

## Abschlussarbeit zur Ausbildung zum Systemischen Coach

Verfasserin: Judith Braun

Datum: 21.08.2022

Thema:

Wie trifft man gute Entscheidungen (bzw. unterstützt den Klienten dabei)?



*Ist nicht.*

Diese Arbeit beleuchtet Aspekte, die dir bewusst sein sollten, wenn du selbst gute Entscheidungen treffen möchtest oder als Coach andere bei ihrer Entscheidungsfindung im privaten und / oder Business-Umfeld unterstützt.

## Wie trifft man gute Entscheidungen (bzw. unterstützt den Klienten dabei)?

Beim Entscheiden wählen wir zwischen mindestens zwei Optionen, mit dem Ziel erwünschte Konsequenzen zu erreichen und unerwünschte Konsequenzen zu vermeiden. Entscheidungen sind von Natur aus immer mit einem gewissen Risiko verbunden. Ansonsten wäre es keine Entscheidung, sondern eine logische Prozesskette. Kein Risiko würde daher vorliegen, wenn von vornherein klar ersichtlich ist, welche logischen Prozessschritte zu genau dem einen gewünschten Ergebnis führen (oder ein unerwünschtes Ergebnis vermieden werden kann).

Warum ist das Thema Entscheidungsfindung so relevant? Starten wir dazu mit ein paar Zahlen: Innerhalb von Sekunden treffen wir jeden Tag bis zu 100.000 Entscheidungen. Gerhardt Roth, ein bekannter deutscher Neurobiologe schätzt, dass uns davon nur 0,1 Prozent bewusst werden. Und für diese 0,1 Prozent verbraucht das Bewusstsein allerdings den Löwenanteil von 80 Prozent der Energie im Gehirn. Bewusstsein, also unsere aktive Aufmerksamkeit ist ein Energiefresser pur. Und unser Gehirn ist ein sehr guter und engagierter Energie-Sparer. Leider macht es das nicht automatisch auch zu einem perfekten Entscheidungs-Instrument.

### 1. Wer trifft die Entscheidung:



*Und in deinem Bauch.*

Verkürzt sagt man: „Ich treffe eine Entscheidung“. Aber wie viel „bewusstes Ich“ und ein „rationaler, kühler Kopf“ ist dabei wirklich beteiligt?

Wie im vorherigen Absatz beschrieben, muss man hier noch mal zwischen dem Unterbewusstsein und dem bewussten Ich unterscheiden.

### Energiesparen versus optimaler Entscheidungsfindung

Unbewusste Entscheidungen haben den großen Vorteil, dass sie durch Automatisierung so energiesparend und schnell sind. Und weil das Gehirn Energiesparen so toll findet, ist es permanent bemüht, alles was neu ins Bewusstsein kommt, möglich schnell in Form von Gewohnheiten auf Autopiloten zu setzen. Egal ob seine Schuhe zuzubinden oder Autofahren lernen, alle haben denselben Prozess durchlebt: Zu Anfang kosteten sie anstrengende Konzentration und Aufmerksamkeit. Je öfter sie wiederholt werden, desto weniger Ressourcen brauchen sie in unserem Kopf. Und desto nachhaltiger kann man sich darauf verlassen, dass sie stattfinden. Auch weil man dafür keine bewusste Entscheidung es zu tun mehr treffen muss.

## **Gewohnheiten sorgen für Konsistenz im Verhalten und bei Entscheidungen**

Dieser Aspekt ist gerade bei der Entscheidung, sein Verhalten langfristig zu ändern sehr relevant. Solange es noch keine automatisierte Verhaltensweise ist, kostet es sehr viel Aufwand im Sinne von bewusster Anstrengung. Und solange ist die Gefahr eines vorschnellen Abbruchs des Vorhabens und entsprechend keine nachhaltige Verhaltensänderung sehr groß. Das neue Vorhaben muss den „magischen Sprung“ in die Gewohnheit und damit in die unbewusste Steuerung schaffen.

Doch wollen wir unser Verhalten überhaupt ändern? Und wenn ja, in welche Richtung und unter welchen Prämissen?

Der Automatik-Modus im Gehirn sorgt für zahlreiche Denk- und Wahrnehmungsfehler:

**Besondere Herausforderung, wenn das Gehirn im Autopilot Dinge wahrnimmt und entsprechend unbewusste Entscheidungen trifft:**

### **Kognitive Verzerrungen**

- **Bestätigungsfehler**

Kurz gesagt geht es darum, dass Menschen auch weiterhin das glauben wollen, was sie aktuell glauben. Diese Tendenz ist eine der stärksten Verzerrungen.

So suchen wir uns immer diejenigen Informationen, die die eigenen Annahmen bestärken – dieses Phänomen beschreibt der Bestätigungsfehler (im Englischen auch „**confirmation bias**“ genannt).

Zu diesem Zweck selektieren wir Quellen und Informationen sehr spezifisch, sodass der eigene Standpunkt weitere Unterstützung erfährt. Alle widersprechenden Meinungen werden dabei automatisch übersehen oder so uminterpretiert, dass sie in das eigene Weltbild passen.

