



**Newsletter**  
**Entscheiden**  
Ausgabe 007 / 1.3.2009

Man sage nicht, das Schwerste sei die Tat!  
Da hilft der Mut, der Augenblick, die Regung.  
Das Schwerste dieser Welt ist der Entschluss.

*Franz Grillparzer*

**Liebe Leserinnen, liebe Leser,**

in unserer Welt wird der Fähigkeit, sich entscheiden zu können, viel Bedeutung beigemessen.

Wer sich nicht entscheiden kann oder unter Entscheidungsdruck steht, kommt leicht in eine Situation, in der andere für ihn Entscheidungen treffen. Man mag sich vergegenwärtigen, dass auch ein Nicht-Entscheiden immer eine Entscheidung enthält, eben ein Vertagen oder Ignorieren des Problems. So betrachtet kann man nicht nicht entscheiden. Dazu passt *Molières* Ausspruch: „Wir sind nicht nur verantwortlich für das was wir tun, sondern auch für das, was wir nicht tun.“

Mit herzlichen Grüßen

*Christian Weisbach & Petra Sonne*

---

## Entscheiden

### Matrix

Schwierigen Entscheidungen geht oft eine Phase der Unentschlossenheit voraus, in der man das Für und Wider – gern auch nachts zwischen drei und vier - im eigenen Kopf oder in Gesprächen hin und her dreht und verschiedene Szenarien durchdenkt.

Interessant ist dabei, dass wir dabei zwar meinen, alle Aspekte zu berücksichtigen, dass wir aber gar nicht so selten eine viel eingeschränkere Sichtweise einnehmen, als uns lieb sein kann. Das gilt insbesondere bei Entscheidungen, die mit Stress und einem gewissen Risiko behaftet sind. Wer innerlich bereits der Veränderung zugeneigt ist, wird sein Augenmerk eher auf die Chancen richten, während jemand, der an *Murphy's Law* glaubt, möglicherweise die Risiken überbetont. Und wer als Fatalist *Kierkegaard* und sein Entweder-Oder zitiert, wird dadurch auch nicht wirklich weiter gebracht.

Hilfreich kann es daher sein, sich die Chancen und Risiken, Vorteile und Nachteile beider Alternativen oder - bei komplexen Entscheidungen - aller Varianten aufzuschreiben. Dabei sieht man am ehesten, welche Kombination man bislang außer acht gelassen hat.

<b>Tun</b>	<b>Seinlassen</b>
<b>Mögliche Vorteile / Chancen</b>	<b>Mögliche Vorteile / Chancen</b>
<b>Mögliche Nachteile / Risiken</b>	<b>Mögliche Nachteile / Risiken</b>

Besonders störend in Entscheidungsprozessen wirkt sich eine Tendenz aus, sich in Gesprächen gegenseitig im Negativen zu bestätigen. So verfestigt man unmerklich immer mehr seine einseitigen Meinungen.

„Hören“ Sie sich einmal das folgende Gespräch der Kollegen Braun und Weiß an, wie es so oder so ähnlich täglich wohl tausendfach stattfinden mag. Wenn Sie Lust haben, sind Sie eingeladen, anschließend in die oben stehende Tabelle einzutragen, welche Aspekte Sie entdeckt haben, um festzustellen, welche zu kurz gekommen sind.

[...]

*Braun:* Und dann haben sie mir letzte Woche ja auch den neuen Job in Dernberg angeboten. Ausgerechnet. Jetzt, wo wir gerade das Haus abbezahlt hatten.

*Weiß:* Und? Werden Sie den Job annehmen?

*Braun:* Muss ich ja wohl. Das ist doch die letzte Gelegenheit. Wenn ich jetzt noch einmal ablehne, kann ich meine Karriere endgültig in den Wind schreiben.

*Weiß:* Aber jetzt noch umziehen. Was wird Ihre Frau dazu sagen?

*Braun:* Na, die wird nicht begeistert sein. Die hat immer noch den Umzug von vor zehn Jahren im Kopf. Mit den beiden Kleinkindern. War das ein Chaos!

*Weiß:* Kann ich mir vorstellen. Als wir damals hergezogen sind, ist so ziemlich alles schief gegangen.

*Braun:* Und die Kinder werden auch schön motzen. Die haben hier ihre Freunde. Fußball. Das große Schwimmbad – da sind die im Sommer jeden Tag.

*Weiß:* Ja, für die Kinder wird das hart. Und dann ist Dernberg ja auch ein anderes Bundesland. Da ändert sich in der Schule ja quasi alles.

