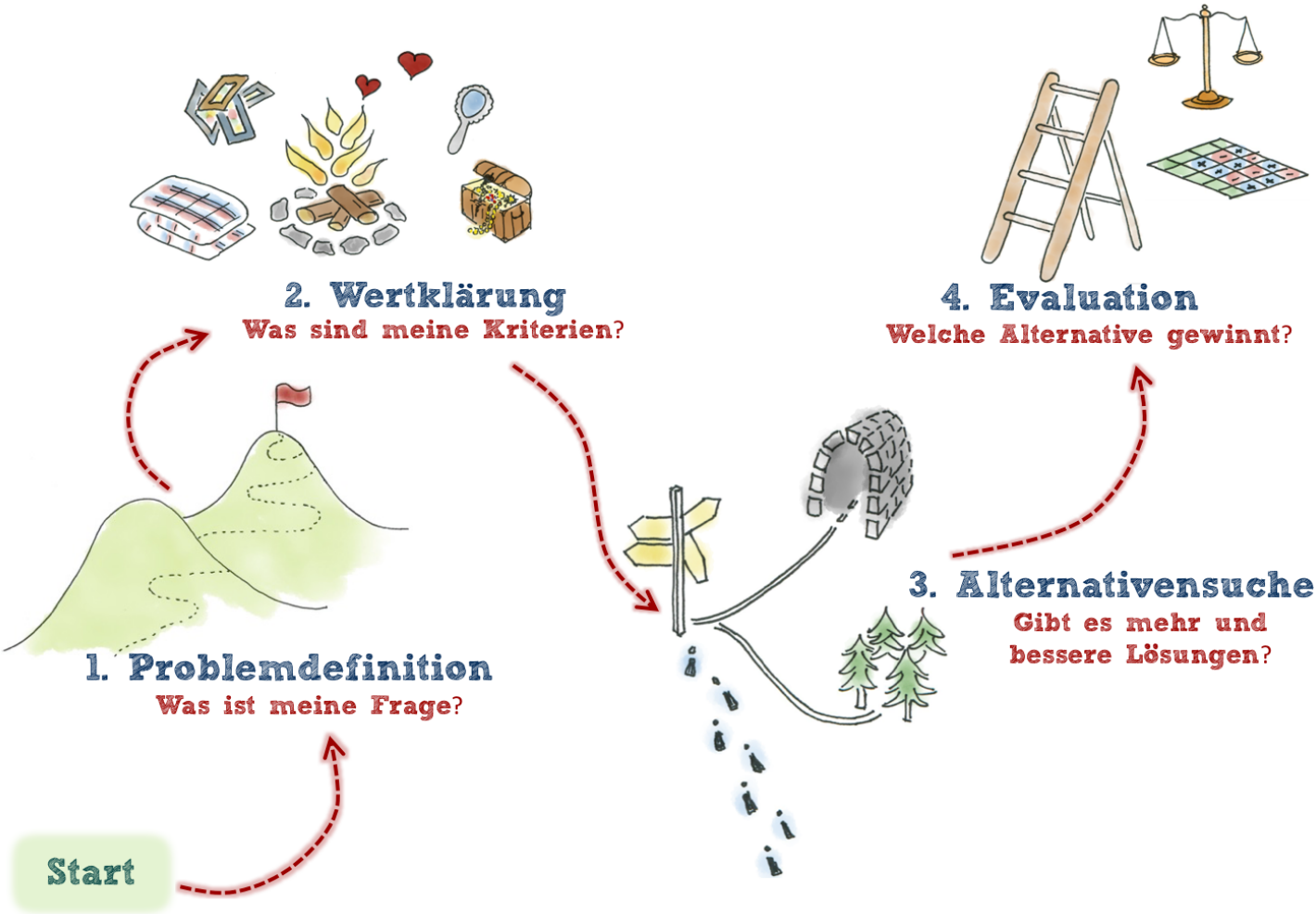
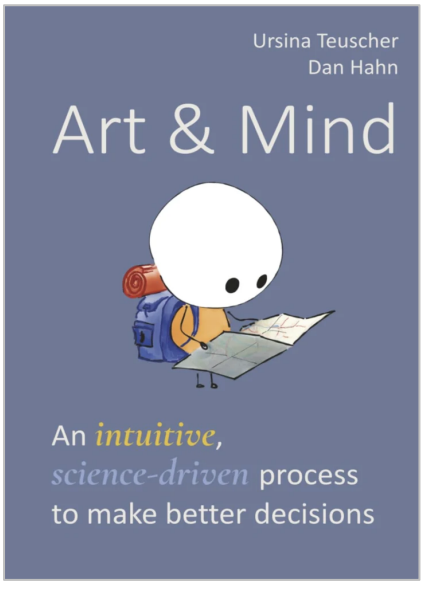
Wegleitung zu guten Entscheidungen

