlt als in Worte zu fassen. Analysieren Sie nicht, sondern lassen Sie sich darauf ein, dass Ihr Körper nach und nach von alleine Antworten zum Thema in Ihr Bewusstsein transportiert. Lassen Sie sich soviel Zeit wie möglich oder nötig.

Finden Sie einen 'Griff' für Ihr Thema. Dieser Hebel kann ein Begriff sein oder ein Bild, eine Emotion oder ein Körpergefühl. Er kann sich über den Prozess des Focusierens noch einige Male ändern, ausdifferenzieren oder verfeinern. Nehmen Sie hemmunglos das erstbeste, das Ihnen zu Ihrem Thema einfällt.

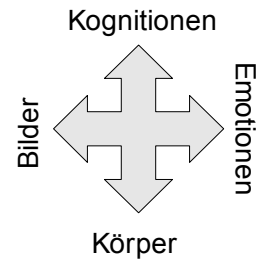


Den Griff können Sie finden, indem Sie sich fragen, was das Wesentliche oder das Schlimmste an dem Problem ist. Sollten Sie bereits einen somatischen Marker haben, benutzen Sie diesen als Ihren ersten Hebel.

Gehen Sie jetzt nacheinander zu den vier Pfeilen – und nach jedem Bild, Gedanken, jeder Emotion oder Körperempfindung wieder zurück zum felt sense zur Überprüfung. Wenn Sie die Sinne fließen lassen, kann ein reicher Gedankenstrom entstehen. Ergründen Sie, in welche Richtung dieser Gedankenstrom tendiert. Prüfen Sie, ob sich etwas verändert, ob ein Wandel stattfindet: Gibt es Bilder, die sich einstellen? Welche Gedanken tauchen auf? Welche Körperempfindung registrieren Sie? Welche Emotionen tauchen auf?

Die vier wichtigsten Ebenen sind:

1. **Körperebene** – der somatische Marker wird zu einem deutlichen Impuls im Körper, führt z.B. zu erröten, zittern, Bewegungsdrang, ein Stöhnen oder deutliches Aufatmen.
2. **Emotionsebene** – es stellt sich ein Gefühl ein wie Angst oder Wut.
3. **Kognitionsebene** – es stellen sich Gedanken ein, die sich auf das Gefühl beziehen
4. **Bilder** – es tauchen Bilder oder Symbole auf wie zum Beispiel ein kräftiger Baum oder eine zarte Blume.



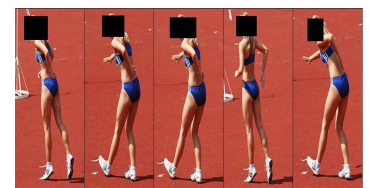
Gehen Sie nun mit einigen Fragen in die Tiefe:

- Was würde dem Ganzen gut tun?
- Was macht es so ...?
- Was muss für mich damit geschehen?
- Wie fühlt sich alles was damit zusammenhängt in meinem Körper an?
- Was bedeutet es für mich?
- Was ist nötig, damit ich mich besser fühle?
- Was ist das Schlimmste daran?
- Wäre es gut, noch etwas dabei zu bleiben?
- Was ist so ... daran?
- Woran liegt es, dass ich dieses Gefühl zu diesem Thema habe?

9 Das Prinzip mentaler Simulationen

Erfahrene Entscheider fokussieren auf das Wesentliche, alles andere bleibt außen vor. Dadurch wirken sie fehlenden, falschen, unzuverlässigen, mehrdeutigen, widersprüchlichen oder zu komplexen Informationen entgegen. Die Aufgabe sollte vertraut, zumindest sollten die Muster mit kreativer Anpassung zugänglich sein. Dabei gilt: je erfahrener, desto mehr Schritte können in der Simulation zusammengefasst werden.

Simulationen laufen i.d.R. über Einzelevaluationen ab. Die erste denkbare Handlung wird bis zum Ende durchdacht und dann ausgeführt oder eben nicht. Vergleichende Evaluationen kommen dann vor, wenn mehr Zeit zur Verfügung steht (Wohnungswahl, Essen aussuchen). Herbert Simon prägte dazu den Begriff des Satisficing. Anstatt mehrere Wege parallel zu durchdenken und die beste Möglichkeit zu nehmen (Optimizing), wird die erste nach bestimmten Kriterien passende Möglichkeit ausgewählt. Bei der Wohnungssuche gibt es immer eine Wohnung, die noch besser ist, aber irgendwann muss eine Entscheidung fallen. Ergo werden verschiedene Kriterien aufgestellt und die Wohnung genommen, die als erste die Kriterien einigermaßen erfüllt. So funktioniert auch die Take-the-Best-Regel von Gerd Gigerenzer. Die Vorteile:



