

A large white iceberg with a jagged top is centered in the image. The top part of the iceberg is above a yellow background, while the bottom part is submerged in a blue background. The text is overlaid on the submerged part of the iceberg.

BERNHARD FINK

*BEWUSST*  
**DENKEN**

Klarheit für Alltag,  
Beruf und Beziehung

BERNHARD FINK

*BEWUSST*

**DENKEN**

Klarheit für Alltag,  
Beruf und Beziehung

© 2025 Bernhard Fink

Autor: Bernhard Fink

Umschlaggestaltung: Buchschmiede

Bilder der Personae: KI-generiert mit MS Copilot

Grafiken/Illustrationen: Bernhard Fink

Druck und Vertrieb im Auftrag der Autorin/des Autors:

Buchschmiede von Dataform Media GmbH

Julius-Raab-Straße 8

2203 Großbeersdorf

Österreich

[www.buchschmiede.at](http://www.buchschmiede.at) – Folge deinem Buchgefühl!

Kontaktadresse nach EU-Produktsicherheitsverordnung:

[info@buchschmiede.at](mailto:info@buchschmiede.at)

ISBN:

978-3-99181-979-0 (Paperback)

978-3-99181-932-5 (Hardcover)

978-3-99181-978-3 (E-Book)

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Ich erlebe, wie viel Energie wir in  
Technologie, Leistungsoptimierung,  
Macht, Besitz und Selbstdarstellung investieren –  
und wie wenig Zeit wir uns nehmen, um zu verstehen,  
was uns am tiefsten prägt: unser Denken.

– Bernhard Fink –

# Inhaltsverzeichnis

Einladung zum Verstehen .....	10
Warum ich dieses Buch geschrieben habe .....	12
Das Buch als Leitfaden für bewusstes Denken .....	14
DENKEN mit dem Eisberg-Modell.....	17
Unsere Wahrnehmung .....	21
Über die Wahrnehmung zum Handeln .....	29
Unser Denken beeinflusst das Ergebnis.....	33
Erfassend und planend denken.....	37
Unser Gedächtnis als Speicher.....	39
Einfluss von Denkmustern .....	41
Unsichtbare Glaubenssätze .....	45
Unsere Wünsche und Ziele .....	51
Wirkung von Bedürfnissen .....	57
Unsere Werte als Handlungskompass .....	63
Persönliche Erinnerungen.....	71
Unser Wissen und unsere Erfahrungen .....	75
Wirkung von Emotionen .....	79
Macht der Gefühle .....	83

Automatisches Verhalten .....	93
Biologische Triebe.....	97
Motivation als Motor .....	99
Bedeutung der Sprache .....	103
Wechselseitige Beeinflussung im Gespräch .....	107
Die Wirkung des Umfelds .....	113
Wie wir Dinge erleben .....	117
Wie wir unser Handeln beeinflussen .....	119
Wie wir Wirkung erzielen .....	121
Lernen, Wissen & Erfahrungen .....	123
Entwicklung, Haltung, Reife .....	127
An „Haltung“ oder am „Mindset“ arbeiten .....	133
Wobei uns das Buch helfen kann .....	136
Die Grenzen dieses Modells.....	140
Das ist Entwicklung. Und sie geht weiter!.....	142
Leseempfehlungen, Eigenrecherche und KI .....	144
Personas zu den Beispielen .....	153

# Einladung zum Verstehen

Dieses Buch ist eine Einladung, unser Denken besser zu verstehen. Es ist kein Fachbuch, sondern ein visueller Leitfaden, der komplexe Zusammenhänge rund um das menschliche Denken einfach und anschaulich erklärt. Es richtet sich an alle, die neugierig sind, wie unser Denken funktioniert – unabhängig von Alter, Beruf oder Vorwissen.

Wir denken ständig. Doch selten halten wir inne und fragen uns: *Wie entsteht ein Gedanke? Warum handeln wir so, wie wir handeln? Was beeinflusst unsere Entscheidungen, unsere Gefühle, unsere Sicht auf die Welt?*

Dieses Buch setzt genau hier an. Es verzichtet bewusst auf komplizierte Theorien und wissenschaftliche Fachsprache. Stattdessen nutzt es klare Bilder, nachvollziehbare Beispiele und verständliche Erklärungen, um Denkprozesse sichtbar und greifbar zu machen.

Das zugrunde liegende Modell ist wie eine Landkarte unseres Denkens. Es zeigt, wie Wahrnehmung, Interpretation, Emotionen, Erfahrungen und innere Muster zusammenwirken. Es hilft, die oft unsichtbaren Prozesse hinter unserem Verhalten zu erkennen –

ähnlich wie bei einem Eisberg, bei dem nur die Spitze über der Wasseroberfläche sichtbar ist, während der Großteil verborgen bleibt.

Dieses Modell macht deutlich: Was wir sehen, hören oder erleben, ist nur ein kleiner Bereich vom Ganzen. Dahinter liegen viele Ebenen, die unser Denken und Handeln beeinflussen.

## Wofür dieses Buch gedacht ist

**Dieses Buch soll Klarheit geben.** Es ist für Menschen gedacht, die sich selbst und andere besser verstehen möchten. Für alle, die sich fragen:

- › Warum macht er/sie nie, was ich sage?
- › Warum handeln wir so, wie wir handeln?
- › Woher kommen meine Gefühle eigentlich?
- › Was beeinflusst meine Sichtweise – und wie kann ich sie verändern?

**Dieses Buch ist ein Werkzeug für Gespräche** – in der Familie, im Beruf, in der Schule oder im Freundeskreis. Denn wer versteht, wie Denken funktioniert, kann klarer kommunizieren, besser zuhören und gezielter handeln. Das Buch lädt dazu ein, sich selbst zu beobachten, Muster zu erkennen und neue Perspektiven zu gewinnen.

**Dieses Buch möchte auch Orientierung bieten** und dazu anregen, das eigene Denken besser zu verstehen. Es zeigt ein Gesamtkonzept, das hilft, innere Prozesse zu erkennen und bewusst zu gestalten. Und es kann eine wertvolle Grundlage für Selbstreflexion sein – um sich selbst besser zu verstehen und das eigene Handeln bewusster zu hinterfragen.

Dabei ist es wichtig zu betonen: Dieses Buch ist kein Therapieansatz, ersetzt keine psychologische Beratung und stellt keine Diagnosen.

