

SHANE PARRISH

Wer klar denkt, entscheidet besser



GOLDMANN

Shane Parrish



**Wer klar
denkt,
entscheidet
besser**

In jeder Situation wissen,
was zu tun ist

Aus dem Amerikanischen von Annika Tschöpe

GOLDMANN

Die amerikanische Originalausgabe erschien 2023 unter dem Titel
„Clear Thinking“ bei Portfolio, einem Imprint der
Penguin Publishing Group, New York.

Wir haben uns bemüht, alle Rechteinhaber ausfindig zu machen,
verlagsüblich zu nennen und zu honorieren. Sollte uns dies im Einzelfall aufgrund
der schlechten Quellenlage bedauerlicherweise einmal nicht möglich gewesen
sein, werden wir begründete Ansprüche selbstverständlich erfüllen.

Der Verlag behält sich die Verwertung der urheberrechtlich
geschützten Inhalte dieses Werkes für Zwecke des Text- und
Data-Minings nach § 44 b UrhG ausdrücklich vor.
Jegliche unbefugte Nutzung ist hiermit ausgeschlossen.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

1. Auflage

Deutsche Erstausgabe März 2024

Copyright © 2023 der Originalausgabe: Portfolio, an imprint of Penguin
Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Copyright © 2024 der deutschsprachigen Ausgabe: Wilhelm Goldmann Verlag,

München, in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,

Neumarkter Str. 28, 81673 München

Redaktion: Nadine Lipp

Umschlag: Uno Werbeagentur, München

Umschlagmotiv: © istock/Olaser/DigitalVision

Satz: Satzwerk Huber, Germering

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

GS/JS · IH

ISBN 978-3-442-18007-3

www.goldmann-verlag.de

Inhalt

Vorwort	7
Einleitung: Die Kraft des klaren Denkens in alltäglichen Situationen	13

TEIL 1

Die Feinde des klaren Denkens	17
1. Schlecht gedacht – oder gar nicht gedacht?	19
2. Die emotionale Standardeinstellung	27
3. Die Ego-Standardeinstellung	31
4. Die soziale Standardeinstellung	38
5. Die Trägheits-Standardeinstellung	44
6. Klarheit zum neuen Standard machen	50

TEIL 2

Stärke entwickeln	53
1. Selbstverantwortung	56
2. Selbsterkenntnis	69
3. Selbstbeherrschung	72
4. Selbstvertrauen	74
5. Stärke in Aktion	83
6. Ansprüche setzen	86
7. Vorbilder und Übung	92

TEIL 3

Umgang mit Schwächen	103
1. Schwächen erkennen	105
2. Schutzmaßnahmen zur Absicherung	113
3. Mit Fehlern umgehen	125

TEIL 4

Entscheidungen: Klares Denken in Aktion	131
1. Das Problem definieren	135
2. Mögliche Lösungen erkunden	145
3. Die Optionen bewerten	166
4. Aktiv werden	195
5. Sicherheitsmarge	206
6. Aus Entscheidungen lernen	225

TEIL 5

Wollen, was zählt	235
1. Von Charles Dickens lernen	238
2. Die Glücksexperten	244
3. Memento mori	248
4. Vom Tod für das Leben lernen	253
Schlusswort: Der Wert des klaren Denkens	257
Dank	260
Anmerkungen	263
Register	268

Vorwort

Im August 2001 trat ich eine Stelle bei einer kanadischen Geheimbehörde an. Wenige Wochen später hatte sich die Welt nach den Anschlägen vom 11. September für immer verändert.

In meiner Behörde sahen wir uns unverhofft mit Aufgaben und Verantwortungen konfrontiert, auf die wir nicht vorbereitet waren. Ich musste Tag für Tag Lösungen für Probleme finden, die kaum jemand je für möglich gehalten hätte. Meine Tätigkeit war nicht nur kompliziert und neuartig, es standen auch Menschenleben auf dem Spiel. Scheitern kam also nicht infrage.

Einmal ging ich nach einem Einsatz nachts um drei Uhr nach Hause. Das Ergebnis war nicht so ausgefallen, wie ich es mir erhofft hatte. Mir war klar: Am nächsten Morgen würde ich meinem Chef erklären müssen, was geschehen war und was ich mir bei meinen Entscheidungen gedacht hatte.

