

Susanne Delius
Cornelia Strobel

Zusammen entscheiden

Tools, Anleitungen, erprobte Rezepte

Mit Beiträgen von: Christoph Burmann ·
Marc Fillinger · Stefan Groß ·
Dorothea Hartmann · Walter Herter ·
Ingrid Kohlhofer · Angelika Limmer ·
Katrin Mackenstedt · Matthias Ohler ·
Volker Steinhoff · Ulrike Sutrich ·
Albert Vollmer · Anja Vransy

2024

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dr. h. c. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Dresden)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer † (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Dallgow-Döberitz)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrd Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)	Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Themenreihe »Management und Organisationsberatung«

hrsg. von Torsten Groth

Reihengestaltung: Uwe Göbel

Umschlaggestaltung: B. Charlotte Ulrich

Umschlagmotiv: © Frank Hargina • www.px-box.de

Redaktion: Robindro von Gierke

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Erste Auflage, 2024

ISBN 978-3-8497-0524-4 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8481-2 (ePUB)

© 2024 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>.
Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22
info@carl-auer.de

Inhalt

Zum Geleit	9
1 Über dieses Buch	13
1.1 Wozu ein Kochbuch für gemeinsames Entscheiden?	13
1.2 Für wen ist das Buch?	14
1.3 Die Rezeptauswahl	15
1.4 Das Ordnungssystem der Rezepte	15
2 Grundlagen fürs Kochen	21
2.1 Kulinarische Basics für gemeinsames Entscheiden	21
<i>Susanne Delius</i>	
Basic 1 – Alles beginnt mit der adäquaten Einschätzung der Entscheidungssituation	21
Basic 2 – Zum Entscheiden gehören zwei zeitliche Qualitäten: Chronos und Kairos	22
Basic 3 – Der Prozess ist wichtiger als die Analyse	23
Basic 4 – Fünf Phasen leiten durch den Entscheidungsprozess	24
Basic 5 – Emotion trifft Ratio	26
Basic 6 – Alle Beteiligten sind wichtige Player im Entscheidungsprozess	26
Basic 7 – Das Ergebnis ist mehr als die Summe seiner Teile	27
Basic 8 – Die Gestaltung des Dialogs ist der Kern des Prozesses	27
2.2 Atmosphärische Basics für gemeinsames Entscheiden	27
<i>Matthias Ohler</i>	
2.3 Decisio-Map-Kochzutaten	34
Process-Map	35
Task-Map	35
Decisio-Map-Leitfragen	36
Docu-Map	39
Metaphern-Map	39

3	Länderspezifische Rezepte	41
3.1	Quellgebiet: Rezepte zum Ausleuchten, Startklarmachen von Themen	41
3.1.1	Wir brauchen eine Entscheidung! Schritt 1: Ent- scheidungs-Situationen gemeinsam einschätzen und sortieren – 4-Felder-Matrix im Einsatz	41
	<i>Cornelia Strobel</i>	
3.1.2	Aufträge klar formulieren	46
	<i>Susanne Delius</i>	
3.1.3	SWOT-Analyse – Das Fundament für die strategische Neuausrichtung legen	49
	<i>Volker Steinhoff</i>	
3.1.4	Von der Zukunft her gedacht! Was wäre, wenn wir unser Vorhaben erfolgreich realisiert hätten?	54
	<i>Cornelia Strobel</i>	
3.1.5	Balance zwischen Freiraum und Fokus finden ...	58
3.1.6	Standortbestimmung und Entscheiden: (Worin) Gibt es Änderungsbedarf? Sollen, wollen, müssen wir überhaupt etwas ändern? Oder alles bei dem Gewohnten lassen?	63
	<i>Walter Herter</i>	
3.1.7	Purpose-Driven Decision Making: Teamentscheidungen mit Sinn	69
	<i>Ingrid Kohlhofer, Christoph Burmann, Dorothea Hartmann, Walter Herter, Anja Vranj</i>	
3.2	Suche: Rezepte zum Entwickeln und Bewerten von Optionen	74
3.2.1	Strukturhilfen für Entscheidungsprozesse	74
	<i>Stefan Groß</i>	
3.2.2	Rollen und Verantwortung zuordnen	80
	<i>Susanne Delius</i>	
3.2.3	Prototyping – Entscheiden beschleunigen	85
	<i>Ingrid Kohlhofer</i>	
3.2.4	Lösungsoptionen/Entscheidungsalternativen konkretisieren und die Akzeptanz steigern	88
	<i>Katrin Mackenstedt</i>	