Es ist eine vereinfachte und visuelle Aufbereitung, die komplexe Zusammenhänge rund um das menschliche Denken verständlich macht.

### Für wen dieses Buch gedacht ist

Dieses Buch ist für alle, die sich mit dem menschlichen Denken beschäftigen – beruflich oder privat. Es kann hilfreich sein für:

- › Neugierige Menschen, die einfach mehr über sich selbst und andere erfahren möchten.
- › Menschen in Veränderungssituationen, die Orientierung und Klarheit suchen.
- › Lehrende und Lernende, die verstehen wollen, wie Wissen aufgenommen und verarbeitet wird.
- › Führungskräfte und Teammitglieder, die Kommunikation und Zusammenarbeit verbessern möchten.

- › Eltern und Bezugspersonen, die Kinder besser begleiten wollen.
- › Coaches und Berater:innen, die mit Menschen arbeiten und Denkprozesse reflektieren möchten.
- › Menschen, die häufig in Konflikte geraten, und ihre Reaktionen besser verstehen möchten.
- › Menschen, die im privaten Alltag bewusster mit sich selbst und ihren Gedanken umgehen möchten – etwa bei Entscheidungen, Selbstfürsorge oder in Beziehungen.

Das Buch ist bewusst einfach und kurz gehalten. Es ist visuell, aber nicht oberflächlich. Vor allem aber ist es praktisch, weil es mit vielen Beispielen zeigt, wie Denken im Alltag wirkt – und wie wir es beeinflussen können.

Wer sich bisher wenig mit Psychologie beschäftigt hat, findet hier einen einfachen und verständlichen Einstieg, der Lust macht, weiterzudenken und sich selbst besser kennenzulernen.



...

# Das Buch als Leitfaden für bewusstes Denken

Ein zentrales Bild, das sich durch das Buch zieht, ist die Metapher des Eisbergs: Diese Metapher hilft, die Kapitel miteinander zu verbinden und die Tiefe unseres Denkens zu erfassen.

Gleichzeitig sind die Kapitel einzeln verständlich – man kann gezielt nachschlagen, sich inspirieren lassen oder einzelne Themen vertiefen.

Das macht das Buch sowohl für das erste Kennenlernen als auch für die wiederholte Anwendung geeignet.

Eine zentrale Grundlage zieht sich durch das gesamte Buch: Denken ist kein einzelner Moment, sondern ein vielschichtiger Prozess. Es beginnt mit dem, was wir wahrnehmen, und reicht bis zu dem, was wir tun. Die betreffenden Kapitel greifen diese Ebenen auf und machen sie sichtbar.

Die Wahrnehmung steht am Anfang. Sie ist die Grundlage für unser Verstehen und Fühlen. Was wir sehen, hören oder spüren, wird gefiltert und interpretiert – oft unbewusst. Diese erste Stufe entscheidet, welche Informationen überhaupt in unser Denken gelangen.

Das Denken selbst ist die Basis für unser Handeln. Hier wägen wir ab, treffen Entscheidungen, planen und reagieren. Es ist der bewusste Teil, in dem wir viel Einfluss nehmen können – wenn wir verstehen, wie er funktioniert.

Unsere Erinnerungen und unser Wissen bilden den inneren Speicher, aus dem wir schöpfen. Sie beeinflussen, wie wir Situationen bewerten, welche Lösungen wir finden und wie wir uns in neuen Situationen verhalten.

Unsere Emotionen und Gefühle sind eng mit unserem Denken verknüpft. Sie entstehen oft aus der Interpretation unserer Wahrnehmung oder aus Erinnerungen und beeinflussen, wie wir Situationen bewerten und darauf reagieren. Sie können Entscheidungen erleichtern oder erschweren, Gespräche beeinflussen und unser Verhalten prägen. Wer versteht, wie Emotionen entstehen und wie sie mit Gedanken verknüpft sind, kann bewusster mit ihnen umgehen.

**Unsere Haltung, unser Mindset und unsere Denkweisen sind wie Filter, durch die wir die Welt betrachten. Sie bestimmen, wie wir interpretieren, was wir wahrnehmen, wie wir denken – und letztlich, wie wir**

**handeln.** Diese inneren Einstellungen sind oft tief verankert, spiegeln Handlungsstrategien aus früheren Jahren wider und wirken unbewusst.

Entwicklung entsteht durch Lernen und persönliche Veränderung. Das Buch zeigt in den hinteren Abschnitten, wie wir durch neue Erfahrungen, Reflexion und bewusste Entscheidungen wachsen können – Schritt für Schritt.

Darüber hinaus stellt dieses Modell auch eine Verbindung zu anderen bekannten Konzepten her. Das *Sender-Empfänger-Modell von Paul Watzlawick* etwa beschreibt, wie Informationen zwischen Menschen übertragen werden.

Im Kontext dieses Modells wird deutlich: Was wir senden, ist nicht nur Sprache, sondern auch Interpretation, Emotion und Haltung. Und was beim Empfänger ankommt, hängt stark von dessen inneren Mustern und Wahrnehmungsfiltern ab.

Auch das *Vier-Ohren-Modell von Friedemann Schulz von Thun* lässt sich gut integrieren. Es zeigt, dass jede Botschaft auf verschiedenen Ebenen gehört werden kann – als Sachinformation, Beziehungshinweis, Appell oder Selbstoffenbarung.

