

Vom Dilemma zum Tetralemma

Stefan Günther

01.12.2024

Inhaltsverzeichnis

Einige Methoden des Entscheidungscoaching	3
Die Affektbilanz	3
Die gewichtete Entscheidungsmatrix	4
Das Tetralemma	5
Herkunft	5
Wie?	6
Wann?	7
Tetralemma mit Bodenankern	7
"Das Eine" und "Das Andere"	8
"Beides" und "Keins von Beiden"	8
Joker	9
Tetralemma im Online-Kontext	9
Verdeutlichung der Positionen im Gespräch	10
Abschluss und Ausblick für den Coachee	10
Resümee	11
Literatur	12

Abbildung im vorliegenden Text wurden entweder selbst (Affektbilanz und Entscheidungsmatrix) oder mit dem LLM „[FLUX.1-dev](#)“ erstellt.

Einige Methoden des Entscheidungscoaching

„Verstehen ist eine Reise im Land des Anderen“...Fazıl Hüsnü Dağlarca, türk. Dichter.

Im Folgenden werden einige Methoden des Entscheidungscoaching kurz vorgestellt. Konkret sind dies

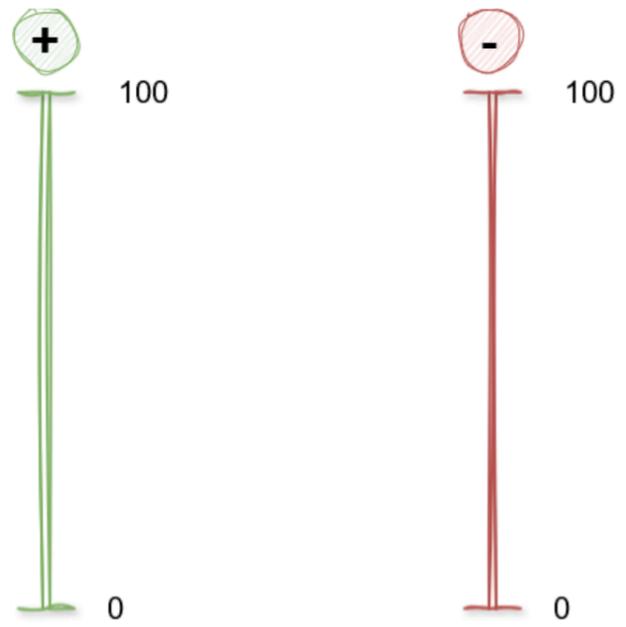
1. die Affektbilanz
2. die gewichtete Entscheidungsmatrix
3. das Tetralemma

Bei den ersten beiden beschränkt sich die Vorstellung weitestgehend auf die Methode. Der Schwerpunkt des Textes liegt auf dem Tetralemma. Allen Methoden gemeinsam ist, dass sie einen möglichen Schritt nach der Auftragsklärung darstellen können, wenn sich abzeichnet, dass es sich um eine ausstehende Entscheidung handelt.

Die Affektbilanz

Die Affektbilanz ist ein Element aus dem von Maja Storch entwickelten Züricher Ressourcenmodell[1]. Es basiert in der Theorie darauf, dass an positiven bzw. negativen Bewertungen von Optionen unterschiedliche Systeme beteiligt sind: Sie nutzt die Bewertungen des Verstandes (~ positiv = kognitiv, langsam) und die Signale des Unterbewusstseins (~ negativ = intuitiv, schnell).

Die Affektbilanz bzw. -bilanzen werden über zwei nebeneinander stehende vertikale Linien, die mit einer Skala von 0 bis 100 beschriftet sind, repräsentiert. Die erste Linie repräsentiert die Bewertung der positiven Bilanz, die zweite Linie die repräsentiert die Bewertung der negativen Bilanz. Die Bewertung erfolgt indem der Coachee eine Markierung auf der positiven und der negativen Bilanzskala setzt.



Als Empfehlung, um mit dem Ergebnis der Affektbilanz weiter zu arbeiten, wird auf der positiven Seite eine Bewertung " ≥ 70 " empfohlen und auf der negativen Seite eine "0".

