

Von Brüterinnen und Schnell- entscheidern

Entscheidungstypen im Vergleich

Maja Storch vom Institut für Selbstmanagement und Motivation Zürich hat eine Typologie von Entscheidungstypen entwickelt, die in der Beratung als reflexionsstimulierende Intervention genutzt werden kann.

Annette M. Diedrichs und Maja Storch

Im Institut für Selbstmanagement und Motivation Zürich (ISMZ) beraten wir immer wieder Menschen, die an einem Wendepunkt ihres Lebens stehen. Sie möchten entweder in ihrem Privatleben oder in ihrer beruflichen Laufbahn etwas Grundlegendes ändern.

Beispielsweise kommt Frau Zweifel (Name geändert) ins Führungscoaching und berichtet von grosser Ungerechtigkeit in ihrem Job als Personalleiterin eines Pharmaunternehmens. Sie arbeitet zu viel, wird für ihren Einsatz weder entsprechend bezahlt noch anerkannt, und Spass macht ihr die Tätigkeit auch schon lange nicht mehr. Seit einigen Monaten trägt sie sich mit dem Gedanken zu kündigen. Die Argumente dafür und dagegen wägt sie regelmässig aufs Neue gegeneinander ab. Sie erhofft sich vom Coaching Hilfe für das Treffen einer Entscheidung.

Bevor wir schauen, wie Frau Zweifel geholfen werden kann, möchten wir zunächst einen Ausflug in die Neurowissenschaften machen und die Rolle des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses bei Entscheidungen aller Art beleuchten. Die Basis von Entscheidungen sind Bewertungen, und diese können wir gemäss dem amerikanischen Psychologen Daniel Kahneman (2012) anhand von zwei Systemen in unserem Gehirn vornehmen: erstens mit System 1 bzw. dem Verstand und zweitens mit System 2 bzw. dem «emotionalen Erfahrungsgedächtnis». Diese beiden Bewertungssysteme funktionieren unterschiedlich. Der Verstand arbeitet langsam und gründlich nach logischen Analysen und seine Bewertungen können mit Argumenten sprachlich belegt werden. Zum Beispiel sagt ein Marketingleiter: «Die Analyse der Verkaufszahlen ergibt, dass das neue Produkt den Umsatz nicht um die erwarteten 5% steigern konnte.» Das emotionale Er-

fahrungsgedächtnis reagiert hingegen schnell, liefert Bewertungen innerhalb von 200 Millisekunden ohne Zutun des Bewusstseins und generiert diffuse Gefühle. Diese nennt der amerikanische Neurowissenschaftler Antonio Damasio (1994) somatische Marker. Man kann sie sich als Markierungen im Körper aufgrund von Gefühlen und körperlichen Empfindungen vorstellen. Somatische Marker generieren nur zwei Arten von Bewertungen: «gut für mich, wieder aufsuchen» oder «schlecht für mich, in Zukunft meiden». Die Basis der Bewertung liefert der unbewusste Vergleich mit früheren Erfahrungen, welche entweder positiv oder negativ im emotionalen Erfahrungsgedächtnis abgespeichert wurden. Der Marketingleiter kommt damit zu einer Aussage wie: «Ich kann es nicht genau belegen, aber in Bezug auf das neue Produkt habe ich ein ungutes Gefühl.»

Die Basis von Entscheidungen sind Bewertungen.

Aufgrund ihrer praktischen Erfahrungen in der Beratung hat Maja Storch (2005) einen Fragebogen entwickelt, den sie als reflexionsstimulierende Intervention verstanden wissen will und mit dessen Hilfe sich Personen hinsichtlich ihres Entscheidungsverhaltens einschätzen lassen. Entsprechend unterscheiden wir im ISMZ vier Typen von Entscheidern: Typ 1, die langsame Brüterin bzw. die Ausgeglichene, setzt beide Bewertungssysteme bei seinen Entscheidungen ein und koordiniert dadurch das Ergebnis ihres Verstandes mit dem ihrer somatischen Marker – also mit den Signalen der Körperebene. Falls beide Systeme zur selben Bewertung der Situation kommen, dann wird sofort entschieden. Besteht hingegen eine Diskrepanz in der Bewertung, dann wird so lange nach Lösungen gesucht, bis beide Systeme übereinstimmen. Typ 2, den wir etwas plakativ den Körperlosen nennen, trifft Entscheidungen mit dem Verstand, da er nur diesen zur Verfügung hat. Somatische Marker werden nicht wahrgenommen. Dieser Entscheidungstyp hat grosse Probleme damit, herauszufinden, was er selbst eigentlich wirklich will, denn der Zugang zu seinem Selbst, dem Sitz all seiner Lebenserfahrung, ist ihm versperrt. Dadurch entsteht oft eine Orientierung an äusseren Normen, die unter Umständen ins Burnout führen können. Typ 3, die Schnellentscheiderin, fackelt nicht lange rum, sondern entscheidet schnell dank gutem Zugang zu ihren somatischen Markern sozusagen aus dem Bauch heraus. Häufig sind andere von dieser Entscheidungsfreude begeistert. Manchmal jedoch zeigt das Ergebnis,