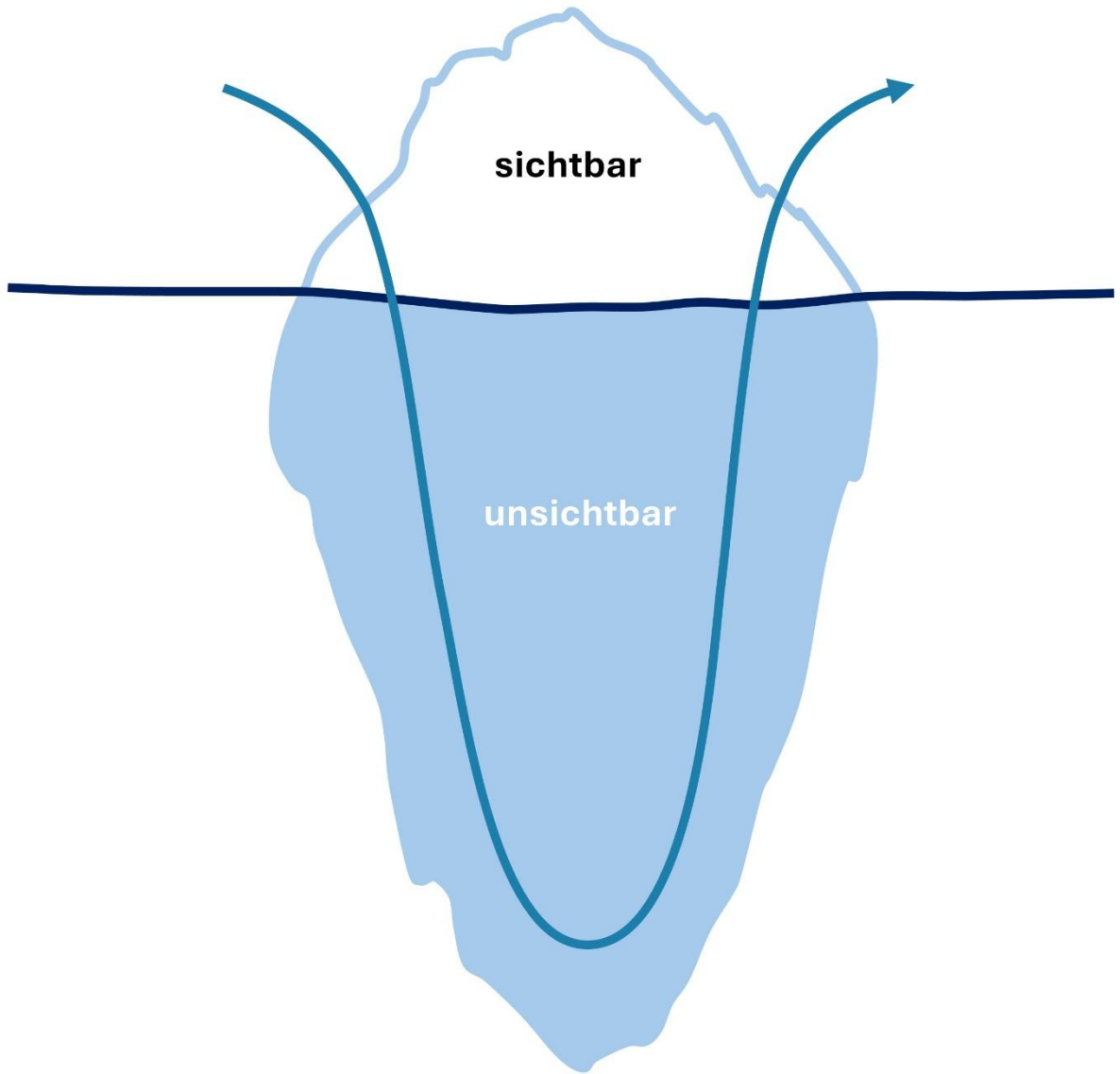
Es gibt viele Modelle, deren Parallelen sichtbar werden. Das Modell hilft zu verstehen, warum wir auf bestimmte Botschaften empfindlich reagieren und wie unsere Denkweise beeinflusst, was wir hören und wie wir antworten.

Diese häufig benutzten Blickwinkel werden in der Darstellung des Modells eingeordnet und bieten damit zusätzliche Perspektiven für die Reflexion und Kommunikation.

Sie zeigen: Denken ist nicht nur ein innerer Prozess, sondern wirkt immer auch im Austausch mit anderen. Wer diese Zusammenhänge versteht, kann Gespräche bewusster führen, Konflikte besser einordnen und Beziehungen klarer gestalten.

Jedes Kapitel enthält viele Beispiele, die das Verständnis erleichtern sollen und lädt zur Selbstreflexion ein. Diesen Beispielen liegen fünf fiktive Personen zugrunde. Falls Sie diese Personen kennen lernen möchten, finden Sie ihre Profile im Buch ganz hinten.

So entsteht ein Buch, das nicht nur erklärt, sondern auch begleitet – als Leitfaden für bewusstes Denken und Handeln.



# DENKEN mit dem Eisberg-Modell

Das Denken eines Menschen ist nicht sichtbar. Was wir wahrnehmen – Worte, Gestik, Verhalten – ist wie die Spitze eines Eisbergs. Der weitaus größere Teil liegt unter der Oberfläche: Wahrnehmung, Gefühle, Erfahrungen oder Denkweisen. Diese unsichtbaren Prozesse beeinflussen maßgeblich, was wir tun – doch sie bleiben für andere verborgen.

Die Metapher des Eisbergs hilft, diesen Zusammenhang zu verstehen. Ein äußerer Reiz – etwa ein Geräusch, ein Blick oder eine Aussage – trifft auf unser Inneres. Dort beginnt ein komplexer Denkprozess, der meist unbewusst abläuft: Wir interpretieren, bewerten, erinnern uns, fühlen etwas – und reagieren. Erst diese Reaktion wird wieder sichtbar. Der Weg vom Reiz zur Handlung ist wie ein Fluss, der größtenteils unter der Oberfläche verläuft.

Weil wir den inneren Teil anderer Menschen nicht sehen können, sind wir gezwungen, ihn zu interpretieren. Und genau hier entstehen oft Missverständnisse. **Wir schließen aus dem Verhalten auf Absichten oder Einstellungen – und liegen damit nicht selten falsch.** Was uns unverständlich oder sogar dumm erscheint, hat oft nachvollziehbare Gründe, die wir aber nicht kennen.

Das Modell des Eisbergs lädt dazu ein, tiefer zu schauen. Es hilft, Verhalten nicht vorschnell zu bewerten. Wer so denkt, kann andere besser einschätzen, gezieltere Fragen stellen und Gespräche bewusster führen.

Wie das in der Praxis aussieht, zeigen zwei Beispiele aus dem Alltag – mit Miriam und Thomas.

## ***BEISPIEL: Situation an der Kassa***

Miriam, eine alleinerziehende Mutter, steht an der Kasse ihres Supermarkts, in dem sie arbeitet. Eine Kundin spricht sie genervt an: „Können Sie sich bitte beeilen? Ich habe nicht den ganzen Tag Zeit!“ Miriam antwortet knapp: „Ich mache so schnell ich kann.“

Was sichtbar ist – die Spitze des Eisbergs:  
Die gereizte Antwort von Miriam.

Was darunter liegt – der unsichtbare Teil:

- › Miriam hat seit 5 Uhr morgens gearbeitet, ihre Kinder mussten schnell versorgt werden, sie hatte kaum Schlaf.
- › Sie fühlt sich oft überfordert und hat das Gefühl, es niemandem recht machen zu können.

