

**Peter Mescher**

## **Entscheiden und entscheiden lassen**

Wir treffen täglich viele Entscheidungen, die „über den Tag“ oft weit hinausreichen: Im Beruf, bei der Arbeitssuche (oder Nichtsuche) und im Privatleben. Diese Entscheidungen beeinflussen im besten Fall nur uns selbst, oft aber sind andere genauso mit betroffen.

Aber viele Menschen „lassen“ lieber entscheiden und wundern sich später, dass sie nicht mehr Gestalter ihres Lebens, sondern Spielball anderer sind.

Untersuchungen haben ergeben, dass den meisten Menschen bei Entscheidungen nur ein (oft sehr kleiner) Teil ihres Wissens und ihrer Energie zur Verfügung steht. In diesem Beitrag soll aufgezeigt werden, wie nachhaltig tragende Entscheidungen zustande kommen, die nicht ein neues Problem, sondern die Lösung von Problemen in sich tragen. Sie führen dazu, dass wir unser Leben wieder selbst in die Hand nehmen können.

### **Arten und Mechanik von Entscheidungen**

Entscheidungen hat man bislang grob in sechs Gruppen eingeteilt:

- a. Logik-Entscheidungen, die nach Abwägung aller Alternativen getroffen werden
- b. Routine-Entscheidungen, die getroffen werden, ohne lange nachzudenken
- c. Emotionale Entscheidungen, bei denen das Gefühl in der Ausgangs- oder Zielsituation ausschlaggebend ist
- d. Intuitive Entscheidungen, die „aus dem Bauch“ oder aus einem Instinkt heraus fallen
- e. Ungewisse Entscheidungen, bei denen die Ausgangs- und/oder Zielsituation unklar sind und/oder - um sie treffen zu können - Informationen fehlen; bzw. Entscheidungen, hinter denen man nicht wirklich steht
- f. Gefälligkeits-Entscheidungen, die in erster Linie mit Blick auf die (vermuteten) Erwartungen anderer getroffen werden

In der Literatur der letzten Jahre wurde besonders ein situationsbezogener Entscheidungsstil propagiert: Entscheidend sei, dass man sein Entscheidungsverhalten der jeweiligen Situation anpassen kann.

Neuere Forschungen zum Thema zeigen jedoch ein deutlich anderes Bild. Danach sind Entscheidungen am erfolgreichsten und tragfähigsten, wenn sie Logik und Emotion in sich vereinen. Dahinter steht die Erkenntnis, dass – betrachtet man beispielsweise nur die Logik – das Ausblenden eines wesentlichen Bereiches (hier der Emotion) dazu führt, dass Entscheidungen zwar sachgerecht, aber nicht menschengerecht fallen. Solche Entscheidungen führen dann z. B. nicht dazu, dass die Menschen sich gerne an ihrer Umsetzung beteiligen – was auch für Entscheidungen gilt, die menschen- aber nicht sachgerecht getroffen werden.

### **Die Psychologie der Entscheidungen**

Entscheidungen stehen an, weil eine bestehende Situation Änderungen erfordert: Weil wir mit einer Situation nicht mehr zufrieden sind (uns also aus einem gewissen Handlungsdruck heraus in Bewegung setzen wollen), weil wir uns eine neue Situation wünschen (also in gewisser Weise eine Zugwirkung in einen neuen Zustand hinein entsteht) oder weil andere uns vor die Entscheidung stellen (also ein externer Anreiz für die Entscheidung gesetzt wird).

Die Psychologie von Entscheidungen ist nun maßgeblich davon bestimmt, dass der Nutzen, den ich in einer Veränderung vermute, attraktiver ist als der Zustand, den ich heute habe.

Sonst setze ich mich eben einfach nicht in Bewegung und bleibe, wo und wie ich bin.

Oberflächlich ausgedrückt könnte man nun sagen, ich hätte keine Entscheidung getroffen, alles bleibt ja, wie es war. Wir werden später sehen, dass auch dies eine Entscheidung ist. Nämlich die, nichts zu verändern. Auch diese Entscheidung hat ihren Preis – alles bleibt, wie es war! Es sei denn, das Umfeld verändert sich maßgeblich. Wehe, wenn dann nicht neue Entscheidungen getroffen werden!

