

Jenseits der Qual der Wahl

Vom „richtigen“ zum systemisch „guten“ Entscheidungsmanagement

Systemische Arbeit wird bei wichtigen Entscheidungen oft gewinnbringend eingesetzt (zum Beispiel im Fall des „Tetralemmas“ bei v. Kibéd, Sparrer¹). Selten jedoch wurde bislang die gesamte Prozessdynamik von Entscheidungen aus systemischer Sicht beleuchtet. Dies versucht der vorliegende Text.

Er führt in eine Arbeitsweise ein, die wir seit nun vier Jahren kontinuierlich entwickeln konnten (so unter anderem am Institut für Wirtschaftspsychologie der LMU München unter Prof. Rosenstiel). Unser systemisches Vorgehen versucht, den verschiedenen Aspekten des Entscheidungsmanagements speziell in Hinsicht auf die sozialen Verstrickungen gerecht zu werden.

„Ich“ und „die anderen“

Bei unserem Vorgehen stehen Fragen der Zugehörigkeit und sozialen Vernetzung im Vordergrund. Kaum eine Entscheidung betrifft nur eine Person allein; in den allermeisten Fällen tangiert sie direkt oder indirekt das zwischenmenschliche Umfeld des Klienten. Oft werden diese systemischen Verstrickungen übersehen. Unser Anliegen ist es, den Klienten aufzuzeigen, wo und wie sie sich in ihren Entscheidungen von ihrem sozialen Umfeld (unbewusst) beeinflussen lassen – und wie sich dies auf ihre Wahl auswirkt.

Dabei versuchen wir, so genau wie möglich das „Komplementärsystem“, also die Welt, die der Klient noch nicht kennt, ins Blickfeld zu rücken. Das „Komplementäre“ an diesem vorerst fremden System liegt im Charakter des Ergänzenden, Hinzuzudenkenden. Wer zum Beispiel eine neue Arbeitsstelle antreten will, hat in der Regel ein inneres Bild des Systems, in das er geraten wird. Erst wenn klar ist, wie er oder sie sich dieses andere, noch unbekanntes soziale Feld vorstellt, lässt sich die eigentliche innere Dynamik erkennen.

Es sind „die anderen“, die in der Regel eigene Entscheidungen sehr entscheidend mitbestimmen. Die zwischenmenschlichen Verstrickungen, denen wir zwangsläufig unterliegen, bestimmen unser Handeln. Doch dies bildet nur die eine Seite der systemischen Dynamik.

Das Gegengewicht zur sozialen Vernetzung bildet die Treue des Klienten zu sich selbst, die in jeder Entscheidungssituation gewahrt bleiben muss. Erst wenn die Anforderungen der „anderen“ mit dem eigentlichen „Ich“-Kern im guten Ausgleich sind, ist die Voraussetzung für erfolgreiches Ent-

scheidungsmanagement gegeben. Zwischen „Ich“ und „die anderen“ entsteht ein Spannungsfeld, das in Balance zu bringen die Aufgabe aller systemischen Arbeit sein muss.

Vor dem Entscheiden kommt die Unterscheidung

Die Schwierigkeit kniffliger Entscheidungen liegt in ihrer Komplexität. Immer gibt es zahlreiche Themen, Motive und Vektoren, die mit hineinspielen. Wer ein Haus baut, eine Existenz gründet, sich liiert, trennt, neu orientiert usw., der legt damit zahlreiche Weichenstellungen des eigenen zukünftigen Lebens (scheinbar) fest, von dem seiner Mitmenschen ganz zu schweigen.

Für die meisten Klienten ist es erst einmal wichtig, überhaupt die inneren Ziele zu definieren und Klarheit über die Motive zu erhalten, die sich im Komplex der Entscheidungssituation überlagern. Dazu gilt es, alle Fäden des Gewebes erst einmal einzeln zu betrachten – am besten, indem man sich die diversen Motive, die zusammenspielen, aufschreibt und gesondert betrachtet.

Wer blind Entscheidungen trifft, ohne sich vorweg über die eigenen langfristigen Ziele klar geworden zu sein, läuft Gefahr, sich zu verzetteln. Wer hingegen nur an hochfliegenden Zielen arbeitet, ohne auch die konkreten Entscheidungen und ihre Folgen realistisch ins Auge zu fassen, gerät in Blockaden.

Vier Grundregeln

Regel Nummer 1:

Es gibt keine „richtigen“ Entscheidungen, nur „gute“.