- Meist wird auch nach langem Vergleichen wieder auf die erste Idee zurückgegriffen. Die Intuition siegt also doch nach langem rationalen Hin und Her. Die erste-beste Möglichkeit ist vermutlich auch implizit emotional geladen.
- Sie schauen sich andere Möglichkeiten gar nicht an, sondern sind mit der erst-besten zufrieden. So können Sie sich im Nachhinein nicht über Ihre Wahl ärgern.
- Meist unterscheiden sich die verschiedenen Wahlmöglichkeiten nicht wirklich weltbewegend.
- Sie reduzieren die Wahl auf die für Sie wesentlichen Kriterien. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit eines positiven Ergebnisses.
- Sie steuern auf eine sich selbst erfüllende Prophezeiung zu.
- Sie aktivieren Ihre emotionale Bereitschaft. Der Valins-Effekt besagt, dass eine Emotion nicht nur von innen her erlebt werden muss. Sie kann auch durch eine 'künstliche' Information von aussen angeregt werden. Sie kann daraufhin im Körper zu einer echten Emotion werden. So wie auch Mimiken nachweislich nach innen wirken.
- Mentale Energie wird in physische Energie umgesetzt. Damit einher geht der Gewinn an Zuversicht und Motivation.
- Sie sehen Fehler voraus.
- Sie aktivieren Ihre Emotionen, indem Sie an Ihr Erfahrungsgedächtnis anknüpfen.
- Sie kommen während der Simulation auf neue Kombinationen, die Ihnen bisher nicht bewusst waren. Wie in einem Computer-Spiel sehen Sie, dass sie funktionieren und probieren sie schließlich in der Realität aus.
- Sie gehen in Gedanken eine Möglichkeit durch, die Sie bisher noch nicht ausprobieren konnten. Jetzt scheint die Zeit gekommen zu sein, dies nachzuholen.
- Sie erklären mit Visualisierungen vergangene Ereignisse.
- Sie treffen Vorhersagen zukünftiger Ereignisse.
- Sie schließen negative Wege oder Folgen aus.
- Sie sehen das Eintreten bestimmter Folgen vorher.

"Mentale Simulationen haben weniger mit Hellsehen zu tun, als vielmehr mit der Fähigkeit, mögliche Entwicklungen als wahrscheinlich vorherzusehen – der Methode Focusing sehr ähnlich."

Mentale Simulationen anhand einer Entscheidungsschleife

Beginnen Sie mit der Planung, gehen über in die Umsetzung und überprüfen zum Schluss die Ergebnisse. All dies besitzt den Charakter einer mentalen Simulation – grafisch dargestellt in Form einer Schleife. Gehen Sie die drei Phasen mittels Fragen im Geiste durch. Behalten Sie die Komponenten Ich und Umwelt im Hinterkopf: ein stetiger Abgleich zwischen den Beweggründen Ihres Ichs (enthalten in den Motiv-Dimensionen Selbstverwirklichung, Kompetenz und Erfahrungen) und der Umwelt (enthalten in den Motiv-Dimensionen Sicherheit, Zugehörigkeit und Sekundär-Tugenden) hilft Ihnen dabei, Ihren Umfeld-Check parallel zum Entscheidungsprozess laufen zu lassen. Idealtypisch ergibt sich folgender Ablauf:



1. Planung – Selbstanalyse und Umfeldcheck
2. Umsetzung – Selbstanalyse und Umfeldcheck
3. Überprüfung – Selbstanalyse und Umfeldcheck

Was gute Entscheider ausmacht

- Sie gehen mittels Fragen den Dingen stärker auf den Grund. Dabei handelt es sich vermehrt über Tiefen-Fragen, z.B. W-Fragen anstatt Ja-Nein-Fragen ("Gibt es ...?").
- Sie analysieren und planen mehr, bevor Sie aktionistisch werden.
- Sie stellen Hypothesen auf, die Sie regelmäßig überprüfen. Sie kontrollieren den Verlauf der Folgen einer Entscheidung.
- Sie lassen Ihr Bauchgefühl das Wesentliche vom Unwesentlichen herausfiltern. Mit diesem Kern lassen sich bessere Zukunftsvorhersagen machen, da er frei von Ballast ist. Dabei gibt es neben dem Kernaspekt meist mehrere Randaspekte, die situativ variieren und eine Situation zu dem machen was ist ist: einzigartig.
- Sie haben ein ausgewogenes Maß an Stabilität und Innovation, sind hoch stabil, wenn Sie sich ein Betätigungsfeld ausgewählt haben und gleichzeitig hoch innovativ in den Entscheidungen innerhalb dieses Feldes.
- Sie sind offener für Unvorhergesehenes und benutzen auch sprachlich offenere Redewendungen wie "gelegentlich", "normalerweise" oder "andererseits". Schlechte Entscheider benutzen hingegen vermehrt geschlossene Begriffe wie "alles", "total" oder "restlos".
- Sie planen rückwärts, indem Sie mit einem klaren Ziel zu einem klaren Zeitpunkt beginnen und sich daraufhin ansehen, wie und wann sie dieses Ziel erreichen können.



Alle Fragen befinden sich in einem Dreieck aus ...

1. Räumen – Rollen – Ressourcen,
2. der zeitlichen Veränderung und
3. einem Spannungsfeld zwischen dem Wesentlichen und Details, insbesondere erfasst oder erspürt über Emotionen bzw. Emotionale Marker.

