

Entscheidungsfokus

Von *Othmar Sutrich*

Kurzbeschreibung Das Tool „Entscheidungsfokus“ vermittelt ein vertieftes Verständnis individuell geprägter Entscheidungsprozesse. Es kann als Beobachtungs- und Feedback-Instrument und als Hilfsmittel bei überfälligen Entscheidungen eingesetzt werden.

Anwendungsbereiche Das Tool bietet sich an, wenn der Coach beobachtet, dass sein Klient nur mühsam und mit hohem Aufwand (und dabei dennoch unsicher) Entscheidungen trifft. Auch wenn der Klient in einer Entscheidungssituation steckt, die sich ihm als diffus, komplex, schwierig oder riskant, aber längst überfällig darstellt, ist das Tool hilfreich. Weiterhin kann das Tool auch proaktiv eingesetzt werden, wenn sich der Klient in seiner Führungsaufgabe generell unsicher oder akut gefährdet fühlt.

Zielsetzung/Effekte Das Tool ermöglicht eine fundierte Kommunikation über die Kernaufgabe „Entscheiden“. Implizites Ziel ist es, die Verantwortung des Klienten zu stärken. Das heißt, er wird in seiner Achtsamkeit, Fähigkeit und Bereitschaft unterstützt, sodass er bewusst die Verantwortung übernehmen kann für das, was er unternimmt oder auch unterlässt. Durch mehrfaches Anwenden des Tools wird dem Klienten anschaulich, welche anspruchsvollen Balanceakte bei jeder Entscheidung individuell vollzogen werden. Ihm wird klar, wie sehr sein Stil des Entscheidens persönlich geprägt ist. Das ist relevant, weil eigene Entscheidungen oft auch selbstverständlich scheinen. Besonders unter Stress wird dann leicht übersehen, dass alternatives, von anderen bevorzugtes Entscheidungsverhalten auch Vorteile hat und wesentlich zu einer gemeinsam verantworteten Entscheidungsqualität beitragen kann. Weiterhin verdeutlicht das Tool dem Klienten, dass Unsicherheiten und Risiken nicht „weggezaubert“ werden können.

Das geförderte Verantwortungsbewusstsein des Klienten trägt somit dazu bei, qualitativ hochwertige Entscheidungsprozesse zu steuern, d.h. angemessen achtsam, transparent und die Mitverantwortung der Mitak-

teure und Betroffenen herausfordernd. Im Idealfall wird der Klient so souveräner und gelassener in seinem Entscheidungsverhalten.

Das Tool ist in zwei verschiedenen Varianten einsetzbar.

- ▶ **Variante 1:** Als Beobachtungs- und Feedback-Instrument – durchaus auch, ohne dass dieses explizit in den Gesprächsverlauf eingebaut wird.
- ▶ **Variante 2:** Es kann eingesetzt werden, um persönliche Entscheidungsprozesse im Dialog mit dem Klienten zu ergründen, vorzugsweise anhand eines konkreten und akuten Entscheidungsdrucks.

*Ausführliche
Beschreibung*

Die acht Präferenz-Dimensionen im persönlichen Entscheiden

Für die Anwendung des Tools ist es zunächst nötig, sich mit den acht grundsätzlichen Entscheidungsmodi vertraut zu machen (siehe Kasten). Jeder dieser acht Verhaltensweisen kommt eine gleichwertige Bedeutung für einen ausgewogenen Entscheidungsprozess zu.

Energisch

Das Kennzeichen energisch getroffener Entscheidungen ist risikofreudiges und zupackendes Verhalten. Probleme werden engagiert, entschlossen und mit unternehmerischem Tatendrang angegangen. Das Entscheidungsverhalten wird von Optimismus und der inneren Sicherheit geleitet, dass die Lösung gelingen wird. Herausforderungen und Steine auf dem Weg werden als Ansporn geschätzt, eigene Ideen durchzusetzen. Das Handeln wird auch durch Ehrgeiz und Zielorientierung bestimmt. Wettbewerb beflügelt diesen Entscheidungstyp, weil er eine Chance darstellt, sich zu beweisen und zu gewinnen. Hierfür wird von sich und anderen intensiver Arbeitseinsatz gefordert. Das Motto könnte lauten „Geht nicht, gibt's nicht“ oder „Verlieren kann man, aufgeben dagegen nie“.