An dieser Stelle sei ein Modell von solchen Mechanismen genannt und kurz skizziert, wobei es als Modell ein Abbild der Wirklichkeit und nicht die Wirklichkeit selbst ist.

## Das Komfortzonen – Modell

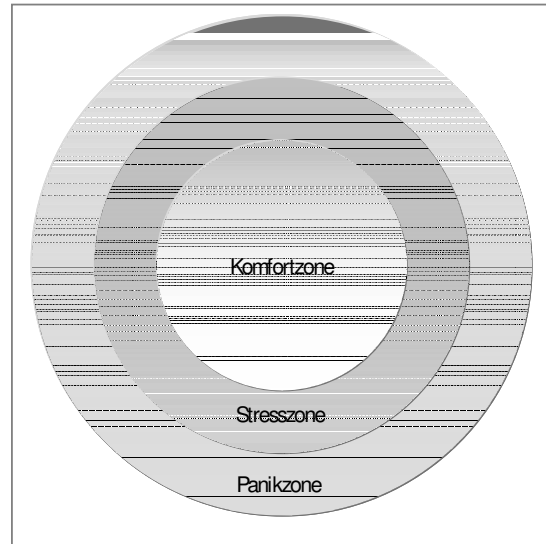
Wie der Name schon vermittelt, ist es in der Komfortzone gemütlich, ja behaglich, sicher und vertraut. Jeder Mensch strebt tendenziell in diese Komfortzone. In ihr gibt es Routine, wiederkehrende und vertraute Abläufe, gibt es Erholung und Entspannung. Sie ist also ohne Frage sehr wichtig.

Leider findet man eines in der Komfortzone nicht: Entwicklung. Ein Mensch, der nur in seiner Komfortzone verharrt, probiert nichts aus und lernt demzufolge nichts Neues dazu. Er entwickelt sich nicht weiter. Weiterentwicklung aber ist der Motor für Lebenszufriedenheit und Lebens-Erfolg schlechthin, wie wir aus vielen Untersuchungen wissen. Entwicklung bedeutet, die Komfortzone zu verlassen und Neues zu denken, auszuprobieren und zu tun. Damit betritt man die Stresszone.

Jeder kennt diesen Effekt: Wenn man etwas Neues ausprobiert oder lernt, ist das oft beschwerlich. Nicht selten hat man Lust, einfach alles zur Seite zu legen und alles einfach sein zu lassen. Viele Menschen tun genau dies (denken Sie nur an die vielen tollen „Neujahrsvorsätze“ und ihr Schicksal). Aber wenn man „dranbleibt“, kommt der Punkt, wo man „auf einmal“ Zusammenhänge versteht. Sie werden dadurch klarer: Dann ist man auf dem Weg der Veränderung. Dann kann man Neues ausprobieren und in die eigenen Verhaltensweisen und Strategien einbauen. Der Wechsel von der Komfort- in die Stresszone ist also die notwendige Voraussetzung für Entwicklung.

Lebt man danach mit neuen Strategien und Verhaltensweisen, werden auch diese allmählich zur Routine und „man kehrt in die Komfortzone zurück“ (in Wirklichkeit gibt es ja keine Rückkehr in die alte Komfortzone, sondern diese weitet sich aus). Diese Zone ist in aller Regel nun etwas größer geworden. In dieser Weise bildet die Weiterentwicklung von Menschen ein beständiges Wechselspiel zwischen Komfort- und Stresszone. Dabei gibt es Messungen zur Produktivität von Menschen: Sie erreicht immer dann die höchsten Werte, wenn der Mensch auf dem Rückweg aus der Stresszone in die Komfortzone ist.

Nur kurz sei erwähnt, dass ein Aufenthalt in der sogenannten „Panikzone“ keinerlei wünschenswerte Wirkungen zeitigt. In der Panikzone geht die Produktivität gegen null; man



sagt auch, dies sei die Zone, in der nichts mehr geht. Hier landet ein Mensch, der bei seinen Veränderungen den Überblick völlig verliert, der alleine aus seinen Instinkten und Reflexen heraus re-agierte, sich maßlos übernommen hat oder die Summe seiner Themen und Probleme einfach nicht mehr erfolgreich handhaben kann.