Hatte ich alles richtig durchdacht? Hatte ich etwas übersehen? Wie konnte ich mich selbst überprüfen?

Ich würde meine Gedankengänge offenlegen müssen, sodass sich andere ein Urteil darüber bilden konnten.

Am nächsten Tag erläuterte ich meinem Chef, was in meinem Kopf vorgegangen war. Zum Abschluss erklärte ich, dass ich dem Job und der damit verbundenen Verantwortung nicht gewachsen sei. Mein Chef legte seinen Stift aus der Hand, holte tief Luft und sagte: »Shane, niemand ist diesem Job gewachsen. Aber du und dieses Team, ihr seid alles, was wir haben.«

Vorwort

Diese Antwort war nicht gerade beruhigend. Mit »Team« meinte er zwölf Leute, die seit Jahren 80 Stunden pro Woche im Einsatz waren. »Alles, was wir haben« bedeutete, dass nur wir ein neues Programm unserer Behörde starten konnten, das wichtigste seit vielen Generationen. Als ich nach dem kurzen Gespräch sein Büro verließ, schwirrte mir der Kopf.

In der darauffolgenden Nacht begann ich mir Fragen zu stellen, die mich die nächsten zehn Jahre lang beschäftigen sollten. Wie kann es uns gelingen, besser zu denken, zu urteilen und zu entscheiden? Wie kommen schlechte Entscheidungen zustande? Warum gelingt es manchen Menschen, bei identischer Ausgangsinformationslage, bessere Ergebnisse zu erzielen als anderen? Wie kann ich erreichen, dass ich öfter richtigliege und die Gefahr einer schlechten Entscheidung minimiere, wenn Menschenleben auf dem Spiel stehen?

Bis zu jenem Zeitpunkt hatte ich beruflich ziemlich viel Glück gehabt, und ich hoffte natürlich, dass dieses Glück anhalten würde. Dennoch wollte ich mich nicht zu sehr darauf verlassen. Falls es eine Technik gab, die zu einem klareren Denken und besseren Entscheidungen führte, dann wollte ich diese Technik nutzen.

Man hat mir nie beigebracht, wie man denkt oder Entscheidungen trifft – vermutlich ist es bei Ihnen nicht anders. In der Schule gibt es keinen Grundkurs *Klares Denken*. Offenbar geht man allgemein davon aus, dass jeder Mensch von Natur aus weiß, wie man denkt, oder es sich eben selbst beibringt. Dabei ist es in Wirklichkeit erstaunlich schwierig, das Denken – das *klare* Denken – zu lernen.

In den darauffolgenden Jahren setzte ich alles daran, zu lernen, wie man besser denkt. Ich achtete darauf, wie andere Informationen zusammentrugen, wie sie schlussfolgerten, wie sie dann in der Praxis handelten und wie ihr Handeln zu positiven oder negativen Ergebnissen führte. Waren manche einfach schlauer als andere? Oder hatten sie bessere Strategien oder Methoden? War ihnen in den entscheidenden Augenblicken überhaupt klar, wie sie dachten? Wie konnte ich die offensichtlichen Fehler vermeiden?

Ich begleitete besonders erfahrene Leute zu Meetings und hörte mir still* an, was sie warum für wichtig hielten. Ich las alles, was ich zum Thema Erkenntnis finden konnte, und redete mit allen, die zu einem Gespräch bereit waren.

Ich wandte mich an Wirtschaftsgrößen,† die offenbar auch dann klar denken konnten, wenn es anderen nicht gelang. Offenbar wussten sie etwas, das anderen verborgen blieb, und ich wollte unbedingt herausfinden, was es war.

Während die meisten von uns unbedingt gewinnen wollen und alles daransetzen, wissen die Besten, dass man, wenn man gewinnen will, vor allem nicht verlieren darf. Und diese Strategie ist erstaunlich effektiv.

Meine Erkenntnisse habe ich auf einer anonymen Website namens *Farnam Street* zusammengestellt.‡ Sie ist unter *fs.blog* zu finden, und ich habe sie zu Ehren von Charlie Munger und Warren Buffett§ so benannt. Das sind zwei Menschen, die ihr Geld dadurch verdienen, dass sie Entscheidungen treffen, und sie haben meine Sicht auf die Welt maßgeblich beeinflusst.