- › Sie erinnert sich unbewusst an frühere Situationen, in denen sie sich ungerecht behandelt fühlte.
- › Ihre Reaktion ist nicht nur auf die aktuelle Situation bezogen, sondern auf viele ähnliche Erfahrungen.

Interpretation:

Wer nur die gereizte Antwort sieht, könnte denken: „Die ist aber unfreundlich.“  
Wer den Eisberg mitdenkt, erkennt: Miriam reagiert aus einer inneren Belastung heraus – nicht aus Unhöflichkeit.

**BEISPIEL: Meetingsituation**

Thomas, Abteilungsleiter unter Zeitdruck, sitzt mit seinem Team in einem Meeting. Eine Mitarbeiterin bringt einen Vorschlag ein, der aus seiner Sicht nicht praktikabel ist. Er unterbricht sie und sagt knapp: „Das bringt uns jetzt nicht weiter – wir müssen beim Thema bleiben.“

Was sichtbar ist – die Spitze des Eisbergs:

Die direkte und abweisende Reaktion von Thomas.

Was darunter liegt – der unsichtbare Teil:

- › Thomas steht unter starkem Zeitdruck, das Projekt ist hinter dem Zeitplan.

- › Er fühlt sich verantwortlich und hat das Gefühl, keine Schwäche zeigen zu dürfen.
- › Er hat in der Vergangenheit erlebt, dass Diskussionen ohne klare Struktur zu Chaos führen.
- › Seine Ungeduld ist nicht gegen die Mitarbeiterin gerichtet, sondern Ausdruck seiner inneren Anspannung.

Interpretation:

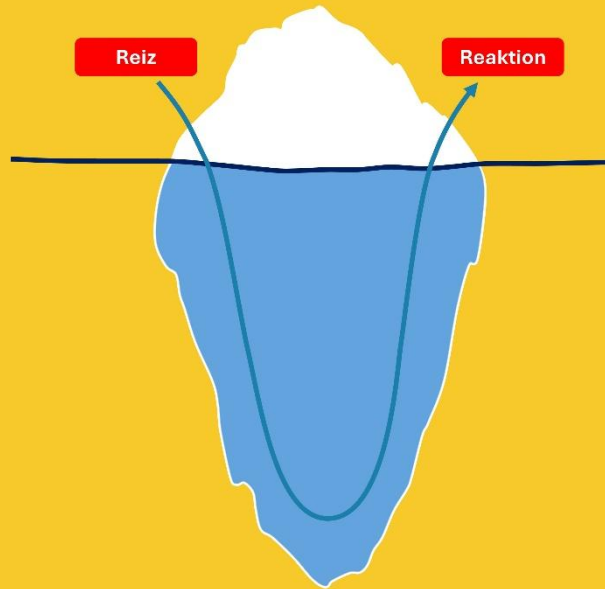
Wer nur die Reaktion sieht, könnte denken: „Thomas ist unhöflich und autoritär.“  
Doch Thomas handelt aus einem inneren Druck heraus, geprägt von Verantwortung und dem Wunsch nach Kontrolle.

**Was das Modell zeigt:**

Das Verhalten ist nur die Spitze. Dahinter liegen Denkweisen, Erfahrungen, Emotionen und Glaubenssätze – unsichtbar für andere. Wir können diesen inneren Teil nicht direkt sehen, aber wir können ihn erahnen, erspüren oder auch erfragen.

Wer das versteht, kann bewusster kommunizieren, empathischer reagieren und Missverständnisse vermeiden.

Deshalb lohnt es sich, genauer hinzusehen:



***„Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum.***

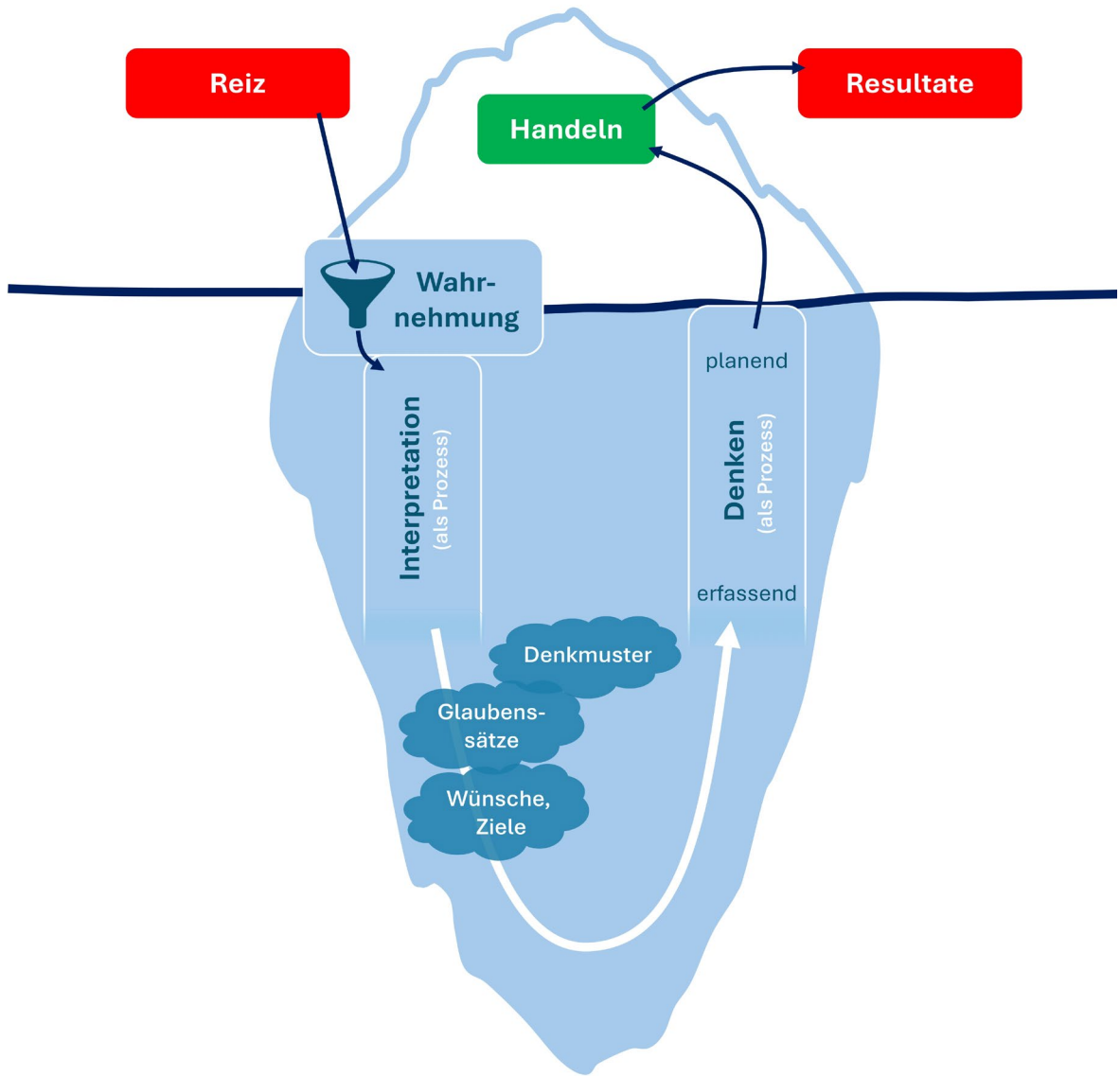
***In diesem Raum liegt unsere Macht  
zur Wahl unserer Reaktion.“***