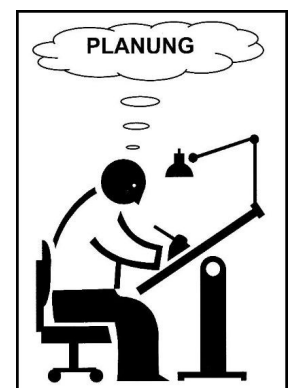
1. Planung

In der Planungsphase fassen Sie alle Details der Situation, die Sie kennen, zusammen und visualisieren Sie hinsichtlich der weiteren Vorgehensweise. Sie bilden Hypothesen zur Situation und zur Problemstellung. Wie sieht der Nutzen des Problems aus? Was dient der Systemerhaltung? Was dient einer positiven Systementwicklung?

Fragen zur Selbst- und Situationsanalyse

Raum, Person, Positionen

- Wer sind die Hauptpersonen?
- Welche Spielräume lässt Ihnen der vorgegebene Rahmen?
- Warum sind gerade Sie in dieser Funktion? Was reizt Sie an der Situation? Was können Sie besonders gut? Denken Sie an Ihre Lebensmotive und Entscheidungsmotive.



- Kennen Sie jemanden, der bereits eine ähnliche Entscheidung (erfolgreich) getroffen hat oder haben Sie bereits eine ähnliche Situation erfolgreich gemeistert?
- Wie sieht Ihre Entscheidung aus, wenn Sie ganz alleine entscheiden können, ohne Rücksicht auf andere zu nehmen?
- Wie sieht Ihre Entscheidung aus, wenn Sie genügend Mitarbeiter und Ressourcen (Material und Geld) haben?
- Hat jeder im Setting seinen Platz? Sind insbesondere Sie am richtigen Platz? Oder brauchen Sie – im Sinne einer Stressreduzierung – mehr Freiraum?

Zeitliche Abläufe

- Wann ist der Zeitpunkt für die Entscheidung optimal?
- Gab es das Projekt schon einmal? Woran ist es gescheitert oder warum war es erfolgreich?
- Wie sieht Ihre Entscheidung aus, wenn Sie genügend Zeit haben?
- Wie haben Sie es geschafft, die Entscheidung so lange vor sich herzuschieben?
- Wenn Sie sich nicht entscheiden, wie sieht die Situation in einem Jahr oder drei Jahren aus?

Das Wesentliche

- Was haben Sie das letzte Mal gemacht? Was hat Ihnen geholfen?
- Welche Erwartungen und Hoffnungen haben Sie? Denken Sie dabei insbesondere an ähnliche Situationen in naher Vergangenheit und deren Rahmenbedingungen.
- Was ist der Knackpunkt an der Situation? Was ist der Kern der Sache und was steckt dahinter? Welche Details kennen Sie aus früheren Situationen?
- Was möchten Sie gerne beibehalten? Was wäre tragisch, wenn es sich verändert?
- Was würde alles noch verschlimmern? Was würde eine Entscheidung unmöglich machen? Ist ein Umkehrschluss möglich?
- Was würde eine Blume oder ein Reh in dieser Situation machen?
- Kann die Aufgabe als Teil eines größeren Ganzen gesehen werden? Wenn ja: welche Aufgabe erfüllt es in der Kette nach oben? Welchen Sinn hat es?
- Gibt es Ausnahmen? Ist die Situation etwas Besonderes?
- Was muss passieren, damit die Situation sicher scheitert oder sich verschlimmert?
- Was macht die Entscheidung für Sie wichtig oder heikel?
- Stellen Sie sich vor, Sie haben Ihr Ziel erreicht. Gibt es etwas, worauf Sie bei der Zielerreichung verzichten müssen? Wenn ja, machen Sie sich klar, ob Sie das wollen.
- Eine Joker-Frage: Nehmen Sie den erstbesten Gegenstand, der Ihnen in den Sinn kommt oder den Sie sehen: Was sagt er zu Ihrer Entscheidung?
- Wenn Sie Morgen früh aufstehen, hat sich Ihre Entscheidung zur Ihrer vollsten Zufriedenheit erledigt. Wie wissen Sie nicht. Was hat sich in Ihrem Umfeld verändert? Wie fühlt sich die Veränderung an?

"Komplexe Entscheidungen befinden sich in einem Dreieck aus Raum, Zeit und dem 'Wesentlichen'."

Umfeld-Check

In jeder Entscheidung spielt auch das Umfeld eine große Rolle. Wie sehen die Folgen Ihrer Entscheidungen für andere aus? Dabei geht es nicht darum, es allen recht zu machen. Es ist vielmehr wichtig, nicht blindlings eine Entscheidung über die Köpfe anderer zu fällen, um anschließend – unvorbereitet – die Folgen auch für sich selber ertragen zu müssen. Durch den Umfeld-Check lernen Sie, Umwelt-Komponenten gezielt zu hinterfragen – auch im Hinblick auf mögliche Sanktionen als Folge Ihrer Entscheidungen. Streng genommen machen Sie seit Beginn des vierten Teils des Buches nichts anderes: Sie schauen sich an, was Ihr Umfeld sagt und gleichen dies mit Ihrer persönlichen Intuition ab. Dabei kann auch die Erkenntnis auftauchen, dass eine andere Person Sie bei einer Entscheidung unterstützen kann. Stellen Sie sich eine Situation vor, in der Sie eine risikoreiche Entscheidung treffen müssen. Sobald ein vertrauensvoller Kollege von Ihnen Sie unterstützt, wird sich Ihr somatischer Marker sicherlich von einem nervösen Bauch-Grummeln zu einem sanften Kribbeln als Vorfriede, die Situation gemeinsam zu lösen, entwickeln.



