

Entscheiden heisst Prioritäten setzen

Wie einfach fallen Ihnen schwierige Entscheidungen? Mit einem inneren «Kompass», welcher die Richtung anzeigt, bieten die vielen Handlungsmöglichkeiten in der heutigen Zeit fantastische Chancen und fast grenzenlose Selbstbestimmung. Und ohne? Da kann diese Freiheit auch gehörig belasten.

Von Olivier Inhelder

AUTOR

Olivier Inhelder, Organisationsberater und Coach BSO, unterstützt Teams in Veränderungsprozessen und in Projekten. Im Coaching und in Trainings initiiert und begleitet er Entwicklungen in der Arbeitstechnik sowie im Selbstmanagement.
Tel. 061 683 32 05
inhelder@beratungs-pool.ch
www.inhelder-consulting.ch
www.inhelder-training.ch

Im Alltag müssen wir dauernd Entscheidungen treffen. Oft geschieht das wie von alleine. Eingespielte Routinen nehmen uns die bewusste Entscheidung ab. Fast automatisch greift zum Beispiel die Hand nach den Lachsbrötchen. Die Schinkengipfeli auf dem Apérobuffet werden hingegen keines Blickes gewürdigt.

Diese Gewohnheiten erleichtern uns, den Alltag mit seinen vielfältigen Entscheidungssituationen ressourcensparend zu meistern. Unbewusst wie auch bewusste Meta-Ziele – im Sinne von übergeordneten Zielen – leiten das eigene Handeln. Erlebt wird es oft in der Form, dass man «das Gespür», die Intuition dafür hat, was die richtige Entscheidung ist.

Einen inneren Bezugsrahmen schaffen

Dann gibt es aber Situationen, in denen solche Automatismen versagen oder bisherige Entscheidungsroutinen infrage gestellt werden. Plötzlich sind wir unschlüssig, zögern, sind hin- und hergerissen zwischen mehreren Alternativen. Oft sind es die vermutete Tragweite eines Entschlusses, die möglichen Konsequenzen einer Fehlentscheidung oder der Anspruch, es allen recht machen zu wollen, welche die Wahl zur Qual machen.

Erst wenn klar ist, welchem übergeordneten Ziel das Ergebnis dient, steht ein Beurteilungsmassstab für die möglichen Varianten zur Verfügung. Diesen inneren Bezugsrahmen zu schaffen beziehungsweise weiterzuentwickeln ist ein dauernder Prozess. Idealerweise wird dieser bewusst gesteuert, indem man eigene Verhaltensmuster und Erfahrungen im Alltag reflektiert. Sie werden miteinander vernetzt, in Bezug zu den eigenen und zu fremden Werten und Normen gesetzt.

Entscheide fallen plötzlich ungeahnt leicht

Damit einzelne Entscheidungen auf das grosse Ganze ausgerichtet sind, braucht es eine Vision. Nur wer eine klare Vision, ein berufliches und persönliches Leitbild oder ein kraftvolles, übergeordnetes Ziel hat, ist in der Lage, seinem Tun Sinn und Richtung zu geben und verantwortungsvoll zu entscheiden und zu handeln. So fallen Entscheide, die zuvor äusserst schwierig schienen, plötzlich ungeahnt leicht.

Die Basis für das tägliche Handeln

Entscheiden ohne «Oberbau» ist unbefriedigend. Es führt entweder zu fragwürdigen, unreflektierten Entscheidungsroutinen oder aber zu Zweifeln

über die ideale Entscheidung. Im beruflichen Kontext wird dieser Bezugsrahmen zum Beispiel durch die Definition von strategischen Zielen geschaffen. Diese sind längerfristig ausgerichtet und berücksichtigen die unterschiedlichen inneren und äusseren Realitäten, wie beispielsweise die eigenen Stärken, die finanziellen Ressourcen und die Marktsituation. Die strategischen Entscheide dienen als Wegweiser für die operativen Entscheide im Alltag. Besteht in einem Unternehmen ein gemeinsames Verständnis über die übergeordneten, handlungsleitenden Ziele, entsteht nicht nur ein Wir-Gefühl, sondern es werden auch viele Konflikte vermieden.