**– Viktor E. Frankl**

Viktor Frankl (1905–1997) war ein österreichischer Neurologe, Psychiater und Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse, die als „Dritte Wiener Schule der Psychotherapie“ gilt – neben Sigmund Freud (Psychoanalyse) und Alfred Adler (Individualpsychologie).

...





# Unsere Wünsche und Ziele

Wünsche und Ziele begleiten unser Denken ständig – oft unbewusst. Sie geben unserem Erleben Bedeutung, unserem Denken Struktur und unserem Handeln Richtung. Doch obwohl sie eng miteinander verbunden sind, unterscheiden sie sich grundlegend.

Ein Wunsch ist ein emotionaler Impuls. Er entsteht oft aus einem inneren Bedürfnis oder einem Mangelgefühl. Wünsche zeigen, was wir uns ersehnen – Ruhe, Anerkennung, Nähe, Erfolg. Sie sind oft vage, nicht konkret formuliert und manchmal sogar unrealistisch. Trotzdem sind sie wichtig: Sie geben unserem Denken eine emotionale Richtung und motivieren uns, etwas zu verändern.

Ein Ziel hingegen ist eine bewusst gesetzte Absicht. Es ist konkret, greifbar und mit Handlungsschritten verbunden. Ziele strukturieren unser Verhalten, geben Orientierung und fördern Selbstwirksamkeit. Sie helfen uns, Wünsche umzusetzen – Schritt für Schritt.

**Wünsche und Ziele wirken zusammen: Der Wunsch zeigt, was wir emotional brauchen – das Ziel zeigt, wie wir es erreichen können. Ein Wunsch ohne Ziel bleibt oft unerfüllt. Ein Ziel ohne Wunsch kann leer wirken – wie eine Aufgabe ohne Sinn.**

## *BEISPIEL: Berufliche Verwirklichung*

Jonas möchte lernen, wie man selbstständig eine Heizungsanlage wartet, damit er bei Kunden sicher und kompetent auftreten kann.

Er wünscht sich, ernst genommen zu werden und stolz auf seine Arbeit zu sein – das motiviert ihn, Verantwortung zu übernehmen und sich weiterzuentwickeln.

## *BEISPIEL: Entwicklung einer Beziehung*

Miriam wünscht sich wieder Nähe und Partnerschaft in ihrem Leben. Nach der Trennung fühlt sie sich oft allein und sehnt sich nach einer neuen Beziehung. Dieser Wunsch ist emotional stark, aber solange er nicht in ein konkretes Ziel übersetzt wird, bleibt er ein vages Gefühl. Erst durch ein Ziel wird der Wunsch konkret, umsetzbar und damit handlungsleitend.

Ziele lassen sich klar und greifbar beschreiben. Man kann dazu beispielsweise die "SMART-Kriterien" nutzen. Diese Struktur hilft dabei, Wünsche in konkrete Schritte zu übersetzen – und so ins Denken und Handeln zu kommen, um ein Ziel zu erreichen.

# SMARTe-Ziele

SMART ist ein Akronym, das fünf Kriterien beschreibt, die ein Ziel erfüllen sollte:

- S** **spezifisch:** Das Ziel sollte klar und eindeutig formuliert sein. Es muss genau beschreiben, was erreicht werden soll.
- M** **messbar:** Es sollte eine Möglichkeit geben, den Fortschritt und den Erfolg des Ziels zu messen. Dies ermöglicht eine objektive Bewertung.
- A** **erreichbar, auf Englisch: achievable:** Das Ziel muss realistisch und erreichbar sein, unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten.
- R** **relevant:** Das Ziel sollte für die übergeordneten Ziele und Strategien von Bedeutung sein. Es muss einen klaren Nutzen oder Wert haben.
- T** **terminiert:** Jedes SMART-Ziel sollte einen klaren Zeitrahmen haben, innerhalb dessen es erreicht werden soll.

### **BEISPIEL: SMARTes Ziel für Miriam**

Miriam möchte innerhalb der nächsten 4 Wochen jeden Montag und Donnerstag jeweils 30 Minuten joggen, um ihre Ausdauer zu verbessern und abzunehmen.

Spezifisch: Joggen an zwei bestimmten Wochentagen für jeweils 30 Minuten.

Messbar: Die Dauer (30 Minuten) und Häufigkeit (2x pro Woche) sind klar messbar.

Erreichbar: Das Ziel ist für Miriam realistisch und machbar, denn an den beiden Tagen kommt ihre Mutter, um auf die Kinder aufzupassen.

Relevant: Es dient der Verbesserung der Ausdauer und dem Abnehmen.

Terminiert: Der Zeitraum ist klar definiert: innerhalb der nächsten 4 Wochen.

Ihr Wunsch dahinter:

Ihr Ziel, ihre Ausdauer zu steigern und Gewicht zu verlieren, ist eng mit einem tieferen Wunsch verbunden: Sie möchte sich wieder wohl in ihrem Körper fühlen und offener für eine neue Beziehung werden.

Die Hoffnung auf Nähe und Partnerschaft gibt ihrem Ziel emotionale Bedeutung – und motiviert sie nachhaltig.