Neben einer schnellen Bewertung von Entscheidungsoptionen, dann mit zwei Affektbilanzen für die beiden Optionen, kann die Affektbilanz auch zur Bewertung von Entwicklungszielen eingesetzt werden.

Die gewichtete Entscheidungsmatrix

Die gewichtete Entscheidungsmatrix ist eine eher rationale Möglichkeit eine Entscheidung zu treffen. Zuerst werden Kriterien für die Entscheidungsoptionen festgelegt und in der ersten Spalte aufgeschrieben.

Beispiel:

Welchen Job soll ich annehmen (Job 1 oder Job 2)?

- Nehmen wir an, der Coachee hat die folgende Kriterien als entscheidungsrelevant definiert:
 - Spaß an der Arbeit
 - Autonomie
 - Gehalt
 - Kultur
- Für jedes Kriterium wird nun die Gewichtung des Kriteriums für die Entscheidungsfindung vorgenommen (Summe der Gewichtungen = 100%)
- Im nächsten Schritt werden die Kriterien für die jeweilige Entscheidungsoption

von 1 bis 6 bewertet. Wobei für 1 = "Kriterium gar nicht erfüllt" und 6 = "Kriterium voll/optimal" erfüllt steht.

- Sind alle Zellen der Matrix für die Entscheidungsoptionen bewertet, dann wird Gewichtung mit der Bewertung multipliziert und durch 100 geteilt. Die einzelnen Werte werden für beide Optionen spaltenweise addiert und bilden eine gewichtete Summe für die Alternativen.
- Die Option mit dem höheren Wert repräsentiert die Entscheidung. Abschließend das Bauchgefühl einbeziehen, ob sich die Option mit dem höchsten Wert auch gut anfühlt.

Das besondere an der Entscheidungsmatrix: Sie kann auch bei mehr wie zwei Optionen eingesetzt werden. Es kommen pro Option nur eine bzw. zwei Spalten hinzu.

	Gewichtung	Job 1	Job 2	Job 1, gewichtet	Job 2, gewichtet
Spaß an der Arbeit				= Job1 * Gewichtung/100	Job 2 * Gewichtung/100
Autonomie			
Gehalt			
Kultur			
Summe	=100%			Summe (Job 1, gewichtet)	Summe (Job 2, gewichtet)

Durch das auf den ersten Blick sehr rationale Herangehen bietet die Methode sich im Business Kontext an, wenn Emotion häufig nicht gewünscht ist. Durch den Abschluss der Methode mit die Frage, wie das Bauchgefühl zu der berechneten Entscheidung ist, kommt dann eine emotionale unterbewusste Komponente ins Spiel.

Das Tetralemma

Herkunft

Die Figur des Tetralemmas findet sich in verschiedenen indischen Texten, die sich mit einer Form der indischen Logik beschäftigen. Mit den entsprechenden Texten wird häufig der Gelehrte Nagarjuna verknüpft, der vielfältige Texte innerhalb der buddhistischen Philosophie hinterlassen hat. Die Struktur des Tetralemmas wurde auch als Basis zur Entscheidungsfindung in der indischen Rechtsprechung verwendet, um dem Richter einen Blick aus möglichst vielen Perspektiven zu ermöglichen[2]. Dazu das folgende Beispiel:

Erheben zwei Bauern Anspruch auf eine Wasserstelle, so befand sich der Richter in einem Dilemma, er konnte dem einen oder dem anderen Bauern die Wasserstelle

zusprechen. Unser westliches Rechtssystem entspricht weitestgehend dieser Perspektive: Recht oder Unrecht, Richtig und Falsch, usw.

In der indischen Rechtsprechung wurden zusätzlich noch weitere Perspektiven vom Richter betrachtet: Beide Bauern haben Anspruch auf die Wasserstelle und keiner der beiden hat Anspruch auf die Wasserstelle, da beide den Anspruch falsch wiedergeben. Damit erweitert der Richter seine Entscheidungsmöglichkeiten um zwei weitere Optionen.

Die Adaption des logischen Schemas auf den Kontext des systemischen Coachings für Entscheidungs- und Veränderungsprozesse wurde von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd umgesetzt[3]. Die Methode bietet eine Basis, die Entscheidungsmöglichkeiten bei privaten oder beruflichen Dilemmata zu erweitern.

Wie?