### **Entscheidungen als Folge eines permanenten „Preisvergleiches“**

Einer Entscheidung geht immer ein interner Preisvergleich voraus: Ich habe heute eine bestimmte Situation, die ich kenne. Die Folge einer Entscheidung wäre eine neue Situation, die ich (noch) nicht kenne. Der viel gelesene Autor Reinhard K. Sprenger hat dieses Bild eingeführt:

Wenn ich vor einer Entscheidung stehe, habe ich quasi eine Waage mit Waagschalen in der Hand. Jede Entscheidung, die ich treffe, hat ihren Preis. Und weiter mit einer etwas sperrigen Denkfigur: Auch Alternativen, die ich abwähle, haben Konsequenzen. So wäge ich also Nutzen, Preise und Konsequenzen gegeneinander ab, um zu einer Entscheidung zu kommen. Vielen Menschen ist es nicht bewusst: Am Ende dieses Prozesses steht immer eine Entscheidung (ironischerweise auch bei denen, die sich entschieden haben, sich nicht entscheiden zu können, denn sie wählen den „Status quo“).

Von ganz herausragender Bedeutung ist, dass ich bewusst entscheide. In Kenntnis aller Preise und Konsequenzen gilt es die Variante herauszufinden, die ein bestehendes Problem (in der heutigen Kenntnis aller Aspekte) vermutlich am besten löst oder einen gewünschten Ziel-Zustand am ehesten befördert.

Manchmal begegnet einem an dieser Stelle das Argument, es habe keine Wahlmöglichkeit gegeben. Bezogen auf die hier in Frage stehenden Lebensbereiche kann man dem entgegenhalten: Es gibt immer eine Wahl! Und es gibt auch immer mehr als zwei Alternativen, die zur Wahl stehen.

Was Sie heute haben, ist das Ergebnis ihrer Entscheidungen. Wenn Sie das nicht zufrieden stellt, können Sie sich neu entscheiden. Diese Entscheidungen haben natürlich wiederum – ihren Preis.

Vielfach wird man auch „an der Nase herumgeführt“: Dann heißt es etwa, man sei gezwungen gewesen, diese oder jene Entscheidung zu treffen. Ein schönes Beispiel ist die Formulierung: „Es täte einem leid, man habe keine Zeit für dies oder jenes“. Interpretieren wir diese Aussage

im Sinne der bisherigen Gedankenführung, wird daraus: „Ich habe mich entschieden, mir dafür keine Zeit zu nehmen“. Das hört sich völlig anders an und ist in jedem Fall ehrlicher. Überhaupt ist die Frage interessant, welche Sachzwänge es eigentlich gibt. Oder die, ob wirklich Sachzwänge bestehen? Ist es ein Sachzwang, wenn ein Staat mit einem anderen Krieg führt? Oder hat „jemand“ entschieden, Krieg zu führen? Steckt hinter der Sparpolitik einer Bundesregierung ein Sachzwang? Oder hat „jemand“ entschieden, das Geld für dies, aber nicht für jenes auszugeben?

„Am Ende des Geldes ist noch so viel Monat übrig“, lautet ein Bonmot über die monatlich wiederkehrende Ebbe in vielen Portemonnaies. Ist das fehlende Geld ein Sachzwang? Oder hat man eben entschieden, es für den Hund, das Auto, das Mobiltelefon oder das Konzert auszugeben?

Sachzwänge ins Feld zu führen, ist häufig eben nur ein Sich-Drücken davor, die Wahrheit auszusprechen. Wer häufig mit Sachzwängen argumentiert, verdummt im „besten Fall“ die anderen. Und im schlimmsten Fall glaubt er sich und verdummt sich damit selbst.