Im Laufe der Jahre hatte ich das Glück, mich nicht nur mit meinen Helden Charlie Munger und Daniel Kahneman über das Denken und die Entscheidungsfindung austauschen zu können, sondern auch mit anderen Koryphäen wie Bill Ackman, Annie Duke, Adam Robinson, Randall Stutman und Kat Cole. Viele dieser Gespräche kann man im Podcast *The Knowledge Project* nachhören.

* Nun ja, weitestgehend still.

† Wenn man für einen Nachrichtendienst arbeitet, öffnen sich viele Türen, die sonst verschlossen bleiben.

‡ Anonym deshalb, weil öffentliche Profile bei Geheimdiensten meist nicht gerne gesehen werden. Mittlerweile hat sich das geändert. Neue Leute sind so schwer zu bekommen, dass man nun ein öffentliches Profil haben darf. Auch wenn die Stellenbeschreibungen vage bleiben, nennen jetzt viele die Behörde, für die sie arbeiten, im LinkedIn-Profil. Aber als ich anfang, existierten wir offiziell gar nicht – es gab nicht einmal ein Schild am Gebäude. Es sollte noch mehr als ein Jahrzehnt vergehen, bis an ein öffentliches Profil zu denken war.

§ Der Hauptsitz von Berkshire Hathaway, dem Unternehmen, bei dem Warren Buffett CEO ist und Charlie Munger Vice-Chairman war, befindet sich in der Farnam Street in Omaha, Nebraska, USA.

Andere, wie meine Unterredungen mit Munger, müssen privat bleiben. Obwohl ich mit so vielen Menschen gesprochen habe, hat niemand mein Denken und meine Ideen stärker beeinflusst als mein Freund Peter D. Kaufman.

Aus Tausenden von Gesprächen ging eine wichtige Erkenntnis hervor: Damit wir die Ergebnisse erzielen, die wir uns wünschen, ist zweierlei nötig. Erstens müssen wir in unseren Gedanken, Gefühlen und Handlungen Raum zum Überlegen schaffen, und zweitens müssen wir diesen Raum gezielt nutzen, um klar zu denken. Sobald Sie diese Fähigkeit beherrschen, werden Sie merken, dass Sie anderen gegenüber entscheidend im Vorteil sind.

Entscheidungen, die Sie durch klares Denken fällen, stärken Ihre Position, sodass sich Ihr Erfolg stetig erhöht.

Dieses Buch ist eine praktische Anleitung zum klaren Denken.

In der ersten Hälfte geht es darum, wie Sie den dazu nötigen Raum schaffen. Zunächst identifizieren wir die Feinde des klaren Denkens. Sie werden lernen, dass das, was wir für »Denken« halten, in Wirklichkeit meist eine unüberlegte Reaktion ist, die auf biologische Instinkte zur Arterhaltung zurückgeht. Wenn wir unüberlegt reagieren, schwächen wir unsere Position und schränken unsere Möglichkeiten immer weiter ein. Doch wenn wir wissen, wie wir mit biologischen Triggern umgehen können, schaffen wir uns Raum, um klar zu denken und unsere Position zu stärken. Anschließend ermitteln wir eine Reihe praktischer, leicht umsetzbarer Strategien, mit denen Sie Ihre Schwächen in den Griff bekommen und Ihre Stärken ausbauen können, sodass Sie auch unter Druck stets diesen Raum zum Überlegen haben.

In der zweiten Hälfte des Buches geht es um die praktische Anwendung des klaren Denkens. Sobald Sie Ihre Stärken optimiert und Ihre Schwächen unter Kontrolle haben – wenn Sie also dafür gesorgt haben, dass zwischen Denken und Handeln eine Pause liegt –, können Sie klares Denken in effektive Entscheidungen umsetzen. Im vierten Teil stelle ich Ihnen die besten Hilfsmittel zur Problemlösung vor.

Vorwort

Und schließlich, wenn Sie gelernt haben, wie Sie standardmäßig für und nicht gegen Ihre eigenen Interessen arbeiten und Ihren rationalen Verstand optimal einsetzen, gehe ich auf die vielleicht wichtigste Frage ein: die Frage nach Ihren eigentlichen Zielen. Die erfolgreichsten Techniken der Welt sind zwecklos, wenn Sie damit nicht das anstreben, was Sie wirklich wollen. Aber woher sollen Sie wissen, was das ist?