Wie alle Wahrnehmungsfehler gibt es auch hier einen evolutionsbiologischen Hintergrund. In Anbetracht der schiereren Menge an Reizen, die pro Sekunde auf das Gehirn einwirken, hat es sich als vorteilhaft erwiesen, dass wir blitzschnell Dinge in Schubladen stecken, oder um es neutraler zu formulieren: Kategorien bilden. Das ist gut für eine effiziente Verarbeitung, aber auch die Erklärung, warum wir alle Vorurteile haben und diese nur sehr bewusst (also mit Anstrengung!) überwinden können. Es gibt zahlreiche Studien, die belegen, dass auf Basis vom Bestätigungsfehler auch gerade im Business sehr teure Fehlentscheidungen getroffen werden.

Denn führt dazu, dass wir eher bestehende Hypothesen akzeptieren, als diese aufgrund von abweichenden Daten zu hinterfragen:

### **Falsifizieren ist effizienter als Verifizieren**

Im Entscheidungsprozess bilden wir ständig Hypothesen. Hypothesen werden als „von Widersprüchen freien, aber zunächst unbewiesene Annahme. Im Gegensatz zu These beinhaltet die Hypothese auch eine Vermutung einer „Ursache-Wirkungsbeziehung.“

Eine Hypothese zu verifizieren heißt, sie als wahr zu erweisen. Menschen haben eine große Tendenz dazu (siehe auch unser typisches Vorgehen wie im vorherigen Punkt unter „confirmation bias“ beschrieben).

Doch nicht umsonst heißt es: „Avoid falling in love with your own hypothesis.“ Effizienter ist es, sie zu falsifizieren.

Etwas zu falsifizieren heißt, die Annahme auf Basis von Experimenten, Studien, Beobachtungen etc. zu widerlegen. Das wird vor allem im wissenschaftlichen Bereich genutzt, wenn es darum geht zu schauen, ob Hypothesen allen verfügbaren Informationen standhalten und nicht falsifiziert werden können.

Auch wenn wir wie beschrieben, dazu neigen, unsere Sichtweisen lieber zu verifizieren als zu falsifizieren, wäre es doch auch außerhalb des wissenschaftlichen Kontexts oft ratsam, erst die kritischen Gegen-Aspekte bzw. besonders herausfordernden Aspekte zu betrachten.

Mit dem „**Tackle the Monkey-First-Ansatz** (von Google X/Astro Teller)“ lässt sich sehr viel Geld sparen und Lebenszeit gewinnen. Es geht darum bei einem Vorhaben abzuschätzen, was ist der schwierigste Part und damit zu beginnen. Wenn man diesen nicht umsetzen kann, kann man das Vorhaben abbrechen, ohne allzu viel Ressourcen umsonst verschwendet zu haben. Oder um bei dem namensgebenden Beispiel zu bleiben: Wenn es um die Aufgabe geht, einen Affen auf den Podest zu stellen, der dann Shakespeare zitiert, würden viele dazu neigen damit anzufangen, ein Podest zu bauen. Das ist leicht händelbar und ein Erfolg schnell vorzeigbar. Wenn man sich dann schlussendlich dem Affen widmet und merkt, dass das Unterfangen nicht erfolgreich beendet werden kann, hat man die Ressourcen für den Podestbau bereits verschwendet. Umgekehrt wäre es schnell klar geworden und man hätte sich viel leichter und schneller gegen die Umsetzung dieses Projektes entscheiden können. Und somit Ressourcen frei gehabt für erfolgversprechendere Vorhaben.

Es geht vor allem im Business darum, schnellstmöglich entscheiden zu können, ob ein Projekt weiterhin erfolgsversprechend ist oder es schnellstmöglich abzubrechen. Aber auch für den privaten Coaching-Bereich ist das relevant. Denn Lebenszeit ist das wertvollste was man hat und diese sollte achtsam eingesetzt werden.

- **Wahrnehmungsverzerrung durch den Ankereffekt:**

Der Ankereffekt beruht darauf, dass Menschen sich bei Entscheidungen unbewusst von der Umwelt beeinflussen lassen, selbst wenn diese Faktoren keine Relevanz für die Entscheidung haben.

Beim unbewussten Anker wirkt das sogenannte Priming: Menschen nehmen Informationen aus ihrem Umfeld auf und verwenden sie als Referenzgröße für eine Entscheidung und diese beeinflusst die weiteren Handlungen entsprechend.

Dieser Effekt wirkt sogar dann, wenn Menschen vorab auf ihn aufmerksam gemacht wurden.

(Im Coaching nutzen wir den Priming-Effekt allerdings auch konstruktiv, wenn wir bewusst positive, zielorientierte Begriffe wählen.)

- **Wahrnehmungsverzerrung durch den Bandwagon-Effekt**

Der Bandwagon-Effekt führt dazu, dass eine ohnehin schon beliebte Entscheidungs-Option noch mehr Zustimmung erfährt.

Menschen handeln häufig erfolgs- und statusorientiert. Das Streben nach Aufstieg in einer Hierarchie ist evolutionär tief in uns verankert.

- **Wahrnehmungsverzerrung durch den Verfügbarkeitsheuristik**  
Erfahrungen und Ereignisse, die in den Gedanken aktuell sehr präsent sind, verändern hierbei die Wahrnehmung. Entscheidend ist, welche Erinnerung besonders leicht verfügbar sind.

Wenn wir Daten in Form von Informationen zu irgendeinem Thema aufnehmen, gewichten wir nicht alle gleichwertig: Die erste Information, die wir aufnehmen, bleibt uns besonders stark hängen.