Ursina Teuscher





Dr. Ursina Teuscher hat ein Lizentiat (lic phil I) in Angewandter Psychologie sowie ein eidgenössisches Diplom als Berufsberaterin von der Universität Fribourg. Sie ist Mitverfasserin des Lehrbuchs „Art & Mind“ und zahlreicher Forschungsartikel, unter anderem zu Beratungstechniken, Neuropsychologie und Entscheidungsfindung.

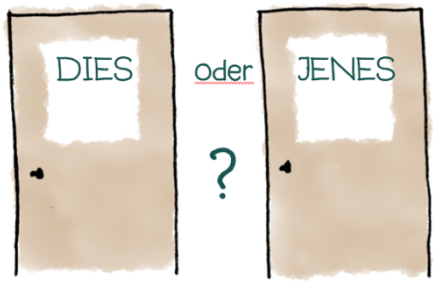
Mehr Informationen und Unterlagen:
www.teuscher-coaching.com

1.Schritt: Problemdefinition

„Was ist meine Frage?“

Schreiben Sie als Erstes Ihr Entscheidungsproblem nieder:

Oft definieren wir unsere Entscheidungen zu eng, z.B. als: “Soll ich dies oder jenes?”



Besser sind jedoch offenere Fragen am Anfang:

- ❑ “Was…?”
- ❑ “Wie…?”

Eine offenere Fragestellung ist meist sehr nützlich, da sie die Perspektive erweitert und mehr Optionen zulässt. Dies ermöglicht kreativere Lösungen.

Als Beispiel, anstatt:

- “**Soll ich** diese Ausbildung absolvieren **oder nicht**?“

Besser:

- „**Wie kann ich** meine Aufstiegschancen in dieser Firma verbessern?”
- „**Was kann ich** für meine Laufbahnentwicklung tun, um mir eine befriedigendere Tätigkeit und bessere Entlohnung zu ermöglichen?“

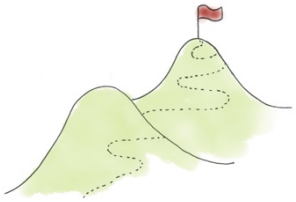
Geeignete Fragen in einer Beratung, um diese offene Fragestellung zu finden:

- ❑ Welches sind die Optionen, die Sie im Moment am klarsten vor sich sehen?

  Bloss als Gedankenexperiment: stellen Sie sich vor, diese Optionen wären nicht möglich – was käme sonst noch in Frage?

- ❑ Könnten Sie sich vorstellen, Ihre Entscheidung zu erweitern und mehr Optionen in Betracht zu ziehen?

  Was wäre in dem Fall eine gute Fragestellung für uns hier, als Beratungsziel?



© Ursina Teuscher, PhD

Falls Ihre ursprüngliche Entscheidung spezifische Alternativen beinhaltet, formulieren Sie sie nun in eine offene Frage um:



2.Schritt: Werteklärung

„Was sind meine Kriterien für diese Entscheidung?“

Stellen Sie sich zunächst ganz grundsätzliche Fragen:

- ❑ Was ist hier wichtig?
- ❑ Was macht diese Entscheidung schwierig?
- ❑ Was suche ich? Was will ich?
- ❑ Was sind Befürchtungen? Was will ich nicht?
- ❑ Welches sind die wichtigsten Vor- und Nachteile meiner Optionen?