Entwicklungsprozesse brauchen Zeit

Wer annimmt, solche übergeordneten Ziele liessen sich in kurzer Zeit durch ein strukturiertes Vorgehen erarbeiten und verinnerlichen, irrt. Entwicklungs- und Lernprozesse brauchen Zeit, viel Zeit. Neben den systematischen Denkprozessen über das grosse Ziel spielen die Reflexion von (neuen) Alltagserfahrungen und die bewusste Beschäftigung mit Entscheidungssituationen eine wichtige Rolle. Für Letzteres hat sich ein strukturiertes Vorgehen bewährt (siehe Kasten).



Nein, würfeln ist nicht nötig.
Wer übergeordnete Ziele
verfolgt, kann auch schwierige
Entscheidungen treffen.

SICH ENTSCHEIDEN – EIN PROZESS IN MEHREREN SCHRITTEN

1. Schritt: Die Entscheidungssituation erkennen

Der Prozess beginnt damit, dass man sich gewahr wird: «Hier ist eine Entscheidung nötig.» Das löst innerlich eine bewusste oder auch unbewusste Auseinandersetzung aus. Worum geht es bei dieser Entscheidung genau, und wie gross ist seine Tragweite? Wichtig ist auch die Frage, in welchem Bezugsrahmen er sich befindet, das heisst zu erkennen, wer davon betroffen ist und mit welchen übergeordneten Zielen er zusammenhängt.

Diese Beschäftigung mit der Entscheidungssituation löst eventuell bereits einen Spontanentscheid aus: Der Bauch (die Intuition) teilt uns mit, welches die «richtige» Entscheidung ist. Für Menschen, die sich als spontan oder entscheidungsfreudig bezeichnen, ist der Prozess hier oft zu Ende, indem sie diesem inneren Impuls folgen. Obwohl dieses «Bauchgefühl» wichtige Informationen liefert, kann es kurzsichtig sein, sich unreflektiert auf dieses spontane Gefühl zu verlassen.

2. Schritt: Eine Auslegeordnung machen

In einem zweiten Schritt werden nun Informationen zusammengetragen, Annahmen überprüft und die (spontanen) Emotionen im Zusammenhang mit der Entscheidungssituation reflektiert. Wichtig ist, die vielfältigen Informationen miteinander zu verknüpfen und dabei Wechsel-

wirkungen, Einflüsse, Zusammenhänge zu entdecken. Dieser wie auch die weiteren Schritte können allenfalls unter Einbezug weiterer Personen erfolgen, seien es andere Menschen, welche von der Entscheidungssituation betroffen sind, seien es «critical friends» oder ein professioneller Coach.

3. Schritt: Handlungsmöglichkeiten entwickeln

In diesem Schritt geht es darum, Varianten zu identifizieren oder zu entwickeln und sich die verschiedenen Möglichkeiten konkret vorzustellen. Dies funktioniert am besten, indem man mental die einzelnen Szenarien «durchspielt». Häufig ergeben sich dann aus den vermeintlichen zwei polaren Möglichkeiten, zum Beispiel etwas tun oder nicht tun, plötzlich weitere Optionen. Diese Imagination kann in einem gesteuerten, strukturierten Prozess erfolgen. Ebenso möglich ist jedoch, dass die Beschäftigung mit möglichen Szenarien unbewusst geschieht. Wir erleben solche Prozesse, wenn wir Entscheide nicht sofort treffen, sondern das Thema «gären lassen». Nach einiger Zeit stellt sich plötzlich das Gefühl ein, dass man einen oder sogar mehrere Wege sieht.

4. Schritt: Bewerten und entscheiden

Jetzt kann (oder muss) die Entscheidung gefällt werden. Allenfalls werden die infrage kom-

menden Möglichkeiten nochmals bewertet. Bei wichtigen Entscheidungen lohnt es sich, bereits zu Beginn Kriterien dafür zu definieren, was eine gute Lösung ausmacht. Gemäss diesen können die einzelnen Varianten dann gewichtet werden. Besondere Beachtung ist auch dem Aspekt der Konsequenzen und dem Umsetzungsaufwand zu schenken.

