



Bernd Schmid  
Isb systemische Professionalität

[www.isb-w.eu](http://www.isb-w.eu)



# Dilemma, Sinn + Komplexe Wirklichkeiten

ISB-Konzepte kompakt  
Leitung: Dr. Bernd Schmid  
20.-22.11.2008



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

Systemische Professionalität 2013



## Zu diesem PDF...

Die nachfolgenden Folien des Vortrags sind mit den dazugehörigen Stellen eines Videos verbunden.

Das Video befindet sich auf YouTube und wird automatisch an der entsprechenden Stelle geöffnet, wenn Sie das Symbol „YouTube“ klicken.



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

Systemische Professionalität 2013

## ... weitere Materialien

Ergänzend zu diesem Beitrag bietet das isb neben Kursen auch weitere Themen des isb frei zugänglich auf

<http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/content/view/529/477/>

Dort finden Sie diesen und weitere Beiträge

- in einer Übersicht („**Kachelform**“) inkl. Videoverknüpfung der einzelnen Stellen des Vortrags zu YouTube,
- als „**click-to-transfer**“ für eine einfache Übertragung in Ihr eigenes PPT-Layout,
- als **Slideshare-Präsentation** und
- als **Audio** zum Download.

# Definition Dilemma

Dilemmata sind:

- Herausforderungen, in deren Logik Unlösbarkeiten eingebaut sind.
- Innerhalb dieser Logik gibt es keine oder nur unbefriedigende Lösungen.



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

*Systemische Professionalität 2013*

# Dilemma-Gleichungen

## Beispiel

Dominanz = Unmensch

Dominanzverzicht = Schwächling



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

Systemische Professionalität 2013

# Dilemma-Inszenierungen

Auf derselben Bühne soll zur gleichen Zeit

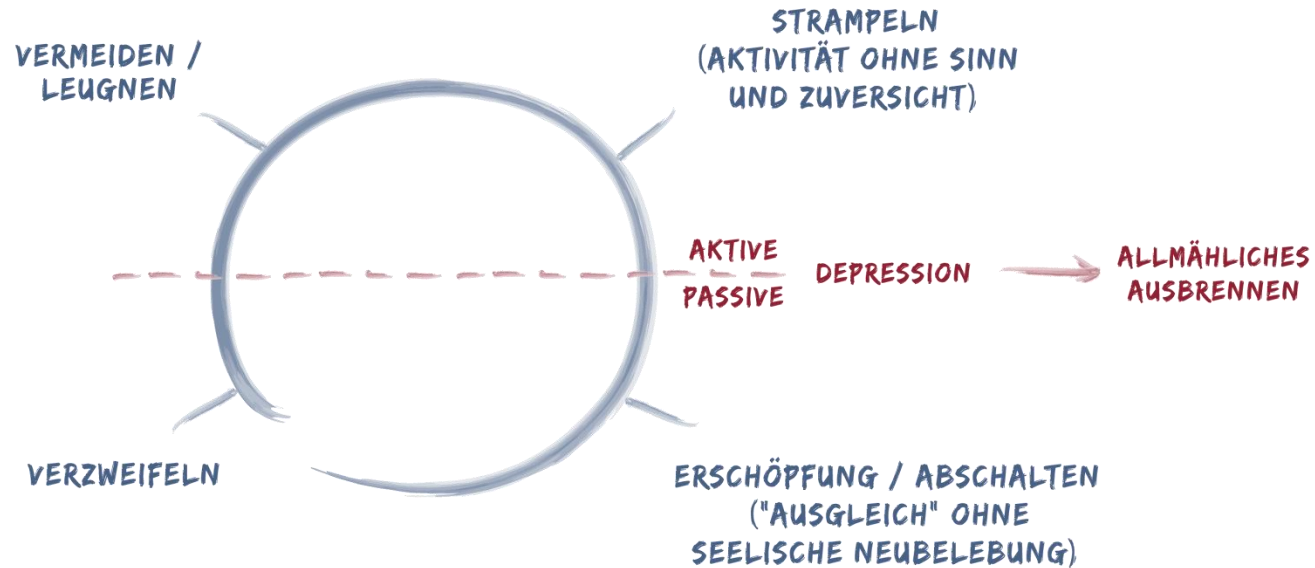
- eine Inszenierung nach unverträglichen Gesichtspunkten gestaltet werden
- mit denselben Ressourcen Verschiedenes inszeniert werden



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

*Systemische Professionalität 2013*

# Dilemma-Zirkel



Schmid/Jäger 1986

# Chancenreiche Haltungen

- Verzweiflung annehmen
- Distanz gewinnen + in Beziehung bleiben
- möglichen Verlust akzeptieren
- Örtlich + Zeitlich entzerren
- Zum Wesentlichen und zum menschlichen Maß zurückfinden



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

Systemische Professionalität 2013



## Zweifel + Zuversicht

Man soll nicht hoffen, ohne zu zweifeln  
und nicht zweifeln, ohne zu hoffen  
- Seneca

# Verzweiflung eine professionelle Kompetenz

Mit Verzweiflung ist nicht immer eine intensive Emotion gemeint, sondern auch das schleichende Gefühl von Sinnlosigkeit bei gegenwärtigen Lösungsversuchen, die nur mangels Eingeständnis oder Alternativen weiterverfolgt werden.

