

## **Rezension**

zu Audio Nr.319 "Besser! Schneller! Schlanker! Teurer! Effizienzfallen für Professionelle im Bereich Humanressourcen" von B. Schmid

**von Andreas Brodrecht**

Um es gleich vorwegzunehmen, der Vortrag handelt im Wesentlichen von Dilemmata, ihrer Entstehung und Auflösung sowie den damit verbundenen Schwierigkeiten. Bernd beginnt seinen Vortrag mit einem kleinen Dilemma, dem der Mutter, die mit ihrem naschhaften Sohn zum Rabbi geht, da sie sich von ihm Unterstützung erhofft (wer die ganze Geschichte hören möchte, der muss sich den Vortrag anhören).

Anschließend berichtet Bernd ausführlich von seinem eigenen Dilemma bei der Vorbereitung auf diesen Vortrag. Wie soll er es schaffen, einerseits der Tiefe und Komplexität des Themas gerecht zu werden und andererseits Klarheit zu erreichen und dabei auch noch den zeitlichen Rahmen einzuhalten? Am Beispiel des eigenen (Leidens-)Prozesses verdeutlicht er die „Architektur der Unentrinnbarkeit im Dilemmazirkel“. Bei Dilemmata handelt es sich um Probleme, die so konstruiert sind, dass in ihrer Logik ihre Unlösbarkeit enthalten ist. Eine Lösung des Dilemmas ist nur dann möglich, wenn die ursprüngliche Logik des Dilemmas durch den Akt des Verzweifeln durch einen neuen Bezugsrahmen ersetzt wird. In Bernds Beispiel erfolgte in der Phase der Verzweiflung ein Loslassen der eigenen Ansprüche hinsichtlich Tiefe und Komplexität und eine Rückbesinnung auf das, aus seiner Sicht Wesentliche dieses Themas. Das Wesentliche lässt sich klar formulieren und auch zeitlich beschränken. Somit war sein Dilemma gelöst. Ein Dilemma wird also vornehmlich dadurch zum selbigen, weil der, der es hat, nicht einsehen möchte, dass es eines ist und auch, weil mit dieser Einsicht ein Stück Verzweiflung einher gehen muss. So weit so gut. Und was hat das nun mit „Besser! Schneller! Schlanker! Teurer! Effizienzfallen für Professionelle im Bereich Humanressourcen“ zu tun? Eine explizite Antwort auf diese Frage gibt uns Bernd in seinem Vortrag nicht. Sein eigenes Dilemma soll vielmehr als ein Fragment, ein Beispiel dienen, das, bei reduzierter Komplexität, auf das Thema des Vortrags verweist. Gerade als Berater sind wir häufig mit Dilemmata oder Effizienzfallen konfrontiert. Alles soll eben besser, schnelle und schlanker werden und natürlich in einem sehr kurzen Zeitrahmen und für die ganze weltweite Organisation. Vor eine derartige Aufgabe gestellt haben wir zwei Möglichkeiten: Wir ignorieren (bewusst oder unbewusst) das Dilemma und versuchen das Unmögliche möglich zu machen oder wir konfrontieren den Kunden mit der Dilemmasituation. Unser Dilemma besteht dabei darin, dass wir mit der ersten Möglichkeit notgedrungen scheitern werden, weil das Unmögliche eben nicht möglich gemacht werden kann, und bei der zweiten Möglichkeit befürchten müssen, dass der Kunde mit dem Abbruch der Beziehung reagieren wird, wenn wir ihm statt dem erhofften Ausweg zunächst nur Verzweiflung anbieten können.

Was Bernds Vortrag auch zeigt, ist, dass sich der Weg durch die Verzweiflung lohnt. Obwohl ich ihn bereits damals auf dem Symposium im Original gehört habe, hat er mich ich jetzt, Jahre später, noch genauso interessiert und gefesselt wie damals. Möge uns dieses Beispiel die Zuversicht geben, dass es sich auch für unsere Kunden lohnt, durch die Verzweiflung zu gehen um den Weg für eine gangbare und tragfähige Lösung frei zu machen.