

# Die Krise ist da – was tun? Entscheiden und Probleme lösen II

Die eine Erkenntnis für das Entscheiden in herausfordernden Situationen liegt im methodischen Vorgehen bzw. in der bewussten Organisation des eigenen Handelns, wie in Teil 1 zu diesem Thema skizziert. Gleichbedeutend – wenn nicht wichtiger – ist auch die Organisation unserer Gedanken.

## **Erkenntnis 2: Organisation der Gedanken - Bewusstmachen, wie Stress wirkt**

Besondere Situationen setzen uns unter Handlungsstress. Abhängig von unserem Wissen, von der Dauer einer besonderen Situation und dem eigenen Kompetenzbedürfnis kommt es neben rein körperlichen Stresssymptomen zu einer Einengung des Denkens und Verhaltens – einer „kognitiven Notfallreaktion.“ Sie machen zielorientiertes, geplantes, reflektiertes Handeln unmöglich.

Das Phänomen ist rasch beschrieben:

Die Überforderung durch ein komplexes Problem bedeutet eine Überforderung des bewussten Denkens. In einer solchen Situation konzentrieren sich Menschen auf das Beseitigen des unmittelbar bedrohlichen Problems. Es wird weniger gedacht dafür schnell gehandelt. Es wird der Versuch unternommen, irgendwie eine Lösung herbeizuführen. Wenn das Problem dabei nicht bewältigt werden kann, weil die „Lösung“ nicht greift, droht Kontrollverlust. Der Verlust der Kontrolle über die Situation führt dazu, dass das Kompetenzgefühl sinkt. Da aber Kompetenzgefühl nötig ist, um die Handlungsfähigkeit zu erhalten, muss es geschützt werden. Jede weitere Belastung des Kompetenzgefühls, etwa durch Zweifel an der eigenen Planung, wird vermieden. Das „kostet“ geistige Ressourcen – die für bewusste Denken (Reflexion, Planen) nicht mehr voll zur Verfügung stehen ... - ein Teufelskreis.

Was zeigt sich also – stressbedingt – in schwierigen Entscheidungssituationen, und was kann dagegen getan werden:

### **1. Externalisierung des Handelns**

Weniger interne Prozesse (Denken, Planen) finden statt, stattdessen Konzentration auf das Handeln. Weil weniger gedacht und geplant werden kann, wird das Handeln eher durch Außenreize gesteuert als durch Zielorientierung; daraus resultiert sprunghaftes, ad-hocistisches Vorgehen.

#### **Tipp**

- Verbreiterung der Problemsicht und des Verstehens: Wenn sich das Problem dem eigenen Verstand entzieht und Kontrollverlust droht, ziehen sie bewusst und sehr rasch andere Perspektiven ein. Keine Scheu davor, Zuzugeben, dass man eine Situation noch nicht umfassend versteht.

### **2. Schnelle Lösung**

Es folgt ein Rückgriff auf bekannte Denk- und Handlungsschemata, auf schnelle Lösungen, Methodismus, einfache Lösungen.

#### **Tipp**

- Fördern Sie „Out-of-the-box-Denken“. Es muss nicht gleich Design Thinking sein. Häufig genügt der Advocatus diaboli - ein für den Problemlösungsprozess bewusst nominierter Kritiker, bzw. Kollegen, deren Rolle es ist, Lösungen in Frage zu stellen.

### **3. Komplexitätsreduktion „mit dem Holzhammer“**

Es werden einfache und reduktionistische Denkmodelle gebildet. Es herrscht Dogmatismus, Rechthaben wollen, Abwehr von Kritik und Zweifel, Vermeidung von „aber ...“: Das eigene reduzierte Modell der Situation wird gegenüber anderen Sichtweisen (im Team oder eigenen Denken) geschützt.

### Tipp

- Hören Sie auf Ihre Sprache: Herabspielung, Zynismus, Angriff sind die häufigsten Zeichen für diese Falle. Stellen Sie Fragen, holen Sie Feedback ein, suchen Sie das verbindende in den Unterschieden.
- Fördern Sie Vielfalt und halten Sie Vielfalt aus: Ein komplexes Problem lässt sich möglicherweise einfach lösen. Der Weg der Lösungsfindung ist es allerdings häufig nicht.

### Fazit

Achten Sie in komplexen und stressauslösenden Problemlösungssituationen auf einige wenige Punkte, die sie dabei unterstützen zu wohlbegründeten und damit besser abgesicherten Entscheidungen zu kommen! Stellen Sie sich bewusst immer wieder die **folgenden Fragen:**

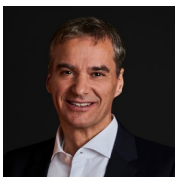
### Wie organisiere ich bzw. wir im Team unser Handeln - wie methodisch ist unser Vorgehen?

- Sind die Ziele klar?
- Welche Info besitzen wir zur Situation und welches Gesamtbild entsteht daraus?
- Planen wir Alternativen? Puffer? Risikoabschätzungen?
- Wie kontrollieren wir Ergebnisse – wie erkennen wir Nebenwirkungen?
- Nehmen wir uns bewusst Zeit fürs Reflektieren?

### Wie organisiere ich bzw. mein Team unser Denken - wie handeln wir im Stress?

- Nehme ich Kontrollverlust wahr und wie reagiere ich darauf?
- Werden Ziele nicht mehr diskutiert?
- Wird die Informationssammlung früh abgebrochen?
- Gibt es genügend kritische Geister, oder werden nur bestätigende Informationen gesucht?
- Werden wirklich neue Lösungsansätze diskutiert – oder herrscht Methodismus?
- Werden Führungsstrukturen autoritär – oder kommt es zur Verantwortungsdiffusion?

Verfasst vom **PURE Management Team:**



**Markus Robl**

Partner und Geschäftsführer der Pure Management Group GmbH. Qualifizierter Trainer und Coach mit den Schwerpunkten Managementdiagnostik, Beratung und Training in General Management Themen.

Kontakt: [markus.rob@puremanagementgroup.com](mailto:markus.rob@puremanagementgroup.com)

**PURE Management** berät Menschen und Organisationen weltweit bei der Lösung komplexer Management-Herausforderungen: in den Bereichen Strategie, Struktur, Kultur und Führung - methodisch durch Beratung, Projektmanagement, Workshopgestaltung, Training, Coaching und Sparring.

Für mehr Artikel, besuchen Sie unsere Website: <https://www.puremanagementgroup.com/>