### **Persönliche vs. berufliche Ziele**

Persönliche Ziele haben meist einen klaren inneren Bezug: Sie dienen der Erfüllung eigener Wünsche – etwa nach Stabilität, Anerkennung oder Entwicklung.

Im beruflichen Kontext, etwa bei Mitarbeitergesprächen oder Kundenprojekten, ist die Ausgangslage oft anders.

Hier reicht eine SMART-Formulierung allein nicht aus. Es braucht zusätzlich Klarheit darüber, für wen das Ziel einen konkreten Nutzen bringt. Wenn das Ziel primär dem Unternehmen oder Projekt dient, stellt sich die Frage: **Was habe ich persönlich davon? Welchen Wunsch erfüllt es mir?**

Erst wenn dieser Zusammenhang sichtbar wird, entsteht echte Motivation. Denn auch ein Unternehmensziel kann einen persönlichen Wunsch erfüllen – etwa nach Status, Sicherheit oder Weiterentwicklung. Unterscheiden sich die Ziele, können daraus zwei unterschiedliche Ziele entstehen – mit ähnlichem Inhalt, aber unterschiedlichem Nutzen: Das berufliche Ziel und das private Ziel dahinter.

Es geht darum, den eigenen inneren Wunsch zu erkennen, der mit dem Ziel verbunden ist – auch wenn das Ziel von außen kommt.

### **BEISPIEL: SMARTes Ziel für Thomas**

Thomas möchte innerhalb von drei Monaten die interne Kommunikation in seiner Abteilung verbessern, indem er wöchentliche Team-Updates einführt, ein gemeinsames digitales Whiteboard etabliert und monatliche Feedbackrunden durchführt.

Spezifisch: Einführung von Team-Updates, Whiteboard und Feedbackrunden zur besseren Kommunikation.

Messbar: Wöchentliche Updates, ein aktiv genutztes Whiteboard, mindestens eine Feedbackrunde pro Monat.

Erreichbar: Die Maßnahmen sind mit den vorhandenen Ressourcen und der Teamgröße realistisch umsetzbar.

Relevant: Das Ziel verbessert die Zusammenarbeit und Effizienz in der Abteilung.

Terminiert: Umsetzung innerhalb von drei Monaten.

Seine persönliche Motivation, der Wunsch:

Thomas möchte durch dieses Ziel seine Führungsrolle stärken und als moderner, kommunikativer Vorgesetzter wahrgenommen werden. Sein Wunsch nach Wirksamkeit, Anerkennung und einem positiven Arbeitsklima motiviert ihn zusätzlich.

### **BEISPIEL: Ziel - ohne verknüpftem Wunsch**

Laura hat zu Beginn des Projekts gemeinsam mit ihrem Vorgesetzten ein klares Ziel vereinbart: Das IT-Projekt soll bis zu einem bestimmten Datum erfolgreich umgesetzt werden – sauber formuliert nach SMART-Kriterien.

Doch je weiter das Projekt voranschreitet, desto mehr spürt Laura, wie viel Kraft und Einsatz es ihr abverlangt. Sie beginnt sich zu fragen: Warum verfolge ich dieses Ziel eigentlich so konsequent? Was bringt es mir persönlich?

Sie ist sich nicht mehr sicher, ob die Erreichung der Projektziele für sie selbst einen Vorteil bedeutet – und ob sich der Aufwand bis zum Projektende auch für sie lohnt.

Ohne einen inneren Bezug kann ein Ziel schnell zur bloßen Pflichterfüllung werden. Erst wenn ein persönlicher Wunsch dahintersteht – etwa nach Anerkennung, Entwicklung oder Sichtbarkeit – bekommt das Ziel emotionale Bedeutung und wird zu einem echten Anliegen.

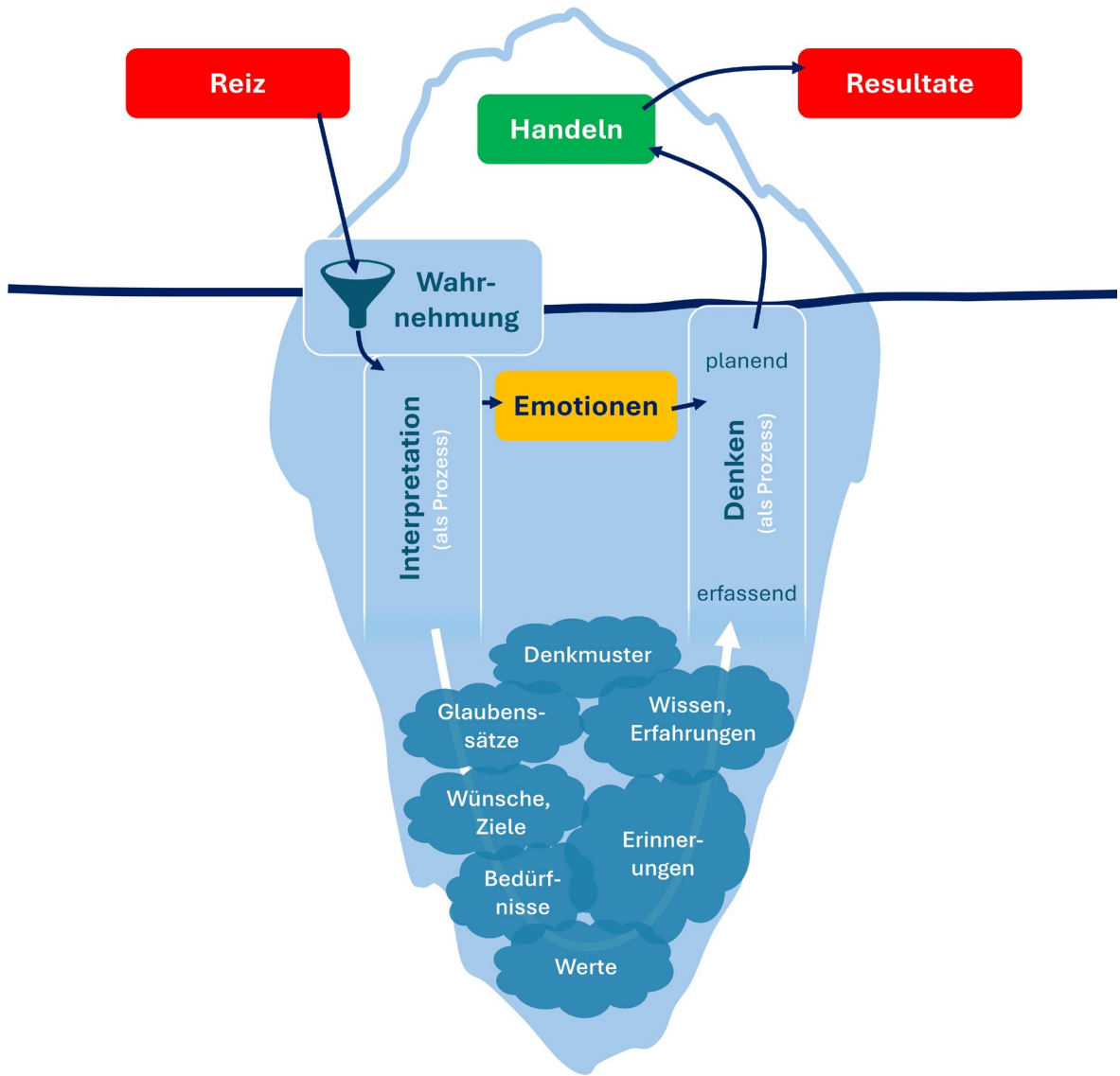
Die Beispiele zeigen: **Wünsche geben dem Handeln Richtung – Ziele geben ihm Struktur. Durch das Zusammenspiel entsteht Sinn, Motivation, Klarheit und Wirksamkeit.**