Pragmatisch

Menschen, die eher pragmatisch entscheiden, verhalten sich bodenständig, umsetzungs- und fakten-orientiert, realistisch bei Problemanalyse und -lösung und klar und überschaubar im Vorgehen. Sie lassen sich von der praktischen Vernunft leiten und „machen Nägel mit Köpfen“. Sie vereinfachen komplexe Probleme und bevorzugen robuste und griffige Ergebnisse, die in

Die acht grundsätzlichen
Entscheidungsmodi

sich schlüssig und logisch sind. Sie achten auf Effizienz in ihrem Bestreben, Probleme schnell „vom Tisch zu bekommen“ – auch indem sie den „gordischen Knoten“ einfach durchschneiden. Dieser Modus bevorzugt das „Machen“ mit gesundem Menschenverstand und setzt eher auf bewährte Lösungskonzepte. Auf den Punkt zu kommen, heißt bei der pragmatischen Entscheidung, eine rechtzeitige Lösung der hundertprozentig richtigen vorzuziehen.

Sorgfältig

Menschen, die sorgfältiges Entscheiden präferieren, assoziieren es mit organisiertem und strukturiertem Verhalten. Sie lieben es, Entscheidungen systematisch und mit analytischer Akribie vorzubereiten, gewissenhaft und präzise zu planen, unter Berücksichtigung aller Details. Kontrollieren und Prüfen gibt ihnen Sicherheit, gehen doch ihre Ansprüche dahin, möglichst fehlerfrei zu arbeiten. In ihrer Gründlichkeit und Korrektheit ist ihnen das Einhalten von Vorgaben und Regeln wichtig. Dieser bevorzugte Modus des Entscheidens geht Hand in Hand mit methodischem Vorgehen, er strebt Perfektion an und schafft dafür geordnete Strukturen.

Flexibel

Menschen, die bevorzugt flexibel entscheiden, verhalten sich dabei probierfreudig, unvoreingenommen und neugierig, sind aufgeschlossen für Neuerungen und lassen sich vorurteilsfrei auf ungewöhnliche Lösungsansätze, Theorien und Experimente ein. Ihr weites Interessenspektrum speist ihren Einfallsreichtum. Es bereitet ihnen Vergnügen, in spielerischer Weise originelle Ideen zu entwickeln. Dieser Modus des Entscheidens ist offen für abstrakte Überlegungen und „kreatives Spinnen“ und hat ein Faible dafür, aus Improvisation Veränderungen anzustoßen, die konventionelle Pfade verlassen. Der „flexible Entscheider“ liebt es, Konventionen und Routinen zu hinterfragen, die Veränderungen im Weg stehen. Beim Zurechtfinden in neuen Situationen kann er sehr geschmeidig agieren.

Intuitiv

Menschen, die intuitiv entscheiden, verhalten sich sensibel, einfühlsam und hellhörig. Sie lassen sich vom inneren Gespür leiten. Dies macht sie empfänglich für Zwischentöne und diffuse Signale. Sie lesen zwischen den Zeilen. In Bildern, Vergleichen und Analogien denkend, fühlen sie sich in Probleme ein und entwickeln bei

der Lösung eine lebhafte Vorstellungskraft, die sich in spontanen Einfällen und „Geistesblitzen“ äußert. Dieser Verhaltensmodus lässt sich mit Worten nur ungenau beschreiben. Er vertraut auf seinen „inneren Piloten“, der in Verbindung mit den subtilen Emotionen und Erfahrungen steht. Das speist die Bereitschaft, Probleme in sich gären zu lassen, bis der richtige Zeitpunkt gekommen ist und genutzt wird.

