

Abschlussarbeit

Systemischer Coach

2022 bei InKonstellation

Martin Herz

Souverän Entscheiden



Inhalt

1. Einleitung.....	3
2. Arbeitshypothese zur Definition einer guten Entscheidung	4
3. Mögliche Gründe für Unentschiedenheit / Nicht-Entscheiden.....	4
4. Der Entscheidungsbaum als Modell eines Entscheidungsprozesses.....	5
5. Workflow-Modell einer Entscheidung	7
6. Voraussetzungen für ein Entscheidungs-Coaching	9
7. Mögliche Schritte im Coaching-Prozess	10

1. Einleitung

Wir leben in einer Welt, in der die Komplexität anscheinend täglich zunimmt und damit einhergehend die empfundene Ungewissheit für jeden Einzelnen. Zugleich ist der Zeitgeist in vielen Organisationen geprägt von einer „Ent-Hierarchisierung“, d. h. die Mitarbeiter werden dazu aufgerufen, sich verstärkt einzubringen und im Sinne einer Nutzung persönlicher Freiheiten ihr volles Potenzial zu Gunsten des Organisationszweckes einzubringen.

Die Herausforderung: die meisten Menschen fühlen sich mit diesen neuen Freiheitsgraden und der damit einhergehenden Verantwortung und Zunahme an Entscheidungen überfordert. In den meisten Bildungsgängen ist das Thema Entscheidung unter Nutzung persönlicher Ressourcen zur guten Entscheidungsfindung kein Bestandteil des Lehrplans. Viele Berufsanfänger suchen sich im beruflichen Einstieg Vorbilder und damit nach impliziten Wegweisern, um Handlungsfähigkeit anhand von Rollenvorbildern zu imitieren - das kann in manchen Fällen gut gehen, allerdings gehört hierzu auch viel Glück. Die Statistik über psychische Beeinträchtigungen an Arbeitsplätzen spricht jedoch eine andere Sprache: die meisten Menschen sind mit dieser neuen Herausforderung deutlich überfordert.

Hier möchte ich mit meinem Angebot einen Mehrwert schaffen und für die Zielgruppe von Entscheider:innen einen Weg anbieten, um selbstständig auf systematische Art und Weise Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit sowie Selbstwirksamkeit herstellen zu können – auch in komplexen Entscheidungssituationen.

Überblicksartig habe ich den Coaching-/Kundenprozess im folgenden dreistufigen Modell zusammengefasst:



Wie zu sehen bildet dieser Prozess die Kundenbetreuung vom ersten Kennenlernen bis zum Abschied ab. Während sich der erste und dritte Abschnitt auf vorbereitende bzw. weiterempfehlende Aspekte bezieht, konzentriert sich die vorliegende Darstellung auf das Herzstück bzw. den Mittelteil des Prozesses, den eigentlichen Coachingprozess.

Zur Bearbeitung des Mittelteils habe ich mich von folgender **Arbeitsfrage** leiten lassen: **Wie sollte ein Coaching-Prozess aussehen, um eine Entscheidung optimal zu unterstützen?**

Wenn ich einmal unterstelle, dass das grundsätzliche Ziel eines Coachings darin besteht, systematisch Selbstwirksamkeit beim Coachee herzustellen, dann bedeutet dies, dass ich im Rahmen eines Entscheidungscoachings den Coachee systematisch darin unterstützte, die eigene Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit und damit dann auch die Selbstwirksamkeit zu unterstützen bzw. zu *entdecken*.

Der Wegeauftrag für ein Coaching startet demnach mit der Auftragsklärung und der Standortbestimmung / Bestandsaufnahme des Coachings (Ist-Zustand) im Moment, wenn das Coaching begonnen wird bzw. im Rahmen der (evtl. vorgelagerten) Auftragsklärung im Vorgespräch. Davon ausgehend ist dann zu definieren, wie ein Ziel aussehen könnte, worauf nach geeigneten Mitteln und Maßnahmen zu schauen ist, wie dieses Ziel realisiert werden kann.

Demzufolge steigt die vorliegende Ausarbeitung ein mit der Definition einer guten Entscheidung (theoretischer Zielpunkt), um dann die möglichen Gründe für Unentschiedenheit bei

Entscheider:innen zu thematisieren: Annahmegemäß werden mit den drei hier genannten Kategorien (Angst, Glaubenssätze / Überzeugungen, Umsetzungsschwäche) ein Großteil der Motive für Nicht-Entscheiden dargelegt, sodass davon auszugehen ist, den generischen Ausgangspunkt eines Coachings hiermit in Ansätzen erfasst zu haben – natürlich ist dies in einem konkreten Fall und einem konkreten Coaching genau herauszuarbeiten, für die vorliegende Arbeit sollte dieser Ansatz als Arbeitshypothese ausreichen. Der Entscheidungsbaum als Modell zum Entscheidungsprozess zeigt dann auf, aus welchem Grund eine gewisse Abfolge im Coachingprozess einzuhalten ist, um etwas so Komplexes wie einen Entscheidungsprozess vernünftig abbilden zu können.

Zusammenfassend kann an dieser Stelle bereits festgehalten werden, dass es im Sinne einer guten Entscheidungsfindung einen strukturierten (nicht einengenden) Prozess braucht, sozusagen einen „Gedankenfahrplan“, damit der Entscheider in einer Entscheidungssituation (die normalerweise mit einem gewissen Stressempfinden einhergeht) einen kühlen Kopf bewahren und Sicherheit aus einem guten Prozess ziehen kann. Nur unter diesen Bedingungen ist es möglich, neben der Emotion und Intuition auch die Kognition in einem vernünftigen und brauchbaren Maß zu aktivieren.

2. Arbeitshypothese zur Definition einer guten Entscheidung

Eine **gute Entscheidung** sollte im Sinne einer praktikablen Definition u.a. folgende Eigenschaften aufweisen:

- Eine gute Entscheidung ist zunächst einmal eine Entscheidung, die auch **umgesetzt** wird. Die also relevant und stimmig genug ist, dass ausreichend Handlungsenergie freigesetzt wird, um eine getroffene Entscheidung auch zu realisieren.
- Die **Qualität** einer Entscheidung kann derweil nur zum Zeitpunkt der Entscheidung beurteilt werden und nicht im Nachhinein - hinterher ist man bekanntlich immer schlauer.
- Es geht also um einen Umgang mit dem Umstand, zum Zeitpunkt einer Entscheidung **nie alles wissen zu können**. Es braucht folglich einen guten **Entscheidungsprozess**, der sicherstellt, dass das verfügbare Handwerk guter Entscheidungen genutzt wird.
- Das Wichtigste dabei: Entscheiden heißt **Verzichten** - demnach muss man v.a. Dingen auch verarbeiten, welche Optionen man *nicht* weiterverfolgt.

