

Entscheiden anspruchsvoll – notwendig – lohnend

Jeden Tag treffen wir unzählige Entscheidungen, meistens unbewusst und ohne Schwierigkeiten. Doch dann gibt es diese Entscheidungen, bei welchen wir zögern und hadern und nur schwer zu einem Entschluss kommen – warum?

Hans Schwerzmann erklärt in seinem Beitrag die Komplexität eines Entscheidungsprozesses, warum wir manchmal kaum damit umgehen können und welche Methoden es gibt, uns die schwierigen Entscheidungen etwas einfacher zu machen.

Hans Schwerzmann

Als ich kürzlich eine Kamera kaufen wollte, hoffte ich, versierte Freunde könnten mir den Tipp geben, der mir allen Aufwand ersparen würde. Leider aber war ihr Kauf zu lange her, die Technik hatte sich entwickelt und der Preis ebenso. Also recherchierte ich: im Internet, im Fachhandel, in Zeitschriften. Nur, je mehr ich wusste, desto weniger wusste ich, was ich wollte. Auch das Verkaufspersonal war keine Hilfe. Sie erklärten mir Komfort-Funktionen während ich noch herauszufinden versuchte, wie der Auslöser zu bedienen ist. Irgendwann überliessen sie mich jeweils lächelnd meiner Ratlosigkeit mit der Bemerkung, dass ich natürlich selber wissen müsse, welche Ausstattung mir wichtig sei.

Diese Geschichte dürfte Ihnen bekannt sein. Die kulturelle Veranstaltung am Wochenende, die medizinische Behandlung, die Weiterbildung, das Projekt am Arbeitsplatz: dies alles drängt uns oft in

ein aufwändiges Entscheidungsprozedere. Wir müssen Stellung beziehen. Möglichkeiten gibt's viele, Informationen auch, aber Zeit ist knapp und die möglichen Folgen einer Fehlentscheidung sind in der Regel schwerwiegender als beim Kamerakauf.

Andererseits treffen wir viele Entscheidungen mit Leichtigkeit. Was Sie heute Morgen getrunken, wo Sie im Zug Platz genommen und welche Zeitungsartikel Sie gelesen haben – das und manches mehr haben Sie mühelos gewählt. Sie haben Alternativen gehabt und eine Wahl getroffen, nur haben Sie die und sich selbst dabei nicht reflektiert. Dass Sie Zug fahren, beruht vielleicht auf einem Grundsatz und pünktlich zu sein, gehört zu den fraglosen Selbstverständlichkeiten in Ihrem Leben. Die zahlreichen kleinen Entscheidungen dieses Morgens erscheinen uns daher eher als Automatismen. Tatsächlich wären wir ohne Ge-

wohnheiten nicht in der Lage, unseren Alltag zu meistern. Bewusstes Entscheiden ist aufwändig und wenn wir handlungsfähig sein wollen, müssen wir es sparsam einsetzen.

Entscheidungssituationen erleben wir erst dann als kritisch, wenn unsere Handlungsroutinen versagen und Erwartungen sich nicht erfüllen. Oder wenn wir das, was geschieht oder geschehen könnte, als bedeutungsvoll erachten. Beides ist heute immer häufiger der Fall. Die vielen Veränderungen, das hohe Tempo, die Individualisierung bei gleichzeitig zunehmender Vernetzung fordern von uns bewusste, verantwortbare Entscheide. Die Komplexität scheint in sämtlichen Lebensbereichen zu wachsen und wir nehmen wahr, dass sie uns nicht selten überfordert. Das Entscheiden an sich ist deshalb für die meisten von uns zum relevanten Thema geworden.

Entscheiden als Lernprozess verstehen

Wir könnten nun versucht sein, Entscheidungsschwierigkeiten äusseren Bedingungen zuzuschreiben. Dabei ginge aber vergessen, dass wir selbst Komplexität schaffen. Am Beispiel der Kamera: Natürlich sind der Markt, die technischen Details oder die Qualität für mich kaum zu durchschauen. Aber ich bin es, der eine digitale Kamera will und Objektive, Auflösung, Zoom, Verschlusszeit etc. zu vergleichen beginnt. Mehr Wissen führt immer zu Unübersichtlichkeit, wenigstens vorübergehend.