Dies gilt es zu entdecken.

„Verzweiflung eine professionelle Kompetenz“ Dialog mit Matthias Varga von Kibed  
ISB-Schrift 316 in LO 26/2005

## bei Zeiten Loslassen

Geh ich zeitig in die Leere  
Komm ich aus der Leere voll  
Wenn ich mit dem Nichts verkehre  
Weiß ich wieder was ich soll

.....

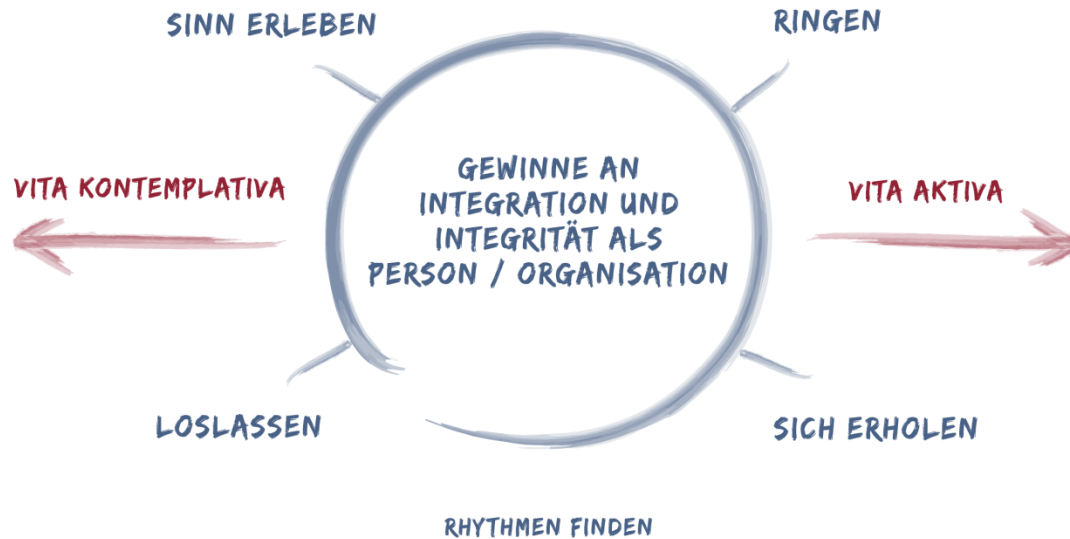
- Bert Brecht



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

*Systemische Professionalität 2013*

# Der Sinnzirkel



Schmid/Jäger 1986

# 10 Stationen im Sinn-Zirkel

Ringen	Loslassen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktivieren</li> <li>▪ Fokussieren</li> <li>▪ Priorisieren</li> <li>▪ Begeistern</li> <li>▪ ankoppeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufgeben</li> <li>▪ Ohnmacht eingestehen</li> <li>▪ Sich-Anheimstellen</li> <li>▪ Leere zulassen</li> <li>▪ Distanz herstellen, relativieren</li> </ul>
Sich erholen	Sinn erleben
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pausen gönnen</li> <li>▪ Such-, Gär-, Schweb- und Reifeprozesse zulassen</li> <li>▪ Kraft schöpfen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sich auf wesentliches besinnen</li> <li>▪ Qualitatives und fragmentarisches Denken</li> <li>▪ Sich auf ein menschliches Maß besinnen</li> </ul>