Über einen Menschen, den man gerade erst kennengelernt hat, liegen einem zu wenige Informationen vor, um verlässliche Entscheidungen in seinem Zusammenhang zu treffen. Da es aber evolutionär wichtig war und ist, schnell sich auf einen Menschen einzustellen, um sich angemessen zu verhalten, hat sich diese Wahrnehmungsverzerrung herausgebildet.

- **Wahrnehmungsverzerrung durch den Halo-Effekt**  
Dabei schließt man von bekannten Eigenschaften einer Person auf unbekanntes. Laut Studien werden beispielsweise attraktivere Menschen automatisch für schlauer gehalten – obwohl es keinen Zusammenhang zwischen Aussehen und Intelligenz gibt.  
Der Halo-Effekt ist sehr dauerhaft. Selbst spätere Negativerlebnisse, beispielsweise in einer wie auch immer gearteten Beziehung, werden oft lange vom positiven ersten Eindruck überlagert. Um dem Effekt zu begegnen ist es z. B. sehr hilfreich, mehrere Personen und damit Perspektiven in den Entscheidungsprozess mit einzubeziehen. Im Coaching kann man das z. B. durch zirkuläre Fragen umsetzen, indem man fragt, wie einzelne Personen aus dem Umfeld das Ergebnis einer Entscheidung einschätzen würden.
- **Wahrnehmungsverzerrung durch Verlustaversion**  
Menschen bewerten Verluste oft höher als entsprechende Gewinne. Die übervorsichtige Vermeidung von Verlusten hat vermutlich evolutionäre Gründe.

(Im Coaching kann es hier hilfreich sein, dass der Klient in sein Gefühl geht und versucht konkret zu erspüren, wie markant und relevant vermeintliche Verluste sich für ihn wirklich anfühlen. So kann er z.B. mit der Methode des Tetralemmas (siehe unten) die Konsequenzen verschiedener Handlungsoptionen erspüren.)

Doch haben wir uns erst einmal entschieden eine Sache zu starten und sollten im Verlauf merken, dass die Verluste größer sind als der angestrebte Gewinn, scheint dieser Mechanismus sich ins Gegenteil zu verkehren. Dann kommt die folgende Falle zum Tragen:

- **Sunk cost fallacy (Versunkene-Kosten-Falle)**  
Denn bei dieser kognitiven Verzerrung geht es darum, dass eine Sache umso schwerer abzubrechen ist, je mehr Anstrengung bereits in sie investiert wurde.

Dabei kann es sich entweder um Zeit, Geld oder andere Bemühungen handeln.

Vor allem nicht wieder rückgängig machbare Kosten werden oft zum Anlass genommen, unrentable Aktivitäten weiter fortzusetzen, weil bereits viel in diese Aktivitäten investiert wurde. Somit können irreversible Kosten den wirtschaftlich optimalen Entscheidungsprozess verfälschen. Auf solches Verhalten bezieht sich die Redensart „gutes Geld schlechtem hinterherwerfen“.

Gerade auch im Business-Kontext führt die Versunkene-Kosten-Falle zu einem irrationalen Verhalten bei Entscheidungsträgern, die ein besonderes Commitment zum Projekt aufweisen oder dessen Umsetzung als richtig beweisen wollen. Daher ist kaum etwas schwieriger, als ein einmal begonnenes Vorhaben, in das bereits ein gewisser Ressourceneinsatz stattgefunden hat, abzuberechnen. Eine Entscheidung zum vorzeitigen Abbruch wird oft mit einem Gesichtsverlust interpretiert.

Das Ziel einer Maßnahme bzw. eines Projekts steht nicht mehr im Fokus und es wird wie mit Scheuklappen gehandelt.

Eine gute Unternehmensführung sorgt daher für eine Kultur, wo ein vorzeitiges Abbrechen von nicht erfolgsversprechenden Projekten nicht nur nicht negativ gesehen wird, sondern sehr explizit ausgelobt wird. Das braucht aber in den meisten Umfeldern einen echten Kulturwandel.

Nicht weit entfernt davon ist auch der sogenannte **IKEA-Effekt im Marketing**: Menschen, die selbst Zeit und Energie in ein Produkt stecken, bewerten dieses positiver und können sich schlechter davon trennen.

All diese Wahrnehmungs-Verzerrungen führen dazu, dass wir ggf. nicht die nachhaltig besten Entscheidungen im Sinne unseres Ziels treffen. Das Unterbewusstsein funkt uns da regelmäßig dazwischen. Sich diese Wahrnehmungsfehler bewusst zu machen, schützt zwar nicht komplett vor ihren Folgen, kann sie aber in Teilen deutlich abmildern.

Wer noch tiefer in diese Materie eindringen möchte, dem empfehle ich das Buch: „Schnelles Denken, langsames Denken“ von Daniel Kahneman.

## **2. Der Preis von Entscheidungen**

Zur großen Ambivalenz von Entscheidungen gehört, dass man viel gewinnen kann, wenn man sich entscheidet. Aber gleichzeitig auch immer ein -und sei es nur ein gefühlter- Verlust damit einhergeht. Selbst wenn die eigentliche Entscheidung zum gewünschten Ziel geführt hat.

Das gilt sowohl im privaten oder beruflichen Bereich.

### **Der Begriff des „Trade off“**

Hierbei handelt es sich um einen Anglizismus, der für einen Zielkonflikt zwischen mindestens zwei gegenläufigen Zielen steht oder der einer Entscheidung vorausgehende Prozess des Abwägens zwischen zwei sich gegenseitig beeinflussenden Merkmalen.