Zudem erweist sich unser Umgang mit Komplexität oft als unbedarft. Das betrifft sowohl das Können wie die Haltung. Wenn wir ausschliesslich lineares Denken und Standardverfahren nutzen, wenn wir das menschliche Wahrnehmungs- und Beurteilungsvermögen nicht kennen und wenn wir einer ausgeprägt zielorientierten und zum Eingreifen neigenden Haltung folgen (wer von uns hat die nicht), müssen wir in komplexen Systemen letztlich scheitern. Wir werden überrascht von «Nebeneffekten», von unverständlichen Verknüpfungen und



Autor

Hans Schwerzmann
Psychologe FH, Supervisor/Coach BSO,
dipl. Berufs- und Laufbahnberater
Als Berater und Trainer tätig seit 1988,
in eigener Praxis seit 2000.

Supervision und Coaching für einzelne,
Gruppen und Teams; Coaching für Führungskräfte; Berufs- und Laufbahnberatung; Seminare und Workshops u.a. zu Entscheiden, Zusammenarbeit/Teamentwicklung, Kommunikation/Gesprächsführung, Stress/Burnout.

Unter komplexen Bedingungen entscheiden und handeln

H. Willke (1987) definiert Komplexität als « ... den Grad an Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes.» D. Dörner (1989) nennt 5 Aspekte: Komponentenvielfalt, Dynamik, Vernetztheit, Intransparenz, viele Alternativen.

Dass unter diesen Bedingungen lineares Denken und Kausalerklärungen versagen, wurde bereits Mitte des letzten Jahrhunderts von vielen Theoretikern erkannt. Mit systemischen Modellen, von der Kybernetik bis zur Chaostheorie, gelang es, komplexe Systeme angemessener zu verstehen. Tatsächlich können wir das Verhalten «chaotischer» Systeme heute besser vorhersagen. Diese Ansätze setzen meist ganz auf Rationalität. Dazu ist zu bedenken, dass Modelle niemals das «Terrain» abbilden können. Und wir kennen zwar Wahr-

scheinlichkeiten, der konkrete Einzelfall bleibt jedoch unvorhersagbar. Niemand kann das Wetter auf Rigi Kulm für übermorgen Mittag genau prognostizieren. Merö (2000) zeigt, dass die formale Logik der Naturwissenschaft ein Erkenntnisweg ist und dessen Stärke sei, allgemeingültige Antworten auf beschränkte Fragen zu geben. Andererseits sei z.B. die Intuition eine vernünftige Form der Irrationalität, die nützliche Aussagen bringe. Dies bestätigen seit einiger Zeit Neurowissenschaftler mit der Ansicht, dass wir ohne Gefühle und Empfindungen nicht entscheidungsfähig seien. Antonio Damasio: «Das menschliche Gehirn und der restliche Körper bilden einen unauflösbaren Organismus ...» Und weiter: «Der Organismus hat einige Gründe, von denen die Vernunft Gebrauch machen muss.» (2000, S. 18/5.272)

resistenten Problemen. Was tun?

Der folgende Leitfaden verbindet Denken und Intuition, klärendes und gestaltendes, systematisches und flexibles Vorgehen. Die Grundlage dafür ist, komplexe Systeme als lebendige Prozesse zu verstehen, die wir nicht beherrschen, mit denen wir aber befriedigend umgehen können. Es gilt, den Entscheidungsprozess nicht primär als Verfahren, sondern als Lernprozess zu verstehen.

Ein Leitfaden: Schritte und Methoden

Dieser Leitfaden ist nicht als Seil gedacht, an das Sie sich klammern sollen. Er will Übersicht bieten, Einzelschritte anleiten, an Unbeachtetes erinnern sowie Prozessideen vermitteln. Er wird auch zeigen, wo Sie Entscheidungsgewohnheiten verändern und ergänzen könnten.

Meine Bitte: Unterziehen Sie den Leitfaden dem Lernprozess, den Sie selber in Entscheidungen gehen und verändern Sie ihn Ihren persönlichen und situativen Gegebenheiten entsprechend. Greifen Sie Elemente heraus, die für Sie nützlich sind und fügen Sie Verfahren ein, die in Ihrem Arbeitskontext speziell wichtig

sind, seien es Checklisten oder Gruppenmethoden.

