

EIN ARBEITSBERG IST IN WAHRHEIT OFT EIN ENTSCHEIDUNGSTAL



Entscheidungen wären ja ganz einfach – wenn wir nicht mit den Konsequenzen leben müssten. Unsere Lebensqualität hängt massgeblich von den Entscheidungen ab, die wir fällen – geschäftlich wie privat. Darum fallen Entscheidungen oft so schwer, denn keiner von uns kann in die Zukunft schauen, ob es wirklich die richtige Wahl war. Zweifel und Ambivalenzen stören uns oft und am liebsten hätten wir klare, eindeutige Situationen.

Text und Diagramm: Gerlinde Lahr; Bilder: Shutterstock

Die Tatsache, dass Sie begonnen haben, diesen Artikel zu lesen, heisst, dass Sie bereits eine Entscheidung treffen mussten: Lohnt es sich? Gewinnen Sie vielleicht wichtige Erkenntnisse, die Ihnen in Ihrem Leben weiterhelfen? Verschwenden Sie vielleicht wichtige Minuten, in denen Sie auch viele andere Dinge hätten machen können – oder ist das ein Fehler, aufzuhören, weil Sie dann etwas Wichtiges verpassen? Sie werden es erst nachher wissen.

Lieber Entscheidungen verschieben?

Dies ist nur ein ganz kleines Beispiel. Was aus solchen Abwägungsvorgängen folgt, ist oft ein Aufschieben gerade wichtiger Entscheidungen. Es gibt Aufgaben, die schnell und leicht von der Hand gehen. Und wenn man solche Aufgaben erledigt hat, kommt das schöne Gefühl, etwas «geschafft zu haben».

Man sieht ein Ergebnis. Das ist befriedigend. Dies ist oft auch der Grund, weshalb Führungskräfte, die sich eigentlich mit strategischen Entscheidungen beschäftigen sollten, sich lieber einmal schnell vom Fortschritt auf der Baustelle überzeugen und gegebenenfalls auch mal selbst die Schaufel in die Hand nehmen. Das ist (meist) klar und überschaubar. Denn gerade bei Menschen in verantwortungsvollen Positionen sind Arbeiten oft mit komplexen Entscheidungen verknüpft und es gibt vieles «dafür» und «dagegen». Man ist ambivalent, zögert, grübelt, was die wirklich richtige Entscheidung wäre. Das fühlt sich unangenehm an, also erst mal schieben und etwas anderes tun. So kommt es, dass man die eine oder andere Position auf der To-do-Liste von Woche zu Woche schiebt. Vielleicht macht man das schon ein paar Monate, weil man im Hin und Her des Abwägens hängen geblieben ist oder weil man schon weiss, dass die Konsequenzen der Entscheidung neue Arbeitsberge nach sich ziehen werden.

Die Frage der Abgrenzungsfähigkeit

Welche Auswirkungen aber haben verschobene Entscheidungen? Es ist meist nicht die Arbeit selbst, die so viel Energie kostet. Verschobene Entscheidungen, halfertige Projekte und dabei vieles im Kopf zu haben, unerfüllte Versprechungen – sie bilden das Bermudadreieck, in dem die emotionale Energie spurlos verschwindet. Und dann ist da noch die Frage der Abgrenzungsfähigkeit: Um wie viel niedriger wäre der Arbeitsberg, wenn man sich entschieden hätte, zu unangemessenen Anliegen und Fragen gleich Nein zu sagen?

Verschiedene Typen von Entscheidungssituationen

Je nachdem, welcher Teil unseres Gehirns beteiligt ist, lassen sich Typen von Entscheidungen betrachten:

- Automatisierte Entscheidungen
Ohne sie wären wir nicht lebensfähig. Was wäre, wenn wir jedes Mal beim Autofahren abwägen würden, welcher Gang nun richtig ist oder ob wir zurückspringen wollen, wenn beim Überqueren der Strasse plötzlich ein Auto nach vorn schießt. Hier reagiert der älteste Teil unseres Gehirns instinktiv und automatisch, bevor die «grauen Zellen» überhaupt richtig mitbekommen haben, was los ist.



Welche Entscheidung ist die richtige?

- **Affektiv-impulsive Entscheidungen**
Entscheidungen, die aus einem Impuls heraus getroffen werden und fast immer einem Kampf- oder Fluchtreflex entsprechen. Angenommen, Sie sind an einem Samstagvormittag mit dem Auto in der Stadt und suchen schon seit einer Stunde verzweifelt nach einem Parkplatz. Endlich, Sie warten, bis das andere Auto aus der Parklücke heraus ist – da biegt doch jemand von der anderen Seite frech in «Ihren» Parkplatz ein. Wie reagieren Sie? Kann es sein, dass Sie aussteigen und dem anderen erst mal ein paar Takte sagen? Solche Entscheidungen bereut man hinterher gelegentlich.
- **Emotionale Entscheidungen**
Dies sind z. B. Kaufentscheidungen. Soll ich das Auto nehmen, das so viel hermacht, obwohl es für meinen Bedarf nicht wirklich praktisch ist und auch zu viel Benzin verbraucht? Hier gilt es vorsichtig zu sein, wenn der Verkäufer künstlich Zeitdruck herstellt. Oder ein Messestand mit verlockenden Kostproben: Hier denken wir aufgrund des angeborenen Gefühls für Ausgleich spätestens nach der dritten Kostprobe: Jetzt müssen wir aber auch etwas kaufen!
- **Logisch-rationale Entscheidungen**
Früher ging man davon aus, dass dies die «vernünftigen» Entscheidungen sind. Heute weiss man, dass sich zu viel Information eher ungünstig auf die Grosshirnrinde auswirkt und dass Intuition im Sinne des gesammelten Erfahrungswissens eine nicht zu unterschätzende Rolle bei Entscheidungsprozessen spielt. Ein Beispiel: Für einen Zug im Schachspiel gibt es rund 30 Möglichkeiten – was bei 20 Zügen 30 hoch 20 möglicher Zugfolgen bedeutet. Das sind 350 000 000 000 000 000 000 000 000 000 000 000 000 000 Möglichkeiten. Und Schach hat im Gegensatz zur sich wandelnden Realität eine wohldefinierte Struktur...

