

So oder lieber so?

Warum uns Entscheidungen schwerfallen und  
welche Methoden uns helfen können

Abschlussarbeit

Systemisches Coaching Mai 2025

## Einleitung

Gute Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt zu fällen, ist ein wesentlicher Bestandteil eines gelungenen Lebens. Welche Schwierigkeiten können uns begegnen, wenn wir gute und nachhaltig passende Entscheidungen fällen möchten und welche Möglichkeiten gibt es, diesen Schwierigkeiten zu begegnen?

Mit dieser Fragestellung beschäftigt sich diese Arbeit. Im ersten Teil gehe ich der Frage nach, wie wir üblicherweise entscheiden und was uns hemmt, gute Entscheidungen zu treffen. Im zweiten Teil stelle ich ausgewählte Tools dar, die im Rahmen von Coachingprozessen genutzt werden können, um den Coachee bei Entscheidungsfindungen zu begleiten.

Ich beziehe mich insbesondere (und beschränke mich dabei auch) auf Daniel Kahneman „Schnelles Denken, langsames Denken“ und auf Shane Parrish „Wer klar denkt, entscheidet besser“ sowie auf die Inhalte der Coachingstools „Grundlagen“ mit Peter Schönfelder und „Methoden“ mit Timo Stötzer, die dazugehörigen Fotoprotokolle sowie das Skript zur Ausbildung. Da es sich nicht um eine wissenschaftliche Arbeit handelt, habe ich Verweise lediglich bei übernommenen Zitaten genutzt.

## Warum fällt es uns schwer, gute Entscheidungen zu fällen?

Wir entscheiden im Alltag in fast allen Situationen schnell, meistens geübt und ohne große Hemmnisse, bspw. beim Autofahren, beim Einkaufen oder im Restaurant. Nur bei wichtigen „größeren“ Entscheidungen wie Wechsel des Arbeitsplatzes, Wohnungswechsel, Partnerwahl, eigenen Kinder, großen Investitionsentscheidungen fällt uns eine Entscheidung aus unterschiedlichen Gründen schwer. Wir haben Angst die falsche Entscheidung zu fällen und trauen unserem Urteilsvermögen nicht. Haben wir genug Informationen? Beurteilen wir diese Informationen richtig? Wollen wir die Konsequenzen einer Entscheidung tragen? Auch soziale Aspekte können eine Rolle spielen - welche Auswirkung hat eine Entscheidung auf unser Umfeld; könnte es Konflikte geben?

Die Angst, eine falsche Entscheidung zu treffen, ist durchaus nachvollziehbar. Den eigentlichen Entscheidungsgegenstand eindeutig zu definieren, klar abgrenzbare Optionen zu erarbeiten und diese zu bewerten und dabei die sachlichen Zusammenhänge wie auch Gefühle, Wertvorstellungen und Wünsche zu berücksichtigen, ist hierfür keine einfache Übung. Eine Analyse, wie wir denken, d. h. worauf unsere Entscheidungen basieren, kann dabei hilfreich sein.

## Die zwei Systeme von David Kahneman

David Kahneman stellte gemeinsam mit seinem Kollegen Amos Tversky einige grundlegende Annahmen über menschliches Verhalten und Entscheidungsprozesse in Frage und erforschte die Denkweisen, die unseren Entscheidungsprozessen zu Grunde liegen. Kahneman und Tversky nutzten experimentelle Ergebnisse und Kahneman widerlegte die Theorie des rein rationalen Denkens, die jahrzehntelang die Grundlage wirtschaftswissenschaftlicher Theorien war.

