

6. JUNI 2024

ERLEICHTERUNG DER
ENTSCHEIDUNGSFINDUNG MIT HILFE
DES „MARMELADEN-PARADOXON“

WAS HABEN MARMELADE UND COACHING GEMEINSAM?

AUSBILDUNGSINSTITUT: INKONSTELLATION

VERFASSEN: CLAUDIA LINN

MENTORIN: SASKIA MACHT

ABGABE: 06.06.2024

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
2. Praxisbezug	3
2.1. Das Marmeladen Paradoxon	3
2.2. Was haben Marmelade und Coaching gemeinsam?	4
2.3. Anwendungsbeispiel 1 – Berufsthema „Bleiben oder Gehen“?	4
2.4. Anwendungsbeispiel 2 – Berufsthema „Was soll ich bloß tun?“?	8
3. Abschluss - Fazit	10
4. Verzeichnisse	11
4.1. Quellenverzeichnis	11
4.2. Abbildungsverzeichnis	11

1. Einleitung

Jeden Tag treffen Menschen Tausende von Entscheidungen: Kaffee oder doch lieber Tee, den blauen oder lieber den roten Pullover anziehen, einen Freund einladen oder zu Hause bleiben oder sie treffen weitreichende Entscheidungen wie etwa den Job kündigen oder den Job zu wechseln oder sich vom Partner zu trennen oder doch lieber bei Ihm bleiben.

Einige dieser Entscheidungen fallen leicht, andere Entscheidungen fallen schwerer oder sind, aus dem Blickwinkel desjenigen der die Entscheidung treffen möchte, fast unmöglich zu treffen. Am schwersten sind die Entscheidungen, in denen der Kopf das Eine rät, und das Herz das Andere möchte. ¹

Manchmal, wenn das Dilemma zwischen Kopf und Herz zu groß ist, wird aus Angst eine möglicherweise falsche Entscheidung zu treffen, lieber gar keine Entscheidung getroffen. Laut Paul Watzlawick ist aber auch eine nicht getroffene Entscheidung, eine bewusste Entscheidung, die lediglich den Status Quo manifestiert. ²

Die Folgen oder Konsequenzen einer Entscheidung für das eigene Leben sowie für die Menschen in unserem Umfeld sind zum Zeitpunkt der Entscheidungsfindung oft nur grob abschätzbar. Es fehlen Informationen über die zu erwartenden Konsequenzen, so dass die möglichen Auswirkungen einer Entscheidung über- oder unterschätzt werden können.

Mich faszinieren Filme, in denen die tatsächlichen Konsequenzen von Entscheidung A versus Entscheidung B dargestellt werden. Hätte ich mich in der einen oder anderen Situation vielleicht anders entschieden, wenn ich die genauen Konsequenzen gekannt hätte? Oder hätte möglicherweise ein größerer Entscheidungsspielraum und damit weitere Handlungsalternativen vielleicht zu anderen Entscheidungen geführt?

Oder ist das Gegenteil der Fall - Erschweren zu viele Handlungsalternativen eine Entscheidungsfindung?

¹ Vgl. InKonstellation, 2024

² Vgl. Paul Watzlawick, Anleitung zum Unglücklichsein, 2021

2. Praxisbezug

Ins Coaching kommen oft Klienten, die Probleme mit einer Entscheidungsfindung haben. Manche schwanken zwischen A und B und weiteren Handlungsalternativen hin und her. Diese Klienten können oder wollen sich oft nicht entscheiden, weil sie im Dschungel der Möglichkeiten noch nicht den Weg zu ihrer Entscheidung gefunden haben.

Hier kann ein systemisches Entscheidungscoaching helfen, neue Perspektiven aufzuzeigen, Möglichkeiten einzugrenzen oder Entscheidungsgrundsätze zu hinterfragen und so den Klienten in seiner Entscheidungsfindung zu unterstützen und zu begleiten.