Wie wird die Methode nun eigentlich praktisch im Coaching ausgeführt? Die Grundidee ist, neben den beiden Entscheidungsmöglichkeiten, die den Auslöser des "Dilemmas" bilden, noch weitere Standpunkte als Optionen anzubieten, die die Perspektive erweitern. Die insgesamt verfügbaren Optionen werden grundsätzlich mit den nachfolgend beschriebenen Bezeichnungen belegt:

- "Das Eine" und "Das Andere"
 - Hinter diesen Bezeichnungen verstecken sich die beiden Optionen, die den Startpunkt für aktuelle Thema der Coaching-Session bilden. Die Wahl, welche Bezeichnung für welche Option steht, kann dem Coachee überlassen werden. Zumindest an einer Stelle wurde die Empfehlung ausgesprochen, für "Das Eine" die Option zu wählen, der der Coachee aktuell den Vorzug geben würde[4].
- "Beides" und "Keins von Beiden"
 - Beiden Optionen ist zu eigen, dass sie nicht auf Anhieb auf der kognitiven Ebene Sinn ergeben müssen! Grundsätzlich sollen die Optionen neue Denkmuster eröffnen. Realisierbare Lösungen können aber müssen sich nicht im Prozess ergeben. Da es ein gewünschter Teil der Methode ist, dass der Coachee gebeten wird, in sich hinein zu fühlen, kann die Wahrnehmung von Gefühlen auch darauf hindeuten, dass es auf der gerade eingenommenen Position eine Lösung gibt, die es vielleicht noch nicht bis an die Oberfläche des Bewusstseins geschafft hat.
 - Alternative für "Beides":
 - "sowohl als auch"
 - Alternative für "Keins von Beiden":
 - "weder noch"
- "Joker":
 - Der Joker repräsentiert eine doppelte Negation der bisherigen Optionen. Er stellt nochmal den Blick von außerhalb auf das bisher schon betrachtete her.

- Alternativen für den Joker:
 - "Dies alles nicht und auch das nicht"
 - "Nicht beides und auch nicht keines von beiden"

Wann?

Das Tetralema bietet sich an, wenn der Coachee eine Wahl zwischen zwei Alternativen treffen möchte: Dies oder Das, A oder B, Ja oder Nein. Die Thematik ist dabei unerheblich, sie kann sowohl aus dem persönlich oder privaten Bereich als auch aus dem beruflichen Kontext stammen.

Die Methode bietet sich insbesondere dann an, wenn die Entscheidungsmöglichkeiten auf der kognitiven Ebene schon ausführlich oder vielfach durchdacht oder im betroffenen System diskutiert sind, ohne dass eine Entscheidung getroffen wurde. Mit dem Schema des Tetralema besteht dann die Möglichkeit über eine entsprechende Prozessbegleitung, z.B. Umsetzung des Prozesses als Aufstellungsarbeit, in sich hinein zu fühlen und die beiden Optionen bzw. konkreter das Eingetroffen sein der Optionen auf emotionaler Ebene zu erleben.

Der Coach führt den Coachee dabei durch den Prozess und unterstützt die in der Auftragsklärung skizzierte Situation mit entsprechendem Story-Telling. Sinnvoll ist es sich hier die Stichworte, die der Coachee liefert, zu notieren, um zum Abschluss des Prozesses dem Coachee noch einmal widerzuspiegeln, welche Empfindungen und Wahrnehmungen der Coachee innerhalb der Lösungsoptionen gezeigt hat.

Nachfolgend wird die Präsenzvariante mit Bodenankern genauer beschrieben. Im Anschluss werden dann noch einmal Gedanken und Ideen zum Prozess im Online-Kontext aufgeführt.