3. Mögliche Gründe für Unentschiedenheit / Nicht-Entscheiden

Die Erfahrung zeigt, dass die Mehrheit der Menschen für eigene **Unentschiedenheit** Gründe angibt, die in einen der folgenden drei Bereiche fällt:

Verschiedene Formen von **Angst** (Verteidigungsmechanismus)

- Angst, eine bessere Option zu verpassen (sog. "FOMO, fear of missing out")
- Angst, die falsche Option zu wählen
- Angst vor den Konsequenzen aus Entscheidungen
 - Angst vor Fehlern
 - Angst vor Erfolg (und den damit einhergehenden Herausforderungen aus den Folgen des Erfolgs)
 - Angst davor, mit einer Entscheidung (von anderen) identifiziert zu werden

Unproduktive **Glaubenssätze**, u.a.:

- Ungelöste (innere) **Zielkonflikte**, sich nicht von etwas trennen können bzw. sich nicht von einem bekannten Zustand trennen können zugunsten eines *unbekannten* Zustandes
- Anhängen an bzw. nicht mehr Hinterfragen von bestehenden **Gewohnheiten**
- **Prokrastination ("Aufschieberitis")**
- **Risikoaversion**: lieber kein Risiko eingehen, als kompetent mit Risiken rechnen (bspw. im Sinne von Notfallplänen)
- **Perfektionismus**: man wird nie alles wissen, was man wissen müsste zum Zeitpunkt einer Entscheidung - daher sollte man sich auch nicht länger als notwendig mit Recherchen aufhalten
- **Selbstzweifel**: wenn als Bewältigungsstrategie die *Vermeidung* von Entscheidungen gewählt wird, kommt es zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung ("self-fulfilling prophecy"), da man durch das beständige Vermeiden von Entscheidungen keine Entscheidungskompetenz aufbaut

Umsetzungsschwäche als Folge von Überforderung im Umgang mit Komplexität

- Es ist unschwer zu erkennen, dass die Folgen der sogenannten Multioptionsgesellschaft sich unter anderem in einer deutlichen Zunahme an kleineren und größeren Entscheidungen in unserer Gesellschaft niederschlagen.
- Die Entscheidungskompetenz steigt jedoch nicht im gleichen Maß an.
- Folglich werden insbesondere bei ergebnisoffenen und komplexen Entscheidungssituationen häufig Überforderungen thematisiert, weil das formale Bildungs- und Ausbildungssystem in keiner Weise das Thema Entscheidungsfindung explizit thematisiert und somit die Möglichkeiten der wirksamen Nutzung vorhandener Ressourcen außer Acht lässt.
- Darüber hinaus scheint eine wirksame – zur *Umsetzung einer Entscheidung* notwendige - Haltung manchmal eine Herausforderung darzustellen, da man hierbei oft schon vorab so „tun muss, als ob“ man das Ziel bereits erreicht hätte. Die kontextbezogene Abrufen-Können von situativen Verhaltensmustern scheint im Rahmen einer Umsetzungsschwäche ebenfalls eine Rolle zu spielen.

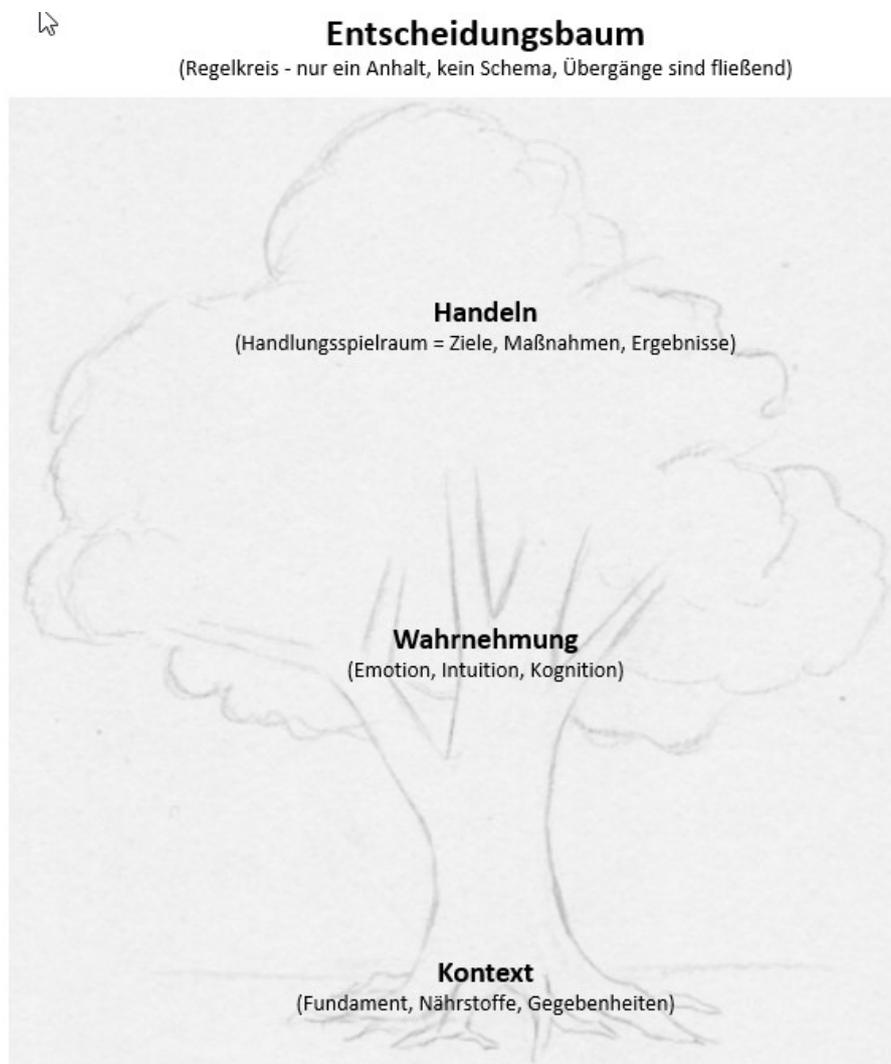
Natürlich handelt es sich hierbei nicht um eine abschließende Liste von Gründen, sondern um erfahrungsbasierte Annahmen, die jedoch einen Großteil der Motive, die natürlich im Einzelfall immer wieder lancierte zu betrachten sind, abdecken sollten.

4. Der Entscheidungsbaum als Modell eines Entscheidungsprozesses

Eine Entscheidung ist nicht nur vielfältig, sondern zudem **reich an Voraussetzungen** und jede:r gute Entscheider:in braucht im jeweiligen Entscheidungszeitpunkt vieles **gleichzeitig** zur Hand, um eine gute Entscheidung treffen zu können.

Diese ganzen Voraussetzungen **lassen sich nicht gleichzeitig vermitteln**, also müssen sie in eine Reihenfolge gebracht werden. Hierzu könnte man nun ganz verschiedene Wege gehen, ich lasse mich bei meinem folgenden Vorschlag von einem organischen Bild eines (Entscheidungs-)Baums leiten.