2.1. Das Marmeladen Paradoxon

In diesem Zusammenhang bin ich auf das so genannte "Marmeladenparadoxon" gestoßen, wonach eine Reduktion der Alternativen die (Kauf-)Entscheidung erleichtert:

Im Jahr 2000 führten zwei kalifornische Wissenschaftler in einem Supermarkt ein Verkaufsexperiment durch. Sie bauten einen Verkaufstisch mit 24 verschiedenen Marmeladen auf und ließen die Kunden probieren. Viele der Kunden im Laden probierten die Marmeladen (insgesamt 60 %), jedoch nur 2% kauften sie auch. In einer zweiten Studie wurden im selben Supermarkt lediglich 6 Marmeladen auf dem Verkaufstisch angeboten, also nur ein Viertel des vorherigen Angebots. Die Anzahl der Verkostungen war deutlich geringer und lag hier bei 40%, während die Anzahl der Marmeladenkäufe signifikant auf 12% anstieg. ³

Daraus wurde der Schluss gezogen, dass je größer die Auswahl an Marmeladensorten ist, desto mehr wird verkostet, aber desto schwieriger fällt die Kaufentscheidung und desto weniger Marmelade wird gekauft. Wird die Auswahl hingegen reduziert, fällt die Kaufentscheidung leichter und es wird mehr gekauft. Dieses paradoxe Verhalten wird als „Marmeladenparadoxon“ oder Paradox of Choice bzw. Choice Overload bezeichnet. ³

³ Vgl. Stangl, W. Marmeladen Paradoxon

Der Grund für dieses paradoxe Verhalten liegt darin, dass eine Entscheidung FÜR eine Option zwangsläufig eine Entscheidung GEGEN alle anderen Alternativen ist. Das heißt je größer die Auswahl an Entscheidungsmöglichkeiten ist, desto größer ist der potentielle Verzicht und damit der Verlust aller anderen Optionen. Deshalb überlegen viele Menschen auch bei einfachen Entscheidungen lange, ob nicht doch eine andere Option die vermeintlich bessere wäre. ⁴

2.2. Was haben Marmelade und Coaching gemeinsam?

Eine Herausforderung im systemischen Coaching ist es, die Qual der Wahl für den Klienten zu erleichtern, ohne gleichzeitig den Handlungsspielraum zu sehr einzuschränken.

Denn, was am Frühstückstisch bei der Auswahl der Marmelade noch einfach erscheint, kann z.B. bei beruflichen Entscheidungen mit all ihren Implikationen plötzlich eine ganz andere Komplexität und Relevanz bekommen.

2.3. Anwendungsbeispiel 1 – Berufsthema „Bleiben oder Gehen“?

Genau dieses Dilemma erlebte ich bei einem meiner ersten Klienten. Ein ehemaliger Kollege hatte mich gebeten, ihn in seiner beruflichen Entwicklung zu coachen. Seine Ausgangsfrage war: „Soll ich in meinem jetzigen Job bleiben oder bereits nach drei Jahren wieder wechseln und wenn ja, wohin?“

Nach dieser erste Zielformulierung schien es um eine einfache Entscheidung zu gehen: „Bleiben“ – „Gehen“ stand auf den ersten Zielkarten.

Schnell wurde jedoch klar, dass sich hinter dem „Bleiben“ bereits eine Vielzahl von Optionen verbarg, die alle unterschiedliche Vor- und Nachteile mit sich brachten. Zum Beispiel die interne Weiterentwicklung oder der Wechsel in verschiedene interne Positionen in unterschiedlichen Bereichen der Unternehmensgruppe, eventuell auch ein reizvoller Wechsel ins Ausland. Auch beim „Gehen“ ergaben sich schnell viele Möglichkeiten, wie zum Beispiel externe Angebote in verschiedenen anderen Firmen und Branchen sowie die Rückkehr zu seinem ehemaligen Arbeitgeber, den er vor drei Jahren verlassen hatte.

⁴ Vgl. Stangl, W. Marmeladen Paradoxon

Erleichterung der Entscheidungsfindung mit Hilfe des „Marmeladen Paradoxon“

Diese zu große Auswahl an Möglichkeiten, die alle verlockend erschienen, machte es ihm unmöglich sich für einen Weg zu entscheiden. Die spannenden Optionen, die er bei der Wahl eines Angebotes ausschließen würde, ließen ihn immer wieder zwischen den Möglichkeiten hin- und herpendeln.