In diesem Buch erläutere ich die effektivsten Herangehensweisen ans Denken, so, wie nur wenige es tun. Ganz ohne hochtrabende Floskeln, Tabellen oder Entscheidungsbäume konzentrieren wir uns auf die praktischen Fertigkeiten, die ich von anderen gelernt, selbst entdeckt und zusammen mit Tausenden Menschen aus verschiedenen Organisationen, Kulturen und Branchen ausprobiert habe.

Gemeinsam werden wir das fehlende Glied zwischen der Verhaltenswissenschaft und den praktischen Ergebnissen finden und dafür sorgen, dass Sie in jeder Situation wissen, was zu tun ist.

Die Erkenntnisse in diesem Buch sind einfach, praxisorientiert und zeitlos. Sie gehen in erster Linie auf das zurück, was ich von anderen gelernt und selbst umgesetzt habe. Diese Erkenntnisse und Einsichten haben mir dabei geholfen, im Geheimdienst bessere Entscheidungen zu treffen, mehrere Unternehmen zu gründen und auszubauen, und sie haben mir erstaunlicherweise auch dabei geholfen, ein besserer Vater zu sein. Wie Sie sie nutzen, bleibt Ihnen überlassen.

Wenn mein Leben ein Motto hat, dann dieses: »Die besten Erkenntnisse, die andere Menschen bereits hatten, optimal nutzen«, und diese Einstellung spiegelt sich in diesem Buch. Ich habe mich redlich bemüht, alle Ideen, die in diesem Buch vorkommen, auch denjenigen zuzuschreiben, denen Anerkennung dafür gebührt. Dabei habe ich sicherlich jemanden übersehen, und dafür möchte ich mich entschuldigen. Alles, was man praktisch anwendet, geht einem irgendwann in Fleisch und Blut über. In zwei Jahrzehnten habe ich Tausende von Gesprächen mit den Besten der Welt geführt

Vorwort

und mehr Bücher verschlungen, als ich zählen kann, sodass ich oft nicht mehr genau weiß, welcher Gedanke woher stammt.

Alles Nützliche in diesem Buch ist höchstwahrscheinlich anderen zu verdanken; mein Anteil beschränkt sich in erster Linie darauf, aus den vielen Dingen, die mir andere vermittelt haben, das Mosaik zusammenzusetzen, das ich hier präsentiere.

EINLEITUNG

Die Kraft des klaren Denkens in alltäglichen Situationen

Die Zukunft wird durch das geprägt, was heute in Alltagssituationen geschieht.

Man schärft uns ein, wir müssten uns auf die großen Entscheidungen konzentrieren, nicht auf die Momente, in denen uns gar nicht klar ist, dass wir gerade eine Wahl treffen. Diese alltäglichen Momente sind für unseren Erfolg jedoch oft wichtiger als die großen Entscheidungen, nur ist das nicht immer so leicht zu erkennen.

Wir glauben, dass sich alles wie von Zauberhand fügen wird, wenn wir bei den großen Entscheidungen richtig handeln. Wenn wir die richtige Person heiraten, wird alles gut. Wenn wir uns den richtigen Beruf aussuchen, werden wir glücklich. Wenn wir richtig investieren, werden wir reich. Diese Annahme stimmt jedoch bestenfalls zum Teil. Man kann den tollsten Menschen der Welt heiraten, wenn man ihn nicht zu schätzen weiß, wird die Ehe scheitern. Man kann sich den tollsten Beruf aussuchen, wenn man sich aber nicht ins Zeug legt, kommt man nicht weiter. Man kann die perfekte Investitionsmöglichkeit entdecken, aber wenn das Konto leer ist, kann man nichts investieren. Selbst wenn unsere großen Entscheidungen in die richtige Richtung gehen, ist nicht garantiert, dass wir damit die erhofften Ergebnisse erzielen.

Einleitung

Alltägliche Momente betrachten wir nicht als Entscheidungen. Niemand weist uns darauf hin, dass wir mit unserer Reaktion auf die Bemerkung eines Kollegen entweder Öl oder Wasser ins Feuer gießen werden. Wäre uns klar, welche negative Folgen unser Verhalten haben könnte, würden wir das natürlich ändern. Für einen kleinen Triumph würden wir niemals bewusst alles auf Spiel setzen, was wir uns in einem ganzen Jahrzehnt erarbeitet haben – und doch tun wir es sehr oft.