Tetralema mit Bodenankern

Als Vorbereitung für das Format sind die unterschiedlichen Positionen als Bodenanker zu realisieren. Die einfachste Variante hierfür sind mit den nachfolgenden Texten beschriftete Moderationskarten:

- Das Eine
- Das Andere
- Beides
- Keins von Beiden
- Joker

Zur Einführung der Methode den Coachee darüber aufklären, was passieren soll, und um Einverständnis bitten

Wichtig: Das Betreten der Bodenanker soll den Coachee in die emotionale Situation versetzen, dass die Entscheidung getroffen wurde und mit allen Konsequenzen eingetroffen ist. Nach der Beschreibung der Situation sollten weitergehende Fragen sich auf das Gefühl beziehen, die diese Entscheidung nach sich zieht. Da es in der Methode, um das Erreichen des Fühlens geht, ist es wichtig den Coachee mit jedem

Verlassen eines Bodenankers aus der Situation zu holen. Dies kann z.B. über ablenkende Fragen erfolgen:

Beispiele:

- Wie war das Essen?,
- ...der Arbeitstag?,
- ...das Wetter?,
- Was steht am nächsten Wochenende an?,
- ...

"Das Eine" und "Das Andere"

Dem Coachee die Positionen "Das Eine" und "Das Andere" erklären. Dabei dem Coachee die Entscheidung überlassen, welche Entscheidungsaktion sich hinter "Das Eine" und welche sich hinter "Das Andere" verbirgt!¹

Nachdem die Festlegung für die beiden Optionen getroffen wurde den Coachee bitten, auf den Bodenanker/die Karte "Das Eine" zu treten und in sich hineinzufühlen. Dabei dem Coachee falls notwendig Angebote unterbreiten, aber deutlich machen, dass es völlig ihm überlassen ist, wie der Weg aussehen könnte, in sich hinein zu spüren:

- Augen offen oder Augen geschlossen,
- Im Anschluss via Story Telling die im Vorgespräche erwähnten Sachverhalte noch einmal betonen, dabei Varianten wählen, die deutlich machen, dass die Entscheidung gefallen ist.

Wichtig: Vor dem Betreten oder ggf auch nach dem Betreten darauf hinweisen, dass der zeitliche Zustand nach der Entscheidung für die betretene Option liegt. "Die Entscheidung ist eingetreten! Wie fühlt sich das an?"

Beispiele:

- "Das Motorrad ist verkauft. Die Garage ist leer!"
- "Das Haus ist verkauft! Die Zimmer leergeräumt! Der Treffpunkt für die Familie ist weg!", ...

"Beides" und "Keins von Beiden"

Liegen die zuvor verwendeten Bodenanker "Das Eine" und "Das Andere" gegenüber, um die Analogie einer Landkarte zu nutzen, im Norden und im Süden, so kommen die folgenden Karten im Osten und Westen zu liegen, so dass sich aus den vier Bodenankern ein Kreuz ergibt. Im Unterschied zu den beiden Entscheidungsmöglichkeiten des "ursprünglichen Dilemmas" werden sie aber einzeln nacheinander platziert.

¹ Als kleines Detail beim Ablegen der Bodenanker: Auf Orientierung der Schrift für den Coachee achten

Wichtig: Hier ist dem Coachee klar zu machen, dass das Betreten der Karten gar nicht so sehr mit einer reell möglichen Kognition verknüpft sein muss!

Um das zuvor verwendete Beispiel aufzugreifen: "Das Motorrad verkauft und nicht verkauft"! Wie kann das sein? Auf den ersten Blick ist der Zustand "unmöglich". Ähnlich sieht es mit dem Zustand "Weder verkauft noch nicht verkauft" für „Keins von Beiden“ aus.

Wie ganz am Anfang erwähnt, eignet sich das Format gut, um bei Entscheidungen zu unterstützen, die vielfach durchdacht aber bisher nicht entschieden sind. Entsprechend wurden, möglicherweise unbewusst, Lösungen behandelt, die aber nie an die Oberfläche gekommen sind, vielleicht auch weil sie mit Ängsten oder Glaubenssätzen verknüpft sind, die verhindern, dass eine Entscheidung an die Oberfläche kommt.

Um nur eine beispielhafte Lösung für obiges Beispiel zu bieten:

„Das Motorrad später verkaufen!“

Gleiches gilt für "Keins von Beiden"! Auch hier geht es nicht darum sich einer kognitiven Lösung bewusst zu sein. Diese kann dem Coachee erst später bewusst werden. Um auch hier eine mögliche kognitive Lösung für obiges Beispiel anzubieten: „Das Motorrad in ein Cabrio tauschen!“

Die auf der bewussten Ebene scheinbare Unmöglichkeit der letzten beiden Bodenanker, kann auch dazu führen, dass der Coachee sich unwohl dabei fühlt, auf den Karten zu stehen. In diesem Fall sollte dem Coachee die Möglichkeit angeboten werden, die Karte verlassen.