3.2.5	Entscheidungsalternativen bewerten und vergleichen mittels Scoring-Modell	92
	<i>Katrin Mackenstedt</i>	
3.2.6	Pre-Mortem	99
	<i>Susanne Delius</i>	
3.2.7	Des Teufels Advokat	102
	<i>Susanne Delius</i>	
3.2.8	Dynamische Risikobilanzen: Chancen und Gefahren in den Blick nehmen und prozessieren	104
	<i>Cornelia Strobel</i>	
3.2.9	Konstruktive Kontroversen führen	110
	<i>Albert Vollmer, Stefan Groß</i>	
3.3	Rezepte für den guten Beschluss	117
3.3.1	Widerstand oder Zustimmung abfragen – ein kleiner Unterschied mit erstaunlicher Wirkung	117
	<i>Susanne Delius</i>	
3.3.2	Konsent – Entscheidungen beschleunigen	121
	<i>Ingrid Kohlhofer</i>	
3.3.3	Wenn der Einzelne effektiver entscheidet als die Gruppe	125
	<i>Ingrid Kohlhofer</i>	
3.3.4	Einwände strukturieren und gewichten	128
	<i>Susanne Delius</i>	
3.3.5	Kollegiale Rollenwahl	132
	<i>Susanne Delius</i>	
3.3.6	Der Modus entscheidet, wie entschieden wird . . .	135
	<i>Stefan Groß</i>	
3.4	Realisierung: Rezepte zum Umsetzen der Entscheidung	141
3.4.1	Teams den Spiegel vorhalten. Interaktionsmuster verstehen, bewerten und verändern. Das 4-Player-Modell von David Kantor	141
	<i>Ulrike Sutrich</i>	

3.4.2	Stakeholder-Management	146
	<i>Volker Steinhoff</i>	
3.4.3	Komplexe Entscheidungsthemen – Wie behält man alles im Blick?	149
	<i>Marc Fillinger</i>	
3.4.4	Momentum – wieviel Schwung ist in unserer Umsetzung?	155
	<i>Ingrid Kohlhofer</i>	
3.4.5	Priorisierung von Themen, Getting things done (GTD, nach David Allen)	160
	<i>Angelika Limmer</i>	
3.4.6	Partizipations- und Delegationsgrad bei Entscheidungen – über 7 Grade kannst du gehen	164
	<i>Susanne Delius</i>	
3.4.7	Wer entscheidet was? – Verantwortung eindeutig zuordnen	168
	<i>Susanne Delius</i>	
3.5	Lessons Learned: Rezepte zum Lernen aus dem Entscheidungsprozess	171
3.5.1	Den Feedbackstrom zum Leben erwecken: Was machen wir mit unseren Reflexionsergebnissen?	171
	<i>Cornelia Strobel</i>	
3.5.2	Output bewerten: Review	175
	<i>Volker Steinhoff</i>	
3.5.3	Resonanzrunden – Quelle für erfolgreiches Prozessgestalten	179
	<i>Cornelia Strobel</i>	
3.5.4	Zusammenarbeit bewerten: Retrospektive	183
	<i>Susanne Delius</i>	
	Danksagung	191
	Verzeichnis der Abbildungen	192
	Literatur	194
	Über die Beitragsautor:innen	196
	Über die Autorinnen	199

2 Grundlagen fürs Kochen

2.1 Kulinarische Basics für gemeinsames Entscheiden

Susanne Delius

Alle Rezepte bauen auf einigen wenigen, aber wichtigen kulinarischen Basics auf. Es sind grundlegende Prinzipien, Überzeugungen und Grundhaltungen zur Gestaltung von gemeinsamen Entscheidungsprozessen. Sie beschreiben sozusagen den Nährboden, auf dem die Rezepte gelingen.