Die Feinde des klaren Denkens – die primitiveren Teile unseres Wesens – verhindern, dass wir Zusammenhänge durchschauen, und machen uns das Leben umso schwerer. Wenn wir in einem Meeting aufbrausend reagieren, müssen wir uns später entschuldigen. Wenn wir mit einer Entscheidung nicht das bestmögliche Ergebnis anstreben, sondern beweisen wollen, dass wir recht haben, werden wir das später ausbaden müssen. Wenn wir freitags einen Ehestreit anfangen, kann das das ganze Wochenende verderben. Kein Wunder, dass wir nicht genug Energie haben, gestresst sind und uns ständig unter Druck fühlen.

In den meisten Alltagssituationen überlassen wir das Denken den Umständen und bemerken es gar nicht, weil der einzelne Moment so belanglos wirkt. Doch im Laufe der Wochen und Monate summieren sich diese Momente und haben großen Anteil daran, wie leicht oder schwer es uns fällt, unsere Ziele zu erreichen.

Jeder Moment stellt die Weichen für die Zukunft. Diese Weichen bestimmen, ob das Leben einfacher oder schwerer wird. Wenn unser Ego die Oberhand gewinnt und wir anderen unsere Überlegenheit beweisen wollen, machen wir uns die Zukunft schwerer. Wenn wir uns Kollegen gegenüber passiv-aggressiv verhalten, verschlechtert sich unsere Beziehung. Und auch wenn diese Momente im Augenblick nicht besonders wichtig erscheinen, haben sie zusammengenommen einen großen Einfluss auf unsere aktuelle Position. Und diese Ausgangsposition bestimmt unsere Zukunft.

Eine gute Ausgangsposition gibt Ihnen die Möglichkeit, klar zu denken, statt sich von den Umständen zu einer Entscheidung

Einleitung

drängen zu lassen. Dass sich die Besten der Welt kontinuierlich gut entscheiden, liegt unter anderem daran, dass sie selten durch die Umstände zu einer Entscheidung gezwungen werden.

Wer gut positioniert ist, muss nicht schlauer sein als andere, um bessere Leistungen zu erzielen. In einer guten Position wirkt jeder Mensch wie ein Genie, und selbst der Klügste steht dumm da, wenn er schlecht aufgestellt ist.

Die beste Entscheidungshilfe besteht darin, dass man sich eine gute Ausgangsposition verschafft. Ein Unternehmen mit geringer Verschuldung und flüssigen Mitteln hat ausschließlich gute Optionen. In schlechten Zeiten – und diese kommen unweigerlich – werden die guten Optionen dann zu großartigen. Ein hoch verschuldetes Unternehmen ohne Barmittel kann dagegen nur zwischen schlechten Optionen wählen. Dann wird die Lage im Handumdrehen immer schlechter. Und das gilt natürlich längst nicht nur in der Wirtschaftswelt.

Die Zeit ist Ihr Freund, wenn Sie gut aufgestellt sind, und sie ist Ihr Feind, wenn Ihre Position schlecht ist. Aus einer guten Position führen viele Wege zum Sieg, aus einer schlechten vielleicht nur ein einziger.

Stellen Sie sich das wie ein Tetris-Spiel vor: Wer gut spielt, kann den nächsten Stein an vielen Stellen einsetzen, schlechte Spieler brauchen genau die richtige Form.

Vielen Menschen ist leider nicht klar, dass alltägliche Momente bestimmen, wie wir positioniert sind – und unsere Position wiederum bestimmt, welche Optionen uns zur Verfügung stehen. Klares Denken ist der Schlüssel zur richtigen Positionierung und gibt Ihnen die Möglichkeit, die Gegebenheiten selbst zu gestalten, statt von ihnen beherrscht zu werden.

Ihre aktuelle Position spielt keine Rolle. Wichtig ist, ob Sie diese Position heute verbessern.

Jeder alltägliche Moment ist eine Gelegenheit, die Zukunft leichter oder schwieriger zu gestalten. Es kommt nur darauf an, dass Sie klar denken.



TEIL 1

Die Feinde des klaren Denkens

Vergessen wir nie, dass unser Unbewusstes schlauer, schneller und machtvoller ist als wir. Vielleicht steuert es uns sogar. Niemals werden wir all seine Geheimnisse kennen.

Cordelia Fine, Wissen Sie, was Ihr Gehirn denkt?!