Kommunikativ

Menschen, die das kommunikative Entscheiden bevorzugen, verhalten sich dabei kooperativ, gruppenbezogen und verbindlich. Sie suchen die harmonische Kooperation und den gedanklichen Austausch. Sie achten auf die Einbeziehung des relevanten sozialen Umfelds und gehen als vermittelnde Instanz sensibel auf unterschiedliche Sichtweisen und Vorschläge ein, stets kompromissbereit und um Konsens bemüht. Dieser Verhaltenstyp bezieht seine Sicherheit daraus, dass er beim Entscheiden andere unterstützt, berät und sich auch auf Urteile anderer verlässt. Er bevorzugt Moderation, das Eindämmen von Konflikten und den Ausgleich in Verhandlungen. Er handelt in dem Wissen, dass es Entscheidungen gibt, welche die Akzeptanz der ganzen Gruppe bzw. der von der Entscheidung betroffenen Menschen benötigen.

Unabhängig

Menschen, die das unabhängige Entscheiden bevorzugen, agieren selbstbestimmt und autonom. Sie arbeiten mit Vorliebe allein, „nach ihren eigenen Regeln“ und drängen auf freies und ungebundenes Handeln und Entscheiden. Sie folgen am liebsten konsequent dem einmal als richtig erkannten Weg. Sie handeln unbeirrbar nach ihren eigenen Überzeugungen und sind standhaft in der Vertretung ihrer Ziele. Dieser Verhaltensmodus macht die eigenen Standards gerne zur Messlatte der Entscheidungsfindung. Im Interesse der Sache geht er Konflikten nicht aus dem Weg. Notfalls wird bei so getroffenen Entscheidungen die Ablehnung der anderen in Kauf genommen und gegen Widerstand für den eigenen Standpunkt gekämpft. Dieses Verhalten beugt sich ungern einem nicht begründeten Gruppendruck. Diese Standhaftigkeit kann Gruppen Orientierung und Sicherheit verleihen. Für Vorgesetzte kann dieser „Typus“ ein kritischer Sparringspartner beim Entscheiden sein.

Besonnen

Personen, die besonnenes Entscheiden bevorzugen, verhalten sich bedacht, maßvoll und weitsichtig. Sie gehen Probleme ruhig und gelassen an und reagieren unaufgeregt auf Herausforderungen. Sie sind an einer vorausschauenden Sichtweise interessiert. Sie schätzen es, auf ausbalancierende Weise richtungsweisend zu wirken. Dieser „Typus“ – sofern im Profil dominant ausgeprägt – argumentiert bevorzugt ausgewogen. Er ist daran interessiert, die „großen Linien“ und Zusammenhänge eines Problems im Blick zu haben, beim ersten Schachzug auch den zweiten und dritten mitzudenken und die Konsequenzen seines Handelns in seine Planung einzubeziehen. Er ist auf nachhaltige Ergebnisse ausgerichtet. In seiner strategischen Ausrichtung kann er Entwicklungen geduldig abwarten und stetig darauf hinarbeiten. Er wird von seinem Umfeld als „ruhender Pol“ wahrgenommen und als Orientierung gebende Instanz geschätzt.

Aus der individuell unterschiedlichen Ausprägung dieser acht Dimensionen wird ein Präferenzprofil erstellt (siehe Tab. – Der Coach kann es übungshalber auch für sich selbst anfertigen und mit einem vertrauten Gesprächspartner und dessen Fremdbild abgleichen). Das Profil „misst“ auf der Verhaltensebene und nicht auf der Ebene von Eigenschaften und Charakterzügen. Überdies darf es keinesfalls mit einer Kompetenzeinschätzung verwechselt werden. Es ist zu betonen, dass keine Dimension wichtiger ist als eine andere. Es geht um die achtsame Exploration gewohnter Verhaltensmuster im Entscheiden; es geht primär um das „Konzert“ und sekundär darum, was die einzelnen „Musikinstrumente“ dazu beitragen.