Zur klassischen Entscheidungs-Herausforderung gehört, dass es nicht nur das eine mögliche Ziel gibt, sondern mehrere Ziele miteinander im Konflikt stehen. Das ist bei den meisten größeren Entscheidungen der Fall. Hier gilt es Entscheidungsoptionen gegeneinander abzuwägen.

Wenn keine Option alle bestmöglichen wünschenswerten Eigenschaften auf sich vereint, muss bei einer Entscheidung ein sogenannte „trade off“ vorgenommen werden, d. h. auf eine positive Ausprägung einer Eigenschaft zugunsten einer positiven Ausprägung einer anderen Eigenschaft verzichtet werden. Dies ist z. B. bei Preis und Qualität oft der Fall, da das billigste Produkt selten das Beste ist und man abwägen muss, welche Kombination von Merkmalen einen günstigen Kompromiss darstellt.

Privater Bereich: Auch wenn sicher die wenigsten den Fachbegriff „Trade off“ kennen, spüren wir seine Auswirkungen auch bei privaten Entscheidungen: Solange eine Entscheidung noch nicht getroffen wurde, sind alle Türen noch offen.

Theoretisch könnten wir -soweit es die eigenen Ressourcen erlauben- noch zwischen einer großen Auswahl an Autos, Urlaubsorten oder Fortbildungsmöglichkeiten (z. B. zum Systemischen Coach 😊) entscheiden. Wenn jedoch einmal die Entscheidung für Auto X oder Beruf Y getroffen wurde, gehen erst einmal alle anderen Türen zu. „I want it all and I want it now“ ist eben nicht. Und weil uns das bewusst ist, fahren viele eine Vermeidungs- bzw. zumindest eine Verzögerungs-Strategie, was solche Entscheidungen angeht. Man weiß: Das eine haben zu können, kostet das andere (zumindest vorerst) nicht haben zu können.

Im Business gehört es zu den wichtigsten Kompetenzen im Management, gute Entscheidungen treffen zu können. Vor allem gute Entscheidungen in Unsicherheit, also im komplexen Umfeld (siehe nächster Punkt).

Aber auch in agilen Methoden gilt keine „basisdemokratische Entscheidungsfreiheit“. Auch hier liegt weiterhin die Verantwortung beim Management, diese sogenannten Trade-off-Entscheidungen zu treffen. Wie z. B. welche Ziele sind bei allen möglichen Zielen die nächsten Sinnvollen?

Steve Jobs sagte mal: Es ist nicht schwer, zu einer Sache „ja“ aber zu den anderen tausend anderen Dingen „nein“ zu sagen.

Anzuerkennen, dass man die Zukunft nicht voraussehen und damit minutiös vorausplanen kann, ist hier ein erster Schritt. Es gilt Risiken zu minimieren und gleichzeitig Chancen zu nutzen. Nur können gerade im komplexen Umfeld Entscheidungen lediglich als Hypothesen verstanden werden. Diese müssen schnellstmöglich ihre Richtigkeit im Sinne von gewünschter Wirksamkeit belegen oder falsifiziert werden (siehe oben). Hier gilt das Prinzip „fail early, fail cheap“. Dieses Prinzip besagt, dass man zu einem möglichst frühen Stadium erkennen sollte, wann ein Vorhaben nicht mehr erfolgreich zu Ende gebracht werden kann und es dann abbrechen (siehe auch vorherigen Punkt „tackle the monkey first“).

Hierfür werden seit einiger Zeit agile Methoden genutzt, die die Unvorhersehbarkeit einpreisen, da nicht mehr mit einer fixen Jahresplanung, sondern in kurzen Zyklen gearbeitet wird. „Inspect & adapt“ ist hier die passende Strategie. Ausprobieren, ob es in die richtige Richtung geht und wenn nicht zu einem möglichst frühen Zeitpunkt anpassen.

Sich auf Basis von bewussten Entscheidungen auf wenige Ziele zu fokussieren ist eine große Herausforderung. Es braucht die Zustimmung derjenigen (oft ja auch relevante Stakeholder), die etwas dadurch nicht bekommen können. Auch hier helfen ein gemeinsam abgestimmtes Zukunftsbild und das Erkennen der langfristigen Konsequenzen, dass möglichst alle diesen „trade off“ mittragen.

Und auch im privaten Bereich wird es immer Personen im eigenen System geben, für die eine vom Klienten getroffene Entscheidung negative Konsequenzen haben wird. Daher kann es sinnvoll sein, mit Hilfe von gezielten Interventionen im Rahmen eines Coachings diese Auswirkungen zu beleuchten.

### 3. Die Klippe zwischen Offensichtlich und Chaos: Das Umfeld der Entscheidungsfindung

Unterschiedlichen Umfeldern bedingen unterschiedliche Entscheidungs-Herangehensweisen. Das ist sehr gut in der sogenannten „Cynefin-Darstellung“ von Dave Snowden dargestellt:



Vor allem im Business-Kontext lautet ein Beispiel: wenn es in einem einfachen Umfeld den einen Best-Practice Weg zu einem gewünschten Ziel gibt, muss man keine Entscheidungen treffen. Es wäre zumindest nicht effizient, einen solchen Prozess jedes Mal mit einer Entscheidungs-Investition zu belasten. Im komplizierten Umfeld sieht es schon anders aus. Dort kann es bereits mehrere Varianten geben, ein gewünschtes Ergebnis zu erreichen. Daher spricht man in diesem Zusammenhang auch schon nicht mehr von „Best practice“, sondern nur noch von „Good Practice“. Verschiedene Experten können auf unterschiedlichen Wegen zum Ziel kommen. Wenn man sich diesen Unterschied bewusst macht, wird man merken, dass der Begriff „Best Practice“ sehr häufig im falschen Umfeld angewendet wird.