Der **Entscheidungsbaum** repräsentiert eine idealtypische Annäherung an den organischen Aufbau einer Entscheidung und bietet zugleich eine Überleitung zu einem **Regelkreis**-Geschehen an - anhand dieses Baumes ist die **Reihenfolge der vorliegenden Arbeit angelegt**:



Zutaten

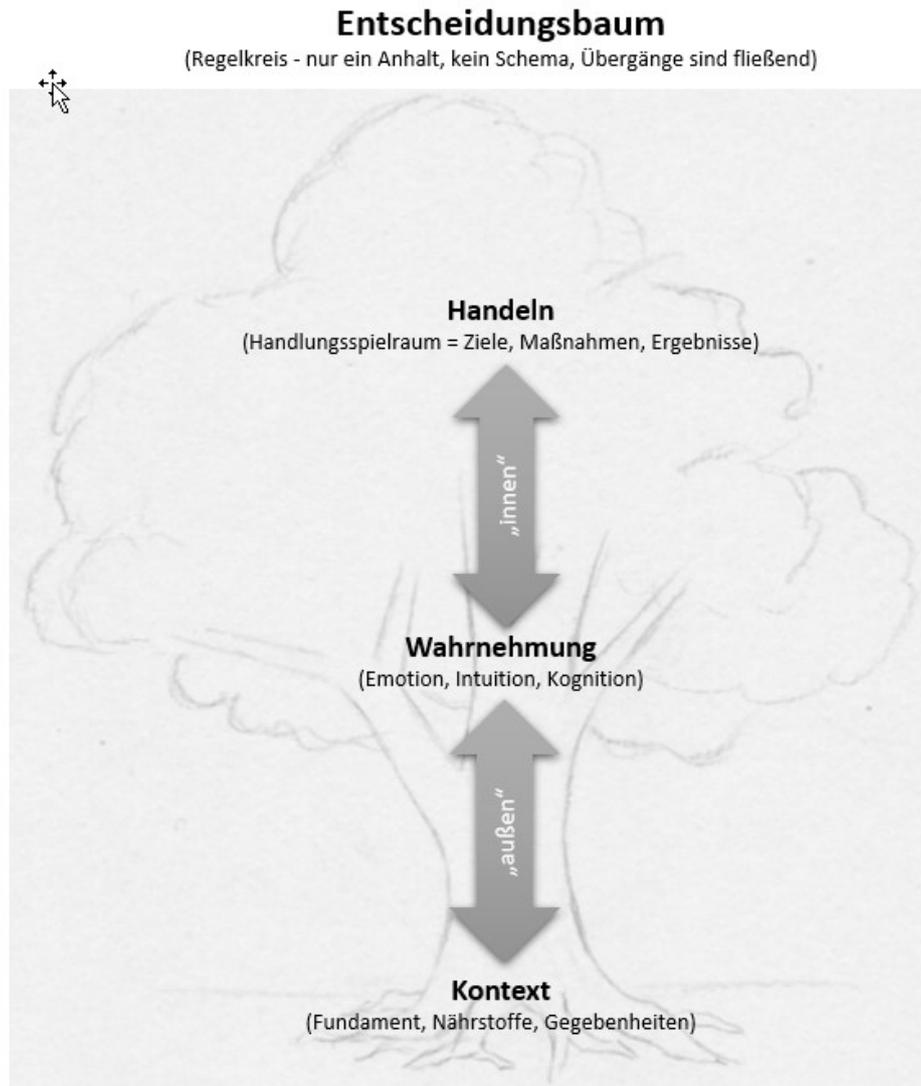
Somit lassen sich **drei Grundzutaten** für ein praktikables Entscheidungsmodell herausdestillieren

- Der **Kontext** ist alles das, was an äußeren Voraussetzungen in einer Entscheidungssituation gegeben ist, also im wesentlichen Raum, Zeit, Inhalte und Beziehungen.
- Die **Wahrnehmung** im Rahmen der menschlichen Psyche ist im Wesentlichen geprägt durch Emotion, Intuition und Kognition und der vielfältigen Wechselbezüge zwischen diesen Systemen.
- Die **Handlung** ist geprägt durch die Motivation und die Handlungsenergie, das (neudeutsch) Commitment sowie das Wissen sowie das Können für die Ausführung.
- Die **Reihenfolge** zwischen diesen **Zutaten oder Elementen** kann **nicht eindeutig** beantwortet werden, da vielfältige Rückkoppelungsbeziehungen bestehen.

Möchte man sich alle Facetten einer Entscheidung anschauen, so lassen sich darüber hinaus **zwei Ebenen** unterscheiden

- Zum einen der **Kontext**, oder die Umwelt, in dem eine Entscheidung stattfindet.

- Zum zweiten die **Person der Entscheider:in**, die eine Entscheidung zu treffen hat.
- Es existiert also **eine äußere und eine innere Realität**, die beide zusammen notwendige Voraussetzung für eine Entscheidung sind.
- Es hat sich als nützlich erwiesen, (die / das "System" der) Entscheider:in weiter aufzuteilen in ein **Wahrnehmungsmodell** und in ein **Handlungsmodell**



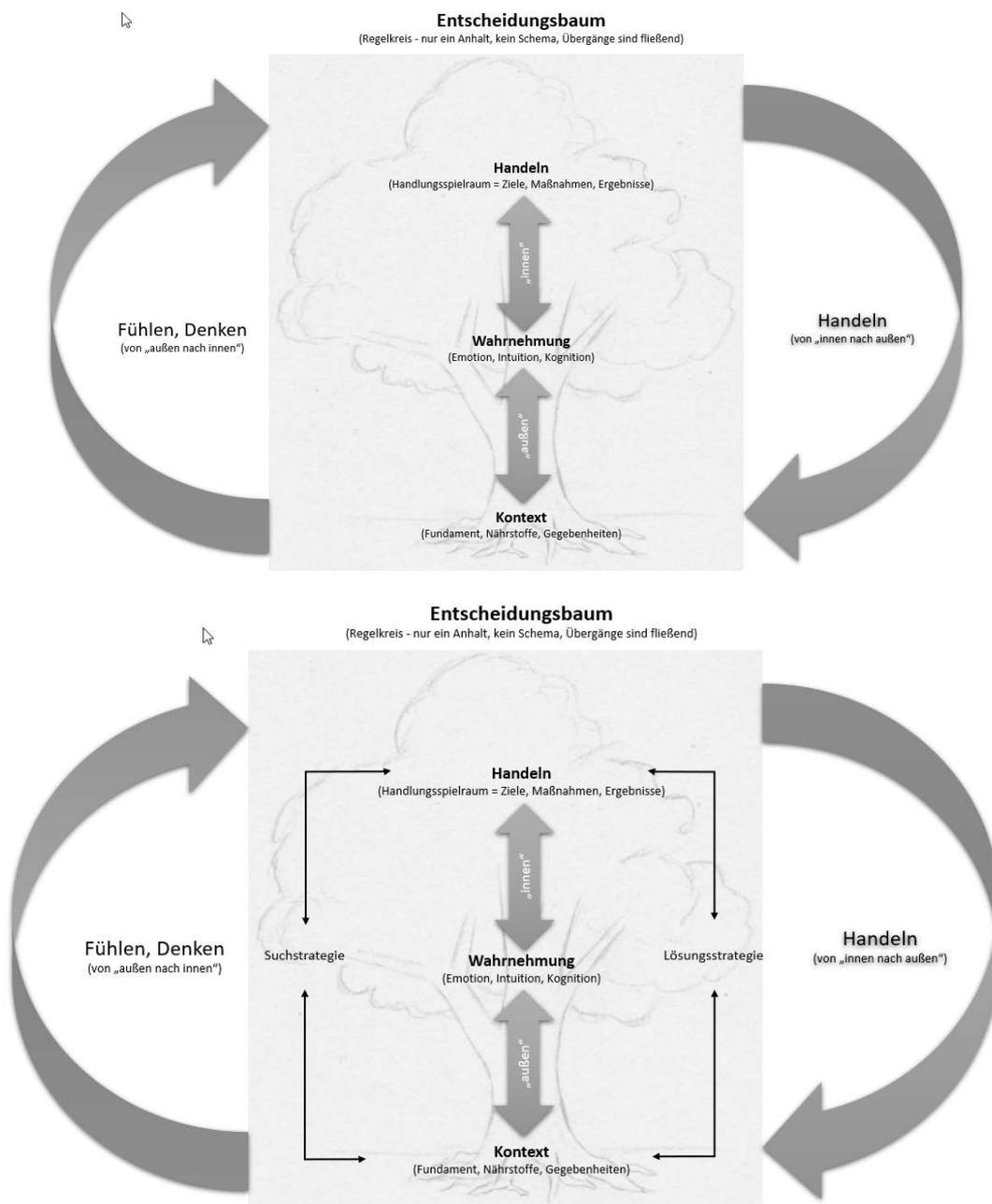
Zum vollständigen Modell fehlt neben der oben genannten Zutatenliste noch die verschiedenen Arbeitsschritte: erst durch die Verarbeitung im Sinne eines Workflows entsteht aus den Zutaten etwas Neues – es braucht folglich noch einen **Workflow**, um ein Modell der Entscheidungsfindung abzurunden.