Joker

Als letzte Option gibt es noch die Joker-Karte. Diese sollte außerhalb der vier anderen Karten platziert werden. Die Bodenposition innerhalb des zur Verfügung stehenden Raumes wird dem Coachee überlassen. Dabei geht es wieder nicht unbedingt um eine konkrete Lösung, sondern um das Angebot noch einmal eine vollständig anderen Blickwinkel bei der Betrachtung der Entscheidungsoptionen einzugehen. Durch die Platzierung (weit) außerhalb des bisherigen Raumes kann auch eine entsprechende Dissoziation herbeigeführt werden.

Tetralema im Online-Kontext

In der heutigen Zeit kommt dem Coaching in einem Online-Format ein wachsender Stellenwert zu. Grundsätzlich besteht natürlich auch hier die Möglichkeit mit entsprechender Vorankündigung den Coachee Bodenanker mit der zuvor genannten Beschriftung erstellen zu lassen und den Prozess als Aufstellungsprozess im Raum ausführen zu lassen, wie er zuvor grundlegend beschrieben wurde.

Allerdings sollte man sich im klaren sein, dass die technischen Anforderungen deutlich höher sind, als bei einer reinen Videokonferenz!

Dabei sollte man sich noch einmal ins Gedächtnis rufen, welche Wahrnehmungen für den Prozess wichtig sind?

- Visuell: Haltung und Gestik des Coachee

- **Auditiv: Stimme und Stimmlage**

Natürlich können im Präsenzscenario noch weitere Sinneskanäle aus dem VAKOG-Umfeld eine Rolle spielen, diese sind im Onlinekontext aber nicht wirklich zu übermitteln. Damit bilden die beiden genannten Kanäle die Basis für ein Tetralemma im Online-Kontext.

Während man im geschäftlichen Kontext vielleicht noch Ansprüche an das Equipment formulieren kann, wird man im privaten Kontext mit dem auskommen müssen, was dem Coachee zur Verfügung steht!

Damit gewinnen die technischen Rahmenbedingungen, die dem Coachee zur Verfügung stehen erheblich an Einfluss auf die Möglichkeiten der Methode! Das betrifft die Änderbarkeit der Kameraperspektive, die Wiedergabelautstärke und auch die Aufnahmequalität. Sind Kamera und das Mikrofon fest am Gerät verbaut? Wird ein mobiles Gerät (Handy, Tablet oder auch Notebook) verwendet? Ist ein drahtloses Headset im Einsatz?

In den meisten Fällen werden heute Notebooks mit ihrer eingebauten Kamera oder vielleicht noch Handy bzw. Tablet die Bilder liefern. Hier besteht grundsätzlich die Möglichkeit, den Aufnahmebereich zu ändern, so dass der Coachee bei der Aufstellungsarbeit im Raum im Sichtfeld bleibt. Mit einem drahtlosen Headset ist dann auch die Kommunikation zwischen Coach und Coachee bei der Arbeit im Raum sicher gestellt.

Verdeutlichung der Positionen im Gespräch

Nachfolgend noch ein paar Gedanken, welche Möglichkeiten bestehen könnten, wenn die Bewegung im Raum aus technischen Gründen nicht möglich ist. Grundsätzlich gewinnt natürlich ein gutes Story Telling an Bedeutung. Über entsprechende sprachliche Angebote wird der Coachee in die entsprechende Option des Tetralemmas geführt. Entsprechend kann hier helfen schon vorher zu wissen auf welchem Sinneskanal der Coachee primär unterwegs ist.

Als abgeschwächte Variante eines Bodenankers kann man den Coachee bitten die Optionen des Tetralemmas nacheinander auf eine Moderationskarte, ein Blatt Papier oder ähnliches zu schreiben. Nach dieser Vorbereitung kann man im Anschluss die Positionen des Tetralemmas durchlaufen. Bei jeder betrachteten Position bittet man den Coachee die Hand auf die Karte zu legen oder die Karte in die Hand zu nehmen und die Option „abzuwägen“. Dabei führt der Coach in sprachlich in die Situation. Unabhängig vom primären Kanal des Coachee könnte ein eher kinästhetischer Zugang entstehen!