Ganz anders sieht es noch mal im komplexen Umfeld aus: Hier kann niemand, nicht mal Experten, im Voraus wissen, welcher Weg der beste oder zumindest ein erfolgsversprechender ist (und sich dafür entsprechend entscheiden). Hier müssen

Hypothesen gebildet werden und in Form von kleinen Experimenten stets mit der Realität abgeglichen werden. Erst im Nachhinein wird ersichtlich, welcher Weg der beste Richtung Ziel war.

### **Komplexes Umfeld: Erkenntnis-Prozess vor Ergebnis**

Hier sollte man auch nicht zu viel Energie in eine zu SMARTE Zielerreichung stecken. Im komplexen Umfeld lassen sich Ergebnisse nicht 100 % vorhersagen. Man muss immer auch Glück hinzurechnen bzw. Pech abziehen. Das hat zwei Konsequenzen:

1. Hier sollte eher mit qualitativen Zielbildern gearbeitet werden, die als Nordstern fungieren, ob man sich in die gewünschte Richtung bewegt. Immer besser darin werden, gute Hypothesen aufzustellen und diese regelmäßig – möglichst ohne Wahrnehmungsfehler- zu reflektieren, ist der bessere Invest.
2. Sollte man sich nicht auf zahlenmäßig genau festgezurrte Ziele versteifen. Wenn das Endergebnis eben „puls Glück und minus Pech“ ist, macht es weder Sinn, es genau vorhersehen zu wollen, noch damit irgendwelche Gratifikationen oder gar Sanktionen zu verknüpfen. Es gilt, den Prozess dahin fortwährend zu optimieren. Immer bessere Hypothesenbildung, damit die anstehenden Management-Entscheidungen entsprechend professionell getroffen werden können.

Sowohl im privaten wie im Business Umfeld fallen Entscheidungen in dieses Feld. In einer Welt, wo die Komplexität stetig zunimmt, ist dieser Bereich -gerade auch in Bezug auf Entscheidungen- besonders herausfordernd und spannend.

Auch hier gibt es wieder ein paar Fallstricke:

Achtung vor Bauch- und vor allem vor Experten- Entscheidungen im komplexen Umfeld!

Intuition ist eine tolle Sache. Sie wird um so besser, je länger und mehr „unbewusstes Wissen“ wir in uns „anhäufen“ konnten. Wenn also genug Erfahrungssammlung möglich ist, ist das Bauchgefühl eine hilfreiche Unterstützung. Doch im komplexen Umfeld kann sich ein Verlassen darauf uns auf die falsche Fährte locken. Weil hier Kausalketten im Vorhinein nicht möglich sind, sollte auch der Bauch nicht versuchen, sie herzustellen. Daher auch hier noch mal eine besondere Achtung vor den oben aufgeführten Bewertungsfehlern.

Denn Selbstüberschätzung führt zu einer Überschätzung unserer Vorhersagefähigkeiten und unrealistischer Optimismus führt zu größeren Risiken. Das größte Risiko trägt man daher, wenn man nicht weiß, in welchem der vier Felder man sich mit seinem Vorhaben befindet. Dieses ist das Feld in der Mitte, das Snowden „Verwirrung“ nennt. Meist greift man dann zu der Art der Vorgehensweise, die man persönlich besonders mag. Das kann, muss aber nicht zum echten Umfeld passen und hat dann die entsprechenden Konsequenzen.

#### **4. Zeitpunkt, wann wird die Konsequenz einer Entscheidung spürbar**

Es gibt Entscheidungen, da geht es darum „jetzt für jetzt“. Das heißt, man muss zum jetzigen Zeitpunkt sich entscheiden, was sofort wirksam wird. Hier geht es meist darum das Ergebnis kurzfristig zu optimieren bzw. maximieren. Da die Folgen sofort spürbar sind, ist diese Variante die einfachere.

Spannender wird die Variante „jetzt für dann“. Hier gilt es einen möglichen Belohnungsaufschub zu ertragen, obwohl die Anstrengungen schon aktuell spürbar sind. Hier kann ein positives Zukunftsbild unterstützend wirken.

Im privaten Bereich kann ein Foto vom gewünschten Sommerkleid helfen, die Entscheidung ab sofort mit Sport und einem Ernährungswechsel zu starten.

Im Coaching verankern wir die positiven Zielbilder /Glaubenssätze auch bewusst mit entsprechenden Bildern. Doch nicht nur die visuelle Verankerung, sondern möglichst auch alle weiteren Sinneskanäle, die für den Klienten relevant sind, werden hier angesprochen.

Vor allem im Business-Bereich wird genau aus diesem Grund mit den Konstrukten Vision und strategischen Zielen gearbeitet. Auch diese gilt es bestmöglich mit allen Sinnen, also auch emotional zu verankern. Sie sollten nicht nach dem Motto „set and forget“ nach ihrer Formulierung in der Schublade oder in Powerpoint-Präsentationen verenden, sondern regelmäßig im Alltag präsent sein. Je weiter das „dann“ in der Zukunft liegt, desto größere Unsicherheiten sind mit der dazugehörigen Planung verbunden.