5. Workflow-Modell einer Entscheidung

Man kann anhand des Baumes **zwei Richtungen** identifizieren, die in Summe einen **Regelkreislauf** ergeben

- Vom Wurzelwerk zur Krone - übersetzt in Entscheidung: von außen (Kontext) nach innen (Handlung) - **Denken**

- Von der Krone zum Wurzelwerk - übersetzt in Entscheidung: von innen (Handlung) nach außen (Kontext) - **Handeln**



Im Sinne eines **organisch nachvollziehbaren Leitfadens** erfolgt die **Entfaltung des Wissens** zum Thema Entscheidungen entlang des **organischen Aufbaus** von der Wurzel zur Krone - "erst das Fundament, dann der Dachstuhl".

Aus der **Gleichzeitigkeit**, der **Gegenläufigkeit** und der Vielzahl an **Rückkoppelungseffekten** zwischen **Fühlen, Denken und Handeln** braucht es neben dem Entscheidungsbaum noch eine weitere Landkarte zur Orientierung: Weniger eine chronologische Darstellung im Sinne einer "Trittleiter", deren Stufen nacheinander zu erklimmen sind, sondern eher ein System im Bild einer immer enger zulaufenden Spirale als logisch nachvollziehbare und immer beweglich bleibende Ordnung hin zum Kern („sweet spot“) eines guten Entscheidungsprozesses.

Erreicht wird eine gelungene Entscheidungsfindung durch eine im Coaching-Prozess zu treffende Auswahl relevanter Modelle und Übungen, die immer wieder die äußere Entscheidungs-Realität mit

der inneren Wahrnehmung integrieren und durch den Coaching-/Übungscharakter der ganzen Sequenz auch direkt im Handeln verankert. Im Ergebnis sollte man nach **erfolgreichem Durchlaufen des ganzen Coaching-Zyklus** zugleich Wissen und Können erlangt haben, um eine Entscheidung treffen und v.a. auch umsetzen zu können.

6. Voraussetzungen für ein Entscheidungs-Coaching

Ausgehend von den bisherigen Überlegungen sollte ein gelungener Coachingprozess für eine Entscheidungsfindung demnach die folgenden Voraussetzungen miteinander integrieren:

- Eine umfassende und sorgfältige Betrachtung des **Kontextes**, in dem die Entscheidung stattfindet.
- Eine Einbindung der **Wahrnehmung** des Coachees, um das „Betriebssystem Mensch“ dahingehend optimal zu nutzen, als dass es
 - einerseits die Faktoren Emotion, Intuition und Kognition optimal einsetzt,
 - ohne dabei zu sehr zu Momenten der Überforderung zu führen
- kurze Momente im Grenzbereich sind sicherlich für Veränderungsprozesse notwendig, allerdings würde ein zu langes Verweilen in einem Überforderungsstadium zu Stress und damit minimierter Denkleistung führen.
- Ein **Handlungsmodell**, das sich an den Erfordernissen des Umgangs mit Komplexität orientiert.

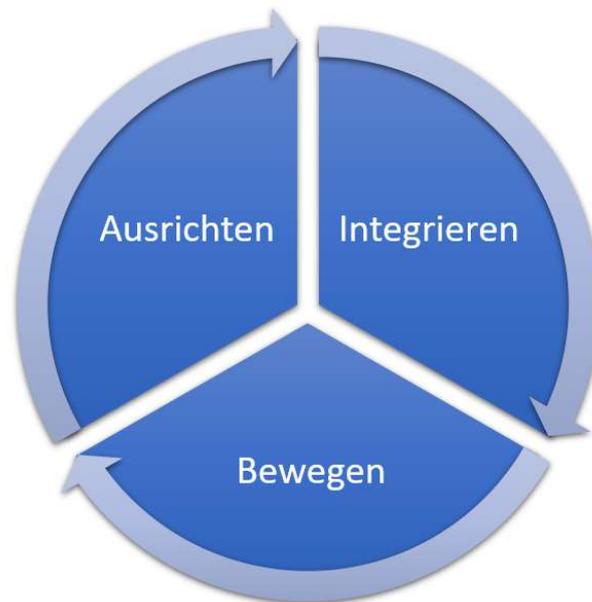
Mit dem Ziel, diese Vielfalt an Anforderungen in einen chronologisch aufsteigenden Ablauf zu bringen, habe ich mir in der Grundstruktur des Coaching-Prozesses zu Entscheidungsfindung den Dreisatz **Ausrichten, Integrieren und Bewegen** überlegt.

Unter diesen Überschriften finden sich im folgenden Kapitel modulhafte Möglichkeiten zur Kombination von klassischen Coaching-Übungen, um die äußeren / faktischen (Handeln) mit den inneren / verarbeiteten (Denken) Faktoren zu integrieren und dem Coachee die Möglichkeit für ausreichend Resonanz zu bieten.

Die wechselseitige analytische und synthetische Beobachtung der verschiedenen Faktoren kann dann im Laufe des Coaching-Prozesses zu einem Gefühl von Stimmigkeit („ich stehe hinter meiner Entscheidung“) führen. Dies wäre dann auch der Moment, an dem Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit erreicht ist.