1. Schritt: Worum geht's bei diesem Entscheid und was soll er leisten?

Wichtigen und heiklen Entscheiden geben wir in unserer Phantasie mitunter übermässig viel Gewicht. Schon früh zu klären, welches Ergebnis wirklich notwendig ist, befreit von unnötigem Druck und endlosem Suchen nach der perfekten Lösung. Denken wir daran, dass Entscheide nur sehr begrenzt zu mehr Sicherheit führen und dass das Leben sich oft nicht an unserem Willen orientiert. Mit den Worten Dürrenmatts: «Je planmässiger die Menschen vorgehen, desto wirksamer trifft sie der Zufall.» (Die Physiker)

Die Frage, worum es bei einem Entscheid geht, ist meistens weder schnell noch vollständig zu beantworten. Wäre es möglich, hätten wir wahrscheinlich längst entschieden. Dennoch bewährt sich eine Empfehlung von Ruth Cohn: Wenn du wenig Zeit hast, nimm dir am Anfang viel davon. Eine halbe Stunde zu investieren, um die Entscheidungssituation zu beschreiben und ihr Ausdruck zu geben, wird mir diese Zeit später mehrfach er-

sparen. Ich kann dies tun, indem ich Tagebuch schreibe. Oder ich berichte einer unbeteiligten Person davon. Oder aber ich skizziere sie auf ein grosses Blatt Papier und nutze Zeichen, Stichworte, Verbindungspfeile. Wenn ich meinen eigenen Text lese, mir selbst zuhöre und mein Bild betrachte, werde ich die Situation tiefer und weit reichender begreifen.

Oft verspüren wir anfänglich einen Spontanentscheid in uns; der ist wertvoll, selbst wenn er nicht umgesetzt wird. Ihn zu übergehen hiesse womöglich, die eigene Intuition zu verschenken. Generell sind Einfälle, ob sie nun beim Joggen oder im Halbschlaf auftauchen, beachtenswert. Solche Impulse können uns Wichtiges zeigen. Sie wahrzunehmen erlaubt es, sie bewusst zu prüfen statt ihnen blind zu folgen.

2. Schritt: Information gewinnen, sich orientieren.

Gute Entscheide anerkennen die Realität. Diesem Grundsatz zu folgen ist nicht einfach (und Konstruktivist/innen werden mich kritisch fragen, wie ich denn «Realität» verstehe). Trotzdem hat er natürlich seine Berechtigung. Genaues Hinschauen, Vorstellungen und Annahmen überprüfen und Wahrnehmungen mit denen anderer Menschen zu vergleichen, lohnt sich.

Wer sich für eine Weiterbildung entscheiden will, studiert nicht bloss Schulunterlagen, sondern besucht die Institution, redet mit Lehrkräften sowie Studierenden und besichtigt einen möglichen zukünftigen Arbeitsplatz. Hier werden zwei wichtige Elemente deutlich: Zum einen liefert uns das direkte Erlebnis wesentlich reichhaltigere Entscheidungsgrundlagen als abstrakte Information. Wir sind dann als Menschen mit all unseren Erfahrungen und Sinnen präsent. Zum andern können wir dabei unsere inneren Reaktionen erfahren. Wenn wir einer komplexen Umwelt sinnvoll begegnen wollen, müssen wir ein «Instrument» einsetzen, das ihr entspricht: uns selbst. Unsere eigenen, vielfältigen körperlichen und emotionalen Regungen, seien das Freude, Verwirrung oder Gleichgültigkeit, geben uns Hinweise zu uns selbst wie zum Entscheidungsgegenstand.

Informationen machen einzeln für sich keinen Sinn. Sie zu verknüpfen, Verbindungen und Abhängigkeiten, Einflüsse und Wechselwirkungen zu verstehen, kurz: Muster zu erkennen, machen sie erst zu Orientierungshilfen. Ein systematisch einsetzbares Werkzeug dazu ist das vernetzte Denken. Grafiken, die mittels Pfeilen und Symbolen wichtige Zusammenhänge hervorheben, bringen Übersicht (z.B. F. Vester, 2002). Wenn wir uns intensiv mit einer Sache auseinandersetzen, geschieht dies jedoch oft von allein. Je unmittelbarer wir mit einer Situation und uns selbst in Kontakt sind, desto deutlicher wird sinnvolles Handeln.