### **Was an nachhaltigen Entscheidungen hindert**

*Wer glaubt, was er immer geglaubt hat,  
und entscheidet, wie er immer entschieden hat,  
wird bekommen, was er immer bekommen hat.*

Vielleicht ist die Situation, wie sie jetzt ist, gut für Sie. Dann haben Sie diesen Beitrag bis hierher aus Interesse gelesen, worüber sich jeder Schreibende natürlich freut. Wenn das also so ist, dann entscheiden Sie weiter, wie und was Sie bisher entschieden haben, damit Sie immer wieder das bekommen, mit dem Sie auch heute schon zufrieden sind.

Allen anderen wird folgende Denkfigur vorgeschlagen: Wenn Sie mit einer Situation, wie sie heute besteht, nicht zufrieden sind, *müssen* Sie methodisch und inhaltlich andere Entscheidungen als bisher treffen. Andernfalls bekommen Sie immer wieder die Situation, die Sie nicht (mehr) wollen. So einfach ist das – jedenfalls ist es einfach gesagt. Es ist logisch. Und es ist praktisch, so zu denken. Denn die Umkehrung dieser Denkfigur macht einfach keinen Sinn.

Was also hindert Menschen an nachhaltig wirksamen Entscheidungen? Die wichtigsten Gründe seien im Folgenden kurz beschrieben:

### **Kopfmenschen, Bauchmenschen**

Da ist zunächst einmal das Märchen von den „Kopf-“ und den „Bauchmenschen“. „Ich bin eben ein Bauchmensch und entscheide emotional. Da kann man nichts machen!“, hört man immer wieder Menschen sagen. Dabei nicken alle im Umkreis Stehenden wissend.

All diese Menschen verfallen dabei einer begrifflichen Verwirrung, die aber gravierende Auswirkungen hat. Sie besteht darin, dass Rationalität und Emotionalität gegenübergestellt werden. Und diese Gegenüberstellung ist schlichtweg falsch.

Der Gegensatz von „rational“ ist nämlich keinesfalls „emotional“ sondern „irrational“, weist damit nicht auf Gefühle, sondern bedeutet fehlenden Verstand. Und das Gegenteil von „emotional“ ist „emotionslos“, was nicht den Verstand betrifft sondern die Gefühlskälte.

Gefühl und Verstand schließen sich nicht aus. Jeder Mensch kann begründete Entscheidungen auf der Basis von Fakten und Verstand, gepaart mit Gefühlen treffen. Dies bedeutet, dass jeder Mensch beide Bereiche für Entscheidungen zur Verfügung hat.

Was tut eigentlich der Mensch, der Fehlentscheidungen damit begründet, er sei eben ein Bauchmensch? Ist er vielleicht schlicht zu faul, Informationen zu sammeln, abzuwägen und dabei seinen Kopf anzustrengen? Oder ist er unabänderliches Produkt seiner ...

### **... Lern- und Erfahrungsgeschichte**

So wie Sie heute leben, sind Sie das (vorläufige) Ergebnis Ihrer bisherigen Lern- und Erfahrungsgeschichte. Von allem, was Ihnen bisher im Leben begegnet ist, haben sie sozusagen eine Kopie angefertigt, die in Ihrem „inneren Archiv“ abgelegt ist. An manche Kopien kommen Sie problemlos heran, manche sind etwas versteckt, andere dämmern in irgendeiner Ecke des Archivs unauffindbar vor sich hin.

Wenn es um Entscheidungen geht, müssen wir uns vor Augen führen, dass es Menschen gibt, die sich damit begnügen, dass sie „so sind“ und man daran nichts ändern könne. Dem ist entgegenzuhalten: Niemand „ist so“ und nichts „ist so“. Wenn der Eingangssatz über die

Lerngeschichte stimmt, wenn Menschen lernfähig sind, dann kann man doch ab heute etwas anderes als bisher lernen.

Wer sagt, er „sei so“, aber mit bestimmten Situationen nicht zufrieden ist, der unterstellt, dass es eine Lerngeschichte nicht gibt, und wird dementsprechend auch nichts verändern. Was also in solchen Fällen die nahe liegende Vermutung ist: Es handelt sich um eine Ausrede (vor sich selbst und anderen), weil das Phlegma stärker als das Veränderungsmotiv ist.