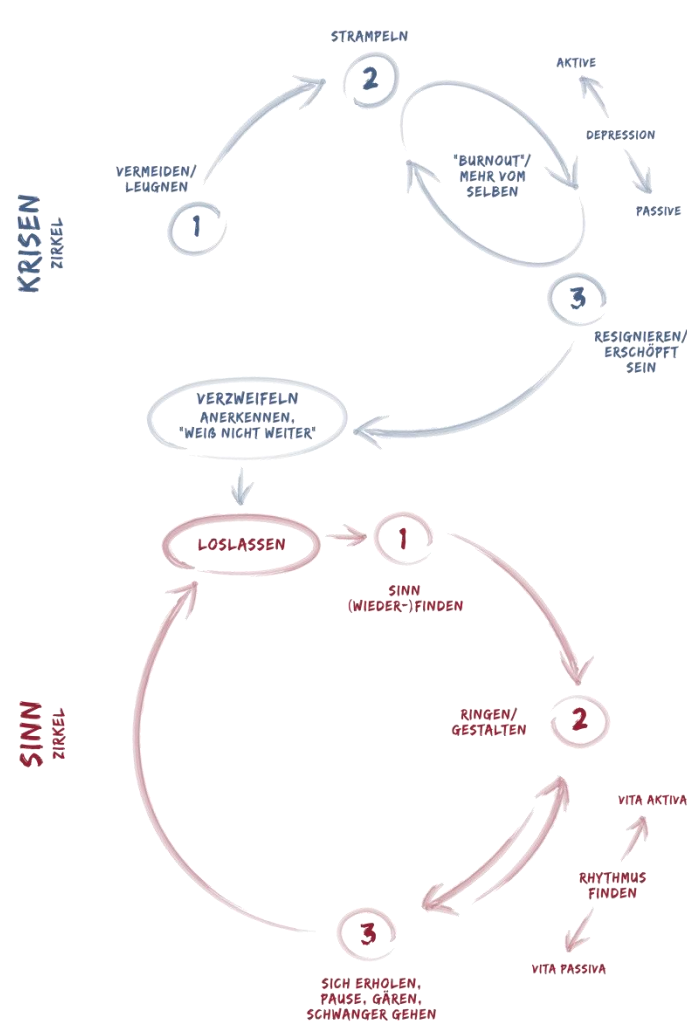


CC-by-Lizenz,  
 Autor: Bernd Schmid  
 für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

Systemische Professionalität 2013

In jeder Phase des Dilemmazirkel kann man durch positive Prozesse auch in entsprechende Phasen des Sinnzirkels „aufsteigen“, bzw. umkehrt vom Sinnzirkel durch Verfangen in negative Prozesse in den Dilemma-Zirkel absteigen „absteigen“.

# Dilemma- und Sinnzirkel



## Dilemma + Komplexität

# Dilemmata entstehen auch durch nicht bewältigte Komplexität

z.B. durch die Überlagerungen von mehreren Inszenierungsanforderungen, die unterschiedliche Logiken, Verantwortlichkeiten, Zeit- und Rhythmusbedarfe, Abläufe und Rollenverteilungen haben.

Sinn + Wirtschaftlichkeit entstehen durch bewältigte Komplexität



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

Systemische Professionalität 2013



# Wirtschaften

Wirtschaften meint intelligente  
Ressourcenkombination zur Herstellung  
eines Mehrwertes.

Insofern gilt Wirtschaften als zentrale Tätigkeit überall.  
Siehe Luhmann-Titel: „Die Wirtschaft der Gesellschaft“.

In diesem Sinn ist das Streben nach Gewinn allein kein  
Wirtschaften.

# Widersprüchlichkeit

Zunächst Widersprüchliche Anforderungen gehören zu jeder komplexen Aufgabe und müssen nicht zu Dilemmata führen.

Paradoxien können durch Perspektiven, aus denen sich die scheinbare Widersprüchlichkeiten auflösen lassen gehandhabt werden.

Dennoch gibt es „objektive“ Unlösbarkeiten. Die Kunst liegt in der Unterscheidung

# Dilemma + Widersprüchlichkeit

Öfter entstehen Dilemmata durch die Unmöglichkeit oder Unfähigkeit durch Verschiebungen, Neukombinationen oder durch Herstellen von Viel-Sinnhaftigkeit Widersprüchlichkeit aufzulösen oder durch Kompromisse oder intelligente Lösungen 2. Grades zu beantworten.

# Kontrolldynamik, „Treibsand“ + fiktive Wirklichkeiten

<b>Kontrolldynamik</b>	dysfunktionale Kontrolle der Kommunikation oder des Partners
<b>Treibsand</b>	Wirklichkeitsstil, mit geringer Festigkeit der Wirklichkeiten
<b>Fiktive Wirklichkeiten</b>	Fakten, Visionen und Fiktionen werden nicht angemessen unterschieden



CC-by-Lizenz,  
Autor: Bernd Schmid  
für [isb-w.eu](http://isb-w.eu)

Systemische Professionalität 2013

In Kultur der Fiktionen,

- blinken keine Warnlampen, wenn Innovationsszenarien nicht mit Realitäten zu vereinbaren sind,
- führt die Nichterreicherung von Zielen und die Nichteinhaltung von Zeitplänen nicht zu Lernvorgängen, sondern zu neuen fiktiven Vorgaben.



Alle Inhalte der Präsentation sind frei verfügbar und können (auch kommerziell) weiterverwendet werden.

Als Gegenleistung wird vereinbart, die Folien wie folgt zu kennzeichnen:

*CC-by-Lizenz, Autor: Bernd Schmid für [isb-w.eu](http://isb-w.eu).*



Mehr Informationen zur genannten CreativeCommons Lizenz gibt es unter: <http://de.creativecommons.org/was-ist-cc/>

isb GmbH  
Schlosshof 1  
69168 Wiesloch  
Fon: +49 (0)6222 81880  
[info@isb-w.eu](mailto:info@isb-w.eu)  
[www.isb-w.eu](http://www.isb-w.eu)