*Braun:* Ich glaube, die haben sogar G8.

*Weiß:* Packen die das??

*Braun:* Ach, das würde ja eventuell sogar gehen. Zahl ich halt die Nachhilfe. Und dann sind die immerhin ein Jahr früher mit der Schule fertig. Aber ich weiß gar nicht, ob ich selbst der neuen Aufgabe gewachsen bin. Ich meine, ich bin jetzt schon so lange aus dem Thema raus. Wann habe ich das letzte mal eine Statikberechnung gemacht...

*Weiß:* Das wäre natürlich blamabel. Und wenn man da Fehler macht, ist man bei den Mitarbeitern gleich unten durch.

*Braun:* Und dann der Freizeitwert. Hier hab ich alles, was ich brauche. Nette Lokale, Kino, den Tennisverein.

*Weiß:* Bist Du da nicht auch im Vorstand?

*Braun:* Ja, seit letzten Herbst. Und da steh ich natürlich auch im Wort.

*Weiß:* Jaja, das ist dann halt so.

[...]

---

## Zitat

In der Welt ist es sehr selten mit dem Entweder-Oder getan

*Johann Wolfgang von Goethe*

---

## Unbehagen

Ständig müssen wir Entscheidungen treffen, ob es nun die kleinen Entscheidungen des Alltags oder die großen des Lebens sind. Doch wo es etwas zu entscheiden gibt, liegt Wahlfreiheit vor, die bekanntlich mit Qual verbunden ist. Natürlich macht es Sinn, Entscheidungen zu überdenken und die möglichen Konsequenzen gegeneinander abzuwägen. Manchmal gewinnt dieser Verlauf jedoch eine Eigendynamik, bei der das Brüten über den Alternativen zur Ersatzhandlung wird.

Bei der Frage, wozu dieses Grübeln dient, können wir einen hochemotionalen Prozess entdecken: Wahlfreiheit und die damit verbundene Herausforderung, etwas zu entscheiden, geht zunächst mit dem unangenehmen Gefühl von Unsicherheit einher. Die Frage nach der „richtigen“ Entscheidung ist die Suche nach Kriterien, mit denen sich innere Sicherheit zurückgewinnen lässt. Doch Emotionen erweisen sich der kognitiven Beeinflussung gegenüber als ausgesprochen resistent. Mit anderen Worten, die Argumente mögen noch so stichhaltig sein, das unbehagliche Gefühl bleibt und die erforderliche Entscheidung wird weiterhin hinausgeschoben. Wird jedoch das Gefühl der Unsicherheit ernst genommen und anerkannt, tritt eine sogenannte Spontanparadoxie auf. Das Gefühl der Unsicherheit verliert seine Spontaneität, rückt ins Bewusstsein und erfährt nun auch noch, dass es geradezu willkommen sei, weil es vor möglichen Fehlentscheidungen warne. Kurioserweise löst sich das Gefühl der *allgemeinen* Unsicherheit dadurch auf und macht *konkreten* Zweifeln und Fragen Platz. Dies führt in der Folge zu einer aktiven Suche nach hilfreichen Informationen.

Das kann man nutzen, um mit einer Entscheidung voranzukommen, aber auch im umgekehrten Fall für den bewussten Stillstand. Wer beispielsweise unentrinnbar verstrickt ist in eine unglückliche Beziehung oder ein kräftezehrendes Projekt oder sich gegenüber anderen Menschen verpflichtet fühlt, wird emotional völlig entspannt reagieren, wenn er bewusst den Weg wählt, zum gegebenen Zeitpunkt noch keine Entscheidung zu treffen. Wer sich klar macht, dass die Belastungen aus der momentanen Situation weniger unangenehm sind als die Belastungen, die aus der Unsicherheit einer möglichen falschen Entscheidung resultieren, übernimmt Verantwortung für das eigene Erleben und empfindet sich als handlungsfähig. Ein Rest an Unsicherheit wird billigend in Kauf genommen.

---

## Den Weg erfinden

Was im Deutschen mit dem Wort *entscheiden* ausgedrückt wird, hat seine etymologischen Wurzeln im „spalten, trennen“. Darin wird die Tatsache betont, dass es sich bei einer Entscheidung um eine ausschließende Wahl handelt: A *oder* B. Und man sucht Gründe und Argumente dafür, welcher der bestehenden Möglichkeiten man sich zuwendet – und welcher nicht.

Auch im Englischen gibt es den Ausdruck *to make a decision*. Hier ist der lateinische Wortstamm des *caedere* enthalten, was „schneiden, fällen, töten“ bedeutet.