## **Glaubenssätze**

Glaubenssätze haben eine stark steuernde Wirkung im Leben der meisten Menschen. Es gibt sie in der antreibenden und in der begrenzenden Form.

Ein Beispiel für einen antreibenden Glaubenssatz (dieser spezielle gilt als einer der ganz starken psychologischen Grundantreiber) wäre dieser: „Ich bin stark, ich schaffe alles.“ Sie ahnen es schon: Dieser Glaubenssatz kann positiv antreiben, aber eben auch zu übertriebenem Ehrgeiz und vielleicht sogar zum Ausbrennen führen. Kein Glaubenssatz für sich gesehen ist also schlecht oder gut. In der Frage, wie man damit umgeht, kann er das eine oder das andere bewirken.

Dagegen ist ein begrenzender Glaubenssatz etwa dieser: „In Prüfungssituationen versage ich immer.“ Prompt verhaspelt man sich im Bewerbungsgespräch ganz gründlich. Das setzt eine teuflische Mechanik in Gang: Weil man unbewusst die Bestätigung hat, dass man in Prüfungssituationen versagt, verfestigt sich der Glaubenssatz und vor dem nächsten Gespräch baut sich eine noch größere Angst auf. Sie ahnen, wo diese Mechanik enden kann. Zum Beispiel führt sie dazu, dass man solchen Prüfungssituationen künftig aus dem Weg geht.

Glaubenssätze werden oft in früher Kindheit geprägt. Wenn sie nicht hinterfragt werden, trägt man sie oft ein Leben lang mit sich herum. Und das kann eine ganz schöne Last sein, wie das obige Beispiel zeigt.

Warum hindern Glaubenssätze an nachhaltig tragenden Entscheidungen?

Eben weil es ihr Charakter ist, dass sie im Verborgenen wirken. Glaubenssätze sind eben deswegen *Glaubenssätze*, weil sie in der Regel nicht hinterfragt werden. Werden sie nicht bewusst, kann man sie nicht auf ihre Gültigkeit hin prüfen - sie „steuern einfach“. Keine

Situation, mit der ich anhaltend unzufrieden bin, kann ohne die Prüfung der beteiligten Glaubenssätze wirksam und nachhaltig neu entschieden werden.

### **Fremdinteressen**

Erinnern Sie sich noch an das Bild von der Komfortzone? Es gibt immer wieder Menschen im Umfeld eines jeden, die gar kein Interesse daran haben, dass Sie eine Entwicklung durchlaufen. Genau wie Sie fühlen sie sich in ihrer Komfortzone am wohlsten. Und in der sind sie z. B. dann, wenn Sie sich berechenbar und wie immer verhalten, also bequem sind.

Das ist ja auch in Ordnung, solange es Ihnen damit gut geht. Wenn aber nicht, setzen nachhaltig tragende Entscheidungen voraus, dass Sie sich bewusst machen, welche Fremdinteressen im Spiel sind und inwieweit sie zu Ihren Interessen passen oder ihnen zuwiderlaufen. Und das neben die Fremdinteressen (zunehmend) auch die Beachtung Ihrer ureigenen Interessen tritt.

### **Informationen**

Was an nachhaltigen Entscheidungen hindert, sind nicht die Informationen, sondern die Gefühle, die im Zusammenhang mit Informationen auftreten. Objektiv gesehen ist es zwar richtig, dass es das immer wieder behauptete Informationsüberangebot gibt: In den Medien findet man eine unübersehbare Menge an Informationen zu jedem Thema, wodurch man sich kaum noch einen Überblick verschaffen kann.

Und hier kommen die subjektiven Betrachtungen ins Spiel. Welche Strategie jemand wählt, um die für eine Entscheidung notwendigen Informationen zusammenzutragen, hängt entscheidend von seiner Lerngeschichte ab (ist also - siehe oben - in der Zukunft veränderbar).

Manche Menschen tragen so lange Informationen zusammen, bis sie entscheidungsunfähig sind. Dahinter steht häufig das Grund-Gefühl - das sie dann auch in anderen Lebensbereichen prägt - es sei nie genug. Andere Menschen wiederum entscheiden ohne Fakten und Informationen. Der gesunde Weg liegt vermutlich in der Mitte.