3. Schritt: Möglichkeiten erkennen und entwickeln.

«Was wäre wenn ...?» ist nun unsere Leitfrage. Wir nutzen die Fähigkeit zur Imagination und stellen uns Ereignisse und Situationen sinnlich vor. Wie im mentalen Training spielen wir Szenen innerlich durch und bereiten Handlungen vor. Dabei reagieren wir emotional, mental und physisch weit gehend so, als ob sie real wären. Auf diese Weise können wir die Reaktion unseres Erfahrungsspeichers vernehmen, ohne uns bereits den tatsächlichen Folgen des Handelns auszusetzen.

Entscheiden bedeutet nur in Ausnahmefällen, zwischen vorgegebenen Varianten die optimale zu wählen. Meistens ist es spannender: Wir können und sollen Alternativen entwickeln. Dies ist dann lustvoll und produktiv, wenn wir unserer spielerischen Ader das Zepter übergeben. Wir beachten Einfälle, jonglieren mit Ideen, denken das Unvorstellbare oder kombinieren bereits Vorhandenes auf unübliche Weise, z.B. in einem Brainstorming. Wir können aber auch eine fantastische Geschichte schreiben oder aus unserer CD-Sammlung eine stimmige Musik auswählen. Wir wählen damit eine symbolische Sprache und gehen in einem zweiten Schritt daran, diese implizite Information zu formulieren. Wir fragen: Was sagt mir das? Woran erinnert es mich? Was wäre ein passender Titel? Was verblüfft mich? Was zieht mich an? Mit diesen Anregungen widmen wir uns

wieder unserer Entscheidungssituation. Es werden sich nun ohne weiteres Handlungsalternativen zeigen, auf die wir zuvor nicht gekommen wären.

4. Schritt: Entscheiden und das Handeln vorbereiten.

Es kommt der Moment, an dem Sie entscheiden wollen oder müssen. Sie können nun einen Probeentscheid fällen, um die möglichen Konsequenzen für Sie selbst wie auch für die Umgebung unter die Lupe zu nehmen.

Stellen Sie sich die ersten konkreten Schritte genau vor: Wie tun Sie die und wann? Wer ist davon betroffen? Welche Wirkungen werden sie haben?

Es ist ein gutes Zeichen, wenn Sie sich bei diesem Probelauf emotional und körperlich spürbar bestärkt fühlen. Andernfalls bekommen Sie so einen Wink, wo Sie allzu viele Schwierigkeiten erwarten oder wo Sie sich selbst im Weg stehen. So vorbereitet haben Sie das Nötige und Sinnvolle getan und können zur Tat schreiten.

... und wenn ich dann doch nicht handle?

Wer kennt die Situation nicht: Ich bin voll und ganz überzeugt, dass eine Veränderung sein muss. («Ab sofort werde ich regelmässig meinen Schreibtisch aufräumen!») Nun beginne ich mit viel Elan - um nach einiger Zeit konsterniert festzustellen, dass alles beim Alten geblieben ist. Mitunter reicht der Schwung nicht einmal bis zur ersten Tat und halbbeusst oder mit jähem Schrecken realisie-

re ich, dass ich mein Vorhaben immer dann «vergesse», wenn's drauf ankommt. Dabei meinte ich doch, die Sache sei mir so wichtig. Über mich enttäuscht, beginne ich mit mir zu hadern und mir Vorwürfe zu machen.

Was geschieht da? Bin ich doch, wie längst vermutet, willensschwach? Oder zu bequem? Habe ich ein Defizit im Bereich Handlungskompetenz?

Solche beurteilenden Vermutungen entspringen der Frustration über mich selbst. Sie sind verständlich aber nutzlos. Denn sie lähmen mich nur noch mehr und ich verstehe weiterhin wenig von den Bedingungen, die meinen Entscheid ein Lippenbekenntnis bleiben lassen. Ich lerne auf diese Weise nichts über mich und die Situation.