Da manche Entscheide im Moment des Entscheidens in ihrer Tragweite schwer abschätzbar sind, kann es hilfreich sein, einen Entscheid ausdrücklich auf Probe zu fällen. Nach Ablauf der Probezeit findet eine Auswertung statt. Hat sich die gewählte Option bewährt, wird sie definitiv fortgesetzt. Hat sie sich nicht bewährt, beginnt der Entscheidungsprozess von vorne.

5. Schritt: Den Entscheid umsetzen

Ein Entscheid, der dann doch nicht umgesetzt wird, braucht gar nicht erst getroffen zu werden. Die Entscheidung ist erst der Anfang. Das Anspruchsvolle ist deren konsequente Umsetzung. Hier scheitern oft unreflektierte Spontanentscheide, da häufig unterschätzt wird, welche Herausforderungen die Realisierung mit sich bringt.

Ein guter Entscheid beinhaltet immer auch die Klarheit darüber, was bei der Umsetzung zu leisten ist. In einem Massnahmenplan wird festgehalten, wer was bis wann tut.



Entscheidungen treffen zu können, bedeutet handlungsfähig und effizient zu bleiben.

Sich entscheiden – nicht nur eine Willensfrage

Entscheiden zu können ist eine komplexe Angelegenheit. Es braucht nicht nur Entscheidungsfreudigkeit («Wollen»), sondern auch persönliche Entscheidungskompetenz («Können»), um die Qualität von Entscheiden zu sichern.

Gerade für Führungspersonen gehören diese beiden Eigenschaften zu den Schlüsselqualifikationen. Führungskräfte müssen überdurchschnittlich oft entscheiden, in manchen Bereichen sogar sehr rasch. Und gleichzeitig sollten ihre Entscheide von den Betroffenen mitgetragen werden. Letzteres gelingt besonders gut, wenn Entscheide transparent, nachvollziehbar und stimmig mit der Person des Entscheiders – und im geschäftlichen Umfeld auf die strategischen Ziele des Unternehmens bezogen – getroffen werden.

Und nicht zuletzt werden Entscheider daran gemessen, ob sie es schaffen, ihre getroffenen Entscheide auch umzusetzen. So erstaunt es nicht, dass sich immer mehr Führungskräfte in komplexen Situationen, wie zum Beispiel

der Mitarbeiterführung oder bei der Planung und Steuerung von Projekten, von einem Coach professionell begleiten lassen. ••

SELBSTCOACHING IN ENTSCHEIDUNGSPROZESSEN

Folgende Coachingfragen sind in Entscheidungssituationen hilfreich. Die bewusste Auseinandersetzung, wie auch die unbewussten Prozesse, welche durch diese Fragen ausgelöst werden, sorgen für Entscheidungsprozesse, an denen Kopf und Bauch gleichermassen beteiligt sind. Ziel ist es, zu einer Entscheidung zu kommen, bei der das rationale Überlegungen und das «Bauchgefühl» übereinstimmen.

- Worum geht es?
- Was spricht dafür, dass ich etwas am gegenwärtigen Zustand verändere? – Und was spricht allenfalls dagegen?
- Welches Ziel habe ich in dieser Situation?
- Was ist anders, wenn ich das Problem gelöst habe?
- Woran würde ich erkennen, dass ich mein Ziel erreicht habe?
- Welche Kriterien müsste eine Lösung aufweisen, damit ich sage: «Genau diese!»?
- Welche Möglichkeiten gibt es denn grundsätzlich in meiner Situation?

Für jede eingebrachte Entscheidungsmöglichkeit prüfen:

- Was würde sich konkret ändern, wenn ich mich für diese Möglichkeit entscheiden würde? Was würde hinzukommen? Was würde wegfallen?
- Wer müsste was (ganz konkret und spezifisch) bis wann/ab wann (genaue Daten, Zeiten) zur Erreichung der festgelegten Ergebnisse machen?