Es gibt neuere Untersuchungen des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung, die darauf hindeuten, dass das Auslassen oder Ignorieren von Informationen bessere Ergebnisse einer Entscheidung erbringt als komplexe Entscheidungsinstrumentarien.

### **Unschärfe, fehlende oder überzogene Ziele**

Hier dürfte es sich um das schwerwiegendste Moment bei Entscheidungen handeln. Wenn nämlich Entscheidungen nicht mit Blick auf größere Ziele gefällt werden, ist die Gefahr groß, dass sie beliebig sind. Und beliebig sind dann auch die Auswirkungen: heute so und morgen so.

Bereits im antiken Griechenland gab es diese Erkenntnis: „Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln soll, für den ist kein Wind der günstigste“. (*Seneca*) Darum geht es: Bei seinen Entscheidungen eine grobe Richtung einzuhalten.

Die Ziele sollen dabei bestimmte Gütekriterien (siehe Werkzeuge und Methoden zur Entscheidungsfindung) erfüllen, damit sie ihre Wirkung entfalten können. Folgt man einem Ziel, nutzt man die Mechanik des Handlungszugs („hin zu“ etwas = Freude). Man will in einen gewünschten Zustand hinein und dies gibt erheblich mehr Motivation, als wenn man aus einem gewünschten Zustand hinaus muss (Handlungsdruck oder „weg von“ etwas = Druck).

Warnen muss man indes davor, diese Zielorientierung zu überziehen. Nicht selten trifft man Menschen, die diese Zielphilosophie so verinnerlicht haben, dass sie Lebensziele formuliert und sich absolut darauf fixiert haben. Rechts und links ihres Weges sehen sie nichts mehr und Veränderungen, die ihre Ziele in Frage stellen, werden ignoriert. Diese Vorgehensweise ist also für nachhaltig tragende Entscheidungen genau so hinderlich wie fehlende Ziele. Wie immer im Leben liegt das Erfolgsgeheimnis in einer gesunden Mischung von mittelfristigen Zielen, die den Gütekriterien entsprechen, der Aufmerksamkeit, Veränderungen zu registrieren und der Gelassenheit, angemessen auf sie zu reagieren.

## **Wenn andere am Steuer Ihres Wagens sitzen**

Was ist das für ein Bild? Andere sitzen am Steuer Ihres Wagens? Gemeint ist damit, dass Sie die Freiheit zu entscheiden an einen anderen Menschen abgegeben haben. Und dieser Mensch bestimmt fortan, ob es Ihnen gut geht oder nicht.

Sie halten das für eher theoretisch? Dann schauen wir uns doch dieses Phänomen etwas genauer an. Wie viele Menschen kennen Sie, die sich fremd gesteuert fühlen? Von ihrer Führungskraft, dem Partner oder der Partnerin, den Kindern oder den Eltern, von Freunden und Verwandten – alle haben Einfluss auf ihr Leben, nur nicht sie selbst. Für wie viele Menschen bestimmt der Vermieter oder der Sachbearbeiter bei der Arbeitsagentur, ob sie sich wohl fühlen oder nicht? Wie viele Menschen kennen Sie, die alles tun, nur um anderen (und damit irgendwann nicht mehr sich selbst) zu gefallen?

Ahnen Sie, wie diese Fremdbestimmung aussieht? Im scheinbar harmlosesten Fall hat der Lebenspartner schlechte Laune, die sofort auf den anderen überspringt. Im mittelschweren Fall lobt die Führungskraft, was uns freut (und erwirbt damit aber auch das Recht zu tadeln!). Im schlimmsten Fall beherrscht ein Mensch z. B. mit Sucht oder Aggression eine ganze Familie. Fremdbestimmung ist kein theoretisches sondern ein alltägliches und sehr weit verbreitetes Phänomen.

Es geht hier nicht darum, dass es Abhängigkeiten zu anderen Menschen gibt. Die sind normal und mitunter hilfreich.