Fruchtbarer ist, mein Nicht-Handeln als Mitteilung von mir an mich selbst wahrzunehmen. Mein eigener, komplexer Organismus sagt mir, dass am Entscheid etwas nicht stimmt. Ich habe mich getäuscht und werde nun, im besten Sinn, enttäuscht. Noch weiss ich nicht, worin ich mich geirrt habe. Aber folgende Vermutungen können einen Weg bahnen:

1. Beim Umsetzen des Entscheids zeigen sich Schwierigkeiten, die ich nicht erwartet hatte und die ich nicht ohne weiteres bewältigen kann. Mein Vorhaben stösst vielleicht auf Ablehnung in meiner nächsten Umgebung oder ich realisiere, dass ich einige notwendige Fähigkeiten erst noch erwerben und einüben muss.

2. Zwar spüre ich deutlich, dass mir der gefällte Entscheid wichtig ist. Aber da gibt es Stimmen in mir, die ihm entgegen stehen. Es kann sich um widersprüchli-

Willensfreiheit?

Die Neurowissenschaften haben in den letzten Jahren Anstösse zum Verständnis des Entscheidens geliefert. Zugleich haben sie eine Kontroverse zum Menschenbild, zum «Ort» der Entscheidung und zum Bewusstsein ausgelöst. Gerhard Roth (2001, S. 453) resümiert: «Die subjektiv empfundene Freiheit des Wünschens, Planens und Wollens sowie des aktuellen Willensaktes ist eine Illusion. (...) Was aber letztendlich getan wird, entscheidet das limbische System.» Dem entgegnet der Philosoph Peter Bieri: «Das Gehirn kann gar nichts entscheiden». Selbstverständlich habe der Wille u.a. auch eine neuronale Grundlage, aber: «Es ist ein Fehler, in die Rede über das Gehirn einen Begriff wie «entscheiden» aus der Sprache des Geistes einzuschmuggeln». (TA, 20. 5. 2005) Wille sei immer abhängig von Bedingungen. Die Freiheit bestehe darin, dass wir unser Urteil und unseren Willen zur Deckung bringen. Er legt dar, dass man sich den eigenen Willen aneignen muss und dazu der Selbstkenntnis bedarf. (Bieri, 2004)

che Bedürfnisse handeln, um Ängste und Zweifel oder um alte innere Vorschriften, die mich zurück halten.

3. Mir ist nicht mehr klar, was überhaupt in meinem Leben bedeutsam ist. Meine Werte sind ins Wanken geraten, fade oder ungültig geworden und ich weiss gar nicht, was an ihre Stelle treten soll. Während einiger Zeit fühle ich mich orientierungslos und ich bemerke, dass meine Identität nicht ergänzt, sondern umgekrempelt wird.

Diese, im Alltag natürlich nicht so idealtypisch sich zeigenden Varianten, können Fingerzeige geben, was mich am Handeln hindert und wie ich weiter komme.

Im ersten Fall habe ich mich in den Anforderungen und Folgen getäuscht. Ich werde sie nochmals prüfen, mit anderen reden und über Wege verhandeln, die für alle Beteiligten gangbar und akzeptabel sind. Oder mir wird klar, dass ich Ablehnung und Schwierigkeiten in Kauf nehme.

Im zweiten Fall bin ich innerlich uneins und habe mich in mir selbst getäuscht. Ich wende mich deshalb den unbekanntesten «Stimmen» und Aspekten zu und führe einen wohlwollenden, aufmerksamen inneren Dialog. Der kann im Gespräch mit einer vertrauten Person und mit Methoden wie Focusing (Gendlin) oder der «Inneren Teamkonferenz» (Schulz von Thun) unterstützt werden. Auch eine prozessorientierte Beratung bzw. ein Coaching kann diese Klärungsarbeit wesentlich erleichtern.

In der dritten Situation geht's nicht primär um Entscheidungen, sondern um

mich. Ich befinde mich in einer Entwicklungs- und Sinnkrise. Da sie sehr verunsichernd sein kann, ist wichtig zu erkennen, dass sie letztlich zu grösserer persönlicher Integration führt. Sie benötigt Zeit und ist nicht mit einzelnen Methoden direkt zu bewältigen.

Der veränderte Standpunkt im Leben muss, auf Kosten des alten, errungen sein. Interesse am persönlichen Wachstum, tragfähige Beziehungen, eine Auszeit oder eine zeitlich begrenzte psychotherapeutische Begleitung schaffen dazu günstige Bedingungen.

Entscheidungen geben uns Richtung und Sinn

Wer entscheidet, gewinnt Handlungsfähigkeit. Das ist nicht wenig.