Eine passende Methode wäre hier „Objectives and Key Results (OKR)“, ein strategisches Framework, das vor allem durch Google bekannt wurde.

#### **5. Tipps vom Meister: Dr. Gunter Schmidt in seinem Vortrag über Ambivalenzen:**

**Was fürchten die Menschen am meisten bei Entscheidungen: Ihre eigene Reaktion, wenn es schief geht.**

Dieser kurze Abstrakt bezieht sich auf einen Vortrag vom 21. März 2013 beim Frühjahrsevent der Gesellschaft für systemische Beratung e.V. in Karlsruhe.

Name des Vortrags von Dr. Gunther Schmidt: "**Will ich jetzt ambivalent sein oder nicht?**" (Anschau-Empfehlung: <https://youtu.be/19R-adB7wyU>)

Unter anderem geht Dr. Gunther Schmidt in seinem Vortrag auf das Thema „Treffen von Entscheidungen“ ein. Dort gibt er folgende Tipps beim Umgang mit Entscheidungen:

- Man kann sich nicht nicht entscheiden.
  - Man kann Entscheidungen hinauszögern, aber irgendwann entscheiden sich die Dinge dann von selbst. Und man muss dann mit den Folgen leben.
- Anerkennen, dass Zukunft nicht vorhersehbar ist
  - Die Zukunft vorhersehen zu wollen und deswegen die eine richtige Entscheidung treffen zu können, ist ein verständlicher Wunsch, aber unmöglich.
- Nach bestem Wissen und Gewissen

- Natürlich sollte man alle zum aktuellen Zeitpunkt relevanten und verfügbaren Informationen in seine Entscheidungsfindung mit einfließen lassen.
- Sich selbst in Zukunft nicht beschimpfen, wenn es nicht wie gewünscht läuft
  - Laut Schmidt haben die viele Menschen die größte Angst vor den eigenen Vorwürfen, die das zukünftige Ich äußern wird, wenn es doch nicht wie gewünscht läuft.
- Daher sollte man sich bereits zum Zeitpunkt der Entscheidungsfindung sich selbst zusichern, dass man sich dann liebevoll in den Arm nimmt und den Mut würdigt, damals eine Entscheidung getroffen zu haben. Und bei Misserfolg einfach die Chance nutzen, für das nächste Mal daraus zu lernen.

Des Weiteren zeigt er auf, dass viele Menschen das Bedürfnis haben, eine Entscheidung nur dann zu treffen, wenn sie sich zu mindestens 90 % sicher sind. Er hinterfragt das kritisch mit dem Hinweis auf unsere parlamentarische Demokratie. Dort ist es auch in Ordnung (und hat sich als durchaus arbeitsfähig erwiesen), wenn es nur eine 50 plus Mehrheit gibt. Ansonsten gäbe es im inneren ja „Honeckersche Verhältnisse“.

Aber in einer funktionierenden Demokratie bilden die fehlenden Prozentpunkte die Opposition. Und die soll natürlich nicht schweigen, sondern weiterhin kritisch mitdenken. Ähnlich sollte man mit seinem eigenen „inneren Parlament“ verfahren.

## 6. Kurzer Exkurs: Grundsätzliche Vorgehensweise und klassische Methoden beim Entscheidungs-Coaching

Ich schließe mit einer kleinen (und nicht abschließenden) Auswahl an typischen Methoden zur konkreten Entscheidungsfindung:

(Methoden werden hier nur kurz angeteasert, eine ausführliche Darstellung mit weiteren Details für eine konkrete Durchführung würde den Rahmen dieser Arbeit eindeutig sprengen, da jede Methode für sich Thema einer Abhandlung sein kann. Entsprechend wird man sicher in der Auflistung der weiteren Abschlussarbeiten auf der Website von [In-Konstellation](#) unter der entsprechenden Bezeichnung fündig.)

### Grundsätzliche Vorgehensweise bei einer Entscheidungsfindung:

- Als erstes gilt es sich Klarheit über die Zielsetzung zu schaffen. (Dass das bereits eine eigene Herausforderung darstellen kann, wissen wir aus dem Coaching-Prozess. Es lohnt sich auf jeden Fall, diesem Aspekt hinreichend Aufmerksamkeit zu geben, weil alles weitere darauf aufbaut.)
- Situationsanalyse/ Recherchieren
  - Wer ist beteiligt? Auch hier gilt es, sämtliche Systeme und ihre Abhängigkeiten untereinander zu betrachten.
  - Was genau gilt es zu entscheiden?
  - Wie habe ich darauf Einfluss?
    - Circle of Influence: Es ist hilfreich, wenn man realistisch einschätzen kann, was man selbst beeinflussen kann und an welchen Stellen man auf die Kooperation mit anderen

angewiesen ist, bzw. ggf. auch gar keinen Einfluss nehmen kann.