# Selbstreflexion zu Wünschen und Zielen

Dazu möchte ich Ihnen folgende Fragen stellen:

- > Welche Wünsche begleiten Sie schon lange – ohne dass Sie sie konkret formuliert haben?
- > Welche Ziele haben Sie sich gesetzt – und warum gerade diese?
- > Welche Wünsche stecken hinter Ihren aktuellen Zielen?
- > Welche Wünsche haben Sie bisher nicht ernst genommen?
- > Welche Ziele geben Ihnen Energie – und welche kosten Sie Kraft?
- > Welche Ziele haben Sie erreicht – und was hat Ihnen das emotional bedeutet?
- > Gibt es Ziele, die Sie verfolgen, obwohl sie nicht wirklich zu Ihnen passen?
- > Gibt es Ziele, die Sie scheinbar nur für andere verfolgen? Welcher persönliche Wunsch steht dahinter?
- > Welche persönlichen Wünsche erfüllen Sie sich, wenn Sie Ihre beruflichen Ziele betrachten?
- > Welche Wünsche haben Sie aus Angst oder Unsicherheit verdrängt?
- > Wie klar sind Ihre Ziele formuliert – und wie konkret sind Ihre nächsten Schritte?
- > Welche Ziele motivieren Sie – und welche lähmen Sie?
- > Was würde passieren, wenn Sie einem Wunsch Raum geben, den Sie bisher ignoriert haben?
- > Welche Ziele geben Ihrem Alltag Struktur – und welche Ihrem Leben Sinn?
- > Welche Wünsche könnten Sie noch in konkrete Ziele übersetzen?

...





# Wirkung von Emotionen

Emotionen sind blitzschnelle, körperlich spürbare Reaktionen auf bestimmte Reize oder Situationen. Sie entstehen meist unbewusst – und wirken dennoch stark. Ob Freude, Angst, Wut oder Trauer: Emotionen sind Teil unseres biologischen Erbes und helfen uns, in komplexen Situationen schnell zu reagieren. Sie sind wie ein inneres Alarmsystem, das uns schützt, aktiviert oder motiviert – oft bevor wir überhaupt bewusst denken.

In dem Modell betrachten wir Emotionen und Gefühle als zwei Teile des Eisberges, die fast untrennbar miteinander verwoben sind, aber dennoch unterschiedlich wirken. Während Emotionen spontan entstehen und meist klar nachvollziehbar sind, so sind Gefühle eher das nachwirkende und komplexe Erleben von Situationen. **Emotionen sind also der spontane Auslöser – Gefühle die nachhaltige Wirkung.** (Mehr dazu im Kapitel: ‚Macht der Gefühle‘)

Die Entstehung einer Emotion folgt meist einem inneren Ablauf: Ein Reiz trifft auf uns – etwa ein Geräusch, ein Blick oder eine Aussage. Unser Gehirn bewertet diesen Reiz sofort, oft unbewusst, und löst eine körperliche Reaktion aus: Das ist die Emotion. Sie geschieht ohne bewusste Steuerung. Erst

danach können wir sie wahrnehmen und benennen. Wir reagieren also unmittelbar auf den Reiz.

Wenn wir beispielsweise Gefahr wahrnehmen, aktiviert unser Körper automatisch den Kampf-, Flucht- oder Erstarr-Modus. (z.B. ein Hund, der uns bedroht, ein unbekanntes Geräusch in der Nacht)

Angst ist hier nicht nur eine Emotion – sie ist Teil eines biologischen Mechanismus, der unser Überleben sichern soll. Das alles ist ein unendlicher, dynamischer und blitzschneller Prozess, der in Situationen besonders hilfreich ist, in denen eine schnelle Reaktion überlebensnotwendig ist.

Typische Basisemotionen wie Angst, Wut, Freude, Ekel, Verachtung, Überraschung oder Trauer sind universell und kulturübergreifend. Sie zeigen sich in Mimik, Gestik und Verhalten – und sind oft schon bei kleinen Kindern erkennbar. Ihre Wirkung ist unmittelbar: Sie beeinflussen unsere Aufmerksamkeit, unsere Interpretation von Situationen und unser Verhalten. Wer Angst verspürt, fokussiert sich auf mögliche Gefahren. Emotionen können unsere Reaktion automatisieren und damit

...

# Wobei uns das Buch helfen kann

Dieses Buch ist mehr als eine Erklärung, wie Denken funktioniert. Es ist eine Einladung, das eigene Denken bewusster zu gestalten – im Alltag, im Beruf, in Beziehungen und in Momenten, in denen wir uns selbst besser verstehen wollen.

Die Inhalte der bisherigen Kapitel zeigen, wie komplex und gleichzeitig gestaltbar unser Denken ist. Dieses Kapitel übersetzt dieses Wissen in konkrete Anwendungsmöglichkeiten.