Andererseits hat der letzte Abschnitt gezeigt, dass es um mehr gehen kann und oft um mehr geht. Entscheidungen bringen uns mit Kernfragen unseres Menschseins in Berührung. Wie gestalte ich meine Lebenszeit? Wie steht es um mein Vertrauen und meinen Mut? Empfinde ich beim Wählen den Verlust des Möglichen oder den Zuwachs an Fülle? Wer entscheidet eigentlich, wenn «ich» entscheide?

Entscheidungen fordern uns heraus, unser Selbstverständnis zu prüfen und sie weisen darauf hin, wer wir sind und sein können. So unbequem sie sein mögen, so lieb und teuer sind sie uns deshalb auch: Mit ihnen geben wir uns Richtung und Sinn.

Literatur

- Bieri, P., Das Handwerk der Freiheit, Fischer, 2004
- Bieri, P., Das Gehirn kann gar nichts entscheiden, Tages Anzeiger, 20. 5. 2005
- Ciompi, L., Die emotionalen Grundlagen des Denkens, Vandenhoeck & Ruprecht, 1999
- Damasio, A. R., Descartes Irrtum, dtv, 2000
- Dörner, D., Die Logik des Misslingens, Rowohlt, 1989
- Gendlin, E., Focusing, Otto Müller, 1981
- Jungermann, H. et al., Die Psychologie der Entscheidung, Spektrum, 1998
- Mérö, L., Die Logik der Unvernunft, rororo, 2000
- Niederberger, L., Am liebsten beides, Scherz/Fischer, 2004
- Roth, G., Fühlen, Denken, Handeln, Suhrkamp, 2001
- Schulz von Thun, F., Miteinander Reden 3, rororo, 1998
- Vester, F., Die Kunst vernetzt zu denken, dtv, 2002
- Willke, H., Systemtheorie, UTB, 1987

Kontakt

Hans Schwerzmann
Sihlstrasse 61
8001 Zürich
044 210 46 80
mail@hans-schwerzmann.ch
www.hans-schwerzmann.ch

Résumée

Le processus de décision

Aujourd'hui, prendre une décision apparaît plus important que jamais, mais aussi plus difficile. D'innombrables changements, un rythme de vie élevé ainsi qu'une individualisation dans un contexte grandissant de mise en réseau exigent que nous agissions de façon consciente, responsable. La complexité croissante de l'ensemble des domaines existentiels a pour effet que des processus de décision purement rationnels et systématiques ne suffisent plus.

Mais comment alors savoir s'y prendre comme il faut avec une foule de données, des influences multiples et des évolutions dynamiques. Il s'agit d'accommoder notre façon de voir et nos méthodes aux conditions présentes. En voici la base: percevoir les systèmes complexes comme des processus vivants que nous ne contrôlons pas, mais que

nous savons manier de façon satisfaisante. Pour ce faire, il est utile de considérer principalement un processus de décision non pas comme un procédé, mais comme un processus d'apprentissage.

C'est pourquoi l'auteur de l'article présente un memento reliant la pensée et l'intuition par un procédé organisateur, flexible et systématique. Il est divisé en quatre étapes consécutives: 1. De quoi s'agit-il et que va apporter la prise de décision? 2. Récolter des informations, s'orienter. 3. Distinguer les possibilités et les développer. 4. Prendre la décision et préparer l'action concrète.

Ces étapes ont pour but de garder la vue d'ensemble dans un processus de décision, et en même temps, de suggérer de prendre en compte et d'aménager les facteurs situationnels et personnels. Pour chaque étape, l'auteur présente quel-

ques méthodes, comme par exemple la description de la situation par des images, la recherche par le vécu ou l'utilisation de l'imagination. L'article démontre aussi que l'être humain est un «instrument» complexe, dont le potentiel permet des décisions appropriées.

En conclusion, l'auteur montre comment nous pouvons aller plus loin de façon constructive, lorsque nous avons pris une décision, et que malgré tout, nous n'agissons pas.

Il devient évident que, lorsque nous prenons une décision, nous sommes concernés en tant que personne, et que de ce fait, nous allons à la découverte de qui nous sommes, de qui nous pourrions être ou de qui nous voudrions être.

t: F. Tobler Müggler