Ziehen Sie je nach Situation zusätzliche Aspekte in Betracht:

- ❑ Sind andere Leute von meiner Entscheidung mitbetroffen, und was sind deren Interessen?
- ❑ Verschiedene Zeithorizonte: Ändert eine kürzer- oder längerfristige Perspektive meine Präferenzen?
- ❑ Gibt es immaterielle Konsequenzen? (Z.B. auf meine Identität, Selbstwertgefühl?)
- ❑ Was sagen meine Bauchgefühle und Intuitionen?
- ❑ Was sind Unsicherheiten, Risiken?

Ergänzende Beratungstechniken:
Viele Methoden mit Bilderkarten eignen sich gut, um diese Fragen nach Bedarf zu vertiefen. Zum Beispiel lässt man die Klienten Bilder auswählen, die Schwierigkeiten/Hoffnungen etc. symbolisieren. Es kommen dabei oft neue – vielleicht weniger bewusste – Aspekte zum Vorschein.



© Ursina Teuscher, PhD

Erstellen Sie eine brainstorm-artige Liste mit allen Kriterien, die Ihnen in den Sinn kommen, wenn Sie diese Fragen für sich beantworten. Je mehr desto besser; Redundanz ist in dieser Phase ok!



Reduzieren Sie nun diese lange Liste zu einem **kleineren Set von Kriterien**:

- ❑ Nicht überlappend
- ❑ Vollständig: so viele wie nötig, damit alle wichtigen Aspekte abgedeckt sind



1. Kriterium:
Messbare Beschreibung:

2. Kriterium:
Messbare Beschreibung:

3. Kriterium:
Messbare Beschreibung:

...



© Ursina Teuscher, PhD

Bin ich bereit, dieses Kriterienset als verbindlich zu betrachten?

Flaschengeist-Test: Wäre ich bereit, jede Option zu akzeptieren, solange sie dieses Set von Kriterien erfüllt?

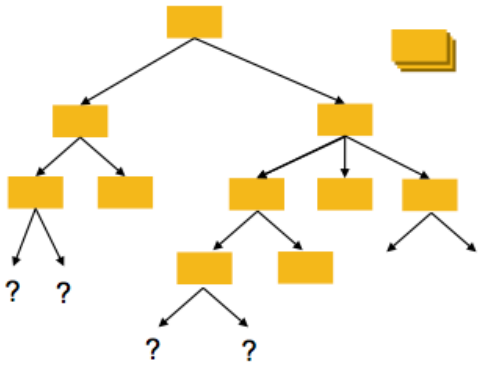
Mit anderen Worten: Könnte jemand anders für mich anhand dieser Kriterien eine Entscheidung treffen? Könnte ich zum Beispiel einem Flaschengeist einfach diese Liste überreichen, anstelle eines spezifischen Wunsches, in der Gewissheit, dass er mir damit nur Gutes bringen könnte?

- ❑ **Ja**
- ❑ **Nein**

Falls **Nein**: Was fehlt noch? Revidieren Sie Ihr Kriterienset, bis es den Flaschengeist-Test besteht.

Beratungstechnik: Erstellen eines „Wertebaums" mit Haftnotizen:

Als Variante, anstelle der einfachen Liste oben, ist eine visuelle Übung sehr hilfreich. Man beginnt ebenfalls mit einem Brainstorming anhand der Fragen auf Seite 3, schreibt aber jedes Kriterium auf eine kleine Haftnotiz. Auch hier gilt: je mehr desto besser. Danach gruppiert man die Zettel in Themen („Äste") und fragt nach Überbegriffen (gegen oben) und spezifischeren Zielen (gegen unten). So kristallisiert sich auf natürlichere Art ein Set von Hauptkriterien heraus.



Weitere geeignete Fragen für die Beratung:

- ❑ Welche dieser Kriterien sind Ihnen im Moment am wichtigsten?
- ❑ Welche Ihrer Kriterien sind in 10 Tagen, 10 Monaten, 10 Jahren am wichtigsten?
- ❑ Warum ist das wichtig? Falls ein Kriterium bloss wichtig ist, um ein anderes Ziel damit zu erreichen: könnten wir es ganz ersetzen mit diesem fundamentaleren Ziel? Dies könnte neue Möglichkeiten eröffnen, das Ziel zu erreichen.