dass ein Befragen des Verstandes und etwas mehr Zeit zum Überlegen doch besser gewesen wären als die Blitzentscheidung. Typ 4, der Zerrissene, hat eigentlich einen guten Zugang zu seinen somatischen Markern, nimmt diese aber nicht ernst. Er sammelt rationale Kriterien, entscheidet auf deren Grundlage und ärgert sich hinterher, nicht auf das eigene Bauchgefühl gehört zu haben. Dieser letzte Typ hat häufig früher oder später eine Sinnkrise, da ihn das Hin und Her im eigenen Leben stark beansprucht.

Auch Frau Zweifel, die wir anfangs beschrieben haben, lässt sich Typ 4 zuordnen, da sie die negativen somatischen Marker bezüglich ihres Jobs immer wieder wegschiebt und sich selbst anhand von Verstandesüberlegungen zum Durchhalten zwingt. Als sie ins Coaching kommt, schläft sie bereits schlecht, grübelt nächtens und klagt über verschiedene körperliche Symptome. Frau Zweifel macht eine erste spontane Einschätzung ihrer somatischen Marker zu ihrem Job anhand der Affektbilanz. Dieses Tool haben wir im ISMZ entwickelt, um somatische Marker zu messen und in Sprache zu fassen.

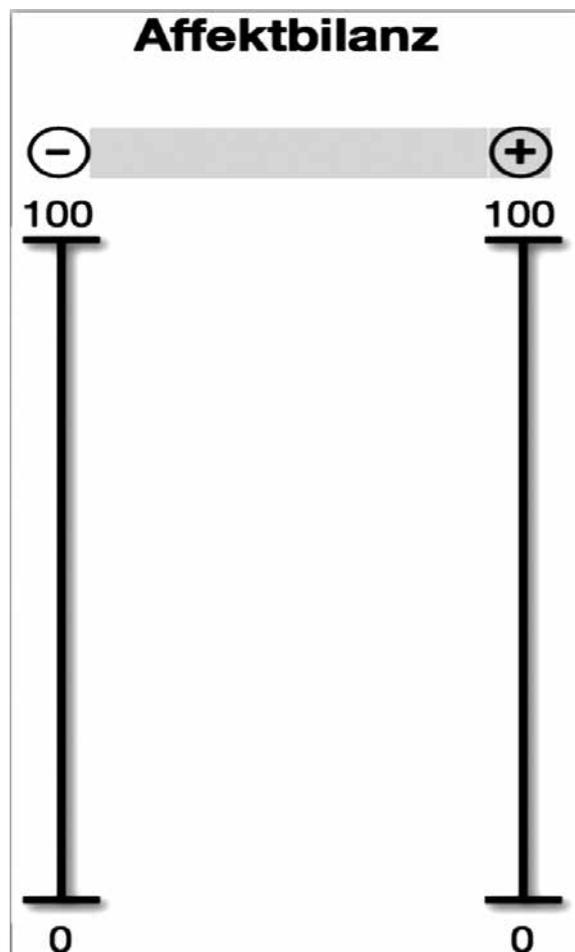


Abb. 6-1: Affektbilanz mit zwei Skalen, Diedrichs et al. (2012), S. 60



Frau Zweifels spontane Einschätzung zeigt ein hohes Mass an negativen und nur einen geringen Anteil an positiven somatischen Markern bezüglich ihrer derzeitigen Lage im Job. Wir besprechen, was die Gründe dafür sein könnten und wie sich ihre Gefühlslage ändern müsste, damit sie sich in ihrem Job wohler fühlt. Gemeinsam überlegen wir mehrere Mass-