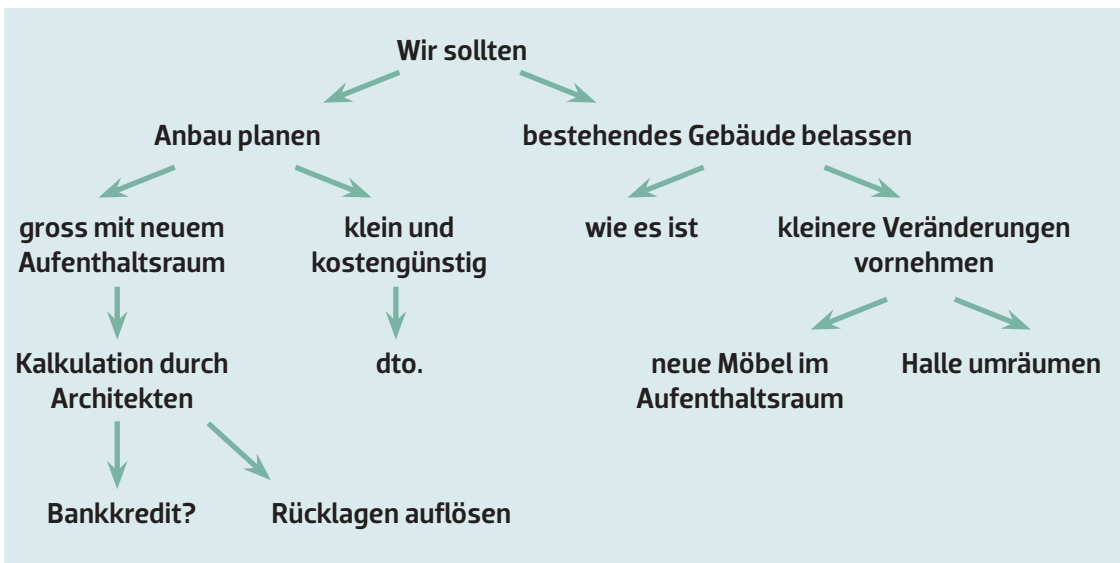
Einige Möglichkeiten, Entscheidungen zu erleichtern
Wenn irgend möglich, sollten wir unser Wissen aus beiden klugen Systemen hinzuziehen: Unsere Intuition («Bauch-

- entscheidungen») als Speicher für Erfahrungswissen, sowie unseren rationalen Verstand.
- **Visualisieren eines Entscheidungsbaumes**
Angenommen, Sie denken über einen Anbau auf dem Firmengelände nach. Statt alle möglichen Faktoren im Kopf hin und her zu schieben, kann man ein grosses Blatt Papier nehmen und beginnt mit den beiden Alternativen: «Anbau» bzw. «lassen wie es ist».
- **Externe Diskussion von ambivalenten Positionen**
Lassen Sie zwei Kollegen die beiden Positionen in Ihrer Gegenwart diskutieren. Der Vorteil: Sie haben den nötigen Abstand und möglicherweise kommen auch noch Argumente, die Sie gar nicht bedacht hatten.
- **Intuitive Entscheidung mit zeitlichem Aufschub**
Lassen Sie zwei Experten eine bis zwei Stunden diskutieren und klare Alternativen vorschlagen. Vertagen Sie um 6 bis 24 Stunden (nicht länger). In der Zeit nicht an das Problem denken. Zusammenkommen, Problem und Alternativen noch einmal kurz umreissen und intuitiv abstimmen bzw. entscheiden.
- **Beschreibung des «worst case» für Risikoentscheidungen im Unternehmen**
Rufen Sie die wichtigsten Entscheidungsträger zusammen und stellen Sie ihnen folgende Aufgabe: «Wir haben das Projekt umgesetzt, das ist jetzt ein Jahr her. Das Ergebnis war eine Katastrophe. Schreiben Sie in fünf bis zehn Minuten auf, wie es dazu gekommen ist.»

Nutzen des Erfahrungswissens

Auch das gute alte Münzwerfen kann helfen. Aber nicht, um die Entscheidung zu treffen, sondern um darauf zu achten, ob beim Fallen der Münze ein kurzes positives oder negatives Körpergefühl auftritt.

Ziel ist es immer, sich soweit wie möglich eigene Klarheit zu verschaffen. Wenn man selbst weiss, wohin man gerne möchte und was diesem Ziel dient, dann wird jede Entscheidung deutlich einfacher.



Visualisierungshilfe Entscheidungsbaum