Schon von Weitem hörte ich Geschrei. Auf dem Weg zum Büro des CEO erwartet man so etwas normalerweise nicht, aber bei diesem CEO war das anders.

Ich betrat sein Büro, stellte meine Aktentasche auf den Tisch und nahm meinem Chef gegenüber Platz. Er reagierte nicht auf mich. Da ich schon seit Monaten für ihn arbeitete, hatte ich damit gerechnet, aber verstörend war es trotzdem.

Ich war seine erklärte rechte Hand, und eigentlich drang nichts und niemand zu ihm vor, ohne erst an mir vorbeizukommen. Deshalb war dieser Anruf so spannend. Er stand nicht im Kalender.

Während des Telefongesprächs mit der unbekanntenen Person war mein Chef vor Wut rot angelaufen. Ich hatte auf die harte Tour lernen müssen, dass man ihm in solchen Momenten besser nicht riet,

tief durchzuatmen. Hätte ich das getan, hätte sich sein Zorn sofort auf mich gerichtet.

Als er auflegte, sah er mir kurz in die Augen. Ich wusste, dass mir nur der Bruchteil einer Sekunde für eine Äußerung blieb, sonst würde er seine Wut über diesen ungeplanten Anruf an mir abregieren.

»Worum ging es?«, fragte ich.

»Ich musste meinen Standpunkt klarmachen«, erwiderte er.

Ich hatte keine Ahnung, mit wem er gesprochen hatte, aber die Art seiner Wut ließ mich vermuten, dass er diese Person nicht kannte. Wer für diesen CEO arbeitete, wusste genau, dass man ihm besser nichts sagte, was ihn verärgern könnte. Dazu gehörten schlechte Nachrichten, Ideen, die nicht seinen Vorstellungen entsprachen, und natürlich der Ratschlag, es gut sein zu lassen, wenn er eine Situation nur noch schlimmer machte.

Dieser Anruf sollte einer der letzten sein, die dieser CEO je in seinem Büro entgegennahm. Dieser ganz alltägliche Moment änderte alles.

Wie sich nämlich herausstellte, hatte die Person am anderen Ende der Leitung verzweifelt versucht, auf ein Problem hinzuweisen, das für die Organisation ernstliche Folgen haben konnte. Aufgrund der erbosten Reaktion wandte sie sich mit ihrem Anliegen an den Vorstand, und kurze Zeit später wurde der CEO entlassen.

Natürlich würde ich gerne behaupten, dass das unmittelbar auf sein Verhalten zurückzuführen war, aber sicher ist Ihnen klar, dass das nicht stimmt. Er wurde gefeuert, weil sein Ego ihn daran gehindert hatte, auf das zu reagieren, was man ihm mitteilen wollte. Hätte er klar denken können, hätte er seinen Job vielleicht noch heute.*

* Einige Einzelheiten dieser Geschichte habe ich abgeändert, um die Identität der betroffenen Person zu schützen, doch im Wesentlichen hat es sich so zugetragen.

1.

Schlecht gedacht – oder gar nicht gedacht?

Alle Vernunft nützt nichts, wenn man nicht weiß, *wann* man sie einsetzen soll.

Wenn es darum geht, wie man sein Denken verbessern könnte, nennen viele Menschen verschiedene Hilfsmittel, die ein rationales Denken ermöglichen sollen. In Buchhandlungen stehen reihenweise Werke, die von der Grundannahme ausgehen, dass wir nicht richtig nachdenken. Sie erläutern, wie wir vorgehen und welche Strategien wir nutzen sollten, um bessere Entscheidungen zu treffen. Und das kann durchaus sinnvoll sein, wenn man weiß, dass man gerade nachdenken sollte.

Allerdings beobachte ich bei echten Menschen im wahren Leben – etwa bei dem erbosten CEO –, dass sie oft gar nicht merken, dass sie das Denken den Gegebenheiten überlassen. Es ist, als würden wir darauf warten, dass uns eine innere Stimme sagt: »Halt! Jetzt musst du nachdenken!«

Und weil wir nicht wissen, dass wir denken sollten, überlassen wir unseren Impulsen das Kommando.

In der Phase zwischen Reiz und Reaktion gibt es zwei Möglichkeiten. Sie können entweder bewusst innehalten und die Situation vernünftig überdenken, oder Sie geben das Kommando aus der Hand und führen ein Standardverhalten aus.