

## Zur Sache

Wie verhindern wir gutes Entscheiden?



**Brigitte Scheidt**, Berlin  
Coach, Psychologische Psychotherapeutin

Entscheidungsfreudigkeit zählt zu den am häufigsten genannten Kriterien bei der Auswahl von Führungskräften. Entscheidungen muß jeder treffen. Führungskräfte werden unter anderem genau dafür bezahlt. Nur - entscheiden alleine genügt nicht. Es geht darum, gut zu entscheiden, damit (hoffentlich) "gute" Entscheidungen das Ergebnis sind. Wie kommen wir eigentlich zu unseren Entscheidungen? Es handelt sich um einen Prozeß, der nur bedingt rational ist. Er hängt ab von der Persönlichkeit des Entscheiders, seinen psychischen Mustern, mit denen er in Entscheidungssituationen agiert. Die folgende Typisierung zeigt vier häufig vorkommende Muster, mit denen wir gutes Entscheiden verhindern.

Typ I kann sich schwer entscheiden. Die Betroffenen wirken zögerlich, zaudern, am liebsten würden sie sich gar nicht entscheiden. Sie werden bestimmt von der "Angst, etwas falsch zu machen". Die vermutete oder reale Gefahr, vor der sich die Betroffenen schützen, ist zum Beispiel die Furcht, vor anderen schlecht dazustehen, "schuld zu sein" und bestraft zu werden. Typ II hat ebenfalls Schwierigkeiten, sich zu entscheiden. Die Betroffenen wirken dabei eher aktiv, fühlen sich getrieben, nichts ist wirklich "richtig". Es könnte immer noch ein "besserer" Auftrag, ein "besserer" Job kommen. Hintergrund ist hier die "Angst, etwas zu verpassen". Man kann dieses Muster als eine Sonderform des Typs I betrachten. In beiden Fällen fehlt a) das Vertrauen, genügend geprüft zu haben, b) die Fähigkeit, sich mit einer Option zu identifizieren, c) die Aggression (lateinisch *aggredere*: auf etwas zugehen), bewußt auszuwählen. Die Folge ist, wir verharren lange Zeit in der Ambivalenz. Beide Strategien fußen zudem auf den heimlichen Annahmen, daß es möglich sei, "keine Fehler zu machen" und nichts "Wichtiges zu verpassen". Dies bedeutet genaugenommen, "Unfehlbarkeit" anzustreben. Das ist eine Omnipotenzfantasie. Es gehört zum menschlichen Sein, Fehler zu machen. Führungskompetenz bedeutet, diesen Tatbestand in sein Selbstbild zu integrieren. Typ III entscheidet sich leicht, "jede Entscheidung ist besser als keine". Die Betroffenen wirken aktiv und dynamisch. Mit gut Entscheiden hat das häufig wenig zu tun. Während Typ I im Tunnel seiner Ambivalenz gefangen bleibt, hält Typ III die notwendige Ambivalenz gar nicht erst aus. Die Phase des Prüfens, des Noch-nicht-Wissens, ist scheinbar unerträglich. Sie kommt im Erleben einem Kontrollverlust nahe. Um das zu vermeiden, wird schnell entschieden. Typ IV entscheidet gerne unter

Berufung auf Sachzwänge. Das Auftreten kann sowohl forsch wie verteidigend sein. Das gezeigte Verhalten ist eine Sonderform von Typ III. Auch hier wird Ambivalenz nicht wirklich zugelassen. Mehr noch, die Verantwortung für die Entscheidung wird nach außen gelagert: "Ich mußte es tun, aber ich kann nichts dafür", lautet die implizite Botschaft. Sich wirklich zu entscheiden ist also nicht einfach. Ich muß die Optionen kennen, die dazugehörenden Informationen haben, um sie zu unterscheiden. Jede löst Gefühle und Gedanken aus, die widersprüchlich sind. Ich bin ambivalent und befinde mich in dem normalen inneren Konflikt, der Entscheidungen begleitet. Meine Intentionen und Motive (etwa Macht) sollte ich bewußt wahrnehmen und die Optionen auf mich wirken lassen. Was ist stimmig? Was sagt der Kopf, was meine innere Stimme? Wohin neigt sich die Waage letztendlich? Nun ist die notwendige Aggression gefordert, auszuwählen, zu entscheiden. Ob ich für mich "richtig" entschieden habe, wird die Praxis zeigen.

Alle Rechte vorbehalten. (c) F.A.Z. GmbH, Frankfurt am Main

Zur Verfügung gestellt von:

**Frankfurter Allgemeine Archiv**

---