Tab.: Ermittlung des individuellen Entscheidungsprofils

Dimension	Rang	D/A	Intensität
Energisch			
Pragmatisch			
Sorgfältig			
Flexibel			
Intuitiv			
Kommunikativ			
Unabhängig			
Besonnen			

Variante 1

In der ersten Anwendungsvariante, bei welcher der „Entscheidungsfokus“ nicht explizit und gemeinsam erarbeitet wird, bereitet der Coach seine Fremdeinschätzung vor. Er notiert beispielsweise zwischen der ersten und der zweiten Coaching-Sitzung, welche Präferenzen und Abneigungen er entlang der acht Dimensionen im Entscheidungsverhalten des Klienten feststellen kann. Was zeigt sich über die Sprache des Klienten, über nonverbale Signale und explizite Aussagen in der ersten Sitzung oder bei anderen Kontakten?

Die drei rechten Spalten dienen dazu, die Einschätzung immer weiter zu differenzieren. Im ersten Schritt werden die links aufgelisteten acht Verhaltensdimensionen in eine persönliche Rangreihenfolge gebracht. Dazu wird in der Spalte „Rang“ jedem Entscheidungsmodus eine Zahl von 1-8 zugeordnet (1 für die beobachtete stärkste Präferenz bis zu 8 für die geringste Präferenz bzw. größte Abneigung).

Im zweiten Schritt kann der Coach mit der Spalte „D/A“ eine vertiefte Qualifizierung seiner Beobachtungen und Hypothesen vornehmen. Er kennzeichnet besonders dominante Präferenzen mit einem „D“ und einer Zahl auf der Skala von 1-4. Sind andererseits Dimensionen bisher unsichtbar geblieben oder mit erkennbarer Abneigung verbunden, so werden diese mit „A“ (anscheinende Abneigung und einer Skala bis max. 3) gekennzeichnet. Der dritte Schritt, das Ausfüllen der Spalte „Intensität“ mit Schätzungen auf der Skala von 0-100 Prozent, kann auch unterbleiben, er erfreut sich aber bei manchen Klienten großer Beliebtheit.

In dieser ersten Anwendungsvariante kann der Coach seine Beobachtungen – ohne oder mit offensichtlicher Verwendung der Tabelle – in seine Interventionen einbauen.

Variante 2

Das zweite Einsatzgebiet, das Ergünden des Entscheidungsprofils im Dialog mit dem Klienten, empfiehlt sich, wenn der Coach dem Entscheidungsverhalten des Klienten einen sichtbaren Stellenwert und nennenswert Zeit einräumen möchte. Auch hier sollte sich der Coach völlig frei in der Ausgestaltung seiner Interventionen fühlen. Voraussetzung ist, dass der Klient schriftlich eine Selbsteinschätzung vornimmt (analog zum Vorgehen des Coachs in Variante 1).

Jeder Stärken-Schwächen-Interpretation durch den Klienten, die sich oft reflexhaft einstellt, sollte der Coach unmittelbar die alternative

Ressourcenorientierung-Grenzen-Interpretation empathisch entgegenstellen. Denn in den Dimensionen bringt jeder Grad der Ausprägung eine ganz eigene Qualität zum Ausdruck. Es geht nicht um Stärken und Schwächen, sondern um (praktisch nie voll ausgeschöpfte) Gestaltungskraft und um das Wahrnehmen der Grenzen, die „im Profil“ veranlagt sind.

Bei einem vertieften Blick auf die einzelnen Präferenzen und das Profil insgesamt, sind drei Wechselwirkungen immer von besonderer Relevanz und Ergiebigkeit im Gespräch:

- ▶ Zwischen den zwei nach außen gerichteten Präferenzen „Energisch“ und „Pragmatisch“ und den zwei nach innen orientierten Präferenzen „Besonnen“ und „Sorgfältig“.
- ▶ Zwischen „Pragmatisch“ und „Flexibel“, welche man auch mit „Wirklichkeitssinn“ und „Möglichkeitssinn“ oder mit „Bewahren“ und „Verändern“ annähernd umschreiben kann. Diese Wechselwirkung ist z.B. in Veränderungsprojekten wichtig.
- ▶ Zwischen „Kommunikativ“ und „Unabhängig“. Diese Wechselwirkung spiegelt den sozialen Aspekt beim Entscheiden wider. Auch hier ist keine der beiden Dimensionen besser als die andere, es kommt auf eine situations- wie aufgabenbezogene, gelungene Balance an.