Fragen zum Umfeld-Check

Raum, Personen, Positionen

- Wo ist der kritische Punkt zwischen Anreiz und Hemmung? Wo ist die Grenze, die Schwelle der Entscheidung? Ist dies ein räumlicher oder ein zeitlicher Punkt?
- Welche Zusammenhänge gibt es? Welche Funktion haben Dinge, welche Mechanismen oder sozialen Zusammenhänge gibt es? Welche Folgen und Ursachen gibt es?
- Wenn Geräte beteiligt sind: Wie sieht ihr Innenleben aus, z.B. die Eigenarten und Fehler von Computern?
- Wen haben oder hätten Sie gerne dabei, wenn Sie die Entscheidung endgültig fällen müssen? Warum?
- Wenn die Entscheidung verwirklicht wird: Für wen ist dies ein Problem?
- Wer hat die Notwendigkeit einer Entscheidung als erstes bemerkt?
- Sind alle Beteiligten von der Notwendigkeit einer Entscheidung überzeugt?
- Welche Gefahren oder Unsicherheiten gibt es? Nach welchen Merkmalen sollte die Distanzüberwindung vonstatten gehen: billig, geradlinig, Haken schlagen, sich verstecken oder Umwege machen? Welche Merkmale passen sonst noch zur Situation?
- Wenn Sie sich nicht entscheiden: Wer leidet am meisten darunter?
- Sie haben Ihr Ziel erreicht: Was bedeutet Ihre Zielerreichung für Partner, Kinder oder Freunde und Ihre berufliche Situation.

*"Beziehen Sie Ihr
Umfeld in Ihre
Entscheidungen mit
ein."*

Zeitliche Abläufe

- Gab es ähnliche Entscheidungen, die sich aufgrund verschiedener Umfeldumstände in der Vergangenheit zeitlich verzögerten?

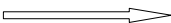
Das Wesentliche

- Welche Unstimmigkeiten, fehlenden Ereignisse oder nichterfüllten Erwartungen gibt es?
- Was muss passieren, damit Ihre MitarbeiterInnen unzufrieden sind oder sogar kündigen?
- Mit welcher Anerkennung, Gegenwehr, Verachtung, Schonung oder Zuwendung rechnen Sie?
- Welches Aufsehen wird Ihre Entscheidung auslösen?
- In welchem Verhältnis steht der Nutzen zu den Kosten? Wer bewertet das?

Dazu passt die SWOT-Analyse:

1. Welche Stärken oder Ressourcen habe ich? (Strength)	2. Welche Probleme oder Schwächen bestehen? (Weaknesses)
3. Welche Möglichkeiten und Chancen gibt es (Opportunities)?	4. Welche Gefahren oder Befürchtungen (Threats) gibt es?

*"Stärken,
Schwächen,
Chancen und
Befürchtungen."*

1. Was läuft gut? Was haben Sie erreicht? Worauf können Sie sich verlassen? Was bedeutet Ihnen viel? Was motiviert Sie? Was gibt Ihnen Energie?
2. Was ist schwierig? Welche Störungen behindern Sie? Was fehlt? Was fällt Ihnen schwer? Wo liegen die Fallen?
 Statusabfrage
3. Wozu wären Sie noch fähig? Was sind Ihre Zukunftschancen, Ihre Zukunftsmotive? Was können Sie besser nutzen? Was liegt noch brach? Was können Sie ausbauen? Wie können Sie Neues erschließen (Denken Sie auch an die Dimension 'Neue Erfahrungen')?
4. Was kommt an Schwierigkeiten auf Sie zu? Was sind Ihre Schreckensbilder? Womit müssen Sie rechnen? Was geschieht, wenn alles so weiterläuft wie bisher?
 Entwicklungen
5. Erarbeiten Sie nacheinander die Wandlungen und Entwicklungen von
 - Threats zu Opportunities und
 - Problemen zu Stärken.
6. Ordnen Sie die Wandlungen auf einer Zeitschiene (kurzfristig – mittelfristig – langfristig) ein und legen Prioritäten zur Umsetzung fest: Welche ersten Schritte sind nötig? Welche Absprachen sind nötig? Wann sollen die Ergebnisse geprüft werden?

Ihre wichtigsten Erkenntnisse:

2. Umsetzung

Die Planungsphase stellt sicher, dass alle Ressourcen vorhanden sind – als Grundlage für einen reibungslosen Ablauf. In der Umsetzungsphase geht es darum, zu visualisieren, inwieweit Sie diese Ressourcen auch tatsächlich einsetzen können.



Selbst- und Situationsanalyse und Umfeld-Check:

Raum, Personen, Positionen

- Harmonisieren und ergänzen sich die Eigenschaften, Fähigkeiten und Motive der Mitarbeiter?
- Wie gehen Sie mit Gegenwehr, Verachtung, Schonung oder Zuwendung von Beteiligten untereinander um?
- Wie sieht der kleinste Schritt in Richtung Verbesserung aus?

Zeitliche Abläufe

- Wie reagieren Sie, wenn Sie in Zeitverzug kommen?
- Sind Ihre Motive anpassungsfähig, wenn die Situation sich verändert?
- Wenn das Projekt oder die Umsetzung der Entscheidung sich in die Länge zieht: Wie reagieren die Beteiligten darauf?