  Beispiel:

  „Warum ist Ihnen eine höhere Bildung wichtig?"

  Antwort der Klientin: „Um eine Promotion und damit bessere Entlohnung zu erhalten."

  „Wenn Sie dies auch ohne Ausbildung erlangen könnten, wäre Ihnen dann die Ausbildung dennoch wichtig? (Wenn ja, warum?) Falls nicht, sollten wir direkt darüber nachdenken, wie Sie Ihr fundamentaleres Ziel am besten erreichen könnten. Was gäbe es für verschiedene Möglichkeiten, eine bessere Entlohnung zu erhalten?"



© Ursina Teuscher, PhD

3. Schritt: Alternativensuche

"Gibt es noch andere Lösungen?"

In diesem Schritt explorieren wir zusätzliche Optionen. Wir suchen Alternativen, welche unsere persönlich definierten Kriterien noch besser erfüllen.

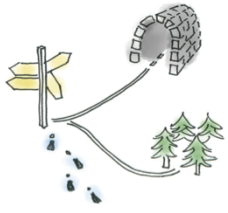
Schreiben Sie zunächst die Alternativen nieder, die Sie bis jetzt in Betracht gezogen haben (d.h. Optionen, mögliche Handlungen, Strategien):

Nun suchen wir mit folgenden Techniken gezielt nach zusätzlichen Lösungen.

1. Kriterien-fokussierte Suche

- ❑ Betrachten Sie zunächst jedes Kriterium einzeln:
  - Suchen Sie nach Optionen, die *nur für dieses eine Kriterium* ideal wären
  - egal wie verrückt die Idee klingt
- ❑ Schauen Sie danach, ob Kombinationen oder Modifikationen dieser Ideen möglich sind, die alle Kriterien erfüllen

Gehen aus diesem Prozess neue Ideen hervor? Notieren Sie sie, auch wenn es erst Anfänge von Ideen sind.



© Ursina Teuscher, PhD

2. Kombinationen und Verbesserungen von Alternativen

- ❑ Was ist das Beste an jeder Ihrer Alternativen?
- ❑ Könnten Sie diese Stärken irgendwie kombinieren?
- ❑ Wie könnten Sie diese Vorteile sonst noch erreichen?
- ❑ Könnten Sie die Nachteile eliminieren oder mildern?

3. Erwägen von Kosten und Gelegenheiten

- ❑ Überdenken Sie nun Ihre bisher besten Ideen und Optionen unter dem Gesichtspunkt: Was würden sie Sie kosten?
  - o Zeit, Energie?
  - o Geld, materielle Ressourcen?
  - o Immaterielle Kosten?
  - o Risiken?
- ❑ Was könnten Sie mit all diesen Ressourcen sonst noch tun, das Ihre Kriterien vielleicht sogar besser als Ihre ursprünglichen Alternativen erfüllen würde?

© Ursina Teuscher, PhD
www.teuscher-coaching.com

4. Schritt: Evaluation

„Welche Alternative gewinnt?“

Um die Alternativen systematisch aufgrund der Kriterien bewerten und vergleichen zu können, arbeiten wir mit einer Tabelle.

Wir strukturieren die Entscheidung als Matrix, in der wir jede Alternative mit jedem Kriterium kreuzen.

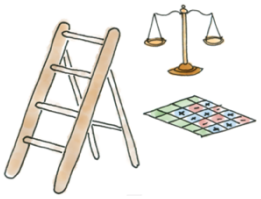
	Kriterium 1:	Kriterium 2:	Kriterium 3:	Kriterium …
Alternative 1:				
Alternative 2:				
Alternative 3:				
Alternative …:				

Entwerfen Sie Ihre eigene Tabelle anhand der obigen Vorlage:

- ❑ Füllen Sie die oberste Zeile (Kopfzeile) mit Ihren Kriterien aus.
- ❑ Füllen Sie die erste Spalte links (Vorspalte) mit Ihren Alternativen aus.
- ❑ Füllen Sie die Zellen im Inneren der Tabelle mit Ihren „Daten“: Was denken Sie: Wie würden Ihre Alternativen jedes Ihrer Kriterien erfüllen?

