



Berufsverband für Coaching,
Supervision und Organisationsberatung



bso

Journal

Entscheiden



2023

Entweder-oder? Sowohl als auch? Etwas ganz anderes?

Ich kann mich gar nicht entscheiden...

Wie können wir Coachees bei Entscheidungsschwierigkeiten unterstützen?

Wenn das Entscheiden schwerfällt, lohnt sich der Blick weg von Strategien und Methoden der Entscheidungsfindung hin zu den verborgenen Gründen, welche die Entscheidungs-Blockaden hervorrufen.

Mirjam Schmidli

Während es in der oben wiedergegebenen Zeile des bekannten Liedes von Nina Hagen «Ich glotz TV» zumindest vordergründig um die Auswahl des Fernsehprogramms geht, soll es in diesem Artikel um Entscheidungen bei Führungspersonen gehen. Innere Blockaden hindern uns daran, uns zu entscheiden, auch wenn wir uns dessen gar nicht bewusst sind. Diese Blockaden können – auch mithilfe von Beratungspersonen – abgebaut werden.

Entscheiden ist eine Führungsaufgabe. Die meisten Entscheidungen, die eine Führungsperson jeden Tag fällen muss, überfordern die Mitarbeitenden nicht. Sie können problemlos delegiert werden. Es gibt jedoch Fälle, in denen das Entscheiden nicht übertragen werden kann, und diese Situationen sollen hier im Fokus stehen. Entscheidungen sind dann

eine nicht delegierbare Führungsaufgabe, wenn ein Konflikt vorliegt. Ein Wertekonflikt, auch als Dilemma bezeichnet, bedeutet, dass alle Entscheidungsalternativen gleichwertig sind und – egal, wie man entscheidet – jemand oder eine Gruppe negative Konsequenzen tragen muss (Sprenger 2012: S. 147).

Welche Situationen fördern Entscheidungsschwierigkeiten?

Menschen lieben Eindeutigkeit und Klarheit. Das gibt ihnen Sicherheit. Leider sieht die Realität anders aus. In einer komplexen und unsicheren Welt ist man mit mehrdeutigen Situationen konfrontiert. Es gibt keine einfachen Rezepte, um Lösungen zu finden. Es sind Interdependenzen vorhanden und oft ist nicht vorhersehbar, welche Wirkung eine Entscheidung erzielen wird.

Der Soziologe Kurt Lüscher erklärt, wie mit Ambivalenzen umgegangen werden kann: Man kann sich auf eine konstruktive Weise darauf einlassen, indem man die Herausforderung als Chance für neue Impulse betrachtet, oder man lässt das Problem auf eine destruktive und lähmende Art auf sich zukommen, was eine Blockade hervorrufen kann (Roshani 2020: S. 21).

Um die Komplexität der sich zeigenden Probleme zu verringern, hat man den Wunsch, die Aufgabe zu vereinfachen, man betrachtet nur einen Aspekt aufs Mal und versucht, den Knäuel entsprechend aufzudröseln. Je mehr man verschiedene Blickwinkel berücksichtigt, desto unübersichtlicher werden die Möglichkeiten. In der Folge kommt es zum Hinausschieben von Entscheidungen.

Aber auch ein Nicht-Entscheid ist ein Entscheid, nämlich ein Entscheid fürs Abwarten, für den Status quo, für einen Boxenstopp (Steiger/Lippmann 2008). Das muss nicht per se schlecht sein. Für die Mitarbeitenden allerdings kann ein Nicht-Entscheid schwierig sein und Unzufriedenheit und Frustration auslösen.

Sich zu entscheiden, bedeutet immer, ein Risiko einzugehen.

Was sind die psychologischen Gründe für das Hinausschieben?

Angst kann ein Grund sein, eine Entscheidung vor sich herzuschieben. Angst, eine falsche Entscheidung zu treffen und diese später zu bereuen, Angst vor ungewissen Konsequenzen, Angst vor der Kritik von Betroffenen, Angst, einen mutigen Schritt zu machen, sich zu exponieren, sich dadurch aber auch verletzlich zu machen. Sich zu entscheiden, bedeutet immer, ein Risiko einzugehen, denn jede Lösung hat einen Preis, welcher vorgängig nicht immer bekannt ist. Und weil viele Menschen das Risiko scheuen, werden Entscheidungen vermieden.

Dieser passive Modus verunmöglicht allerdings Entwicklung. Um dies zu verhindern und nicht in einer Paralyse gefangen zu bleiben, ist es unumgänglich, genau hinzuschauen, Dinge in Frage zu stellen, die Perspektive zu ändern, die Komfortzone zu verlassen, sich an Grenzen zu bewegen und (Selbst-)Führung zu übernehmen.

Wie kann man Coachees dabei unterstützen, Entscheidungen zu fällen?

Ein Grundprinzip im Coaching ist es, der Coachee durch entsprechende Fragen oder Hinweise Zusammenhänge bewusst zu machen und blinde Fle-

cken aufzuzeigen. Bevor nach konkreten Lösungen gesucht werden kann, geht es ums Verstehen. Erst das Verstehen, wie etwas entstanden sein könnte, ermöglicht die Erkenntnis, dass auch etwas anderes hätte entstehen könnten. Der wahrgenommene Handlungsspielraum weitet sich dadurch aus.

Konkret geht es darum, der Führungsperson zu helfen, die Annahmen, welche zu der Entscheidungsschwierigkeit führen, im Coaching zu reflektieren. Welche Emotionen spielen eine Rolle? Welche Gedanken gehen einem durch den Kopf? Welche wichtigen Bedürfnisse sind nicht befriedigt? Welche inneren Stimmen (Glaubenssätze) sind zu hören?