Seinen Schilderungen zufolge sah er sich in der Situation, lieber nichts entscheiden zu wollen, als interessante Optionen zu verpassen. An diesem Punkt erkannte er das Dilemma „keine Entscheidung ist auch eine Entscheidung“ und er fühlte sich in einer Sackgasse, aus der er sich nicht alleine befreien konnte.

Deshalb habe ich zunächst als erste Intervention die Wunderfrage gestellt. ⁵

„Stell dir vor, ein Wunder ist geschehen und eine Fee hätte dir deinen Traumjob geschenkt. Woran würdest du merken, dass dieser Job der richtige für dich ist, und welche Eigenschaften hätte dieser Job?“

Die Eigenschaften, die für seinen Traumjob wichtig sind, hat der Klient dann auf Karten geschrieben.

- Selbstbestimmt arbeiten / • Team / • Klare Führungskultur /
- Dienstreisen / • Geld und Reputation / • Arbeitsinhalte / • Arbeitszeit und Flexibilität

⁵ Vgl. InKonstellation, 2024

Erleichterung der Entscheidungsfindung mit Hilfe des „Marmeladen Paradoxon“

Dann hat der Klient die Kategorien mit MIN – MAX Begriffen gefüllt und wir haben darüber gesprochen was die jeweilige Eigenschaft für ihn bedeutet. So konnte er sehr schnell die Eigenschaft mit einem Wichtigkeits-Rating von 0 – 10 ergänzen. ⁶

- Selbstbestimmt arbeiten
(ich entscheide alleine - / - mir wird gesagt was ich wann und wie tue)
- Arbeitsweise/Team
(Teil eines Teams -/- Einzelkämpfer alleine am Schreibtisch)
- Führungskultur
(Gleicher unter Gleichen -/- Hierarchisches Führen)
- Reisen
(viel weg und neue Eindrücke -/- viel Zeit zu Hause mit der Familie)
- Geld und Reputation
(Viel Geld und Status -/- Geld und Reputation ist mir nicht so wichtig)
- Arbeitsinhalte
(Inhalte die ich mag -/- Inhalte sind mir egal)
- Arbeitszeit
(Viel Zeit für den Job -/- Viel Zeit für Familie)
- Flexibilität der Arbeitszeit
(Homeoffice und Arbeitszeiten frei einteilen -/- nine to five Bürojob)

In diesem Gespräch wurde meinem Klienten bewusst, dass für ihn die Erfüllung eines dieser Kriterien (Geld und Reputation) am wichtigsten ist. Alle anderen Kriterien waren ebenfalls wichtig, aber dieses eine Kriterium muss für ihn bei einem neuen Job zu 100 % erfüllt sein, sonst kommt der Job für ihn nicht in Frage.

Wir haben dann seinen aktuellen Job auf diese Matrix gelegt und er hat festgestellt, dass der aktuelle Job nicht mehr seinen Wünschen entspricht. Alle anderen Job-Optionen bei seinem jetzigen Arbeitgeber waren ebenfalls nicht mehr relevant, da dieses eine wichtige Kriterium nicht erfüllt wird und sich in absehbarer Zeit nicht erfüllt wird.

Ein anderes, sehr interessantes Jobangebot seines früheren Arbeitgebers, erfüllt dieses wesentliche Kriterium zu 100% sowie die meisten anderen seiner Kriterien.

So konnte er in einem rational gesteuerten Prozess die unterschiedlichen Optionen deutlich eingrenzen und die Entscheidung seinen aktuellen Job zu verlassen und neu an zu fangen fiel ihm sichtlich leichter.

⁶ Vgl. InKonstellation, 2024

Erleichterung der Entscheidungsfindung mit Hilfe des „Marmeladen Paradoxon“

Für mich fühlte sich das wie das typische „Marmeladenparadoxon“. Die Reduzierung der Auswahlmöglichkeiten – nach den Kriterien des Klienten – führte zu einer Fokussierung auf das, was ihm wirklich wichtig ist und erleichterte ihm den Verzicht auf alle anderen interessanten Joboptionen.

Außerdem kam ihm ein rational begründeter Prozess zu Beginn unseres Coachings sehr entgegen, da er sich selbst als Kopfmensch bezeichnet.