In seinem Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ stellt Kahneman zwei Systeme des Den-

kens dar. Als System 1 beschreibt er das intuitive, schnelle und automatische Denken. Es fällt uns leicht und ist verantwortlich für schnelle Urteile, Reaktionen und Intuitionen. Es ist aber auch anfällig für Vorurteile, Fehler und Selbstüberschätzungen. Das von ihm als System 2 benannte Denken steht für ein reflektiertes, bewusstes und damit auch langsames Denken. Diese Art des Denkens erfordert Anstrengung und bewusste kognitive Prozesse und ist somit für ein logisches Denken und das Lösen komplexer Aufgaben sowie das Treffen von wichtigen Entscheidungen relevant. Allerdings erweist es sich mitunter als „faul“, „ausgelastet und erschöpft“<sup>1</sup>, was System 1 wieder dominant werden lässt. Kahneman und Tversky zeigen durch Experimente und genaue Beobachtungen, wie Heuristiken und systematische kognitive Verzerrungen das Treffen von Entscheidungen beeinflussen. Unter Heuristiken werden mentale Abkürzungen oder Faustregeln verstanden, die uns helfen, Entscheidungen schnell zu treffen. Kahneman stellt in seinem Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ etliche Beispiele solcher Verzerrungen und irreführender Faustregeln dar, u.a.:

- Das Gesetz der kleinen Zahlen, nachdem wir der Aussagekraft kleiner Stichprobenbefunde mehr Aufmerksamkeit schenken als Zuverlässigkeit der zu Grunde liegenden Informationen.
- Der Ankereffekt, durch den Informationen aus der Umgebung Menschen bei der Entscheidung beeinflussen, selbst dann, wenn die eigentliche Information mit der Entscheidung nichts zu tun hat.
- Die Verfügbarkeitsheuristik wird genutzt, um eine Fragestellung schnell zu beurteilen, ohne auf präzise bspw. statistische Daten zurückzugreifen. Auch werden Informationslücken für eine Bewertung ignoriert oder Probanden stellen einen kausalen Zusammenhang zwischen Ereignissen her, die gar nicht zusammengehören.
- Im Rahmen der Prospekttheorie stellen Kahneman und Tversky die traditionellen ökonomischen Erklärungen über rationale Entscheidungsfindung in Frage, indem sie herausarbeiten, dass Menschen Informationen eher auf Basis ihrer subjektiven Wahrnehmung als auf Basis objektiver Kriterien beurteilen. Diese Theorie besagt auch, dass unsere Entscheidungen von der Art und Weise beeinflusst werden, wie die unterschiedlichen Optionen präsentiert bzw. umrahmt werden.
- Das Konzept des „Primings“ bezieht sich auf die Beeinflussung unseres Denkens durch vorangegangene Reize. Größtenteils geschieht solch eine Verknüpfung des vorangegangenen Reizes durch Vorerfahrungen mit der akuten Fragestellung unbewusst. Solche Reize können Wörter, Mimiken, Gerüche etc. sein. Dieses Verständnis kann uns helfen, die möglichen Auswirkungen vorausgegangener Umweltreize auf unser Urteilsvermögen zu erkennen.
- Im Rahmen des Konzepts der Verlustaversion analysiert Kahneman, dass Menschen Verluste stärker bewerten als die Freude über entsprechende Gewinne. Dies kann die Entscheidungsfindung insofern beeinflussen, als die Angst etwas, was man besitzt, zu verlieren, die Gewinnerzielungsabsicht überlagert.

Für Kahneman ist die wichtigste Lehre aus seiner Arbeit, dass die Menschen nicht ihrer Intuition vertrauen sollten. Denn subjektive Zuversicht ist keine Garantie auf Genauigkeit.

---

<sup>1</sup> Kahnemann, S. 55 ff.

### *Die vier Standardeinstellungen von Shane Parrish*

Auch Shane Parrish arbeitet in seinem Buch „Wer klar denkt, entscheidet besser“ wesentliche Hindernisse des klaren Denkens heraus und bezieht sich dabei unter anderem auch auf Daniel Kahneman. Als wesentliche Hindernisse des klaren Denkens und damit des überlegten Handelns und Entscheidens benennt er vier sogenannte Standardeinstellungen. Diese unbewussten Verankerungen im Gehirn gilt es, sich seiner Meinung nach zunächst bewusst zu werden, um sich auf dieser Basis Zeit zum Überlegen - zum Denken - zu nehmen, entsprechend zu entscheiden und dann zu handeln. Er nennt die Einstellungen emotionale Standardeinstellung, Ego-Standard-einstellung, soziale Standard-einstellung und Trägheits-Standard-einstellung und führt diese folgendermaßen aus:

„1. Emotionale Standardeinstellung: Wir neigen dazu, eher auf Gefühle zu reagieren als auf Argumente und Fakten.“<sup>2</sup> Er erläutert hierzu, dass wir bei starken Gefühlen wie Wut oder Angst, den Drang haben, sofort zu handeln, aber dieses Handeln oft nicht gut für uns bzw. die Gesamtsituation ist. „Gefühle können sämtliche Fortschritte zunichte machen.“<sup>3</sup> Schnell kann etwas zerstört sein, in das wir viel Mühe und Anstrengungen gesteckt hatten. In hitzigen Diskussionen, können wir schneller verletzender sein, als wir beabsichtigt hatten, warum - weil wir uns keine Zeit gelassen haben, die Antwort oder die Argumente gut zu überlegen. Biologische Schwachstellen wie Hunger, Schlafmangel oder Stress durch Zeitdruck können uns stärker anfällig machen, dieser emotionalen Standardeinstellung Raum zu geben.

„2. Ego-Standard-einstellung: Wir neigen dazu, auf alles zu reagieren, was unser Selbstwertgefühl oder unsere Position in einer Gruppenhierarchie gefährdet.“<sup>4</sup> Parrish führt aus, dass wir mit oberflächlichen Informationen zur Selbstüberschätzung neigen und so Urteile fällen, die wenig fundiert sind. Unter diese Kategorie fasst er ebenfalls das Risiko, unsere eigene Position in einer Gruppe zu wichtig zu nehmen und damit das Denken einzuschränken. Unter den Begriff Ego-Einstellung subsumiert Parrish weiterhin den Drang, recht zu haben und zu behalten. „Dabei geht es uns weniger um das Ergebnis als darum, unser Ego zu schützen.“<sup>5</sup>

„3. Soziale Standardeinstellung: Wir neigen dazu, uns an die Normen größerer sozialer Gruppen anzupassen.“<sup>6</sup> Umgangssprachlich würden wir es „Gruppenzwang“<sup>7</sup> nennen, was Parrish unter Sozialer Standardeinstellung versteht. Er meint damit, sich in einer Gruppe zu verhalten wie die anderen, entweder ohne nachzudenken oder gegen die eigene Überzeugung oder das eigene Empfinden. Für viele wiegt die Angst des Verlustes der sozialen Eingliederung und der sozialen Stellung mehr, als ein Nutzen oder Vorteil, der eine Differenz von dem Üblichen in der spezifischen Gruppe bewirken könnte.

„4. Trägheits-Standard-einstellung: Wir bilden Gewohnheiten und wollen es bequem haben. Wir nei-

---

<sup>2</sup> Parrish, S. 25

<sup>3</sup> Parrish, S. 28

<sup>4</sup> Parrish, S. 25

<sup>5</sup> Parrish, S. 37

<sup>6</sup> Parrish, S. 25

<sup>7</sup> Parrish, S. 38

gen dazu, Veränderungen abzulehnen, und bevorzugen Ideen, Abläufe und Umgebungen, die uns vertraut sind.“<sup>8</sup> Unter Trägheits-StandardEinstellung versteht Parrish die Neigung, im Status quo zu verharren, statt eine Situation zu verändern. Er zitiert den Physiker Leonard Mlodlinow, der dieses Phänomen wie folgt beschreibt: „Sobald unsere Gedanken in eine bestimmte Richtung gelenkt werden, neigen sie dazu, diese Richtung beizubehalten, solange keine äußere Kraft auf sie einwirkt.“<sup>9</sup> Geistige Trägheit ist die Ursache für mangelnde Entscheidungen für eine Zustandsänderung, sei es ein beruflicher Wechsel, ein Wechsel in eine neue Investitionsmöglichkeit oder die Änderung einer inhaltlichen Meinung. Parrish unterstreicht in diesem Zusammenhang auch das Verharren im Irrtum; dieses Trägheitsmoment kann den Verstand blockieren und die Motivation hemmen, einen neuen Ansatz zu wählen.

Diese StandardEinstellungen können ineinander übergehen. Kognitive Trägheit verbunden mit der Angst, eine soziale Stellung zu gefährden sind hierfür ein gutes Beispiel.