Das Wesentliche

- Auf einer Skala von 1-10: Wie schätzen Sie die Umsetzbarkeit der Entscheidung ein?
- Wie lassen sich Eigenarten und Besonderheiten der Situation nutzen?
- Überlegen Sie, von welchem Verhalten zur Umsetzung der Entscheidung genug gezeigt wird, von welchem zu viel und von welchem zu wenig? Wer trägt dazu bei? Wie kann weniger von unnützem Verhalten und mehr von nützlichem Verhalten gezeigt werden? Wer kann dazu beitragen? Es gilt der Dreisatz:
 1. Beschreiben Sie das Problem
 2. Bilden Sie Hypothesen
 3. Bewerten Sie die Hypothesen



Ein Zusatz als Anregung:



Gibt es genügend Feuer und Begeisterung? Sind die MitarbeiterInnen aktiv? Gibt es zuviel Konfrontation? Wollen einige mit dem Kopf durch die Wand?	Besteht genügend Luft für Entscheidungen -genügend Abwechslung? Gibt es einen kreativen Wandel, Vielfalt oder sogar chaotische Zustände?
Was sagen die Gefühle? Besteht genügend Verständnis, Mitgefühl, Verbindungen zwischen den MitarbeiterInnen oder sogar Beschwichtigen und zu enge Bündnisse?	Ist die Entscheidung genügend verwurzelt? Stimmen Strukturen und Ordnung? Gibt es genügend Klarheit? Oder geht die Festigkeit schon in Starre über?



Ihre wichtigsten Erkenntnisse

3. Überprüfung

Bei der Überprüfung, ob eine Entscheidung Sinn macht(e) oder nicht, spielt das Konzept der kognitiven Dissonanz eine wichtige Rolle: Abweichungen der Wirklichkeit von Ihren eigenen Einstellungen (vice versa) verbunden mit einer Verhärtung der Fronten – "nicht sein kann, was nicht sein darf!" Sie beharren auf Ihrer Meinung, um sich nicht vor sich selbst oder anderen bloßgestellt zu fühlen, auch wenn alle Fakten dagegen sprechen. Erinnern Sie sich noch an die Entscheidungsfehler 'Umdeutung oder Verzerrung der Vergangenheit' und 'De-Minimum-Erklärungen'? Kognitive Dissonanzen liefern den Grund dazu. So halten Sie Ihr System aufrecht, auch wenn es nicht mit Ihrem sozialen System in Einklang steht. Kognitive Dissonanzen treten vor allem auf bei wichtigen Entscheidungen, ähnlichen Alternativen, Entscheidungen unter Zeitdruck und mangelhaften Informationen. Sie lassen sich auf drei Arten reduzieren:

1. Änderung in der Beziehung der dissonanten Elemente. Ein Raucher raucht weniger, um den Zusammenhang Rauchen – Krebs für sich persönlich verneinen zu können.
2. Hinzufügen neuer Elemente. Der Raucher denkt an Johannes Hesters oder baut nur noch Zigaretten mit Spezialfilter.
3. Vermindern der Bedeutung der dissonanten Elemente mittels eines Bedeutungsreframings. Der Raucher sagt sich: Toll, jedes mal wenn ich rauche, gehe ich an die frische Luft. Das macht fit und gesund! Oder er denkt sich: Krebs wird sowieso bald heilbar sein.



Kognitive Dissonanzen tauchen insbesondere nach konflikthafter Entscheidungen auf, wobei die nicht gewählte Alternative im nachhinein besser erscheint als gedacht. Dahingegen fühlen sich die negativen Seiten der gewählten Alternative negativer als geplant an. Um dies zu verhindern eignet sich auch hier die Take-the-Best-Regel: Was ist nicht weiss, macht mich nicht heiss!

Einen weiteren Punkt betrifft die antizipierte Reue, d.h. Reue, die unsere Entscheidungen bereits vor der Entscheidung beeinflusst. Kurzfristig empfinden wir große Reue für das, was wir getan haben, wenn etwas schief lief. Langfristig hingegen wiegt das schwerer, was wir unterlassen haben. Dabei spielt es immer eine Rolle, wie knapp wir etwas verpasst haben, z.B. die Goldmedaille bei den Olympischen Spielen. Groteskerweise fühlen sich durch diesen Vergleich nach oben Silbermedaillengewinner weniger glücklich als Bronze-Gewinner, die sich geistig schon auf dem vierten Platz sahen. Wir haben zwar die wunderbare Gabe der Visualisierung. Wir stellen uns vor, wie großartig unser Leben und die Welt sein könnte. Eine Gabe, die wir benötigen, um die Welt zu verändern. Nur übertreiben wir bisweilen ein wenig. Sie schlägt dann gnadenlos zurück: "Das hätten wir gekonnt und dies wäre möglich gewesen ..." Auch hier gilt: Weniger ist meist mehr! Dieses kontrafaktische Denken wird v.a. dann irrelevant, wenn Dinge außerhalb unserer Kontrolle liegen. Nur leider unterliegen wir hier einem Denkfehler, den Sie ebenso bereits kennen: wir haben viel weniger unter Kontrolle als wir glauben.