Um auch die emotionale Seite seiner Entscheidung zu berücksichtigen, haben wir anschließend eine Affektbilanz erstellt. Welche angenehmen und unangenehmen Empfindungen hat er bei seiner Entscheidung? Welche Hoffnungen, aber auch Risiken verbindet er mit dem Wechsel zu seinem ehemaligen Arbeitgeber und welche Strategien kann er anwenden, um die identifizierten Risiken zu minimieren? ⁷

Die negativen Auswirkungen auf die Freizeit mit der Familie und dem Freundeskreis wurden als am relevantesten (20% Rating) angesehen. Die Entscheidung für eine verantwortungsvollere Tätigkeit mit mehr Dienstreisen bedeutet eine deutliche Einschränkung der Zeit für die Familie. Eine Veränderung seiner Lebenssituation (Kinder aus dem Haus) in absehbarer Zeit würde die zu erwartenden negativen Auswirkungen deutlich reduzieren. Einige konkrete Strategien zur Verbesserung der Familienzeit, fielen ihm direkt ein. Vor allem, wie er die knappe Freizeit in mehr Familienzeit umwandeln könnte.

Er wollte diese Entscheidung, vor allem aufgrund der veränderten Lebenssituation, während des anstehenden Urlaubes mit seiner Familie besprechen, um sich so auch von Ihnen rückversichern zu lassen.

Einige Wochen später rief er mich an und schilderte mir, was sich bei ihm alles zum Positiven verändert hatte und welche großartigen Möglichkeiten sich ihm in seinem neuen Job boten. Durch die Erkenntnis, worauf es ihm in seinem neuen Job ankommt, konnte er die Verhandlungen viel strukturierter und zielgerichteter angehen.

Wie schön, dass Marmelade und Coaching manchmal etwas gemeinsam haben.

⁷ Vgl. InKonstellation, 2024

2.4. Anwendungsbeispiel 2 – Berufsthema „Was soll ich bloß tun?“?

Ein ähnliches Dilemma erlebte ich bei einer anderen Klientin. Auch hier ging es um das Thema Beruf, allerdings hatte die Klientin nach langer Krankheit ihren bisherigen Beruf aufgegeben und wusste nicht, welche Tätigkeit sie nach ihrer Genesung aufnehmen sollte und konnte. Der finanzielle Druck, der durch die lange Krankheit entstanden war, machte die Entscheidung zusätzlich sehr emotional, da sie nur ein enges Zeitfenster hatte, bis ihr das Geld ausging.

Ihre erste Zielformulierung lautete: „Was soll ich bloß tun?“.

Nach ersten Rückfragen stellte sich heraus, dass auch hier die Möglichkeiten sehr vielfältig sind. Sie hatte in den letzten Monaten viel Zeit in unzählige Bewerbungen investiert und nur Absagen erhalten. Zum Teil habe sie erst im Vorstellungsgespräch gemerkt, dass diese Arbeit nicht das Richtige für sie sei.

Auch hier begannen wir mit dem Zusammentragen der Fakten und der Frage, was sie eigentlich im Leben will und bis wann sie ein erstes Einkommen erzielen muss.

Danach begannen wir damit, die Eigenschaften, die der Traumjob haben sollte, auf Karten zu schreiben und mit einer Wichtigkeitsbewertung von 0 bis 10 zu versehen.

Dabei wurde meiner Klientin bewusst, dass es für sie nur zwei Kriterien gibt, die für ihren nächsten Job relevant sind:

- der Job muss die Miete bezahlen und
- der Job muss mich mit Sinn erfüllen.

Für sie war es sehr wichtig, einen Job zu finden, bei dem sie mit ganzem Herzen dahinterstehen kann.

Im nächsten Gespräch definierte sie genauer, welche Themen für sie zu einem „erfüllten Herzen“ gehören.

Erleichterung der Entscheidungsfindung mit Hilfe des „Marmeladen Paradoxon“

Danach konnten wir die Anzahl der Bewerbungen durch einen rationalisierten Prozess deutlich reduzieren. Statt sich auf jede Stelle zu bewerben, konnte sie sich nun auf die interessanten Bewerbungen konzentrieren und besser vorbereiten. Sie berichtete, dass das nächste Vorstellungsgespräch schon viel leichter verlief und sie es diesmal in die engere Bewerberauswahl schaffte.