Um diese StandardEinstellungen in den Griff zu bekommen, reicht es nach Parrish nicht mit Willenskraft dagegen anzugehen. Notwendig seiner Meinung nach sind ein dem Ziel entsprechendes Umfeld sowie die Änderung des Verhaltens, indem insbesondere Rituale eingeübt werden („Schaffung positiver Trägheit“<sup>10</sup>). Er nennt dafür vier wesentliche Stärken:<sup>11</sup>

- Selbstverantwortung - Die Verpflichtung vor sich selber, die eigenen Fähigkeiten weiterzuentwickeln und die Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und zu ergreifen. Selbstverantwortung ist auch die Stärke zu erkennen, dass man vieles nicht bestimmen kann, aber entscheiden kann, wie man damit umgeht.
- Selbsterkenntnis - Wissen, was man kann und was nicht - welche Fähigkeiten habe ich und was sind meine Schwächen? Es ist wichtig zu wissen, wann ich für StandardEinstellungen anfällig bin, um dem vorzubeugen.
- Selbstbeherrschung - Raum für den Verstand und eine gewisse Distanz zu unseren Gefühlen schaffen, so dass diese uns nicht im Griff haben. Was nicht bedeutet, unsere Gefühle nicht zuzulassen.
- Selbstvertrauen - Wissen und Überzeugung der eigenen Fähigkeiten und unserem Wert für andere zu haben. Selbstvertrauen bedeutet für Parrish, die Fähigkeit zu wissen, was man meistern kann insbesondere auch auf der Basis bisheriger Erfahrungen im Umgang mit schwierigen Situationen. Wobei dies auch die Stärke einschließt, Fehler eingestehen und seine Meinung ändern zu können.

Für Parrish bedeutet, klar zu denken und damit gut zu entscheiden aber auch, mit den eigenen Schwächen umgehen zu können. Hierfür nennt er als Gegenstrategie entweder die vorhandenen Stärken auszubauen (s. oben) oder bzw. und Schutzmaßnahmen zu ergreifen. Er nennt folgende we-

---

<sup>8</sup> Parrish, S. 25

<sup>9</sup> Parrish, S. 46

<sup>10</sup> Parrish, S. 54

<sup>11</sup> Parrish, S. 55 ff.

sentliche Schutzmaßnahmen:<sup>12</sup>

- Vorbeugen - Dies hat zum Ziel Probleme zu verhindern, bevor sie eintreten. Er empfiehlt bspw. Entscheidungen zu vertagen, falls Hunger, Ärger oder Wut, Einsamkeit oder Müdigkeit mit im Spiel sind.
- Automatische Regeln - Rituale, Regeln und eine entsprechende Umgebung können Entscheidungen insofern vereinfachen, als sie so eingeübt sind und automatisch passieren, dass keine eigentliche kognitive Entscheidung mehr notwendig ist.
- Erhöhung des Aufwands - Für Dinge, die nicht den eigentlichen Zielen entsprechen, gilt es den Aufwand so zu erhöhen, dass es uninteressant ist, diesen nachzugehen und direkt mit den ziel-führenden Aktivitäten zu beginnen.
- Leitplanken - Immer wieder innehalten und Zeitfenster schaffen, um geplante Aktivitäten zu kontrollieren bspw. mit Hilfe von Checklisten oder mit Fragestellungen „Was will ich erreichen? Was brauche ich dafür?“<sup>13</sup>
- Änderung der Perspektive - In die Schuhe des anderen zu schlüpfen oder eine bestimmte Fragestellung aus dem Blickwinkel einer anderen Person oder Position zu betrachten hilft, Distanz zu unseren unmittelbaren Urteilen aus unserer Sicht und damit eine breitere Basis für ein Urteil zu schaffen.

Parrish empfiehlt für alle Entscheidungen ein sogenanntes „Second-Level-Thinking“. Das bedeutet die Zukunftsperspektive einzubeziehen. Er empfiehlt, eine Entscheidung mit dem - er nennt es - heutigen Ich und dem zukünftigen Ich zu beurteilen, um eine längerfristige Perspektive einzubauen. „Beim First-Level-Thinking geht es darum, das unmittelbare Problem zu lösen, ohne Rücksicht auf künftige Probleme, die eine Lösung mit sich bringen könnte. Second-Level-Thinking betrachtet das Problem vom Anfang bis zum Ende.“<sup>14</sup>

Kahneman und Parrish arbeiten in ihren Ansätzen heraus, dass es viele Hindernisse gibt, klar zu denken und auf dieser Basis gute Entscheidungen zu fällen. Daher ist es notwendig, sich dessen bewusst zu sein und Gegenstrategien zu entwickeln und einzuüben.