Wir vermeiden es, von „richtigen“ Entscheidungen zu sprechen. Die Folgen einer bestimmten Wahl können nicht objektiv beurteilt werden. Sie unterliegen zukünftigen, zufälligen Faktoren. Sie sind generell unvorhersehbar. Jede Entscheidung ist ein uneingelöster Scheck auf die Zukunft. Ob er gedeckt sein wird, weiß man nicht – aber ob man ihn guten Gewissens ausstellt, darauf lässt sich einwirken. Ziel unserer Arbeit ist also die „gute“ oder „integrierte“ Entscheidung – die, in der nicht nur alle Wünsche, sozialen Verstrickungen und verborgenen Ziele mitbedacht sind, sondern vor allem auch der Preis, den sie kostet, gewürdigt wird.



Regel Nummer 2:
Man kann sich nicht nicht entscheiden.

Das Leben ist ein kontinuierlicher Prozess von kaum wahrnehmbaren Entschlüssen. Wer seinen Weg geht, hätte auch die Wahl, stehen zu bleiben oder die Richtung zu ändern. Wer sitzt, zieht Ruhe der Bewegung vor. Wer seiner Tätigkeit nachgeht, könnte sie auch unterbrechen.

Hinter jeder scheinbaren Entscheidungslosigkeit steckt also in Wahrheit ein permanenter Entschluss; die scheinbare „Nicht“-Entscheidung ist in Wahrheit nur der Entschluss, es vorerst beim Status quo zu belassen. Wer zögert, eine Wahl zu treffen, entscheidet sich damit für den gegenwärtigen Zustand als den vorläufig besseren. Diese Einsicht hilft, die Alternativen als gleichwertig zu erleben. Häufig wird ja das Warten und Zögern negativ bewertet, während man sich von der Entscheidung einen erlösenden, positiven „Ruck“ erwartet, der dann alles augenblicklich ins Lot bringt. Dies ist eine Illusion. Erst wenn klar wird, dass auch das Nichtentscheiden als vorläufige Bejahung des Jetzt interpretiert werden kann, fällt die fatale „Gut-schlecht“-Bewertung in sich zusammen. So wird der Weg zur selbstbestimmten Wahl ein Stück weit leichter.

Regel Nummer 3:
Jede Entscheidung hat ihren Preis

Im Wort „entscheiden“ steckt schon verborgen der geheime Haken – denn wo von „scheiden“ die Rede ist, da muss auch Abschied genommen werden. Die verworfene Alternative steht nicht mehr zur Wahl, sie ist verloren, man hat sie preisgegeben zugunsten der besseren. Wer also vorwärts kommen will, muss lernen, sich zu trennen. Dass Wertvolles seinen Preis kostet, ist im materiellen Verkehr selbstverständlich. Dass dies aber in Entscheidungssituationen genauso ist, mag oft befremdlich wirken. Umso wichtiger ist es, anzuerkennen, dass der Preis, den eine Entscheidung kostet, den Wert der gewählten Alternative in der Regel erhöht.

Regel Nummer 4:
Wer sich entscheiden kann, ist besser dran.

Ziel jeder Lebensführung sollte es sein, sich in Situationen zu bringen, in denen man wählen kann. Wenn es heißt: „Wer die Wahl hat, hat die Qual“, so ist eigentlich das Gegenteil gemeint. Das Sprichwort betont nur die prinzipielle Qualität der Süße, der Lust und Freiheit, wenn auch ironisiert. Denn genau betrachtet beinhaltet das Wählen das Gegenteil von Qual: Wer ohne Druck Entschlüsse fas-

sen kann, befindet sich in einer privilegierten Situation gegenüber dem, der gar keine andere Wahl mehr hat und mit dem Rücken zur Wand steht. Das Streben nach Freiheit und Selbstbestimmung ist elementar. Deshalb sollte man wenn möglich vermeiden, sich in Situationen bringen zu lassen, in denen die Wahlfreiheit fehlt.

Bindungsebenen

Wer Entscheidungsmanagement coacht, steht wie gesagt im Kraftfeld der Polarität zwischen „Ich“ und „die anderen“. Den oft unbewussten Verstrickungen in Gewissensbindungen gilt unsere besondere Aufmerksamkeit – wobei es gleich bedeutend ist, ob „die anderen“ als real existierende Partner der Klienten existieren oder gleichsam virtuell nur in deren Kopf eine Rolle spielen.