Daneben aber existiert der Ausdruck *to make up one's mind*, und in ihm klingt statt des anstrengenden Entscheidungskampfes die Entscheidungsfreiheit mit. *To make up something* heißt ja auch: „etwas erfinden“ – also ist hier etwas zu wörtlich übersetzt die Rede von „erfinde Deine Ansicht“.

Um die Intelligenz von Tieren zu erproben, gibt es eine Reihe einfacher Tests. Einer davon – manche von Ihnen kennen ihn vielleicht – besteht schlicht darin, dass man einem Tier eine Belohnung, zum Beispiel etwas Futter, sichtbar hinstellt, jedoch so, dass es durch einen offenen (!) Zaun davon getrennt ist. Erst ab einer gewissen geistigen Entwicklungsstufe ist dieser Zaun kein unüberwindliches Hindernis mehr. So wird beispielsweise ein Huhn endlos am Zaun hin- und herlaufen, wild gackern und immer wieder versuchen, den Kopf durch das Drahtgitter oder die Stäbe bis hin zu den Körnern zu stecken – ein hoffnungsloses Unterfangen. Ein Hund dagegen wird es wohl zunächst mit dem direkten Weg probieren, entdeckt aber sofort, dass ihm damit kein Glück beschieden ist und in der Folge recht schnell, dass er einfach nur um den Zaun herum laufen muss – aber dazu eben erst einmal ein Stück weg von dem Napf mit dem leckeren Pansen.

Als Mensch lächelt man vielleicht zunächst, wenn man diese Geschichte hört. Und denkt bei sich: „Das dumme Huhn!“. Doch wenn man einmal ehrlich mit sich selbst ist, fallen einem bei näherem Nachdenken durchaus Situationen ein, in denen man selbst auch „mit dem Kopf durch die Wand“ wollte, ohne gleich zu Anfang zu prüfen, ob es da einen deutlich ziel-führenderen Umweg gibt.

In seinen „Sechs Denkhüten“ hat *Edward DeBono* das methodisch aufgegriffen. Eine der sechs Fragen, mit deren Hilfe man sich unter anderem vor einer Entscheidung Überblick über die Lage verschaffen kann, lautet nämlich: „Was gibt es für Alternativen?“ oder ge-nauer „Welche anderen Lösungen könnte es geben, an die ich bis jetzt noch nicht gedacht habe?“.

Erst diese Frage öffnet die Möglichkeit für wirklich kreative Lösungsansätze. Nicht A oder B, sondern vielleicht ein wenig von beidem und noch etwas Drittes? So erkennt man, ob man vielleicht gerade bei einer Entscheidung festhängt, an der man mit Leichtigkeit rechts oder links vorbeigehen könnte. Erst dadurch wird eine Entscheidung zu einem schöpferischen Vorgang, der Erfindung des eigenen Weges.

Und wie heißt es so schön: „Der gerade Weg ist nicht immer der kürzeste. Auch die Umge-hung führt zum Ziel.“

---

## Anregungen

### Buchtipp

Nick Hornby  
A long way down  
Droemer / Knaur  
ISBN-10: 3426615363

Auf dem Dach eines Hochhauses treffen sich in der Silvesternacht zufällig vier Selbstmord-kandidaten. Eigentlich sind sie zum Freitod entschlossen. Wenn da nur nicht die anderen wären, vor deren Augen sie dann doch nicht Abschied nehmen möchten von der Welt; sie hatten sich das Ende etwas intimer vorgestellt. Aus dem Streit darüber, wem das Dach denn nun „gehöre“, entsteht ein Gespräch und schließlich ein Pakt zur gegenseitigen Unterstüt-zung. Mit Hilfe der Mitstreiter gelingen dem ungleichen Kleeblatt Entscheidungen, die... aber es soll ja nicht alles verraten werden. Mit Tiefgang und Menschenkenntnis, aber gleichzeitig angenehm unsentimental zeigt *Hornby* sich hier von seiner besten Seite.

