

Irmina Zunker:

Rezension zum Artikel: „Macht und Ohnmacht in Dilemmasituationen“

von B. Schmid u. J. Hipp

1. Abstrakt:

Schmid/Hipp stellen unterschiedliche Formen von Macht vor, mit denen die immer komplexer werdenden Wirklichkeiten in Unternehmen und Organisationen gesteuert werden können.

Es werden unterschieden:

Kontrollmacht oder Hoheitsmacht,

als die Möglichkeit, anderen für ihre Wirklichkeitsmöglichkeiten, Rollen, Funktionen und Aufgaben Vorgaben machen zu können.

Schöpfermacht,

als die Fähigkeit, gemeinsam Inszenierungen zu schaffen, in die andere eintreten können und sinnvoll mitgestalten.

Sinnmacht,

als die Fügung in dem was erlebt und gestaltet wird, Sinn zu finden und Sinn zu stiften.

Während die Kontroll- oder Hoheitsmacht in Unternehmen und Organisationen meist definiert und ausgeübt wird, fehlt es dort den Autoren zufolge an der Schöpfer- und Sinnmacht, die Mitarbeiter über gelungene Kommunikation sinnvoll in den zu schaffenden Gestaltungsrahmen einzubeziehen. Die ist notwendig, damit neue Vorstellungen und Strategien umgesetzt werden können und nicht nur von oben angeordnet werden, um weiter unten zu versanden.

So geht es bei Beratungsprozessen in der Regel um Schöpfer- und Sinnmacht, d.h. um die Fähigkeit, der Organisation und ihren „Hoheitsmacht-Inhabern“ bei der Inszenierung gelingender Sinnvermittlungsprozesse behilflich zu sein.

Bei zunehmender Komplexität reicht die Hoheitsmacht, die das Unternehmen letztlich durch das Schaffen von Führungsstrukturen und –prinzipien zu organisieren versucht, nicht aus, um aktuelle Probleme und Herausforderungen zu bewältigen.

Durch das Fehlen von Sinn- und Schöpfermacht, mithilfe derer die eigene Arbeit als sinnvoller Beitrag erlebt werden kann, geraten Führungskräfte und Mitarbeiter in Zeiten veränderter Anforderungen in dilemmahaften Situationen.

Noch einmal zur Erinnerung:

In *Dilemmasituationen* sind in den Bezügen, die Menschen herstellen, in den Fragen und Lösungsversuchen, die sie aufwerfen um Antworten für ihre Probleme zu finden, Unlösbarkeiten enthalten.

Es werden die 4 Haltungen des Dilemma-Zirkels erlebt:

Vermeiden/Leugnen: das Unternehmen/die Menschen versuchen die neue Herausforderung oder das Problem mit altbewährten Mitteln zu lösen und wiegen sich in Sicherheit.

Strampeln/Aktivismus: es kann so nicht weitergehen, neue Projekte werden aufgesetzt, die aber wenig durchdacht sind, es herrscht Aktivität, aber ohne wirkliche Zuversicht.

Erschöpfung/Ausbrennen: die Kehrseite des Aktionismus. Das Gefühl für den Sinn des Tuns geht verloren.

Verzweiflung: Einsicht in die Dilemma-Beschaffenheit der Situation und in das Scheitern konventioneller Lösungen.

Sie ist laut Schmid die angemessene Haltung, wird aber oft vermieden, weil sie Panik oder Verlustgefühle und Angst vor Kontrollverlust auslöst. Wird sie ausgehalten, kann aber durch sie die Kompetenz ermöglicht werden, die Logik der Lösungssuche zu verändern. Sinnmacht, in der Beratung eingesetzt, kann hier das Erleben des eigenen Scheiterns sinnvoll umdeuten zu Wachstum und dem Erwerben von Kompetenz auf einer neuen Stufe. Im Sinnzirkel werden hilfreiche Haltungen im Umgang mit Komplexität umrissen und dem Dilemmazirkel entgegengesetzt, die auch in unterschiedlichen Lebensabschnitten symbolisiert werden.

Vita activa:

Ringen um die Dinge und ihre Komplexität statt sinnloses Strampeln

Sich erholen und Kraftschöpfen statt erschöpftes Abschalten

Vita kontemplativa

Loslassen und sich entfernen, um die Dinge aus der Distanz zu betrachten

Sinn erleben.

Hieraus entstehen Integrität (der Person) und Integration (in der Organisation), die Schmid/Hipp als Schlüsselbegriffe für Kulturbildung verstehen, die dem mechanistischen Bild der zentral steuerbaren Organisation entgegengesetzt wird.

2. Eigene Anmerkungen zum Thema

Bernd Schmid bemüht also die mittelalterlichen Begriffe der Vita activa und der Vita kontemplativa für das Finden von Sinn in der Organisationsentwicklung. Vor meinem inneren Auge entstehen Bilder mittelalterlicher Benediktinermönche, die sich nach tätiger Gartenarbeit ihren Gebeten und Meditationen hingeben. Tatsächlich mutet dieses Bild in der Zeit der Börsengänge und der Shareholder-value-Perspektive merkwürdig an. Denn für den inneren Rückzug, der die Reflexion tätigen Handelns ermöglicht, braucht man Zeit und Freiheit von inneren und äußeren Zwängen. Diese beiden Zutaten sind, das ist unsere Erfahrung, in heutigen Unternehmen Mangelware. Der ständige Wandel ist geradezu das Markenzeichen florierender Unternehmen geworden. Aphorismen wie „Stillstand ist Rückschritt“ machen diese Überzeugung plakativ. Tatsächlich ist hier häufig sinnloses Agieren und hektische Fortschrittsorientierung an der Tagesordnung, die in den Dilemmazirkel mündet. Insgesamt scheint unsere Gesellschaft den Alterungsprozess, den Bernd in Zusammenhang mit dem Kulturbildungsprozess bringt, zu tabuisieren. Tabuisiert wird damit auch der zeitweilige Rückzug aus dem aktiven Leben und Ressourcen, die sich daraus ergeben, können schwer genutzt werden.

Ich überlege, auf welcher Ebene der Beratung hier Raum für einen kräfte- und ideenschöpfenden Rückzug geschaffen werden kann.

Sehr anregend finde ich beim zweiten Hinsehen doch das von mir anfangs belächelte Bild vom sinnvollen „Altern“ der Organisation. Die Vorstellung, dass seine Organisation sich in einer Art „Midlife-Crisis“ befindet, wird sicher nicht bei jedem Geschäftsführer kreative Prozesse auslösen. Ich kann mir allerdings vorstellen, dass die Vorstellung des Lebensalters als Metapher bei der Arbeit an der Frage: „Was ist für mich/in meiner professionellen Rolle/in meiner Organisation ein sinnvoller nächster Entwicklungsschritt?“ fruchtbringend sein kann. Hierzu gibt es ja von Institutsseite bereits Material.

Insgesamt schlägt der Artikel einen sehr weiten Bogen von der Definition verschiedener Machtbegriffe, über das Erfahren von Ohnmacht in Dilemmasituationen, die Notwendigkeit des Rückzugs zur Wiedererlangung von Sinn(macht), deren Träger integrierte Persönlichkeiten in integrativen Organisationen sein können. Das Thema des Lebensalters taucht hier eher am Rande als Integrationsproblem auf (ältere Persönlichkeiten finden eher das Maß), das die Unternehmen und unsere ganze Gesellschaft betrifft.

Es gibt viele Verweisungen und mir ist es deshalb nicht ganz leicht gefallen einen Schwerpunkt zu umreißen.