Basic 1 – Alles beginnt mit der adäquaten Einschätzung der Entscheidungssituation

Effektives Entscheiden wird betriebswirtschaftlich durch Qualität \times Geschwindigkeit \times Ertrag – Anstrengung definiert (vgl. Sutrich u. Opp 2016, S. 75–76). Je schneller Entscheidungen in hoher Qualität, mit einem hohen Ertrag und mit relativ geringem Aufwand fließen, umso veränderungsfähiger, agiler ist die Organisation. Von Ent-



Abb. 3: Cynefin®-Modell (in Anlehnung an Snowden 2021)

scheider:innen fordert das, die vier Faktoren im Prozess ausgewogen zu gestalten. Die ersten Fragen sind hierbei: Wie bekannt, komplex oder kritisch ist das Thema? Wie vielschichtig, wie neuartig ist die Situation? Diese Fragen kommen vor dem Kochen. Die Antworten auf diese helfen, die Entscheidungssituation adäquat einzuschätzen und zu entscheiden, inwieweit ich das Kochbuch heranziehe und neue Rezepte in den Prozess einbringe oder mich eher auf altbekannte Routinen verlasse.

Zur Einschätzung der Entscheidungssituation nutzen wir das oben abgebildete Cynefin®-Framework (Snowden 2021). Bei allen Entscheidungssituationen, die Sie den oberen beiden Quadranten zuordnen, lohnt sich die Investition in den gemeinsamen Entscheidungsprozess. Genau dann ist ein Blick in unser Kochbuch hilfreich, um sich Anregungen zu holen, wie Sie das Thema im Dialog öffnen, strukturieren, Perspektivenvielfalt einholen etc., um gemeinsam eine gute, qualitativ hochwertige Lösung zu entwickeln.

Die beiden unteren Quadranten sind folgendermaßen zu nutzen: Einfache Entscheidungssituationen sollten routiniert abgearbeitet werden. Hier geht es darum bewährte Praktiken zur Lösung des Problems anzuwenden. Dafür braucht es keine neuen Rezepte, außer die bekannten Routinen führen nicht mehr zum gewünschten Ergebnis. Dann ist die Situation nicht mehr einfach, sondern kompliziert, komplex oder gar chaotisch.

In chaotischen Entscheidungssituationen geht es zunächst darum, kritische, lebensbedrohliche Situationen zu stabilisieren. Der Zeitdruck ist hoch und schnelles, die Krise abwendendes Handeln angesagt. Zeit für einen Blick ins Kochbuch ist selten da. Aber Vorsicht: Gefährlich ist es, schnell zu »alten, scheinbar richtigen« Praktiken aus dem rechten Quadranten zu greifen. Das kann zu katastrophalen Fehlern führen. Ein sukzessives Lernen im Krisenmodus ist wesentlich, um Instabilität zu stoppen, innovative Praktiken zur Lösung zu entdecken und die Situation in Richtung Komplexität zu wenden. Ein Blick in unser Kochbuch hilft, solche Lernprozesse zu gestalten.

Basic 2 – Zum Entscheiden gehören zwei zeitliche Qualitäten: Chronos und Kairos

Die alten Griechen schreiben dem Entscheiden zwei zeitliche Qualitäten zu. Chronos bezieht sich auf den quantitativen Aspekt, die Abfolge, die Taktung, das Verstreichen der Zeit. Chronos beinhaltet

Effizienzkriterien wie die Geschwindigkeit, die Kosten, den Aufwand beim Entscheiden. Die andere zeitliche Qualität beim Entscheiden ist in dem Gott Kairos symbolisiert. Es geht es darum, die Gunst der Stunde, den rechten Augenblick zu ergreifen. Die Kunst liegt nicht nur darin, Kairos zu ergreifen, sondern die günstige Gelegenheit überhaupt erst wahrzunehmen. Denn der richtige Augenblick ist flüchtig. Um ihn zu erkennen, muss man sich achtsam in der Gegenwart bewegen. Kairos lebt unserer Erfahrung nach meistens im Schatten von Chronos. Deshalb stützen sich viele unserer Rezepte mehr auf Kairos als auf Chronos.