---

### Filmtipp

Mike Newell  
Vier Hochzeiten und ein Todesfall

Charles, gespielt von Hugh Grant, hat Probleme mit dem Heiraten. Notorisch kommt er schon zu den nach und nach stattfindenden Hochzeiten seiner Freunde zu spät. Einschließ-lich der Hochzeit von Carrie (Andie MacDowell), der Frau, die er liebt, mit einem anderen. Als er selbst schließlich vor dem Altar steht, geschieht das aufgrund von Missverständnissen

und Angst, und nur das beherzte Eingreifen seines Bruders rettet ihn vor dem Ja-Wort. Aus dieser Krise heraus erkennt er, wo genau sein Problem liegt. Und kann dann am Ende Carrie, die bereits wieder geschieden ist, die Frage stellen: „Könntest Du Dir vorstellen, mit mir ein Leben lang *nicht* verheiratet zu sein?“

---

### Musiktip

Queen  
One Vision

*One man, one goal, one mission,  
One heart, one soul, just one solution,  
One flash of light, one God, one vision.  
One flesh, one bone, one true religion,  
One voice, one hope,  
One real decision.  
Gimme one vision. [...]*

Gibt es noch mehr dazu zu sagen?

## Termine

### Weitblick

Das Seminar soll Sie in die Lage versetzen, berufliche und Lebensziele in Einklang zu bringen. Von Psychologie bis Prozessoptimierung – Sie lernen Ihr „Projekt“ Berufsleben mit den unterschiedlichsten Methoden erfolgreich und zukunftsorientiert zu gestalten. Finden Sie zum Beispiel eine Antwort auf die Frage: Was soll der nächste Karriereschritt in meinem Unternehmen sein? Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/weitblick>

19.3. – 20.3.2009

Mainz

24.4. – 25.4.2009

Rottenburg

---

### Führung in Krisensituationen

In einer Krisensituation gilt es, die oft verunsicherten Mitarbeiter vertrauensvoll von den notwendigen Maßnahmen zu überzeugen, nicht zuletzt um die Produktivität zu erhalten. In engem Bezug zu ihrer spezifischen Situation – gern anhand konkreter Fälle – können die Teilnehmer grundsätzliche Techniken vertrauensstiftender und motivierender Kommunikation an praktischen Beispielen einüben.

Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/krisensituationen>

16.3. – 17.3.2009

Mainz

---

### Emotionale Kompetenz

Neben sachlichen spielen emotionale Aspekte in Arbeitsprozessen eine erhebliche, oft unterschätzte Rolle. Die Teilnehmer lernen und üben in Rollenspielen, die Emotionen ihrer Mitarbeiter zu erkennen, einzuschätzen und zu berücksichtigen.

Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/emotionale-kompetenz>

27.4. – 28.4.2009

Rottenburg

Informationen zu weiteren Seminaren, Terminen, Anmeldung und Seminarbedingungen unter <http://www.iwuf.de/seminare/>

---

Termine anderer Veranstalter:

### 7 Wochen ohne

*ist die Fastenaktion der evangelischen Kirche und der Name ist Programm. Hier geht es nicht so sehr darum, was man weglässt in den vierzig Tagen vor Ostern, es geht ums „Ohne“. Sie sind eingeladen, sieben Wochen auf etwas zu verzichten, und nicht um besonders hart oder gar asketisch gegen sich selber vorzugehen. Vielmehr will die Aktion dazu verhelfen, in dieser Zeit etwas freizulegen und in Bewegung zu bringen. Dafür soll Raum sein. Gestalten Sie Ihr Leben „7 Wochen ohne“ und entdecken Sie die Fülle. Wer satt war, muss nicht unbedingt hungern, aber der Verzicht macht Appetit – auf das Leben*

Noch bis zum Karsamstag läuft die Fastenaktion, in diesem Jahr unter dem Motto „Sich entscheiden! 7 Wochen ohne Zaudern“.

Weitere Informationen unter [www.7-wochen-ohne.de](http://www.7-wochen-ohne.de)

---

### Nächste Ausgabe

Der nächste Newsletter erscheint am 1.4.2009 zum Thema „Wachstum“

Wenn Sie konkrete Themenwünsche, Fragen oder Anregungen haben, zu denen Sie gern etwas lesen würden, schreiben Sie uns bitte unter <http://www.iwuf.de/kontakt/>.

---

## Verwaltung & Impressum

Newsletter abonnieren oder abbestellen unter <http://www.iwuf.de/newsletter/>

### Redaktion:

Prof. Dr. Christian-Rainer Weisbach

Dr. Petra Sonne-Neubacher

**Verantwortlich im Sinne des Presserechts:**

Dr. Petra Sonne-Neubacher  
Institut für wertschätzende Unternehmensführung  
Merziger Weg 1B  
60529 Frankfurt / Main

[www.iwuf.de](http://www.iwuf.de)

**© Institut für wertschätzende Unternehmensführung GbR Alle Rechte vorbehalten.** Jegliche Verwendung über den privaten Gebrauch hinaus bitte nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Redaktion.

Bitte beachten: Alle Angaben ohne Gewähr.