### *Bedeutung für den Coachingprozess*

Die Denkmodelle von Kahneman und Parrish helfen uns, zu verstehen, welche Denkmuster wir für Entscheidungen nutzen und welche Möglichkeiten wir haben, unser Denken zu schärfen und damit unsere Entscheidungen zu verbessern. Für den Coachingprozess bedeutet dies, die Zusammenhänge, wie Fragestellung, mögliche Lösungen, Beurteilungskriterien, gut zu hinterfragen. Weiterhin ist es wichtig, sich über Gefühle, Wertvorstellungen und Wünsche klarzuwerden und entsprechend der Entscheidungssituation einzubeziehen. Unter Entscheidungssituation verstehe ich dabei die eindeutige Definition des Entscheidungsgegenstandes, die Erarbeitung der unterschiedlichen Optionen und die Bestimmung der entsprechenden Bewertungskriterien, wobei die Bewertungskriterien sachliche

---

<sup>12</sup> Parrish, S. 113 ff.

<sup>13</sup> Parrish, S. 122

<sup>14</sup> Parrish, S. 150

sowie emotionale und immaterielle, wertebezogene Aspekte berücksichtigen - frei nach dem Motto „Nicht alles was zählt, kann man zählen, und nicht alles, was man zählen kann, zählt.“<sup>15</sup> Auf dieser Basis kann dann die eigentliche Entscheidung und das konkrete Handeln folgen.

### **Welche Methoden können uns bei der Entscheidungsfindung helfen?**

Coaching-Methoden können den Prozess, eine gute und nachhaltige Entscheidung zu treffen, unterstützen. Im Folgenden stelle ich einige Methoden dar, die bei der Lösung von Entscheidungsfragestellungen auf unterschiedliche Weise hilfreich sein können. Es gibt darüber hinaus eine Vielzahl weiterer Methoden, die in unterschiedlichen Kontexten angewandt werden können, den Rahmen dieser Arbeit aber sprengen würden.

#### ***Definition des Entscheidungsgegenstandes***

Zunächst gilt es, die eigentliche Fragestellung herauszuarbeiten auch mit dem Blickwinkel, dass es gegebenenfalls eine Fragestellung hinter der Fragestellung geben kann. Zu schnell in den Lösungsmodus zu gehen, ist eine verbreitete Vorgehensweise, durch die das Risiko besteht, sich zunächst auf eine Fragestellung zu beziehen, die unserem Ziel nicht voll entspricht. Uns wird dadurch mehr Aufwand und Zeit abverlangt, als wenn wir uns zunächst darauf konzentrieren, was konkret geändert werden soll. Systemische Fragetechniken bieten sich an, die vom Coachee „mitgebrachte“ Fragestellung bzw. den Entscheidungsgegenstand genauer zu betrachten: Geht es um genau diese Frage? Welche offensichtlichen Wünsche und Bedürfnisse sollen mit der anstehenden Entscheidung erfüllt werden? Gibt es weitere Wünsche, die dahinterstehen?

#### ***Affektbilanz***

Eine Affektbilanz kann dafür genutzt werden, negative und positive Gefühle in eine Entscheidung einzubeziehen. Dafür werden direkt und schnell Gefühle hinsichtlich der möglichen Entscheidungsoptionen visualisiert. Auch somatische Marker (Domásio) können hierfür genutzt werden. Unter somatischen Markern werden Erfahrungen, die mit einer positiven oder negativen Emotion verbunden sind und körperlich markiert werden, verstanden - bspw. Zittern, Schwitzen, wohliges Wärmegefühl.