7. Mögliche Schritte im Coaching-Prozess

Der Aufbau des Kapitels orientiert sich aufgrund des iterativen Charakters an einem Regelkreis aus Ausrichten, Integrieren und Bewegen mit dazugehörigen Übungen:



I. Ausrichten

Im Rahmen der ersten Phase **Ausrichten** geht es zunächst darum, das Problem der Entscheidung wirklich zu verstehen und daraus abgeleitet eine zutreffende Arbeitsfrage zu formulieren, die als Richtschnur für die folgenden Phasen dienen kann.

In der Praxis zeigt sich häufig, dass eine Entscheidung im Zeitablauf durchaus ein „Eigenleben“ entwickelt und zuvor geglaubte Sicherheiten mit Blick auf die Entscheidungsfrage bei genauer Betrachtung schnell schwinden. Oft zeigt sich, dass ein Anlass hinter dem ursprünglich formulierten Ziel besteht (Ursache/Symptom), sodass diese erste Phase in ihrer Bedeutung nicht überschätzt werden kann. Sie ist von elementarer Wichtigkeit, um danach darauf aufbauend die nächsten Phasen einzuleiten.

Folgende Module könnten in einem solchen Prozess aufeinander aufbauend infrage kommen:

Modul 1 - Kontextanalyse

Hier bietet sich ein kreatives Vorgehen mit Klebezetteln, Moderationskarten und / oder Mindmaps an. In der Mitte eines Blattes wird die Arbeitsfrage bzw. die Entscheidungssituation in einem Satz konkret erfasst. Um diesen Kern herum werden dann Kontextfaktoren benannt und gesammelt. Hierbei handelt es sich in aller Regel um generische Faktoren, die man sich über einschlägige Frameworks herleiten kann (PEST, VUKA etc.) sowie um die Einschätzungen von Erwartungen und Erwartungserwartungen der interessierten und beteiligten Parteien (Stakeholder).

Neben der Benennung der Kontextfaktoren ist es dann besonders spannend, sich auch verschiedene Perspektiven auf diese Entscheidungsfrage vorzustellen. Hier kann mit einer Visualisierung gearbeitet werden, in der man sich die Problemstellung vor dem geistigen Auge (bei geschlossenen Augen) in einer Seifenblase vorstellt, die man dann in einer Visualisierung-Meditation vor dem geistigen Auge hin- und herdrehen und damit quasi spielerisch verschiedene Perspektiven auf dieses Thema einnehmen kann. Normalerweise folgen hieraus nochmals neue Einsichten und eine akzentuierte Beschreibung von Erwartungen durch die Stakeholder.

Modul 2 – Affektbilanz und Emotions-/Bedürfnisbild

Wie im 6. Kapitel über die Voraussetzungen beschrieben, soll der Coachingprozess dem Coachee die ausreichend Möglichkeit geben, die Resonanz mit den jeweiligen Faktoren zu erleben. Vor diesem Hintergrund bietet sich schon jetzt ein intuitives Verfahren wie die Affektbilanz an.

Idealerweise erlaubt die Arbeit mit der Affektbilanz und einer möglichen nuancierten Umformulierung der Entscheidungsfrage / des Kontextes eine Eindeutigkeit, die schon früh zu einem Gefühl der Stimmigkeit führen kann.

Sollte in diesem Schritt eine Eindeutigkeit noch nicht erreicht werden, so bietet sich die Arbeit mit Bedürfnisbildern an auf Basis sogenannter Emotionskarten. Aus der Praxis heraus besteht die Möglichkeit, dies in einer Präsenzveranstaltung mit Emotionskarten zu machen.

Darüber hinaus ist es insbesondere auch bei Online-Veranstaltungen möglich, eine Online-Bildersuche durchzuführen und auf diese Weise in Erfahrung zu bringen, wo gegebenenfalls noch „blinde Flecken“ bestehen, die dem Bewusstsein nicht direkt zugänglich sind.

Die Arbeit mit Emotionskarten soll zutage fördern, was dem Bewusstsein vielleicht nicht auf direktem Wege zugänglich ist. Vor diesem Hintergrund bietet sich dieses Verfahren besonders dort an, wo mit der Affektbilanz im vorhergehenden Schritt noch keine eindeutige Affektlage erzielt werden konnte.

Modul 3 - Nachschärfen der Arbeitsfrage

Nach den ersten beiden Übungen ist zu erwarten, dass gegebenenfalls schon ein besseres Problemverständnis resultiert und demnach eine erste Zwischenbilanz Sinn macht. Hierzu hat es sich als praktikabel erwiesen, auf einer Seite die bisher verstandenen Faktoren nochmals aufzulisten und ausgehend von dieser Zusammenstellung die Arbeitsfrage im aktuellen Horizont zu aktualisieren. Manchmal ist es notwendig, eine komplett neue Arbeitsfrage zu formulieren, manchmal reicht eine leichte Anpassung. Wichtig ist in jedem Fall ein solcher Moment des konvergenten Denkens, damit man auf dem kritischen Pfad bleibt und nicht an Themen arbeitet, die nach neuester Erkenntnis überhaupt nicht mehr relevant sind.

Modul 4- Schlüsselfaktoren

Ausgehend von einer aktualisierten Arbeitsfrage und einem inzwischen gewachsenen Verständnis über die Ursachen und Symptome eines Entscheidungssystems gilt es nun, eine kurze Liste (maximal zehn) Schlüsselfaktoren zu definieren. Wichtig ist dann, die Wechselwirkung und die Vernetzung dieser Faktoren untereinander zu betrachten, da sonst die Gefahr besteht, einzelne Faktoren aus ihrem Zusammenhang heraus zu betrachten und damit gegebenenfalls zu falschen Schlüssen zu kommen.

Es hat sich hier bewährt, mit einer sogenannten Einflussmatrix zu arbeiten, in der die Stärke des Einflusses von Schlüsselfaktoren untereinander hergeleitet wird. In ihrer grafischen Darlegung kann man diese Faktoren danach dann in einem Quadrantenmodell darstellen und hier anhand der Achsen (Einfluss und Beeinflussbarkeit) vier Quadranten ausmachen, in die die Schlüsselfaktoren dann einzuordnen sind. Zu unterscheiden sind nach diesem Modell dann aktive und passive Faktoren sowie kritische und träge Faktoren. Die Verortung im Quadrantenmodell ergibt sich aus der Einflussmatrix.

Wichtig ist aus diesem Modell heraus dann die Konzentration auf die aktiven Faktoren, da diese aus der Vernetzungsanalyse heraus einen wesentlichen Einfluss auf das gesamte Entscheidungssystem haben. Oft resultieren in der Praxis aus dieser Betrachtung Wechselbezüge und Erkenntnisse, die bei einer Einzelbetrachtung von Schlüsselfaktoren nicht möglich gewesen wären.

