

Bitte Verzweifeln!

Bernd Schmid

Ein Dilemma zeichnet sich durch Unlösbarkeit aus, die sich durch »mehrdesselben« immer weiter verfestigt. Herausforderungen können zu Dilemmata werden, wenn Lösungen nicht in einer angemessenen Dramaturgie und Regie in Szene gesetzt werden. Werden z. B. Innovationen nicht von vornherein mit den verfügbaren Ressourcen in einem realistischen Zeitrahmen auf sinnvolle Ziele hin neben dem Tagesgeschäft geplant, bedeutet dies Raubbau an Kräften und an Bereitschaft zum Engagement. Meist wird zu wenig über Machbarkeit und zu viel über Wünschenswertes diskutiert. Vorhaben und Umsetzungsverantwortung werden so voneinander isoliert und aus dem Zusammenhang verschoben, dass Widersprüche ausgeblendet werden können. Paradoxien sind (scheinbare) Widersprüchlichkeiten, die sich durch ausbalancierte Betrachtungen von einer höheren Ebene her auflösen lassen. Für konkrete Steuerungs- und real gewordene Umsetzungs-Dilemmata gilt das nicht. Es geht selten ohne »Abschreibung« eingetretener oder bei Prioritätenentscheidungen in Kauf zu nehmende »Verluste« ab. Will man sich dem nicht stellen, nehmen Dilemma-Verstrickungen kein Ende.

Ein mögliches Dilemma ließe sich leicht identifizieren, wenn die Unmöglichkeit im Lösungsversuch für die Handelnden offensichtlich wäre. Eine Schauspieltruppe lehnt dann ab, ein neues Stück einzustudieren, wenn sie gleichzeitig mit laufenden Aufführungen überlastet ist. Doch oft können Betroffene aus intellektuellen, emotionalen und Herrschaftsgründen nicht den Abstand herstellen, um Implikationen

und Konsequenzen so klarzukriegen, dass sie Unlösbarkeiten identifizieren und Klärungen von unverträglichen Zielen, Prämissen und Lösungswegen erreichen können. Dennoch sollten sie zu ihrem Schutz Dilemma-Kompetenz erwerben.

Dilemma-Situationen erkennt man an vier typischen Erfahrungen und Verhaltensweisen des Dilemma-Zirkels: Vermeiden, Strampeln, erschöpft Abschalten und Verzweifeln. Lernt man, diese bei sich und anderen wahrzunehmen, erwirbt man ein »Frühwarnsystem« für Unlösbarkeit. Statt weiterem Engagement empfiehlt sich eine Besinnungs- und Beratungspause, solange noch Kraftreserven für eine Neupositionierung vorhanden sind. Vermeiden ist verständlich, wenn man ahnt, dass Dilemmata warten, und trotzdem problematisch. Ein Beispiel: Leugnen einer verfahrenen Situation in der Produktentwicklung: »Ist ja nicht so schlimm, die Umsätze steigen noch und es gibt noch unerschlossene Märkte, in denen wir in gewohnter Weise weitermachen können.« Irgendwann reift die Erkenntnis, dass es so nicht weitergehen kann. Es werden illusionäre Innovationsprojekte aufgesetzt. Man holt sich externe Helfer und vermeidet noch lange die Eigenverantwortung. Die Organisation geht zunehmend in einen Aktionismus über, in ein Strampeln, also in Aktivität ohne Zuversicht. Fragen nach Zuversicht werden mit Achselzucken oder ausweichender Argumentation beantwortet. Im Hamsterrad ohne Hoffnung klinkt man sich zwischendurch aus, jeder in seiner Weise. Dass es erschöpftes Abschalten war, erkennt man daran, dass man danach nicht erneuert an die

Sache herangeht, sondern wieder strampelt. In der Psychotherapie kennt man diese oft hin und her wechselnden Zustände als aktive und passive Depression.

»Realistisch« und »lösungsnah« ist das Verzweifeln. Dabei kann es sich auch um ein leises Gefühl zunehmender Unentrinnbarkeit handeln. Aber gerade Verzweiflung wird oft vermieden, weil sie Panik oder existentielle Verlustgefühle aktiviert. Verzweiflung in dieser Situation ist zwar ein unangenehmes Gefühl, vor allem aber eine Kompetenz. Jedes Gefühl verweist auf erlebte Realität. So wie Trauer auf Verlust verweist, markiert Verzweiflung Unlösbarkeit. Diese kann für andere erkennbar oder hauptsächlich durch den inneren Bezugsrahmen hergestellt sein. Durch Erkennen der Logik der Unlösbarkeit können Lösungssuche verändert und sinnloser Kräfteverschleiß vermieden werden. Dazu muss Verzweiflung gespürt und eine Sprache dafür gefunden werden dürfen. Hier ist die Entwicklung einer Kommunikationskultur gefordert, die Sprechen über Verzweiflung ermöglicht und Umgehen mit Verzweiflung als professionelle Kompetenz anerkennt. ■

Der Autor



Dr. Bernd Schmid

schmid@isb-w.de

www.isb-w.de

www.blog.bernd-schmid.com

Festschrift zum 30-jährigen Bestehen
des isb-Wiesloch unter
www.systemische-professionalitaet.de