Selbstanalyse und Umwelt

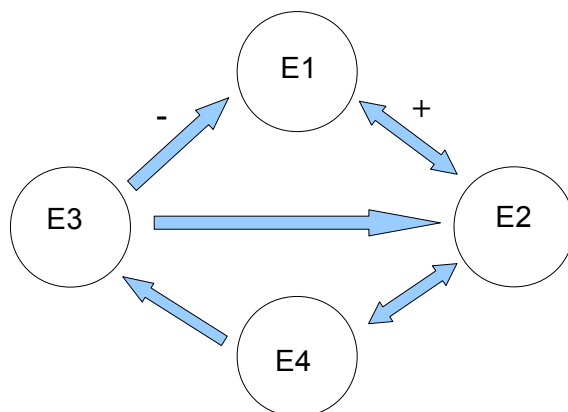
- Besteht Ihre Entscheidung im Einklang mit Ihren Entscheidungsmotiven?
- Skalieren Sie Ihre Angst oder Ihre Wut im Hinblick auf die Entscheidung (1-10). Was können Sie unternehmen, um sich eine Stufe zu verbessern? Was brauchen Sie dazu? Was sagt Ihnen Ihre Angst oder Wut?

- Bestehen Dissonanzen zwischen Ich und Umwelt, die anschließend das sozialisierte Ich ausbaden muss?
- Bestehen Dissonanzen zwischen verschiedenen Rollen oder verschiedenen inneren Personen? Denken Sie dabei an den zweiten Teil des Buches zum Thema Inneres Team.
- Wie schätzen Sie Ihre Zufriedenheit und Ihr 'Glück' mit der Entscheidung ein? Kurz nach der Entscheidung, ein Jahr danach und 3 Jahre danach.
- Wenn ein Ereignis eintritt, das Sie nicht erwartet haben: Besteht die Gefahr, dass Ihre WahrnehmungsfILTER nicht passende Informationen ausblenden oder Ihre Sinne die Informationen gar nicht erst wahrnehmen?
- Was war der erste Gedanke vor und nach der Entscheidung? War er richtig? Nach welchen Kriterien haben Sie entschieden? Tendierten Sie eher in Richtung Stressreduktion oder Weiterentwicklung? Schreiben Sie alles auf, was Ihnen wichtig erscheint. Stimmten Ihre Erst-Eingebungen?
- Machen Sie Ihre Entscheidung rückgängig! Für was können Sie Ihr Geld, Ihre Kraft oder Ihre Zeit stattdessen einsetzen?

Welche Effekte hat Ihre Entscheidung?

Negativer / Positiver Effekt	Betroffene Person(en)	Stärke der Wirkung	Zeitliche Wirkung	
			kurzfristig	langfristig
	Frau Kinder Arbeitskollegen Chef	xxx x xx	x x	 x

Bringen Sie die gesammelten Effekte in ein Soziogramm, um die Wirkzusammenhänge darzustellen:



"Welche Auswirkungen hat Ihre Entscheidung?"

Wie stark ist die (geschätzte) Wirkung von E4 auf E3 usw.? Symbolisieren Sie die Wirkung mit kleinen x-en, wie oben im Effekte-Raster. Mit einem (-) oder (+) können Sie die Wirk-Zusammenhänge noch genauer wiedergeben: (-) bedeutet 'je mehr E3, desto weniger E1'; (+) bedeutet 'je mehr E1, desto mehr E2', vice versa.

Ihre wichtigsten Erkenntnisse

10 Das Emotionale Marker-Entscheidungsmotive-Raster

Halten Sie Ihre Erkenntnisse kompakt im EE-Raster fest. Dies ermöglicht Ihnen die Rasterung Ihrer Entscheidung in den zehn Dimensionen der Motive, verknüpft mit den dazugehörigen Emotionen. Schließlich werden Sie in keiner komplexen Situation einfach nur ein positives oder negatives Gefühl haben, sondern immer sowohl als auch. Am Beispiel Berufswechsel und Umzug in eine fremde Stadt:

Motiv-Dimension / Ausprägung des emotionalen Markers	EM+	EM-
Sicherheit, Klarheit	-	Misstrauen (ob alles gut geht)
Neue Erfahrungen	Neugier	-
Zugehörigkeit	Spannung	Angst, Einsamkeit
Selbstverwirklichung	Ehrgeiz	-

Oder in der Endfassung:

Motiv-Dimension / Ausprägung des emotionalen Markers	EM+	EM-
Sicherheit, Klarheit		x
Neue Erfahrungen	x	
Zugehörigkeit	x	x
Selbstverwirklichung	x	
Summe	3	2

Sie sehen hier ein Ergebnis von 3:2 für den Berufswechsel. Dies ist komplexer, als es aussieht. Schließlich dürfen in Ihrer Tabelle nur Entscheidungsmotive stehen, die Ihnen wirklich etwas bedeuten. Hier ist also bereits einiges implizit mit eingerechnet. Komplexer und gleichzeitig eindeutiger wird das Ganze noch, wenn Sie die Ausprägungen Ihrer Lebensmotive-Einschätzung miteinberechnen:

Motiv-Dimension / Ausprägung des emotionalen Markers	EM+	EM-
Sicherheit, Klarheit (6)		6
Neue Erfahrungen (8)	8	
Zugehörigkeit (8)	8	6
Selbstverwirklichung (10)	10	
Summe	26	12

Sie sehen: in diesem Beispiel nimmt die Eindeutigkeit durch den Einbezug der Lebensmotive deutlich zu. Dafür sollten Sie Ihre Lebensmotive jedoch aktuell halten – im Sinne Ihrer Zukunftsmotive – anstatt in alten Untugenden zu schwelgen. Ansonsten wird Ihre Weiterentwicklung behindert.