Modul 5 - Vernetzung und Szenarien

In diesem Modul geht es ausgehend von den identifizierten Schlüsselfaktoren darum, mögliche Szenarien abzubilden, die aus unterschiedlichen Konfigurationen der Schlüsselfaktoren resultieren können. Das Ziel ist hier, einer „Ahnung“ zu entwickeln von möglichen Ausprägungen und Folgen der eigenen Entscheidung. Als Werkzeug hat sich hierbei der morphologische Kasten bewährt, der die verschiedenen Schlüsselfaktoren sowie die möglichen Ausprägungen in Zusammenhang bringt und daraus resultierend dann Kombinationsmöglichkeiten aufzeigt.

Modul 6 - Arbeitsplan / kritische Faktoren

Die Schlüsselfaktoren, deren Vernetzung sowie mögliche Szenarien sind nun definiert - nun fehlt noch die Analyse der einzelnen Faktoren, die sich aus den vorhergehenden Schritten als besonders aktiv und kritisch herausgestellt haben.

Es handelt sich also hierbei um eine identifizierte Teilmenge der Schlüsselfaktoren, die nochmals weiter untersucht werden muss. In der bisherigen Analyse ist man von Hypothesen und Arbeitsannahmen ausgegangen und nun geht es darum, das, was man zu diesen Faktoren wissen kann, auch in Erfahrung zu bringen.

Ob alleine oder im Team kann man nun definieren, welche Faktoren besondere Betrachtung verdienen und sich überlegen, wo man weitergehende Informationen dazu findet. Als Beispiel könnte hier eine berufliche Situation stehen, in der beispielsweise im Rahmen eines Branchenreports o.ä. noch weitere Informationen zu bekommen sind zu einem gewissen Thema und darüber nochmal mehr Klarheit in die Entscheidungsgrundlage gebracht werden kann.

Modul 7 - Engpass-Kriterium

Ausgehend von den Schlüsselfaktoren und den bisher erfolgten Analysen kann nun eine tabellarische Auflistung erfolgen, in der eine mit skalierenden Fragen gearbeitet wird.

Mit der Skalierung von 1-10 wird nun jeder Schlüsselfaktor in seiner Ist-Situation bewertet, um danach dann daraus einen Soll-Wert abzuleiten (ebenfalls auf der Skala von 1-10). Im Ergebnis hat man dann eine tabellarische Gegenüberstellung von Schlüsselfaktoren, die jeweils im Ist-Wert gewichtet im jeweils direkten Vergleich zum entsprechenden Soll-Wert.

Die Summe dividiert durch die Anzahl der Schlüsselfaktoren ergibt dann eine integrierte Kennzahl, die für die weitere Arbeit an der Entscheidung wichtig ist. Es ist sozusagen ein Gradmesser für Verbesserungen oder Verschlechterungen dieser Entscheidungssituation, die sich mithilfe einer einzigen Kennzahl bemessen lässt. Zugleich erlaubt die Genese dieser Kennzahl zugleich bedarfsbezogen die Auffächerung auf die Einzelfaktoren, somit kann man auch direkt ersehen, aus welchen möglichen Gründen sich die Gesamt-Kennzahl vielleicht verändert hat.

Modul 8 - Inneres Team

Basierend auf der bisherigen Arbeit, die stark auch auf die externen Faktoren abgehoben hat, geht es nun nochmals um die Möglichkeit zur Resonanz für die Entscheidung. Es bietet sich nun an, mithilfe des inneren Teams nach Friedemann Schulz von Thun zu der aktuellen Arbeitsfrage mit den dazugehörigen Schlüsselfaktoren ein inneres Team zu benennen, das nochmals kritisch die bisherige Situation reflektiert.

Das sogenannte Oberhaupt schließt diese Übung mit einer integrierten Stellungnahme ab. Normalerweise verhält es sich so, dass hier nochmals eine genauere und zugespitztere Arbeitsfrage resultiert.

Modul 9 - Denkmuster und mentale Modelle

Es kann nun an dieser Stelle Sinn machen, sich mit üblichen Verzerrungen der menschlichen Psyche beschäftigen (engl. „biases“). Hiermit sind wohlgerne keine therapeutischen Themenstellungen gemeint, sondern den „blinden Flecken“, die jedem Menschen im eigenen Denken unterlaufen.

Hierzu wäre es beispielsweise denkbar, mit einer Liste von wissenschaftlich nachgewiesenen psychologischen Verzerrungen nochmals zu prüfen, ob die Entscheider:in gegebenenfalls bisher Annahmen getroffen hat, die einer genauen Prüfung aufgrund der psychischen Verzerrungen nicht standhält. Ein typischer Fall wäre der sogenannte Bestätigungsfehler, wenn man praktisch nur die Dinge ins Kalkül zieht, die die eigene bisherige Wahrnehmung auch bestätigen und alles andere außer Acht lässt.

Dieses Modul wäre er als ist er als Filter bzw. Korrektiv zu verstehen und nicht als kreative induktive Methode.

II. Integrieren

Die zweite Phase **Integrieren** dient dem Zweck, aufbauend auf einer belastbaren Arbeitsfrage zu einer Analyse vorhandener und noch offener Ressourcen zu kommen, die dann so zu konfigurieren sind, dass sie das Entscheidungsvorhaben ideal unterstützen. Bei der Betrachtung von Ressourcen geht es sowohl um eigene / innere Ressourcen als auch um externe Ressourcen (bspw. im Sinne eines Netzwerkes oder anzuschaffenden Ressourcen).

Modul 10 - Voraussetzungen und Ressourcen

Nach der Definition des Fluchtpunktes in der Phase Ausrichten hat man nun eine Arbeitsfrage vorliegen und die ersten Ergebnisse aus den Übungen zur Resonanz (Affektbilanz, inneres Team). Nun stellt sich in der Folge die Frage, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit die in der Frage thematisierte Entscheidung auch umgesetzt werden kann. Die Leitfrage könnte hier sein: „Was muss gegeben sein, damit diese Entscheidung zur vollen Zufriedenheit gelöst werden kann?“

In diesem Kontext macht wiederum eine kreative Arbeitsweise mit Klebezetteln oder einer Mindmap Sinn. Hier kann man nochmal frei assoziieren und schauen, welche Mittel notwendig sind, um direkt ansetzend an den Schlüsselfaktoren Fortschritte realisieren zu können. Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt auf der Hand: mit dem Zwischenschritt der Schlüsselfaktoren hat man aus einem großen Thema mehrere kleine Themen gemacht, an denen inzwischen nachweislich ist, dass sie das große Thema in Summe bewegen. Natürlich existieren Wechselwirkungen zwischen diesen Faktoren, die im Einzelfall nochmals zu prüfen sind. Trotz alledem kann hier sehr gut eingegriffen werden, da man aufgrund der Schlüsselfaktoren einen sehr verdichteten Blick auf das Wirkungsgefüge des Entscheidungssystems hat.