Wenn man sich aber entschieden (!) hat, Fremdbestimmung zuzulassen, hat man damit auch entschieden, den Preis dafür zu zahlen. Das ist in diesem Fall die Aufgabe der Selbstbestimmung. Und nun kommen die im Abschnitt „Entscheidungen als Folge eines permanenten Preisvergleiches“ genannten weiteren Konsequenzen, die viele Menschen nicht bereit sind zu tragen: Wenn ich mich so entschieden habe, ist es jetzt alles andere als produktiv, über die Konsequenzen zu klagen. Es gibt nur einen Weg, wenn ich die Konsequenzen nicht tragen will: Ich muss mich neu entscheiden. Wenn ich aufgrund äußerer Umstände dazu alleine nicht in der Lage bin, muss ich dafür Unterstützung (aber nicht: neue Fremdbestimmung) in Anspruch nehmen. Es gibt nur einen Weg, andere vom Steuer Ihres Wagens zu entfernen: Sie selbst müssen das Steuer wieder übernehmen. Aus allen Untersuchungen zum Thema der (Selbst-)Motivation wissen wir, dass es (meistens) ein sehr erfüllendes Erlebnis ist, sein Leben selbst zu gestalten.

## Der Zyklus für nachhaltige Entscheidungen

Grob gesagt, gibt es diese sechs Schritte zur Entscheidung:

<b>Schritt 1</b>	Definieren Sie das Problem/Thema exakt und entscheiden Sie, welches Ziel Sie erreichen wollen.  Ein Ziel ist nur dann ein Ziel, wenn es bestimmten Gütekriterien gerecht wird (siehe „Werkzeuge und Methoden zur Entscheidungsfindung“).
<b>Schritt 2</b>	Analysieren Sie das Problem, indem Sie es aus allen denkbaren Blickwinkeln betrachten.
<b>Schritt 3</b>	Informieren Sie sich angemessen und entwickeln Sie verschiedene Lösungsmöglichkeiten.
<b>Schritt 4</b>	Wägen Sie die Alternativen gegeneinander ab und wählen Sie erst dann eine Alternative aus.
<b>Schritt 5</b>	Entscheiden Sie, wie Sie Ihre Optionen am ehesten in die Tat umsetzen können. Bleiben Sie flexibel, damit Sie sich verändernden Umfeldbedingungen anpassen können.
<b>Schritt 6</b>	Überprüfen Sie den Erfolg Ihrer Entscheidung. Zögern Sie nicht, neu zu entscheiden, wenn Sie mit dem Ergebnis nicht zufrieden sind. Aber überprüfen Sie vorher, welche Faktoren dazu geführt haben, dass sich der Erfolg nicht, wie gewünscht, eingestellt hat. Und tun Sie sich einen Gefallen: Suchen Sie die Ursachen zuerst bei sich und erst, wenn Sie dort nicht fündig werden, bei anderen.

Eine hohe Bedeutung kommt dabei der Tatsache zu, dass Sie schriftlich arbeiten. Gemeint sind nicht Romane oder 14-seitige Checklisten. Indem Sie die Dinge zu Papier bringen, bekommen sie eine Struktur, die sie im Kopf nicht bekommen können. Vieles wird erst in der Niederschrift klar oder entwickelt sich weiter. Probieren Sie es einfach aus!

Und denken Sie daran: Es macht keinen Sinn, sich zu zermürben, weil Entscheidungen aus der Vergangenheit nicht das gewünschte Ergebnis gebracht haben. Sie sind, wie gesagt, Vergangenheit. Entscheidend bleibt, aus diesen Entwicklungen für die Zukunft zu lernen, damit die gleichen Fehlentwicklungen sich möglichst nicht wiederholen.

In diesem Sinne: Entscheiden Sie sich! Viel Erfolg dabei.

### **Literaturhinweise zur Vertiefung des Themas**

Hiam: Pocket Guide Management, Entscheidungsinstrumente für Führungskräfte

Mindpower. [Serie], Die richtige Entscheidung treffen, Neue Wege zu zielsicherem Handeln, Time Life

Dto.: Kreativität entwickeln, Neue Wege zu innovativen Problemlösungen

Pokras: Systematische Problemlösung und Entscheidungsfindung

Sprenger: Die Entscheidung liegt bei Dir

### **Werkzeuge und Methoden zur Entscheidungsfindung**

Nachfolgend finden Sie einfach zu handhabende Werkzeuge und Methoden, die Sie bei der Entscheidungsfindung unterstützen.