Um hier aus oft verwickelten Ballungen von sozialer Abhängigkeit Strukturen zu erkennen, fragen wir nach den jeweiligen Bindungsebenen. Denn wer mit Aufstellungsarbeit über die Familie hinaus zu tun hat, begegnet einer Vielzahl von möglichen Abhängigkeiten und Gewissensbindungen, die alle ihren eigenen, spezifischen Wert haben. Die Familie ist nur eine, wenn auch vielleicht die wichtigste Bindungsebene, die das Erleben jedes Menschen bestimmt. Um dies zu differenzieren, unterscheiden wir folgende acht Ebenen oder Gewissenskreise:

Bindungen

- an die Herkunftsfamilie
- an Freunde
- an Gruppen (Schule, Arbeitsplatz, Verein, Team, Clique und so weiter)
- an sexuelle Partner
- eventuell an die eigene Gegenwartsfamilie
- an Lehrer, Mentoren, Menschen mit anderem Hintergrund (auch Tiere)
- an ideelle Bindungen (Religion, Kunst, Wissenschaft)
- an Gesetze, den Staat, die allgemeinen moralischen Regeln

Indem Klienten sich dieser Unterteilung gegenübersehen, wird ihr Bild von der vielfältigen Struktur ihrer eigenen Vernetzung klarer. Gegenüber jeder dieser Ebenen kann im Entscheidungsfalle eine Gewissensbindung herrschen. Diese muss berücksichtigt und gewürdigt werden. Gleichzeitig muss jeder Klient aber auch Prioritäten setzen: Ist die Meinung meines Lehrers wichtiger oder die meines Freundes? Ist die finanzielle Abhängigkeit von meinen Eltern oder die von meiner Bank von größerem Gewicht? Bin ich gewillt, auf die Wünsche meiner Freundin mehr Rücksicht zu nehmen als auf meine eigenen?

Die Wertigkeiten jeder Bindung sind für jeden Menschen anders. Dies zu differenzieren hilft, das soziale Netz, in dem jeder Entscheider steckt, klar zu durchleuchten. Entsprechend fließen die Ergebnisse dieser Arbeit in die Aufstellung mit ein. Die letztendliche Entscheidungsinstanz sollte immer die Treue des Klienten an sein innerstes Ich, sein Ziel hinter dem Ziel sein.

Gewissensbindungen werden in unserer Arbeit auf jeden Fall einer systemischen Aufstellung unterzogen, um die innere Dynamik jenseits der bewussten Wahrnehmung nachvollziehen zu können. Ziel ist die „Lösung“ im wahren Sinne des Wortes – ein Knoten löst sich, indem man die einzelnen Fäden isoliert hat. Genau dies streben wir mit unserer Arbeit an.

Arbeiten mit Lieblingsgeschichten

Nachdem, wie gezeigt, das ganze Leben eine einzige Kette von Entscheidungen ist (von denen die meisten sich allerdings einer Verkettung von Umständen, Zufällen und Fremdeinflüssen verdanken), hat jeder Mensch für sich selbst unbewusste Lösungsstrategien entwickelt. Diese werden im Regelfall schon sehr früh gefunden, im Familienumfeld entwickelt und dann lediglich dem Leben angepasst. Dabei ist nicht gesagt, dass diese Muster unbedingt erfolgversprechend sind. Häufig beruhen sie eher auf tief sitzenden inneren Bildern, die noch nicht optimal an die Realität angeglichen wurden.

Um diese freizulegen, arbeiten wir mit „Lieblingsgeschichten“. Zu Beginn unserer Arbeit fordern wir die Klienten auf, drei bevorzugte Storys zu nennen:

- a) ein Märchen aus der Kindheit,
- b) eine Geschichte aus der Pubertät,
- c) ein Buch, einen Film, ein Theaterstück oder Ähnliches der Jetztzeit.

Diese in der Regel für alle Beteiligten lustvolle Anwärmphase dient nicht nur dazu, sich kennen zu lernen, sondern auch dazu einen eventuell sich zeigenden „roten Faden“ im Leben des Klienten zu erkennen. Fast immer ergeben sich im Vergleich der drei Lieblingsgeschichten bestimmte Konstanten. Sie weisen auf ein bestimmtes „Thema“ hin. Gleichzeitig ist jede Geschichte immer auch als Bewältigungsstrategie zu sehen.² Grundlage ist hier unsere Forschung in Sachen Kinogeschichten und sozialer Vernetzung „The Human Factor“.³

Insofern stellt die Arbeit mit den Lieblingsgeschichten unaufdringlich und indirekt das innere Thema jedes Klienten auf spielerische Weise vor. Gleichzeitig nehmen, wie gesagt, Geschichten und Drehbuchtechniken im Verlauf der weiteren Arbeit eine bedeutende Rolle ein.

„Die Reise des Helden“

Sobald die Bewältigungsstrategie des Klienten in Hinblick auf die zu wählende Entscheidung klar ist, tritt ein neues Element in den Vordergrund, das wieder mit dem Geschichtenerzählen zu tun hat. Denn wenn die Lieblingsgeschichten der Klienten womöglich auf Strategien hinweisen, die nicht unbedingt optimal angepasst sind, stellt sich die Frage, ob und wie die Geschichte nicht umgeschrieben werden kann. Wir geraten also hier in die Region des Drehbuchschreibens.