**Wer versteht, wie Denken entsteht, kann bewusster entscheiden. Wer erkennt, wie Emotionen, Bedürfnisse, Denkmuster oder das Umfeld wirken, kann gezielter handeln. Und wer sich selbst besser versteht, kann auch andere besser verstehen.**

## Denken im Alltag bewusst gestalten

Im Alltag reagieren wir oft automatisch – aus Gewohnheit, Zeitdruck oder innerer Anspannung. Doch genau hier liegt das Potenzial: Wenn wir innehalten, können wir erkennen, was gerade in uns wirkt – und ob das hilfreich ist.

### *Erinnerung - Beispiel von Miriam:*

Miriam kommt nach einem langen Arbeitstag nach Hause. Die Kinder streiten, die Wohnung ist unordentlich, sie fühlt sich überfordert. Früher hätte sie laut reagiert. Heute hält sie kurz inne, atmet durch und fragt sich: „Was brauche ich gerade?“ Sie erkennt ihr Bedürfnis nach Ruhe – und bittet die Kinder um fünf Minuten Zeit für sich. Das verändert die Situation.

Anregung:

- › Was passiert, wenn ich vor einer Reaktion kurz innehalte?
- › Welche inneren Muster erkenne ich in meinem Alltag?

## Denken in Beziehungen verstehen

Viele Missverständnisse entstehen nicht durch böse Absicht – sondern durch unterschiedliche Wahrnehmung, Interpretation und innere Filter. Wer das versteht, kann Gespräche achtsamer führen.

### *Erinnerung - BEISPIEL von Thomas:*

Thomas spricht mit seiner Kollegin über ein Projekt. Er sagt: „Wir müssen das effizienter lösen.“ Sie fühlt sich kritisiert und reagiert

defensiv. Thomas merkt, dass seine Aussage anders angekommen ist als gemeint. Er fragt nach: „Wie hast du das verstanden?“ – und öffnet damit den Raum für Klärung.

Anregung:

- › Wie oft frage ich nach, ob ich richtig verstanden wurde?
- › Welche Wirkung haben meine Worte – und wie bewusst wähle ich sie?

## Denken in der Selbstführung nutzen

Ziele, Wünsche und Motivation sind eng mit unserem Denken verknüpft. Wer seine inneren Antreiber kennt, kann stimmigere Entscheidungen treffen – und erlebt mehr Sinn im Tun.

### *Erinnerung - BEISPIEL von Laura:*

Laura merkt, dass sie sich in ihrem Job zunehmend erschöpft fühlt. Sie reflektiert: „Was wünsche ich mir eigentlich?“ Dabei erkennt sie, dass ihr Wunsch nach Anerkennung aktuell nicht erfüllt ist. Sie beginnt, ihre Ziele neu zu formulieren – nicht nur im Sinne des Unternehmens, sondern auch im Einklang mit ihren persönlichen Werten.

Anregung:

- › Welche Wünsche stecken hinter meinen Zielen?
- › Was motiviert mich wirklich – und was raubt mir Energie?

## Denken in der persönlichen Entwicklung

Entwicklung beginnt mit dem Erkennen. Wer sich selbst beobachtet, kann alte Muster hinterfragen und neue Perspektiven zulassen. Das ist kein einmaliger Schritt – sondern ein Prozess.

### *Erinnerung - BEISPIEL von Jonas:*

Jonas reagiert oft impulsiv, wenn er kritisiert wird. Durch ein Gespräch mit seinem Ausbilder erkennt er, dass er sich oft beweisen will – aus einem inneren Gefühl der Unsicherheit. Diese Erkenntnis verändert seine Haltung. Er beginnt, Kritik nicht mehr als Angriff zu sehen, sondern als Chance zum Lernen.

Anregung:

- › Welche Reaktionen wiederholen sich bei mir immer wieder?
- › Welche Denkweise möchte ich bewusst weiterentwickeln?

...

# Die Grenzen dieses Modells

Das Eisberg-Modell hilft, komplexe innere Prozesse sichtbar und verständlich zu machen. Es zeigt, wie Wahrnehmung, Interpretation, Emotionen, Denkmuster, Bedürfnisse und viele weitere Faktoren unser Denken und Handeln beeinflussen. Doch so hilfreich dieses Modell ist – es hat auch Grenzen.

Das Modell vereinfacht. Es reduziert Komplexität, um Zusammenhänge greifbar zu machen. Es arbeitet mit Bildern, Beispielen und klaren Strukturen – und genau das macht es zugänglich. Aber: Es kann nicht alles erklären.

Die Beispiele im Buch sind bewusst alltagsnah und emotional gestaltet. Sie dienen der Veranschaulichung, nicht der wissenschaftlichen Beweisführung. Sie spiegeln typische Denkprozesse wider, aber nicht alle möglichen Varianten.

Es blendet Details aus, lässt Wechselwirkungen nur angedeutet und verzichtet bewusst auf wissenschaftliche Tiefe. Das ist kein Mangel, sondern eine bewusste Entscheidung – für Verständlichkeit.

Das Modell richtet sich an Menschen, die sich selbst besser verstehen möchten. Es ist kein therapeutisches Werkzeug und keine

Diagnosehilfe. Psychische Erkrankungen, tiefgreifende Traumata oder medizinische Zusammenhänge können damit nicht ausreichend erklärt oder behandelt werden. Dafür braucht es Fachleute, Therapieansätze und andere Modelle.

Auch die Wirkung von Hormonen, neurologische Prozesse oder genetische Einflüsse werden nur am Rande erwähnt. Das Modell konzentriert sich auf das Erleben, Denken und Handeln im Alltag – nicht auf biologische oder klinische Ursachen.

Das Modell ist für Erwachsene konzipiert, die sich selbst reflektieren können. Für Kinder oder Menschen mit eingeschränkter kognitiver Fähigkeit ist es nur bedingt anwendbar.

Wer das Modell nutzt, sollte es als Landkarte sehen – nicht als vollständige Realität. Es hilft, sich zu orientieren, Muster zu erkennen und neue Perspektiven zu gewinnen. Doch es ersetzt keine professionelle Beratung und keine wissenschaftliche Analyse.

**Das Buch ist ein Werkzeug zur Selbstreflexion – nicht zur Diagnose.**

***„All models are wrong,  
but some are useful.“***

– George E. P. Box

Dieses Zitat bringt auf den Punkt, dass jedes Modell eine Vereinfachung der Realität ist – und damit zwangsläufig unvollständig oder „falsch“ im Sinne von nicht vollständig. Aber: Wenn es hilft, Zusammenhänge zu erkennen und Orientierung zu geben, ist es schon nützlich.

...