Es werden zwei Skalen bspw. von 0 - 100 Prozent angelegt; auf der einen Skala werden die positiven und der anderen die negativen Empfindungen abgetragen. Mit einem Kreuz und unterschiedlichen Farben für die jeweiligen Entscheidungsoptionen können die unterschiedlichen Empfindungen pro Option schnell ohne nachzudenken markiert werden.

Im Anschluss können pro Option die positiven und die negativen Merkmale notiert werden. Hier gilt, es den Verstand wieder einzubeziehen und genau zu überlegen, welche Argumente für oder gegen eine Option sprechen. Für die jeweiligen negativen Merkmale kann nun überlegt werden, ob es Möglichkeiten gibt, diese zu verhindern oder zumindest abzumildern. Das Gesamtbild gilt es nun zu würdigen, um dann auf der Skala der Affektbilanz mit der Fragestellung, wie geht es mir bei den

---

<sup>15</sup> Parrish, S. 165

einzelnen Optionen und was bedeuten sie für mein Wohlbefinden, eine neue Einschätzung zu visualisieren. Auf dieser Basis ist man sehr wahrscheinlich einer guten Entscheidung, die Verstand und Emotionen einbezieht, näher gekommen.

### *Gewichtete Entscheidungsmatrix*

Im Rahmen einer Entscheidungsmatrix werden die unterschiedlichen Entscheidungsoptionen anhand von Beurteilungskriterien miteinander verglichen. Die Auswahl der Bewertungskriterien und damit die Einbeziehung entscheidungsrelevanter Sachverhalte ist ein bei dieser Methode wesentlicher Faktor, für den man sich im Coaching ausreichend Zeit nehmen sollte. Emotionen und Wertvorstellungen können im Rahmen der Gewichtung der einzelnen Bewertungskriterien einbezogen werden.

Zunächst werden in einer Matrix die unterschiedlichen Entscheidungsoptionen auf der einen Seite (Spalten) abgetragen und auf der anderen Ebene (Zeilen) die einzelnen Beurteilungskriterien. Für die Gewichtung der einzelnen Beurteilungskriterien wird nun eine in unserem Falle weitere Spalte einbezogen. Die Beurteilungskriterien werden nach ihrer Wichtigkeit beurteilt, bspw. in Prozent (Gesamtsumme = 100%). Die einzelnen Beurteilungskriterien werden nun für jede Option mit einer zu definierenden Punktzahl bewertet - bspw. 1 (schlecht) bis 10 (sehr gut). Im Anschluss werden diese Punktzahlen mit der vorgenommenen Gewichtung verrechnet und zusammengezählt. Aus der Summe ergibt sich nun die favorisierte Entscheidungsoption.

### *Tetralemma*

Die Denkweise des Tetralemmas stammt aus der indischen Logik; dort wurde es zur Entscheidungsfindung in der Rechtsprechung genutzt. Durch die Methode des Tetralemmas soll der Blickwinkel erweitert werden - es gibt nicht nur die eine oder die andere Möglichkeit sondern gegebenenfalls weitere Möglichkeiten, die bisher nicht bedacht wurden. Das Ziel dieser Methode ist es, die Begrenztheit des bisherigen Denkens zu erweitern und weitere Perspektiven zuzulassen. Im Tetralemma werden vier verschiedenen Positionen herausgearbeitet:

- das Eine
- das Andere
- Beides
- keines von Beidem.

Bei zwei Möglichkeiten kann man sich für das Eine oder das Andere entscheiden; es kann aber auch eine Lösung geben, die Beides - ein sowohl als auch - beinhaltet; oder keines von Beidem ist die richtige Entscheidung und es müssen neue Ideen gesammelt werden. Im Tetralemma kommt nun eine fünfte Position hinzu „All dies nicht und selbst das nicht“. Diese fünfte Option bringt die Grundhaltung des Tetralemmas zum Ausdruck - Ziel ist nicht die Entscheidung an sich, sondern die persönliche Weiterentwicklung und die Erweiterung des Denkrahmens.