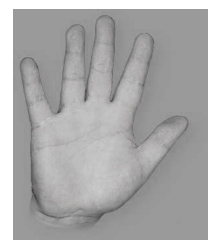
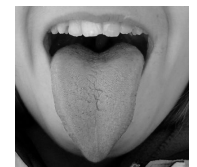
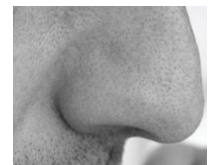
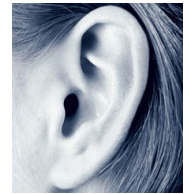
11 Mit allen Sinnen entscheiden

Notieren Sie alle Sinneseindrücke, die für Sie positiv, negativ oder neutral zum tragen kommen, wenn Sie daran denken, sich bereits für oder wider etwas entschieden zu haben.

Wenn ich daran denke, z.B. ein Haus am Standort X zu bauen/kaufen ...

*"Beziehen Sie alle
fünf Sinne bei
Entscheidungen mit
ein."*

	+	-	0
höre ich ...			
sehe ich ...			
rieche ich ...			
schmecke ich ... habe ich einen Geschmack im Mund von ...			
fühle ich ... ertasten meine Hände ...			



Wenn Sie wissen, mit welchen Sinnen Sie am liebsten wahrnehmen, welche Ihnen am wichtigsten sind, können Sie diese Sinne höher bewerten als die anderen.

12 Einfache, aber effektive Regelabläufe: Die Take the Best - Regel

Dadurch dass bei der Take-the-Best-Regel nur wenige Daten berücksichtigt werden, geraten Lösungen genauer und unverfälschter als aufgrund langatmiger, detaillierter Analysen, die oft durch unwichtige Daten verfälscht werden. Benötigen komplexe Problemlösungen vielschichtige Probleme? Gerd Gigerenzer wies nach, dass die meisten auch komplexen Entscheidungen aufgrund weniger besonders wichtiger Merkmale getroffen werden. So folgen Laienrichter in Großbritannien zu über 90% den Vorschlägen der Gerichte, früherer Gerichtsentscheide oder nach Auflagen der Polizei. Da sie sich im Dilemma zwischen Fehlentscheidungen zu Gunsten des Angeklagten und gegen den Angeklagten befinden, tendieren Sie instinktiv dazu, sich selber zu schützen: Wenn Sie den Vorgaben der öffentlichen Einrichtungen folgen, gehen Sie keinerlei Risiko ein. Bewusst ist diese Vorgehensweise jedoch den wenigsten.

Eine weitere erfolgreich erprobte Take-the-Best-Regel hilft bei der ärztlichen Diagnose zu Herzinfarkten in einem Krankenhaus in Michigan. Einen Patienten auf die Intensivstation zu schicken kann fatale Folgen haben. Nirgendwo ist das Risiko, sich anzustecken höher – zudem ist es teuer. Einen Patienten, der einen Herzinfarkt hatte nicht auf die Intensivstation zu schicken ist freilich genauso gefährlich. Eine entsprechend entworfene Take-the-Best-Regel liefert nicht gleich jeden Verdächtigen mit vermeintlichen Herzschmerzen auf die Intensivstation, sondern achtet als erstes auf eine bestimmte Anomalie im EKG des Patienten, als zweites auf Beschwerden im Brustbereich und als drittes auf weitere Merkmale und Ergebnisse aus den Untersuchungen. Somit werden die meisten diesbezüglichen Entscheidungen mit zwei Merkmalen getroffen. Dies ist schneller und effektiver als lange Analysen. Zudem steigern entsprechende Entscheidungsbäume die Transparenz und Vermittelbarkeit für Personal und Klienten.

Die Vorteile:

- Sie bekommen Blaupausen zu unterschiedlichen Entscheidungssituationen.
- Sie reduzieren auf das Wesentliche, anstatt in Situationen hin- und hergerissen zu sein.
- Sie entscheiden schnell.

Vertiefung

Sehen Sie sich Ihre Aufgabengebiete in der Arbeit oder Zuhause an. Welche Kriterien gibt es bei Ihren ganz alltäglichen Routinen oder in heiklen Gebieten, die frisch entschieden werden? Wie sieht die emotionale Gewichtung der verschiedenen Merkmale – mit Hilfe der Entscheidungsmotive – aus? Was ist Ihnen am wichtigsten und was am wenigsten wichtig? Zeichnen Sie mit den drei wichtigsten Merkmalen einen Entscheidungsbaum und widerstehen der Versuchung, alle Merkmale unterbringen zu wollen.