Basic 3 – Der Prozess ist wichtiger als die Analyse

Für gutes Entscheiden ist der Prozess wichtiger als die sachlich-inhaltliche Analyse der vorliegenden Situation. Das belegt die heutige Wissenschaft. Ein guter Prozess deckt sicherlich fehlerhafte, schlechte Analysen auf. Eine exzellente Analyse nutzt jedoch nichts, wenn ihr im Prozess kein Gehör geschenkt wird (Lovallo u. Sobony 2010). Eine Möglichkeit, die Qualität von Entscheidungen zu erhöhen, liegt in der Prozessgestaltung. »Die Organisationen werden eine Kultur offenerer Debatten und Dialoge schaffen müssen, in der solche Prozesse gedeihen und blühen können«, so Kahneman (in Schrage 2003, S. 6). Diesem Plädoyer stimmen wir zu.

Die Decisio-Process-Map nutzen wir zur Beschreibung des Entscheidungsprozesses (s.a. Abb. 1). Das Besondere des Decisio-Map-Phasenmodells im Unterschied zu klassischen Prozessmodellen, wie z. B. Input-Process-Output, liegt in seinem dynamischen Prozessverständnis. Der Entscheidungsprozess wird zirkulär immer weitergeführt. Entscheidungen ziehen Folgeentscheidungen nach sich. Nach dem Beschluss ist vor dem Beschluss. Die Lernerfahrungen aus Lessons Learned münden wieder im Quellgebiet. Aus diesem ergeben sich Themen, die wiederum exploriert, geprüft und entschieden werden.

Der Prozess beheimatet kontinuierlich beschreibbare Evaluationschleifen. Tauchen hinderliche Baustellen bspw. während des Realisierens auf, werden die Gründe dafür analysiert und geprüft, wie die vorherige Umsetzungsplanung an die Wirklichkeit angepasst werden muss. Schon ist man wieder im Quellgebiet. Rekursive Schleifen werden notwendig, wenn der Beschluss in Frage, erneut auf den Prüfstand gestellt werden muss. Zum Beispiel ist das dann der Fall, wenn der Widerstand beim Realisieren so groß ist, dass ein Weitermachen

zum Kollaps führt. Eine Rückkehr ins Quellgebiet beleuchtet das Thema noch einmal neu, analysiert die Ursachen für den Widerstand und stößt neue Lösungen an, die auf breitere Zustimmung stoßen. Entscheiden wird auch dadurch als sozialer Lernprozess abgebildet.

Dieses Kochbuch ist ein Lernangebot. Die Rezepte vermitteln neue Methoden zur Gestaltung von Kommunikation und Interaktion beim gemeinsamen Entscheiden. Das gemeinsame Kochen mit neuen Zutaten und Vorgehensweisen erweitert die Prozesssicherheit beim Entscheiden. Klar – die ersten Kochversuche brauchen Zeit, Zutaten müssen besorgt und die Vorgehensweise verstanden werden, es gelingt nicht immer alles gleich zu Beginn, manche Rezepte müssen angepasst werden ... so ist es halt beim Lernen. Übung macht den Meister.

Basic 4 – Fünf Phasen leiten durch den Entscheidungsprozess

Die Decisio-Map gliedert den Entscheidungsprozess in fünf Phasen: Quelle, Suche, Beschluss, Realisieren und Lessons Learned. Zudem ist in jedem Land auch eine Terra incognita, jenes Gebiet, in dem das Unausgesprochene, das Schwelende, das Emotionale eines Prozesses lauert, um zum Einsatz zu kommen.