- Welche weiteren Faktoren beeinflussen die Entscheidungsfindung?
- Inwieweit ist man sich seinen eigenen Glaubenssätzen und Überzeugungen (und Wahrnehmungsfehlern, siehe oben) bewusst?
  - Auch hier bieten sich Methoden aus dem Coaching an, wo man sich selbst oder der Klient sich mit seinen eigenen Glaubenssätzen auseinandersetzt und weniger hilfreiche gegen positive ersetzt.
- Wann ist die Entscheidung zu treffen?
  - Studien zeigen, dass es hilfreich sein kann, sich eine Deadline zu setzen, um die Entscheidung nicht zu weit nach hinten hinauszuschieben (und sie sich quasi von alleine entscheidet, nicht immer im besten Sinne für den Klienten).
- Überangebot an Entscheidungsmöglichkeiten reduzieren durch Prioritäten setzen.
  - Eine gewisse Auswahl ist gut, aber wenn die Wahlmöglichkeit zu groß ist, wird der Entscheidungsprozess bis hin zur Entscheidungsparalyse („Der Esel, der zwischen zwei Heuhaufen verhungert.“) gestört. Daher ist es sehr sinnvoll, das Angebot auf wenige Möglichkeiten zu reduzieren. Um entsprechend Prioritäten zu setzen und sich auf diese zu fokussieren ist es wichtig, sich diese im Vorfeld bewusst zu machen. Eine Auseinandersetzung mit den eigenen Werten ist in diesem Zusammenhang ebenfalls empfehlenswert.
- Gezielte Gegenpositionen (siehe oben: falsifizieren / tacle the monkey first Beispiel)
  - Wenn man so zu einer Entscheidung gelangt ist, kann es je nach Tragweite sinnvoll zu sein, diese noch einmal zu challengen. Hier gibt es z. B. die Coaching-Methode, dass der Klient diese Position vertritt und der Coach als "Advocatus Diaboli" mögliche Gegenargumente liefert. Dabei kann der Klient erspüren, wie standsicher er bereits in seiner getroffenen Entscheidung ist.
- Welche konkreten Folgen wird meine Entscheidung haben und wie werde ich mich damit fühlen
  - Hier bietet sich im Coaching z. B. die Methode in Form einer Zeitreise an: „In fünf Stunden, in fünf Monaten, in fünf Jahren“. Hier wird die mögliche Entscheidung aus verschiedenen Zukunfts-Perspektiven betrachtet.
  - Bei diesem Check gewinnt man auch ein besseres Gefühl hinsichtlich der möglichen Nachhaltigkeit der Entscheidung
  - In einem begleitendem Ökocheck, können noch mal alle Aspekte gegeneinander abgewogen werden. Hierbei wird das gesamte System betrachtet.
- Nachdem man alle Schritte durchlaufen ist und eine entsprechende Abwägung vorgenommen hat, steht die eigentliche Entscheidung an.

Ich schließe nun mit einer kleinen Auswahl an weiteren Methoden zur konkreten Entscheidungsfindung:

## Methode: Tetralemma



Das Tetralemma ist ein Modell, das von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer zur Reflexion z. B. von herausfordernden Entscheidungssituationen entwickelt wurde. Die Struktur des Modells baut auf fünf Positionen auf, die man am besten auf Karten als Bodenanker legt und dann nacheinander reflektiert. Dabei wird besonders auf körperliche Reaktionen geachtet, wenn

man auf dem jeweiligen Bodenanker steht:

„Das Eine“: Die eine Entscheidungs-Option oder Perspektive.

„Das Andere“: Die andere Entscheidungs-Option oder Perspektive.

„Beides“: Die bisher möglicherweise übersehenen Verbindungen oder Vereinbarkeiten zwischen dem Einen oder dem Anderen.

„Keines von Beiden“: Vielleicht liegt die Lösung jenseits der beiden Optionen, die man bereits längere Zeit im Kopf abwägt, weil man möglicherweise weitere Kontexte übersehen hat.

„All dies nicht – und selbst das nicht“ – stellt alles vorher Durchdachte in Frage. So eröffnet sie einen Möglichkeitsraum jenseits der üblichen Denkpfade.

## Methode: Das Innere Team

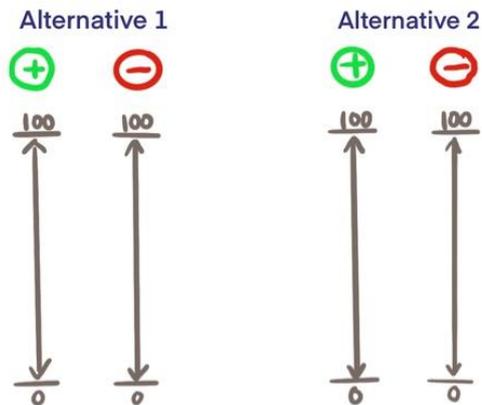


Diese Methode wurde von dem Psychologen und Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun entwickelt. Gerade bei größeren Entscheidungen diskutieren oder streiten gar mehrere Stimmen in uns. Hier gilt es, die Kommunikation mit ihnen zu verbessern und ein Bewusstsein für die verschiedenen inneren Positionen zu entwickeln. Durch die Methode werden sie alle

gehört und so neu aufgestellt, dass der Klient und sein inneres Team echte Teamarbeit praktizieren kann. Hierzu wird geschaut, welche Stimmen sich bei einem bestimmten Thema zu Wort melden und ob sie konstruktiv oder eher hinderlich in Bezug auf ein vorher definiertes Ziel argumentieren. Dabei wird ihre Existenz und die

damit verbundenen Bedürfnisse wertgeschätzt. In neuen Kooperationen und neu eingeübten Handlungsketten, können sie den Klienten zukünftig besser unterstützen. Das innere Team hilft auch, wenn sich jemand fremdbestimmt fühlt oder Entscheidungen trifft, von denen man ahnt, dass sie nicht gut für einen sind.