Das folgende schrittweise Vorgehen hat sich bewährt:

1. Wahrnehmung der Emotion: evtl. mit den sie begleitenden Körperempfindungen sowie Gedanken und Bewertungen.
2. Akzeptanz dieser Emotion: Das heisst nicht, dass man die Emotion lieben muss, sondern es geht um das Zulassen dieses Gefühls. Emotionen haben eine wichtige Funktion, sie weisen auf ein unerfülltes Bedürfnis hin (z.B. das Bedürfnis nach Sicherheit) und motivieren zum Handeln, um die vermeintliche Gefahr zu bannen. Es ist wichtig, dass man sich seiner Emotionen bewusst wird, denn sie beeinflussen das eigene Verhalten und Empfinden sowieso; mit dem entscheidenden Unterschied, dass unbewusste Emotionen nicht gesteuert werden können, während man die bewussten Emotionen wenigstens regulieren kann.
3. Analyse und Würdigung: Je genauer man eine Emotion beschreiben kann, desto konstruktiver kann man mit ihr umgehen. Ziel ist es, die Emotionen als Ressource zu nutzen, statt sich ihrer zu schämen. Es geht darum, den eigentlichen Zweck der Emotion zu erkennen und diesen zu würdigen. Das Positive kann herausgeschält und nutzbar gemacht werden.
4. Handeln: Eine aktive Bewältigungsstrategie anwenden, z.B. Informationen sammeln, Verantwortung übernehmen, etwas ausprobieren, Erfahrungen machen, Erfolgserlebnisse sammeln, Stolz empfinden.

Bei der Reflexion von Glaubenssätzen wie «Du musst anderen gefallen, sonst hat man dich nicht lieb» kommt ein analoges Vorgehen zum Tragen.

Bezüglich Schritt 3, der Analyse und Würdigung, gibt es eine Vielzahl von Modellen, welche hilfreich sein können. Sehr gerne arbeite ich mit dem Tetralemma-Modell (Varga von Kibéd/Sparrer 2020: S. 79).



Dieses Modell eignet sich sehr gut für die Arbeit mit Dilemmata. Wenn zwei Positionen – Varga von Kibéd nennt es «das Eine» und «das Andere» – auf den ersten Blick nicht miteinander vereinbar scheinen und beide für sich genommen nicht in Frage kommen, können zwei weitere Grundpositionen betrachtet werden: «Beides» und «Keines von Beiden». Die Position «Beides» beinhaltet alleine 13 verschiedene Untertypen, wie «Das Eine» und «Das Andere» kombiniert werden können. Die Möglichkeiten gehen von der Suche nach einem Kompromiss über eine Iteration (zeitlich oder kontextabhängiges Abwechseln) über die Neubewertung von bestehenden Annahmen bis hin zur Synthese, was bedeutet, dass das Ganze mehr als die Summe der Einzelteile ergibt. In der Position «Keines von Beiden» sieht man aus der Metaposition heraus auf die ursprüngliche Fragestellung und hinterfragt diese: Warum ist das eigentlich relevant? Was könnte stattdessen geschehen? Auch diese Position eröffnet neue Möglichkeiten. Die fünfte Position schliesslich nennt sich «All dies nicht – und selbst das nicht!». Sie lädt ein, alle bishe-

rigen Überlegungen vom Tisch zu wischen und gleichsam auf einer tabula rasa gänzlich neue kreative Lösungen zu entwerfen.

Bevor nach konkreten Lösungen gesucht werden kann, geht es ums Verstehen.

Dieses Modell mag sperrig erscheinen, es ist in der Praxis jedoch gut anzuwenden. Die Idee dieser Übung ist es, dem Coachee aufzuzeigen, dass es eine Fülle von denkbaren Handlungsmöglichkeiten gibt, was ihm hilft, aus der Enge der Paralyse-Falle herauszutreten.

Der wichtigste Schritt ist aber der vierte, das Handeln. Es nützt nichts, im Analysieren stecken zu bleiben, man muss auch mutig eine Entscheidung fällen und Erfahrungen sammeln. Im besseren Fall verbucht man einen Erfolg oder – falls die Entscheidung sich als unrichtig herausstellt – kann man aus den Folgen lernen. Die Erfahrung von Selbstwirksamkeit und das

Vertrauen in die eigenen Kompetenzen werden in jedem Fall gestärkt.

Begleitend ist die Haltung bei Personen mit Entscheidungsschwierigkeiten zu entwickeln, dass Entscheiden und Führen nicht (nur) Dominanz und Kontrolle beinhalten, sondern auch Gestaltungskraft, Kreativität und Innovation. Entscheiden ist Ermöglichen!



Mirjam Schmidli, Lic.rer.pol./BSc in Psychology, ist Organisationsberaterin und Coach bso mit eigener Beratungspraxis in Basel und Lehrbeauftragte an der Berner Fachhochschule BFH
mail@schmidli-consulting.ch

LITERATUR

- Roshani, A. (2020): Was ich mir wünsche, will ich nicht. Ambivalente Gefühle, Gegensätze und Differenzen aushalten und konstruktiv zu nutzen – das ist eine Lebensaufgabe. Ein Gespräch mit dem Soziologen Kurt Lüscher. In: Das Magazin 2020/48, 18–26.
- Sprenger, R. (2012): Radikal führen. Frankfurt am Main: Campus.
- Steiger, T./Lippmann, E. (2008): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. Heidelberg: Springer, 3. Auflage.
- Varga von Kibéd, M./Sparrer I.(2020): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen. Heidelberg: Carl-Auer, 11. Auflage.