13 Ziele und Motive

Sie werden nur erfolgreich und glücklich, wenn Ihre bewussten Ziele mit Ihren unbewussten Motiven übereinstimmen. Nachdem Ihnen nun Ihre Motive weitgehend bewusst sind, fehlt noch die Abstimmung mit Ihren Zielen. Diese Abstimmung erfolgt in drei Schritten:

1. Leiten Sie von Ihren Hauptmotiven (z.B. Sicherheit vs. neue Erfahrungen oder soziale Zugehörigkeit vs. Selbstverwirklichung) alle Unterpunkte ab, die für Sie relevant sind. Bei sozialer Zugehörigkeit können dies folgende Untermotive sein: Familie, Kinder, Freundschaften, Konfliktvermeidung, Netzwerke aufbauen oder Altruismus.



"Achten Sie darauf, bewusst Ihre Handlungsmöglichkeiten zu reduzieren, um Entscheidungen zu vereinfachen."



2. Schauen Sie sich Ihre aktuellen Aufgaben, Projekte oder Wünsche an. Was steht momentan in Ihrem Leben an? Suchen Sie eine neue berufliche Herausforderung? Oder stehen soziale Veränderungen an? Ein neues Umfeld, Freundschaften oder Umzug? Überprüfen Sie, ob die offiziellen Ergebnisse, die Sie mit jeder Veränderung einhergehen auch im Sinne Ihrer Motive ist. Ein Beispiel: Sie werden in einem Beruf, der nur wenig persönliche Weiterentwicklungen und Karrierechancen ermöglicht kaum glücklich werden, wenn Sie einen hohen Wert in Leistung haben. Andererseits gibt es in den meisten Berufen Nischen, in denen Sie als ein Mensch mit einem hohen Bedarf an sozialer Zugehörigkeit, in Regel Kontakt zu Menschen, glücklich und erfolgreich sein können. Denken Sie z.B. an Betriebsräte, egal in welcher Branche. Wenn Sie sich auf der Basis Ihrer Motive Ziele setzen, befolgen Sie die nachfolgenden Regeln für Zielsetzungen.
3. Unterscheiden Sie bei Ihren Zielsetzungen zwischen Stressreduktion und Weiterentwicklung. Verfolgen Sie eher eine defensive Strategie oder eine offensive? Wenn Sie eher stressreduzierend entscheiden, zählt sich dies langfristig aus?

"Sie werden nur glücklich und erfolgreich, wenn Ihre unbewussten Motive mit Ihren bewussten Zielen übereinstimmen."

Zur Vertiefung

Verfolgen Sie mit Ihrer Entscheidung mehrere Ziele? Wenn Ja, welche:

Gibt es Mängel in der Ausgangssituation? Was stört Sie? Wen oder was brauchen Sie, um Ihre Ziele zu erreichen?

Haben Sie externe Vorgaben, z.B. von Seiten Ihres Arbeitgebers, Ihres sozialen Umfeldes, eines Kunden oder von Gesetzen, moralischen Regeln und Normen?

Welche Ziele verfolgt Ihr Umfeld (Vorgesetzte, Mitarbeiter, Freunde, Familie)? Gibt es verdeckte Ziele? Gibt es konkurrierende Ziele? Lassen sich die Ziele bereits im Vorfeld mit den wichtigsten Mit-Entscheidern abstimmen?

Schreiben Sie einige Ziele auf, die Sie in Ihrem Leben in den nächsten drei Jahren erreichen wollen? Unterscheiden Sie zwischen Sein-, Tun- und Haben-Zielen. Sind Ihre Ziele positiv formuliert? Sind sie eindeutig und messbar?

Passen Ihre Motive zu Ihren Zielen?

Warum wollen Sie diese Ziele erreichen?

**Ich wünsche Ihnen ein gutes Händchen bei
Ihren zukünftigen Entscheidungen!**

Weiterführende Literatur:

- Bauer, J. – Warum ich fühle, was du fühlst, Heyne, 2008
Damasio, A. R. – Descartes' Irrtum, dtv, 1998
Damasio, A. R. – Der Spinoza-Effekt, dtv, 2007
Dietz, S. – Erfolg mit Emotionen, Sauer-Verlag 2001
Dörner, D. – Die Logik des Misslinges, rororo 1993
Ekman, P. – Gefühle lesen, Spektrum, 2007
Gendlin, E. T. – Focusing, Selbsthilfe bei der Lösung persönlicher Probleme, Rowohlt 2004
Gigerenzer, G. – Bauchentscheidungen, Bertelsmann, 2007
Gladwell, M. – Die Macht des Moments, Campus, 2005
Goleman, D. – Der Erfolgsquotient, EQ², Haner Verlag, 1999
Kast, B. – Wie der Bauch dem Kopf beim Denken hilft, Fischer 2007
Klein, G. – Natürlich Entscheidungsprozesse, Junfermann, 1998
Ledoux, J. – Das Netz der Gefühle, dtv 2001
Lelord, F., André, C. – Die Macht der Emotionen, Piper 2008
Roth, G. – Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten, 2008, Klett-Cotta
Schmalt, H.-D., Sokolowski, K. & Langens, T. – Das Multi Motiv Gitter für Anschluss, Leistung und Macht, Swets, 2000
Schwartz, B. – Anleitung zur Unzufriedenheit, Ullstein Verlag 2006
Seidel, W. – Emotionale Kompetenz - Gehirnforschung und Lebenskunst, Elsevier 2004