### Methode: Affektbilanz:



Entwickelt wurde sie von Maja Storch im Rahmen des Zürcher Ressourcen Modells. Wenn der Klient vor einer Entscheidung steht und sich zwischen zwei Alternativen entscheiden muss, hilft sie ihm, verstandesgemäße, rationale Einschätzungen mit seiner Intuition in Einklang zu bringen. Dabei ist wichtig, dass die Bewertungen schnell und intuitiv, als aus dem Bauch heraus getroffen werden

(daher auch „Affekt“).

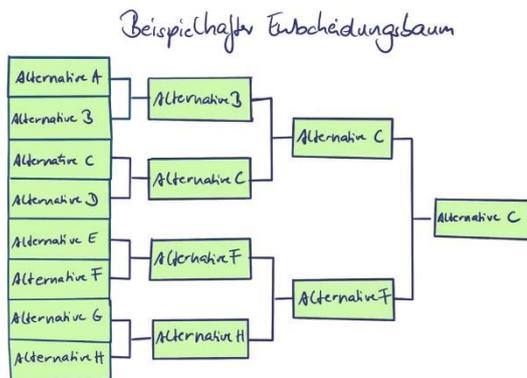
Affektbilanzen werden durch zwei Skalen ausgedrückt, die linke steht jeweils für die positiven, die Rechte für die negativen Gefühle. Wenn die Affekte auf den beiden Skalen visualisiert sind, kann der Klient konkrete Gedanken und rationale Überlegungen darüber machen, was die Hintergründe für seine Gefühle sind. Anschließend wird gemeinsam erarbeitet, wohin sollte das eingetragene Kreuz sich entwickeln, damit der Klient seinem Ziel näherkommt. Muss der negative Affekt weniger werden, sollte der Klient den positiven Affekt weiter steigern oder braucht es beides?

### Methode: Entscheidungsmatrix

Sie ist in Form einer Tabelle aufgebaut und vergleicht unterschiedliche Optionen anhand von nachvollziehbaren Kriterien.

Eine Entscheidungsmatrix bietet den großen Vorteil, dass die Entscheidung rational und strukturiert getroffen werden kann und auch für Dritte nachvollziehbar ist. Es gibt sie in einfacher oder gewichteter Form. Es gilt, je mehr der aufgeführten Kriterien erfüllt sind, desto höher ist der Nutzen der hinterfragten Alternativen. Sie ist daher auch unter dem Namen „Nutzwertanalyse“ bekannt. Transparenz (wichtig, wenn Entscheidung auch für Dritte, z. B. im Business vertreten werden muss) und Risikominimierung gehörten zu weiteren Vorteilen dieser Methode.

## Methode: Der Entscheidungsbaum



Mithilfe eines Entscheidungsbaums können mehrstufige Entscheidungen dargestellt werden, meist in Form eines speziellen Flussdiagramms: Hier treten immer zwei Optionen gegeneinander an, der Gewinner schafft es in die nächste Runde. Die Herausforderung liegt darin, sich in den einzelnen Duellen auf einen Sieger festzulegen, bis es eine Option ins Finale schafft.

## Methode Trauerrede für die eigene Beerdigung oder Rede zur Pensionierung/letzten Arbeitstag oder zum 85. Geburtstag formulieren

Von den hier aufgeführten Varianten löst die Trauerrede für die eigene Beerdigung sicher die stärksten Gefühle aus und ist daher auch besonders wirkungsvoll. Wem das zu makaber ist, kann aber auch die anderen vorgeschlagenen Varianten nutzen. Allen gemein ist, dass man mit der Rückwärtsperspektive an einem Punkt konzentriert wird: Was hat denjenigen als Person wirklich ausgemacht, wie wurde er wahrgenommen und wofür steht er. Wenn man diese Zusammenstellung dann reflektiert, kann einem schneller deutlich werden: Lebe ich aktuell das Leben, wofür ich einmal stehen möchte? Oder wie sollte meine „Wunsch-Trauerrede“ lauten, von der ich möchte, dass sie so einmal gehalten wird. Das kann wertvolle Aspekte aufzeigen, wie sich bisherigen Entscheidungen auswirken und welche Entscheidungen ich nun aktuell vielleicht treffen sollte, damit sich die beiden Varianten möglichst annähern.

## Methode Münze werfen, um sich eigene Wünsche bewusst zu machen

Die Münze kann einem nicht die Entscheidung abnehmen. Aber wenn man sie wirft und den ersten Blick auf das Resultat wirft, kommt meist automatisch ein „puh, gut dass das so gekommen ist, das wollte ich insgeheim auch“. Oder eben ein „Nein, das will ich aber eigentlich gar nicht!“. Man bekommt so mehr Zugang zu seinem bereits existierendem Bauchgefühl, dass man vorher vielleicht noch nicht so explizit und vor allem bestimmt in Worte fassen konnte.

## Methode Perspektivwechsel durch systemische Fragen:

Als Coach nutzen wir systemische Fragen bewusst, damit der Klient sich von der persönlichen Perspektive freimachen kann und sich fragen: Was würde z. B. ein guter Freund oder Kollege raten. Durch diesen Blickwechsel sieht der Klient die Dinge meist viel klarer als nur durch seine eigene Perspektive. So können Entscheidungen (und ihre Konsequenzen, auch auf alle Beteiligten im System) aus verschiedenen Richtungen beleuchtet werden.