Auch dieses Coaching konnte ich mit dem typischen Marmeladenparadoxon in Verbindung bringen. Eine Reduktion nach den Kriterien der Klientin auf das für sie Wesentliche erleichtert die Entscheidungsfindung.

Nach der Aussage meiner Klientin hat ihr dieser rationale Prozess sehr geholfen, Struktur in ihre Wünsche und in ihre Suche zu bringen.

Auch hier wurde noch die emotionale Seite der Entscheidung berücksichtigt und eine Affektbilanz erstellt. Die Fragen lauteten: „Wenn du an Dein neues Verhalten denkst, (dich auf weniger, aber relevantere Stellen bewirbst, dir dafür aber mehr Zeit für die Vorbereitung nimmst und dich mit ganzem Herzen in die Bewerbung stürzt), wie angenehm sind dabei Deine Empfindungen auf einer Skala von 1 bis 100?“ und ebenso für die negativen Emotionen: „Wenn du an Dein neues Verhalten denkst, welche negativen Empfindungen hast Du auf einer Skala von 1 bis 100?“. ⁸

Das schöne Ergebnis ist, dass sie nur geringe Zweifel hatte das neue Verhalten auch um zu setzen und konkrete Schritte für die nächsten Bewerbungen plante.

Innerhalb von 6 Wochen erhielt sie eine Zusage für eine Stelle, die ihren Wunschkriterien entspricht.

Wie schön, das Marmelade und Coaching manchmal etwas gemeinsam haben.

⁸ Vgl. InKonstellation, 2024

3. Abschluss - Fazit

Beim Entscheidungscoaching geht es darum, den Entscheidungsspielraum des Klienten zu erweitern und Handlungsalternativen und Konsequenzen von Entscheidungen aufzuzeigen.⁹

Je nach Klient und Situation kann es aber auch sinnvoll sein, zunächst eine überbordende Anzahl von Handlungsalternativen zu strukturieren und dann, nach den Auswahlkriterien des Klienten, zu reduzieren. So können Optionen zusammengefasst und ggf. als nicht relevant gestrichen werden, um den Blick wieder auf das Wesentliche zu lenken. Ein reduzierter Entscheidungskanon kann so zu einem klareren Entscheidungsspielraum und zu eindeutigeren und leichteren Entscheidungen führen.

Auch bei Klienten, die emotionalen Techniken sehr skeptisch gegenüber stehen, kann eine rational erscheinende Technik leichter angenommen werden.

Bei emotional sehr aufgewühlte Klienten kann ebenfalls eine zunächst rational gewichtete Entscheidungsmatrix, und damit die Eingrenzung der Wahlmöglichkeiten, die Entscheidungsfindung erleichtern.

In jedem Fall sollten anschließend weitere Entscheidungscoaching-Tools wie zum Beispiel die Affektbilanz oder das Tetralemma eingesetzt werden, um die Umsetzung der Entscheidung auch emotional zu hinterfragen und zu festigen.¹⁰

Marmelade und Coaching mögen auf den ersten Blick nichts gemeinsam haben, aber im Hinblick auf das Experiment von Mark Lepper und Sheena Iyengar aus dem Jahr 2000, sollte man auch beim Coaching eine adäquate Methode und Reihenfolge der Methoden wählen, um für den Klienten den Blick auf das Wesentliche zu ermöglichen, und so seine Entscheidungen zu erleichtern.¹¹

^{9, 10} Vgl. InKonstellation, 2024

¹¹ Vgl. Stangl, W. Marmeladen Paradoxon

4. Verzeichnisse

4.1. Quellenverzeichnis

- I. Paul Watzlawick, Anleitung zum Unglücklich sein, Piper Verlag, 2021
- II. Stangl, W. (2024, 13. Mai). Marmeladen-Paradoxon.
Online Lexikon für Psychologie & Pädagogik.
<https://lexikon.stangl.eu/10787/marmeladen-paradoxon-paradox-of-choic>.
- III. InKonstellation, Ausbildung, 2024

4.2. Abbildungsverzeichnis

- I Tortendiagramm, Claudia Linn, 2024