Diese Art von Tabellenstruktur ist der bekannteren Liste von Vor- und Nachteilen weit überlegen. **Weshalb?**

- Die Tabellenstruktur erlaubt mehr als zwei Alternativen
- Sie zwingt uns, systematisch zu denken, anstatt uns auf die Vorteile der einen und die Nachteile der anderen Alternative zu fixieren.



© Ursina Teuscher, PhD

- Eine Tabelle lädt ein, kreativ darüber nachzudenken, wie wir unsere ursprünglichen Alternativen kombinieren und verbessern können. Der Prozess führt daher erstaunlich oft zu innovativeren Lösungen.
- Die Tabelle ist in der Lage, sehr viel Information auf übersichtliche Art und Weise zu integrieren, ohne unseren Arbeitsspeicher zu überfordern. Sie schafft daher Klarheit in unserem Denken.
- Sie ist hilfreich als Vorlage für eine Informationssuche, da sie aufzeigt, wo noch Informationslücken und Unsicherheiten bestehen.
- Wenn Sie Ihre Alternativen am Ende quantitativ beurteilen wollen, können Sie jede Zelle numerisch bewerten (z.B. von 1 = schlecht bis 10 = gut), die Kriterien gewichten, und so Gesamtwerte für die Alternativen berechnen und vergleichen. (Vorlagen dazu finden Sie auf meiner Website.)
- Falls Sie andere Leute in Ihren Entscheidungsprozess einbeziehen, liefert die Tabelle eine gute Diskussionsbasis und Dokumentation des Prozesses.
- Auch wenn Sie allein entscheiden, gibt Ihnen eine solche Dokumentation Ihrer Überlegungen die anhaltende Gewissheit, dass Sie aufgrund Ihres Wissens die bestmögliche Entscheidung getroffen haben. Dies befähigt Sie, ganz hinter Ihrer gewählten Alternative zu stehen und sie ohne Reue in Taten umzusetzen.

Ausgewählte Literatur

Teuscher, U., & Hahn, D. (2026). Art and Mind: An intuitive, science-backed process to confidently make better decisions on your own and with others.

Eisenführ, F., & Weber, M. (1999). *Rationales Entscheiden*. Berlin: Springer.

Eisenführ, F., Weber, M., & Langer, T. (2010). *Rational Decision Making* (1st ed.). Springer.

Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1998). *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions* (1st ed.). Harvard Business Press.

Jungermann, H., von Ulardt, I., & Hausmann, L. (1983). The role of the goal for generating actions. In P. Humphres, O. Svenson, & A. Vari (Eds.), *Analyzing and Aiding Decision Processes.* Amsterdam: North-Holland.

Jungermann, H., Pfister, H. R., & Fischer, K. (1998). *Die Psychologie der Entscheidung*. Heidelberg: Spektrum.

Kahneman, Daniel; Tversky, Amos (1979). "Intuitive prediction: biases and corrective procedures". *TIMS Studies in Management Science 12*, 313–327.

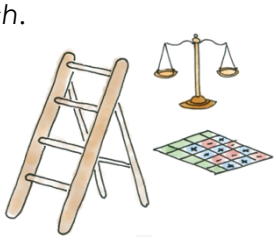
Keeney, R. L. (1996). *Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decisionmaking*. Harvard University Press.

Kirkwood, C. W. (1996). *Strategic Decision Making: Multiobjective Decision Analysis with Spreadsheets* (1st ed.). Duxbury Press.

Plous, S. (1993). *The psychology of judgment and decision making.* New York: McGraw-Hill.

Teuscher, U. (2003). Evaluation of a Decision Training Program for Vocational Guidance. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, *3*(3), 177-192.

Winterfeldt, D. von, & Edwards, W. (1986). *Decision Analysis and Behavioral Research*. Cambridge University Press.



© Ursina Teuscher, PhD