Abb. 4: Decisio®-Task-Map

Jede Phase des Prozesses hat ihre spezifischen Aufgaben. Im Quellgebiet wird exploriert, inwieweit ein Thema mit welchem Sinn zum jetzigen Zeitpunkt in die Arbeit genommen wird – oder eben nicht. Die Reiseroute wird festgelegt. In der Suche werden machbare Optionen entwickelt, geprüft und bewertet. Die Reise führt weiter über den Beschluss zum Realisieren. Die getroffene Entscheidung wird sinn- und zielorientiert umgesetzt – mit allen nötigen Anpassungen an die Wirklichkeit. Lessons Learned ist das Land des strukturierten Lernens, in dem die Organisation aus den gemachten Erfahrungen für die Zukunft lernt. Relativ vertraut ist die Reise durch die Phasen Suche, Beschluss und Realisieren. Eher unbekannt und weniger routiniert findet Entscheiden im Quellgebiet und im Land der Lessons Learned statt. Der Archipel der Kontemplation bietet im Gesamtprozess die Möglichkeit zum Innehalten, zum Retreat. Aus der Distanz lässt sich besser lernen als im operativen Geschäft.

Die Decisio-Map sorgt dafür, dass Sie alle Aufgaben im Blick haben, diese gut bearbeiten und schnell einen Überblick generieren und gewinnen können. Sie sorgt einerseits für Transparenz und andererseits dafür, nichts zu vergessen. Kommunikation und Interaktion sind der Dreh- und Angelpunkt in diesem Prozess.

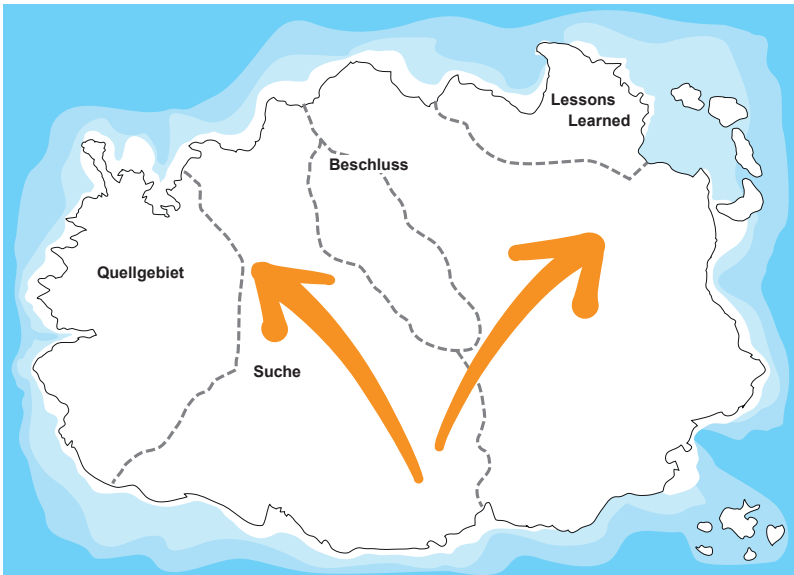


Abb. 5: Decisio®-Map-Standortbestimmung

Die Rezepte in diesem Kochbuch sind den Phasen des Entscheidungsprozesses zugeordnet. Sie helfen anlassbezogen, die Aufgaben im jeweiligen Land strukturiert zu bearbeiten. Es mag der Eindruck entstehen, dass gemeinsames Entscheiden nun immer als 5-Gang-Menü gestaltet werden sollte. Idealtypisch beginnend mit einer Vorspeise aus dem Quellgebiet, je einem Zwischengericht in der Suche und dem Beschluss, die Hauptspeise liegt in der Realisierung und das Dessert als Krönung stammt aus dem Land der Lessons Learned. So ist die Decisio-Map nicht zu verstehen. Unsere Empfehlung fürs Kochen ist: Nutzen Sie den Gesamtprozess mit seinen fünf Ländern als Überblick, um dann zu verorten, in welcher Phase Sie sich befinden und welche Aufgaben dort zum jetzigen Zeitpunkt anstehen. Auf Basis dessen wählen Sie ein Rezept aus, das Sie genau bei diesen Schritten unterstützt.