Weitere Möglichkeiten wären die Einblendung des Tetralemma-Schemas per Bildschirmteilung oder ein Durchgang auf rein sprachlicher Ebene. Als weitere Unterstützung kann durch eine entsprechende Gestik im Aufnahmebereich der Kamera die Position der Entscheidungsoptionen zueinander gezeigt werden.

Abschluss und Ausblick für den Coachee

Nachdem der Coachee durch den Prozess geführt wurde, unabhängig davon, welche Variante gewählt wurde ist der Prozess nach dem Verlassen der letzten Option abgeschlossen. Ab hier variieren die Beschreibungen ein wenig. Fokussiert die Sitzung ausschließlich auf dem Tetralemma, so kann die ganze Sitzung beendet sein. Sollen die Wahrnehmungen, die der Coachee im Prozess hatte, weiter bearbeitet werden,

bietet es sich an, die Aussagen/Stichworte/Metaphern des Coachee noch einmal im Kontext der jeweiligen Position wiedergegeben. Das kann entweder passieren, indem die Stichworte und Äußerungen dem Coachee neben die Positionen platziert werden oder auch in dem der Coach versucht damit noch einmal die Stimmungen des Coachee Revue passieren zu lassen, um die Wahrnehmung für den Coachee noch einmal erlebbar zu machen. In diesem Rahmen kann natürlich, wenn es nicht schon beim Verweilen auf den unterschiedlichen Optionen geschehen ist, nach neuen Lösungen gefragt werden.

Aus einer sich ergebenden Präferenz für eine Lösung oder auch durch in den anderen Perspektiven entstandenen neuen Lösungsoptionen können nun weitere Handlungsschritte entwickelt werden, die der Coachee als nächstes oder zu einem definierten Zeitpunkt umsetzen kann.

Der ganze Prozess kann natürlich auch als Selbstcoaching durchgeführt werden wie in [5] beispielhaft aufgeführt.

Resümee

Grundsätzlich bieten alle vorgestellten Methoden die Möglichkeiten einen Coachee bei Entscheidungsprozessen zu unterstützen. Insbesondere die gewichtete Entscheidungsmatrix wirkt erstmal sehr rationell. Einzig durch die Frage, wie sich das (Bauch-)Gefühl bei der entstandenen Entscheidung anfühlt, wird der Gefühlsaspekt in den Prozess gebracht.

Die Affektbilanz mit Ihren scheinbar simplen Diagrammen nutzt psychologische Prozess im Hintergrund lebt aber in jedem Fall davon, dass die Entscheidung, also die Markierung im Diagramm schnell getroffen wird, damit auch das Unterbewusstsein zum Einsatz kommt.

Das Tetralemma bietet als dritte Methode die Möglichkeit über das Fühlen der Resultate eine Entscheidung zu unterstützen. Damit erscheint das Tetralemma zwar als die vom Prozess her aufwändigste Methode aber auch die am tiefsten Gehende, da die Gefühle, mit denen der Coachee in Berührung kommt häufig auch Hinweise auf im Hintergrund liegende Glaubenssätze liefert.

Literatur

[1] :Storch, Maja und Krause, Frank, „Ressourcenorientiert coachen mit dem Zürcher Ressourcen Modell – ZRM“, Psychologie in Österreich, 32-43, 1/2006

[2] : Catușkoți (<https://de.wikipedia.org/wiki/Tetralemma>) besucht am 30.11.2024

[3] :Tetralemma - Strukturaufstellung ([https://de.wikipedia.org/wiki/Tetralemma_\(Strukturaufstellung\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Tetralemma_(Strukturaufstellung))) besucht am 30.11.2024

[4] :Wege aus dem Dilemma: Das SySt®-Tetralemma: Ein Beides finden, Autor: Elisabeth Ferrari, Verlag: FerrariMedia, Januar 2011

[5] :Tetralemma - So lassen sich Entscheidungsblockaden lösen (<https://interne-kommunikation.net/tetralemma-so-lassen-sich-entscheidungsblockaden-loesen/>) besucht am 30.11.2024