Der Umgang mit dem erstellten Profil

Das Profil ist als Basisprofil zu verstehen, d.h., es bildet das Verhalten ab, das ohne viel Nachdenken abläuft. Es ist daher als situationsbedingt variabel zu interpretieren, je nach Kontext, Rolle und Aufgabe. Daraus resultiert auch ein Hauptnutzen seines Einsatzes: Es liefert dem Klienten (und dem Coach) praktische Hinweise, in welchen Situationen der Autopilot (ergo: das habituelle Entscheidungsverhalten) sehr gut wirkt bzw. völlig ausreicht und in welchen besser der Pilot (gezielte Achtsamkeit und Bewusstsein) einzuschalten wäre. Dies kann zum Beispiel in Situationen erhöhten Risikos, bei weitreichenden Konsequenzen oder bei ungewohnten Ausgangslagen der Fall sein.

Der praktische Nutzen des Profils zeigt sich am deutlichsten, wenn der Coach immer wieder konsequent einen direkten Bezug zwischen den einzelnen Präferenzen bzw. bevorzugten (oder vermiedenen) Entscheidungsmustern und den konkreten Aufgaben des Klienten herstellt. Verhaltensmodi mit starker Ausprägung verleihen dem Klienten gewohnheitsmäßige Sicherheit, wenn er beim Entscheiden in diese Verhaltensmuster verfällt. Solche mit niedrigen Ausprägungen (Abnei-

gungen) bereiten ihm eher Unbehagen. Wenn er damit konfrontiert wird, lösen sie vielleicht auch Abwehr- und Abwertungsreflexe aus.

Es ist anzunehmen, dass sich der erfahrene Coach mit dem Tool schnell wohlfühlt. Sehr hilfreich ist es, das Prozessmodell des Entscheidens zu kennen (siehe „Quellen“) und es gegebenenfalls als ergänzendes Tool einzusetzen.

*Voraussetzungen/
Kenntnisse*

Der Autor muss gestehen, dass er und enge Kollegen das bewährte Instrument in dieser händischen Form bis zum August 2008 verwendet haben. Inzwischen wurde es zum standardisierten Online-Fragebogen weiterentwickelt (siehe www.kairos-entscheiderprofil.org). Mittlerweile (nach mehr als 2.000 Probanden) sind die acht Präferenzdimensionen vollinhaltlich validiert. Der Fragebogen entspricht – Stand April 2012 – allen relevanten testpsychologischen Gütekriterien. Auf Wunsch sendet der Verfasser kostenlos tiefer gehende Dimensionsbeschreibungen, das Prozessmodell des Entscheidens und weitergehende Tipps zu.

*Kommentar/
Erfahrungen*

- ▶ Lanzenberger, M. & Sutrich, U. (2008). Das KAIROS-Entscheiderprofil. Profile, 16, 2008, S. 113-123.
- ▶ Sutrich, O. & Opp, B. (2007). Was ist anders in einem „Entscheider-Coaching“? Profile, 14, 2007, S. 76-87.
- ▶ Sutrich, O. & Endres, E. (Hrsg.) (2008). Entscheiden oder Driften. Profile, 16, 2008, S. 1-7.

Quellen

Unerlässlich ist die Bereitschaft des Coachs, sich bei der Vorbereitung sorgfältig in die Qualitäten der acht Verhaltensdimensionen einzustimmen, um sie im Feedback oder der dialogischen Exploration in ihren Wechselwirkungen und Mustern beschreiben zu können. Außer der Tabelle braucht es keine weiteren Materialien. Das Tool sollte nur eingesetzt werden, wenn mindestens 45 Minuten zur Verfügung stehen. Wiederholter anlass- und aufgabenbezogener Einsatz ist empfehlenswert und fördert schnell ein tieferes Verstehen.

Technische Hinweise