Basic 5 – Emotion trifft Ratio

Entscheiden ist immer auch emotional. Und das emotionale Bewertungssystem ist viel stärker und mächtiger als das rationale System. Denn nur wenn Emotion und Ratio zusammenspielen, wird eine Entscheidung auch verantwortet und in Handeln überführt. Ansonsten bleibt der rationale Beschluss eine Absichtserklärung. Und das limbische System wird siegen. Deshalb geht es bei der Prozessgestaltung gerade auch darum, die oft schwelenden, nicht richtig greifbaren Gefühle rund um ein Entscheidungsthema aufzugreifen, sie auf den Tisch zu bringen und damit integrieren zu können. Unsere Rezepte beinhalten oft Methoden aus der Bilder- und Metaphernwelt, um das Emotionale bewusst zu machen, ganz nach dem Motto »ein Bild sagt mehr als 1000 Worte«. Rein rational-logische Herangehensweisen greifen hier zu kurz. Die topographische Decisio-Map ist unsere Schatzkiste dafür.

Basic 6 – Alle Beteiligten sind wichtige Player im Entscheidungsprozess

Das Kochergebnis hängt nicht nur vom Küchenchef ab. Alle beim Kochen beteiligten Personen tragen dazu bei, wie das Gericht gelingt. So auch beim Entscheiden. Alle Beteiligten sind wichtige Player im Prozess. Sie tragen in ihrer jeweiligen Rolle eine spezifische Verantwortung für die Qualität des Beschlusses und dessen Umsetzung. Insofern ist es wesentlich in jeder Phase des Prozesses, zu prüfen, wer in welcher Rolle beteiligt ist und sein muss und welcher Beitrag zu integrieren ist.

Basic 7 – Das Ergebnis ist mehr als die Summe seiner Teile

Unsere Rezepte sind allesamt erprobt und haben sich bewährt. Sie haben aber keinen Anspruch auf die alleinige Wahrheit. Das finale Kochergebnis ist immer mehr als die Summe der Teile. Klar, ohne die Zutaten geht es nicht, die müssen eingekauft werden. In welchem Mengenverhältnis sie tatsächlich stehen, wie die richtige Gewürzmischung aussieht, wie lange gekocht wird, was evtl. auch als Rohkost verspeist werden kann – all das hat immer auch mit der spezifischen Situation, dem Thema, den Eigenarten der Köch:innen und den Genießer:innen zu tun. Geschmäcker sind bekanntlich verschieden. Unsere Rezepte laden nicht nur zum Nachkochen ein. Sie laden auch gerade dazu ein, kreativ zu sein, dem Gericht eine spezifische Geschmacksnote zu geben, Zutaten zu reduzieren oder zu hinzuzufügen und die Vorgehensweise anzupassen.

Basic 8 – Die Gestaltung des Dialogs ist der Kern des Prozesses

Das Kochen in diesem Buch besteht im Kern aus der gemeinsamen Zubereitung von Entscheiden, Verantworten und Handeln. Die Art und Weise, wie der Dialog dazu passiert, ist entscheidend für die Qualität der Entscheidung und deren Realisierung. Die Rezepte beinhalten allesamt Methoden, die die Kommunikation und Interaktion der am Entscheidungsprozess beteiligten Personen so strukturieren, dass Perspektivenvielfalt adäquat hergestellt, genutzt und gesteuert wird, um ein qualitativ hochwertiges Ergebnis zu erzeugen.

Reden allein reicht dafür nicht aus. Im folgenden Kapitel 2.2 beschreibt Matthias Ohler die atmosphärischen Basics für gutes gemeinsames Entscheiden.

2.2 Atmosphärische Basics für gemeinsames Entscheiden

Matthias Ohler

Entscheidungen sind spezifische Prozesse in mehr oder weniger strukturierten Konstellationen und Wechselwirkungen menschlicher Interaktionen mit räumlich-dinglich-zeitlichen Gegebenheiten und umgekehrt. Es kommt hier immer auch auf Atmosphäre an. Im Verlauf von Entscheidungsprozessen entwickeln sich atmosphärische