Modul 11 - Glaubenssätze erkennen und verstehen

In Anlehnung an die Thematik der Denkmuster und mentalen Modelle geht es nun darum, eigene Annahmen und Überzeugungen nochmals kritisch zu prüfen. Die Glaubenssätze oder die Methodik der Glaubenssätze nach der Neurolinguistischen Programmierung (NLP) können auf verschiedene Arten und Weisen bearbeitet werden, beispielsweise nach der Methode „The Work“ von Byron Katie, einer amerikanischen Autorin, die zum Thema Glaubenssätze eine wirksame Methode entwickelt hat. Die eigentliche Herausforderung hierbei ist, den eigenen, oft impliziten, Glaubenssätzen, auf die Spur zu kommen und zu erkennen, welche Hebelwirkung diese Glaubenssätze auf den Entscheidungskontext haben können.

Insbesondere die limitierenden Glaubenssätze können selbst bei bester Analyse des Entscheidungssystems dazu führen, dass letztlich alle Bemühungen zur Umsetzung des Vorhabens boykottiert werden, daher ist die Kenntnis der eigenen Glaubenssätze unerlässlich für die anstehende Umsetzungsphase.

Folglich geht es darum, ausgehend von der konkreten Arbeitsfrage die relevanten Glaubenssätze zu identifizieren und sich mit den limitierenden Glaubenssätzen auseinanderzusetzen mit verschiedenen Methoden. Das Ziel ist, produktive und befähigende Glaubenssätze zu formulieren, die dann den Weg ebnen für eine friktionslose Umsetzung.

Modul 12 - Spannungsfelder als Denkressourcen

Nach den bisherigen Schritten ist davon auszugehen, dass der Coachee inzwischen eine bewusste Haltung zum Entscheidungssystem entwickelt hat. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass sie bei der Formulierung dieser Haltung zum Thema auf ihr *bisheriges* Repertoire zurückgreift. Je nach Coachee kann dies gut sein. Oft - und daher besteht ja oft auch der Bedarf eines Coachings - verhält es sich jedoch so, dass das Repertoire *nicht* alle Möglichkeiten des Coachee betrachtet.

Vor diesem Hintergrund hat sich bewährt, mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat von Friedemann Schulz von Thun den Potenzialraum aufzuspannen, indem ergänzende Eigenschaften zum bisherigen Repertoire ausfindig gemacht werden. In der bekannten rechteckigen Darstellung kann somit eine Entwicklungslinie definiert werden, damit nochmals neue mögliche Positionen zur Entscheidung herausgefunden werden können. Die Idee hierzu ist, dass jede wichtige Entscheidung zumeist auch eine gewisse Transformation und Veränderung auf Seiten der Entscheider:in mit sich bringt. Die Möglichkeit einer Entwicklungslinie aus dem Werte- und Entwicklungsquadrat bzw. eines Spannungsfeldes ist hier besser brauchbar als eine einzelne Eigenschaft, weil es Optionen eröffnet, die bei der weiteren Ausgestaltung helfen können und den Blick nicht zu früh verengen.

Modul 13 - Aufmerksamkeit lenken

Nach dem letzten Modul hat man neben dem Standardrepertoire des Coachee auch ein mögliches komplementäres Repertoire an Eigenschaften erschlossen und der Coachee erahnt, dass es außerhalb seines bisherigen Wirkungskreises noch andere Möglichkeiten geben könnte, wie er sich mit diesem Entscheidungssystem auseinandersetzen kann.

Vor diesem Hintergrund geht es nun darum, die Vision einer eigenen Haltung zu formulieren, die die Gesamtheit der Optionen, die bisher bedacht und erfüllt wurden, miteinander zu integrieren und in eine stimmige Formulierung zu bringen. Hier haben sich verschiedene Methoden bewährt.

Man kann mit dem hypnosystemischen Coachingansatz von Gunther Schmidt arbeiten und dem Seiten- und Brückenmodell neue Wege bahnen. Eine andere und in diesem konkreten Modul favorisierte Methode basiert auf dem Zürcher Ressourcen Modell und wird in der dortigen Terminologie unter dem Begriff des Motto-Ziels geführt: es geht hierbei darum, eine Wunsch-Haltung zu definieren, basierend auf Wunschelementen, die man sich quasi assoziativ und recht kreativ zusammenstellen kann.

Hier sind sämtliche Mittel recht, die die eigene Vorstellungskraft anregen und mit dem eigenen Körperempfinden positiv resonieren (somatische Marker). In diesem Punkt sind sich der hypnosystemische Ansatz und das Zürcher Ressourcen Modell ähnlich: beide vertrauen auf die Intelligenz des Körpers und leiten daraus auch Möglichkeiten der eigenen Haltungsgenerierung ab, die auf dem reinen kognitiven Weg so normalerweise nicht erreichbar scheinen.

Modul 14 - Schlau im Schlaf

Eine schöne Möglichkeit, den Coachees auch selbstständig Themen erarbeiten zu lassen besteht darin, nach der bisherigen Arbeit auch nochmal ganz bewusst das Unterbewusstsein anzusprechen. Eine Möglichkeit dafür besteht darin, dass im Gehirn verankerte und für die Wachsamkeit zuständige Filtersystem (retikuläres Aktivierungssystem) bewusst anzusprechen. Dazu sind folgende Schritte bewährt:

- Abends wird ein Arbeitsauftrag schriftlich formuliert und der Zettel wird neben das Bett gelegt über Nacht.
- Damit gibt man dem Unterbewusstsein den Auftrag, über dieses Thema nachzudenken.
- Wenn man am nächsten Morgen aufwacht, wird man feststellen, dass einem hierzu ganz viele Dinge und Assoziationen einfallen, die man bewusst so nicht direkt präsent gehabt hätte.
- Diese Methode kann man während einer Nacht oder in einer Reihe von mehreren Nächten anwenden - die einzige Regel: es muss immer sofort niedergeschrieben werden, was einem dazu einfällt.

Man kann das Ganze auch damit verwenden, dass man eine Mindestanzahl an Einfällen notieren möchte. Beispielsweise kann man sich zum Ziel setzen, 50 Einträge zu einem Thema zu machen, um nochmals sicherzugehen, dass man alle Themen vollständig reflektiert hat. Die ersten zehn oder 20 Einträge sind normalerweise am leichtesten und danach wird es meist schwierig. Trotzdem wird man feststellen, dass einem darüber hinaus noch viele andere Themen einfallen, wenn man die Frage bewusst hält und in Ruhephasen des Gehirns (Schlafen, Phasen der Erholung oder leichte Tätigkeiten wie beispielsweise Bügeln) hierzu ganz viele neue Einfälle generiert werden.

Diese Methode ist im engeren Sinne keine klassische Coachingmethode. Die meisten Menschen haben mit diesem Thema bereits auf indirekten Weg Erfahrungen gesammelt, die wenigsten Menschen nutzen sie als bewusst eingesetzte Methode. Es ist, wenn man so will, eine einfache Methode als „Hilfe zur Selbsthilfe“. Diese Übung lässt sich wunderbar zu Hause machen, beispielsweise zwischen zwei Coaching-Sitzungen.

III. Bewegen

Die dritte Phase **Bewegen** beschäftigt sich nun ausgehend von der Arbeitsfrage und einer durchdachten Ressourcenplanung mit dem Thema, wie eine Realisierung bestmöglich erfolgen kann. Die Erfahrung zeigt, dass insbesondere die Umsetzung oft auch in sogenannten „Kleinigkeiten“ scheitern kann.