Das emotionale Erfahrungsgedächtnis reagiert schnell.

nahmen, wie beispielsweise ein Gespräch mit dem Chef für eine Einschränkung ihrer Projektstätigkeit zu führen. Frau Zweifel nimmt sich einiges für die nächste Woche vor und sieht plötzlich mehr persönlichen Handlungsspielraum. Wir treffen uns nach angemessener Zeit wieder. In der Zwischenzeit hat sie

mehrere Gespräche geführt und ihre Unzufriedenheit zum Ausdruck gebracht. Es geht ihr besser, weil sie aktiv geworden ist, aber an ihrer Situation ändert sich wenig. Frau Zweifel denkt nach wie vor daran, zu kündigen. Sie möchte auch diese Option anhand ihrer somatischen Marker prüfen. Die Argumente ihres Verstandes kennt sie ja schon. Überraschenderweise hat sie viel mehr positive somatische Marker bezüglich einer Kündigung als negative, und dieses Ergebnis widerspricht der Bewertung, die sie bisher aufgrund ihres Verstandes vorgenommen hatte. Dieser Zielkonflikt zwischen Verstand und emotionalem Erfahrungsgedächtnis muss jetzt bearbeitet werden. In mehreren Feedbackschleifen sucht Frau Zweifel nach Lösungen, die beide Systeme in Einklang bringen könnten. Dabei fällt ihr ein, dass ihr ein früherer Kollege vor Kurzem einen Teilzeitjob als Personalverantwortliche in seinem Start-up-Unternehmen angeboten hat. Sie beschliesst, diesen Kontakt zu ak-



tivieren und sich generell nach einer anderen Stelle umzusehen, denn eine Kündigung ohne einen neuen Job kann sie sich nicht vorstellen. Frau Zweifel lernt im Coaching unter anderem, ihre positiven und negativen somatischen Marker wahrzunehmen, und es gelingt ihr zunehmend, dieses System zusammen mit ihrem Verstand zu berücksichtigen. Sie wird sicherer im Umgang mit ihren Bedürfnissen und trifft am Ende der Beratungssequenz eine für sie kluge Entscheidung.

Mithilfe der Einschätzung ihres Entscheidungstyps und der Arbeit mit der Affektbilanz konnte Frau Zweifel sehr gut dabei unterstützt werden, eine entscheidende Wende in ihrem Leben herbeizuführen. Wir machen in der Beratung immer wieder die Erfahrung, dass unsere Klientinnen und Klienten das Berücksichtigen ihrer somatischen Marker als sehr hilfreiche zusätzliche Informationsquelle für ihre persönliche Entwicklung empfinden.



Annette M. Diedrichs ist Diplom-Psychologin, zertifizierte ZRM®-Trainerin und Ausbildungstrainerin und klientenzentrierte Gesprächspsychotherapeutin nach Carl Rogers. Sie war in leitender Funktion im internationalen Personalmanagement tätig und wirkt heute selbstständig als Personalentwicklerin, Trainerin, Beraterin und Coach. Freie Mitarbeit u. a. am ISMZ in Zürich. www.reflection.ch
annette.diedrichs@ismz.ch



Dr. Maja Storch ist Diplom-Psychologin, Psychodramatherapeutin, analytische Psychologin nach C. G. Jung, Mitentwicklerin des Zürcher Ressourcen Modells ZRM®, Inhaberin und wissenschaftliche Leiterin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation Zürich ISMZ, eines Spin-off der Universität Zürich, Buchautorin und Publizistin. www.ismz.ch
maja.storch@ismz.ch

LITERATUR

- Damásio, A.R. (1994): Descartes' Irrtum – Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. München: List-Verlag.
- Diedrichs, A./Krüsi, D./Storch, M. (2012): Durchstarten mit dem neuen Team: Aufbau einer ressourcenorientierten Zusammenarbeit mit Verstand und Unbewusstem. Bern: Huber Verlag.
- Kahneman, D. (2012): Schnelles Denken, langsames Denken. München: Siedler Verlag.
- Storch, M./Krause, F. (2014): Selbstmanagement – ressourcenorientiert: Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®), 5. Auflage. Bern: Huber Verlag.
- Storch, M. (2005): Das Geheimnis kluger Entscheidungen. München: Goldmann Verlag.