Konkret greifen wir hier auf die „Reise des Helden“ zurück, ein mythologisches Setting von vorgefertigten Mustern, das Drehbuchautoren hilft, ihre Figuren dramaturgisch effektiv einzusetzen. Im Fall der Arbeit am systemischen Entscheidungsmanagement ist „Die Reise des Helden“ ein probates Mittel, um Klienten in ihrer eigenen augenblicklichen Verfassung zu spiegeln. Der Klient kommt so in die Lage, sich einen Moment lang in die Rolle des Betrachters des eigenen Lebens zu versetzen. „Wenn ich Held oder Heldin einer Geschichte wäre – wie müsste sie dann weiter gehen?“ – so lautet die Frage, die oft in verblüffendem Maße hilft, zur eigenen, „guten“, das heißt stimmigen Wahl zu finden.

In der „Reise des Helden“ erlebt sich der „Held“, also in dem Fall der Klient, nicht als singuläres Wesen, sondern eher als zentrale Figur im Kräftefeld von Helfern und Widersachern. Es gibt mythische Figuren wie den „magischen Helfer“, aber auch den „Hüter der Schwelle“. Es gibt „Zaubermittel“, das „Vordringen zum empfindlichsten Kern“, die „Markierung“ und so weiter. Alle Figuren aus der „Reise des Helden“ haben einen märchenhaften, mythologischen Kern, der es Klienten erleichtert, ihre eigene Situation gewissermaßen als Zuschauer zu erleben. Wer die eigene Situation so erlebt, wie sie ein Drehbuchautor zum befriedigenden Ende bringen würde, erfährt so auf einer magisch-unbewussten Ebene eine Art „Lösungsbild“, das dem einer gelungenen Aufstellung nicht unbedingt nachsteht. Wer einmal versucht hat, das „Drehbuch“ seines eigenen Lebens umzuschreiben, wird sich plötzlich einer ganz neuen Dynamik gewahr und erfährt die eigene Potenz intensiver.

Die zentrale Aussage lautet dabei: „Kein Held geht seine Reise allein.“ Anders ausgedrückt: Die soziale Vernetzung, die jede Entscheidung mit sich bringt, muss *immer* im Vordergrund jedes seriösen Entscheidungsmanagements stehen. Radikale Versuche im Sinne einer Ich-AG oder einer verschärften Ellenbogentaktik müssen per se scheitern. Wie sich zeigt, sind sehr erfolgreiche Persönlichkeiten praktisch immer auf bestimmte Weise auch sehr effektiv im Umgang mit persönlichen Beziehungen. Entscheidend für jede Laufbahn ist also bei weitem nicht nur eine sachliche oder abstrakte Qualifikation.

Den Ausschlag gibt immer auch die soziale Kompetenz.
Sie zu stärken verstehen wir als unsere Aufgabe.

Erfolg versus Er-folg

Schließlich sei noch bemerkt, dass jeder, der Entscheidungsmanagement oder vergleichbare Qualitäten anzubieten versucht, automatisch ins Kraftfeld des Erfolgszwangs gerät. Sorgfältige, „gute“, stimmige Entscheidungen sind aber nicht immer kompatibel mit dem hysterischen Druck, den die Leistungsgesellschaft auf ihre Mitglieder ausübt. Hier kommt auf Seminarleiter eine heikle Aufgabe zu – nämlich die Frage nach dem Erfolg verantwortungsvoll zu stellen. Erfolg ist nicht gleichbedeutend mit Karriere, teurem Auto und überdimensionalem Machtanspruch. Erfolg ist im eigentlichen Wortsinne nur ein anderes Wort für den Fluss der Dinge – der Begriff gibt kund, dass aus dem einen das andere er-folgt. Wer sich diesem Fluss mit der nötigen Gelassenheit anzuvertrauen vermag, spürt mit der Zeit, dass soziale Vernetzung nicht unbedingt als Fesselung verstanden werden muss, sondern auch als Einbindung in eine größere Kraft, die uns alle trägt und uns einen Platz zuweist, den es anzunehmen gilt. Erfolgreiches Entscheidungsmanagement macht es den Klienten möglich, sich genau dieser Kräfte mit Zutrauen gewahr zu werden. Diesem Ziel ist unsere Arbeit verpflichtet.

¹ Insa Sparrer, Matthias Varga v. Kibéd: „Ganz im Gegenteil“. Heidelberg 2000

² Jakob Robert Schneider: „Ach wie gut, dass ich es weiß“ (1. Auflage, Heidelberg 2001); Bruno Bettelheim: „The Uses of Enchantment“ (New York 1977)

³ „The Human Factor oder: Der Publikumsvertrag. Die emotionalen Prinzipien des Schreibens für TV und Film“ von Roland Zag; www.the-human-factor.de