Vor diesem Hintergrund ist es von besonderer Wichtigkeit, einen Dialog mit der Entscheidung bzw. einen Dialog mit dem selbst gesteckten Ziel aufzubauen, sodass die Entscheider:in regelmäßig an das Vorhaben erinnert wird: oft verhält es einfach so, dass gewisse, auch wichtige, Vorhaben im Alltag schlicht und ergreifend vergessen werden.

Modul 15 - Resultate verursachen

Nach den Phasen Ausrichten und Integrieren liegen nun die Schlüsselfaktoren, der Engpass sowie die notwendigen Mittel vor, die zur Realisierung der Entscheidung notwendig sind. Es fehlen noch die Maßnahmen, die umgesetzt werden müssen, um das Ganze auch zu realisieren.

Die Beschaffung der Mittel und die einzelnen Aktionen auf dem Zielweg erfordern Maßnahmen, die in Handlungen umgesetzt werden müssen. Denn nicht die Vorsätze oder Wünsche führen zum Ziel, sondern zielgerichtetes, konsequentes Handeln. Alle Mittel haben Maßnahmen zur Folge, sonst würde man sie nicht benötigen.

Demzufolge wird man die Maßnahmen und Aufgaben skizzieren und sie soweit möglich in konkrete Handlungen herunterbrechen. Sofern eine zwingende Reihenfolge für die Erledigung der Einzelmaßnahmen existiert, wird diese dann vorgenommen.

Danach werden alle Maßnahmen daraufhin geprüft, ob sie realistisch und durchführbar sind. Im gleichen Atemzug gilt es zu prüfen, inwiefern ein Plan besteht, wenn Einzelmaßnahmen nicht durchführbar sind. Hierfür gilt es eventuelle Ersatzmaßnahmen festzulegen und sich vorab zu überlegen, in welchem Maß auch eine Zielsetzung verändert werden könnte. Als Kontrolle ist noch mal festzulegen, inwiefern für alle geplanten Maßnahmen auch die notwendigen Mittel vorhanden und eingeplant sind.

Abschließend gilt es, die Priorisierung nochmals eingehend zu prüfen, welche Maßnahmen am aussichtsreichsten sind. Es geht hierbei darum, sich zu überlegen, wie man auf schnellstem und direktem Weg zum Ziel gelangen kann.

In der Praxis hat es sich bewährt, die Entscheidungsthematik in 3-5 größere Blöcke zu unterteilen und diese Unterpunkte auf einem DIN-A4- Blatt aufzuschreiben (oben die Entscheidungsfrage und darunter mit etwas Abstand die 3-5 wichtigsten Punkte).

Zu jedem der 3-5 Punkte werden dann die zugehörigen Maßnahmen, wie sie zuvor ausgearbeitet wurden, zusammengefasst, sodass man nachher auf einem DIN- A4-Blatt eine Liste von Vorhaben, Etappenzielen und dazugehörigen Maßnahmen hat, damit man in der Geschlossenheit auch nichts aus dem Blick verliert.

Natürlich kann diese Systematik noch weiter untergliedert werden, aber das ist nicht unbedingt notwendig. In der Praxis zeigt sich, dass Kleinteiligkeit der „Feind“ guter Umsetzung ist. Allerdings muss die Planung hinreichend konkret sein, denn als nächster Schritt steht die Verankerung der Umsetzung im Kalender an. Mit diesem Schritt wird sichergestellt, dass der die Entscheider:in auch auf der Zeitschiene eine Beziehung zur Umsetzung des Entscheidungsvorhabens hat.

Insbesondere bei großen und wichtigen Entscheidungen zeigt sich, dass im Grunde *alles* eine Entscheidung ist, inklusive der Art und Weise der Umsetzung. Hier ist es besonders wichtig, Umsetzungsstärke dadurch zu erlangen, dass der Überblick zum einen und die Konsequenz zum anderen nicht unter untergeordneten Themen leiden, sondern dass diese Thematik die nötige Aufmerksamkeit bekommt.

Ausgehend von einer solchen Erfassung (DIN A4-Blatt, Kalender) ist dann die Weiterbearbeitung zu organisieren, je nach neuer Erkenntnislage und im Verlauf der Realisierung der Entscheidung. Wie bei allen Tätigkeiten, so macht sich auch beim Entscheiden und beim Realisieren der Entscheidung die Übung erst den Meister. Eine gute Herleitung und ein guter Plan erleichtern die Umsetzung in die Realität.

Abschluss

In der vorliegenden Arbeit haben wir nun einmal einen idealtypischen Coachingprozess zur Entscheidungsfindung durchgespielt. In den drei Phasen Ausrichten, Integrieren und Bewegen wurde der Coachee immer wieder mit der äußeren und inneren Realität konfrontiert und über Übungen dazu eingeladen, sich mit beiden Seiten und der Integration auseinanderzusetzen. Dieses Vorgehen folgt der Erkenntnis, dass sich eine Entscheidung, die im Äußeren realisiert werden soll, auch im Inneren stimmig und passend anfühlen muss, damit eine Entscheidung nicht boykottiert wird.

Abschließend ist festzuhalten, dass jede noch so gute Entscheidungsvorbereitung ihr Ziel verfehlt hat, wenn es nachher an der Nachhaltigkeit der Umsetzung mangelt. Vor diesem Hintergrund sei an dieser Stelle der Ausblick gestattet, dass es über das „Bewegen“ hinaus noch ein System der Wiedervorlage o. ä. braucht, um die Umsetzungsphase zu unterstützen und der Entscheider:in dabei zu helfen, in

einem permanenten Dialog mit dem in der Entscheidung inhärenten Ziel verbleiben kann - dies ist dann die Aufgabe der Entscheider:in oder eines guten Coaches, der auch die Umsetzungsphase länger begleiten kann. Die Erfahrung zeigt, dass ein sogenanntes „accountability coaching / partnership“ beispielsweise im Bereich des Sports und des Trainings sehr gut funktionieren kann und man als Entscheider:in dann nicht permanent den Eindruck gewinnt, mit vielen Dingen in der Umsetzung alleine zu stehen.

Literaturverzeichnis

Bikart, Joseph (2019): The Art of Decision Making: How we Move from Indecision to Smart Choices

Gigerenzer, Gerd (2008): Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition

Häusel, Hans-Georg (2016): Brain View: Warum Kunden kaufen

Kahnemann, Daniel (2011): Thinking, fast and slow

Lotter, Wolf (2020): Zusammenhänge: Wie wir lernen, die Welt wieder zu verstehen

Merath, Stefan (2010): Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer

Nowak, Claus (2015): Geometrien der Veränderung: 70 Modelle für Führung, Coaching und Change-Management

Simon, Fritz B. (2015): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus

Storch, Marja (2017): Die Kraft aus dem Selbst: Sieben PsychoGyms für das Unbewusste

Wohland, Gerhard (2012): Denkwerkzeuge der Höchstleister: Warum dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen

Internet

Farnam Street: <https://fs.blog>