Der Prozess umfasst folgendes Schritte:

Zunächst werden die beiden Entscheidungsmöglichkeiten - das Eine und das Andere - beschrieben. Dann wird überlegt, ob beide Möglichkeiten oder Teile davon miteinander verbunden werden kön-

nen oder ob das alles nicht das Richtige ist - keines von Beidem. Bei der Position „Beides“ wird überlegt, ob es Möglichkeiten gibt, Sachverhalte oder Wirkungen des „Einen“ oder des „Anderen“ miteinander zu verbinden („das Beste aus beiden Welten“<sup>16</sup>). Die Position „keines von Beidem“ kann bspw. durch einen geänderten Kontext entstehen. Damit verliert die Ausgangsfragestellung und auch die beiden Optionen das Eine und das Andere ihre stringente Bedeutung - also gibt es eine andere neue Idee. Nun kann als Aufstellung oder im Gespräch weitergearbeitet werden. Es werden Argumente für alle vier Positionen gesammelt und bewertet - kognitiv, aber auch emotional - „was wird durch die einzelne Position ermöglicht, was wird verhindert?“<sup>17</sup>. Die emotionale Beurteilung kann insbesondere gut bei einer Aufstellung gelingen, indem der Coachee sich auf die als Bodenanker definierten Positionen stellt und sich in die jeweilige Position / Option hineinversetzt, in sich hinein spürt und mögliche somatische Marker (bspw. Zittern, Schwitzen) vom Coachee und vom Coach wahrgenommen werden. Der Coach unterstützt den Coachee, sich gedanklich auf die unterschiedlichen Positionen einzulassen, mit bspw. folgenden Fragestellungen:

- Wie geht es Ihnen in dieser Position?
- Mit wem befinden Sie sich dort?
- Wie verhalten Sie sich und welche Fähigkeiten setzen Sie insbesondere ein?
- Welche Ihrer Werte werden dort insbesondere erfüllt?
- Welche Gemeinsamkeiten/ Unterschiede gibt es bei den beiden Positionen?
- Gäbe es ganz andere Alternativen?

Das Besondere an der Methode Tetralemma ist nun die fünfte Position „All dies nicht und selbst das nicht“, durch die ein ganz neuer Blickwinkel forciert wird. Die Ausgangsfragestellung lässt sich dadurch neu betrachten (brauche ich genau diese Fragestellung überhaupt oder benötige ich etwas ganz anderes) und neue kreative Prozesse können in Gang gesetzt werden. Vielleicht ist die eigentliche Lösung, das Loslassen dieser Entscheidung und die Hinwendung zu einem Thema, das hinter dieser Entscheidungsfragestellung steht.

### *Timeline*

Die Timeline ist eine vielseitige Methode im Coaching, durch die die eigene Entwicklungsgeschichte visualisiert und reflektiert wird; sie unterstützt die Auseinandersetzung mit Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Mit dem Blickwinkel Zukunft kann eine grundlegende Entscheidung unterstützt werden. Die Methode hilft ein deutlicheres Bild von der bisherigen Lebensgeschichte zu bekommen. Sie eröffnet die Möglichkeit, auf Basis der gelebten Erfahrungen und der Wünsche für die Zukunft eine anstehende Entscheidung mit dem Blickwinkel der eigenen langfristigen Wünsche und Wertvorstellungen zu beurteilen.

Zunächst stellt der Coachee seine Lebenslinie von der Vergangenheit bis in die Gegenwart dar, indem wesentliche Ereignisse durch Bilder, Aufschreiben auf Karten oder schlicht auf einem Blatt Papier visualisiert werden. Kritische Lebensereignisse sind dabei individuell und können Kindheitserlebnisse, Schulerlebnisse und -abschlüsse, berufliche Höhe- oder auch Tiefpunkte, Trauer, Trennung-

---

<sup>16</sup> Ausbildungsskript, S. 90

<sup>17</sup> Ausbildungsskript, S. 91

gen oder Erfolge jedweder Art sein.

Der Coachee blickt nun auf die unterschiedlichen Ereignisse zurück, spürt sich nochmal in diese hinein und beschreibt, was er in seinem „Lebensrucksack“ mit sich führt. Die Aufgabe des Coach ist es dabei, die Perspektive zu lenken - entweder auf die vorhandenen Ressourcen oder mögliche Glaubenssätze, die es eventuell zu bearbeiten gibt.