In der Spalte „Schritt“ ist angegeben, bei welchem Schritt im Zyklus für nachhaltige Entscheidungen die Methoden anwendbar sind.

Nr.	Thema	Beschreibung	Schritt
01	Gütekriterien für Ziele	<p>Damit Ziele ihre „hin zu“ – Wirkung und Motivation entfalten, müssen sie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ messbar</li> <li>▪ terminiert</li> <li>▪ konkret</li> <li>▪ ehrgeizig</li> <li>▪ realistisch und</li> <li>▪ eigenständig erreichbar sein</li> </ul>	1
02	Inszenario	<p>Es ist gar nicht so einfach, verschiedene Blickwinkel einzunehmen. Eine Abwandlung von Analysetechniken aus der Familienaufstellung kann helfen, verschiedene Perspektiven einzunehmen und aus ihr heraus Probleme unterschiedlich anzuschauen. Es geht hier nicht darum, Perspektiven zu bewerten, sondern die Palette der Perspektiven zu erweitern</p>	2
03	Checkliste für die Entscheidungsarbeit	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Was konkret soll entschieden werden? Worum genau geht es?</li> <li>2. <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Welche Alternativen und Optionen gibt es? Ggf. mittels Hilfsmitteln → Brain-Methoden oder → Mind Map</li> <li>b) Wer ist von der Option möglicherweise betroffen/ mitbetroffen?</li> <li>c) Wer muss einbezogen werden, damit die Option entschieden/gelingend umgesetzt werden kann?</li> <li>d) Was kann die Option behindern, was kann sie befördern?</li> <li>e) Welches Problem löst die Option? Welche neuen Probleme schafft sie möglicherweise?</li> </ol> </li> <li>3. Abwägung der Optionen mittels Hilfsmitteln → Kriterienmatrix oder → Paar-Vergleichsverfahren oder → gewichtete Entscheidungsmatrix</li> </ol>	1 bis 4

04	Brain – Methoden	Möglichkeit zur Findung von Ideen: Gibt es in verschiedenen Formen (z. B. als sog. Brainstorming oder Brainwriting)	2 bis 3
05	Mind Map	Gehirngerechte Darstellung von Themen – Strukturen, ohne technische Unterstützung oder auch mit Software-Unterstützung möglich	2 bis 3
06	Kriterienmatrix	Dient der strukturierten Auflistung von Alternativen und ihrer Bewertung für minderkomplexe Sachverhalte	4
07	Paar-Vergleichsverfahren	Wann immer eine Reihe von Optionen miteinander in Beziehung gesetzt werden müssen, eignet sich dieses Verfahren. Dabei ist es für gering- bis hochkomplexe Sachverhalte einsetzbar	4
08	Gewichtete Entscheidungsmatrix	Dient der strukturierten Auflistung von Alternativen und ihrer Bewertung für komplexere Sachverhalte, die Alternativen werden außerdem dezidiert bewertet	4
09	Drei-Felder-Tafel	Sachverhalte sind oft komplexer, als sie auf den ersten Blick erscheinen. Um sie in ihrer Komplexität zu reduzieren, wurde diese Methode entwickelt	6

**Zum Autor:**

Peter Mescher, Jahrgang 1959, ist verheiratet und als Industriekaufmann sowie Diplom-Pädagoge tätig. Er studierte Betriebs- und Führungspädagogik. Nach 17 Jahren in Führungsfunktionen in der Wirtschaft ist er heute geschäftsführender Gesellschafter eines privaten Instituts mit Sitz in Essen und einem Büro in Berlin. Die i.n.u GmbH berät und unterstützt Unternehmen in allen Fragen des nachhaltigen Erfolgs – und dies insbesondere unter den Aspekten Betriebswirtschaft, Führung und Prozesse. Sein besonderes Interesse – privat wie beruflich – gilt den Menschen mit ihren unterschiedlichen Facetten und ihren doch immer wieder gleichen Wünschen und Träumen.