Als ein nächster Schritt denk sich der Coachee in einen entfernten Zeitpunkt in der Zukunft hinein. Wie geht es ihm und wie ist sein Umfeld? Welche Ziele und welchen „Geisteszustand - Weisheitsgrad“ hat er erreicht. Dieses sich Klarwerden über die in der Zukunft gewünschten Ziele und der vorhandenen Ressourcen, kann eine gute Ausgangsbasis für die Beurteilung unterschiedlicher Entscheidungsoptionen sein. Die eigenen Werte im Licht einer entfernten Zukunftsperspektive haben im Rahmen dieser Methode ein wesentliches Gewicht, wodurch die Chance besteht, mit einer auf dieser Basis getroffenen Entscheidung glücklicher zu sein.

### *Entscheiden ist das eine - Handeln das andere*

Ist die Entscheidung gefallen, steht das Handeln an. Was bremst uns? Hier gibt es sicherlich die Unterscheidung, wie folgenreich eine Entscheidung ist und ob sie im Zweifel revidierbar wäre. Hindern an der Aktivität kann uns zum Beispiel aber auch schlicht die Bequemlichkeit, im Falle möglicher Konflikte die Scheu davor oder die Angst trotz gründlicher Vorbereitung, etwas falsch zu machen.

Als Coach sollten wir daher mit dem Coachee nächste Schritte vereinbaren und diese ggf. in weiteren Sitzungen würdigen. Wesentlich ist das zeitnahe „in Aktion gehen“: Welche Aktivität planen Sie innerhalb der nächsten 24 / 72 Stunden auf der Basis des heutigen Ergebnisses?

### **Fazit**

Eine gute Entscheidung zu treffen, ist und bleibt eine Herausforderung. Indem wir unseren klaren Verstand nutzen und dabei die eigenen Emotionen, Wertvorstellungen und Bedürfnisse einbeziehen, erhöhen wir die Wahrscheinlichkeit, eine auch langfristig zufriedenstellende Entscheidung zu treffen. Die Denkmodelle von Kahneman und Parrish helfen uns, zu verstehen, welche Denkmuster wir für Entscheidungen nutzen und welche Möglichkeiten wir haben, unser Denken zu schärfen und damit unsere Entscheidungen zu verbessern. Kahneman beschreibt zwei Systeme, das schnelle, intuitive Denken und das reflektierte, langsame Denken. Er untersucht kognitive Verzerrungen, die uns am klaren Denken hindern. Parrish geht auf Standardeinstellungen ein, die unser Denken beeinflussen und gibt Hinweise, wie wir unser Denken verbessern können. Das Verständnis, welche Denkmuster für unsere Entscheidungen relevant sind, können wir im Coaching nutzen. Durch unterschiedliche Coaching-Methoden können wir die eigentliche Fragestellung hinterfragen, Lösungsmöglichkeiten und Beurteilungskriterien und deren Gewichtung bearbeiten sowie die Gefühle, was empfinden wir bei den einzelnen Lösungsmöglichkeiten, einbeziehen. Die beschriebenen Methoden Affektbilanz, gewichtete Entscheidungsmatrix, Tetralemma und Timeline sind dabei Beispiele, wie unterschiedlich wir im Coachingprozess eine Entscheidungsfindung unterstützen können.

## Literatur

Daniel Kahnemann, Schnelles Denken, langsames Denken, Siedler Verlag, München, 2017, Übersetzung aus dem amerikanischen Englisch: Thorsten Schmidt.

Shane Parrish, Wer klar denkt, entscheidet besser, Wilhelm Goldmann Verlag, München, 2024. Übersetzung aus dem Amerikanischen: Annika Tschöpe.

Alica Ryba, Gerhard Roth, Coaching und Beratung in der Praxis, Klett-Cotta, 2022.

Arist von Schlippe, Jochen Schweitzer, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2016.

Skript Systemische Coachinausbildung, InKonstellation, 2024.

<https://de.wikipedia.org/wiki/Entscheidung>, 22. 04.2025.

<https://www.br.de/br-fernsehen/sendungen/wir-in-bayern/ratgeber/entscheidungen-treffen-zweifeln-ueberwinden-familientherapeutin-birgit-salewski-102.html>, Stand 05.07.2021