

Rezension

zu Studienschrift Nr.24 "Macht und Ohnmacht in Dilemmasituationen"
von B. Schmid & J.Hipp

von Peter Buhl

Der Artikel von Bernd Schmid und Joachim Hipp beschäftigt sich zunächst mit den Ursachen von Dilemmasituationen. „Die explosionsartige Zunahme von Dynamik und Komplexität, veränderte Zeitperspektiven und –rhythmen, Globalisierung, Flexibilisierung, Individualisierung“ führen dazu, dass Probleme nicht mehr mit dem bisher überwiegenden Instrument zu beherrschen sind, nämlich der Machtausübung im Sinne von Kontrolle und Reglementierung. Die nicht bewältigte Komplexität führt dazu, dass im Bezugsrahmen der Menschen, in der Beschreibung ihrer Probleme und in ihren Lösungsversuchen Unlösbarkeiten enthalten sind. Anstrengungen innerhalb dieser Logik führen nicht zum Ziel sondern zu weiterer Verstrickung. Diese Dilemmata sind an der Haltung der Betroffenen erkennbar: (1.) Leugnen des Dilemmas führt zu (2.) Strampeln der Betroffenen, d. h. Aktivität ohne Sinn und Zuversicht; darauf folgt (3.) erschöpftes Anhalten ohne Neubelebung, mit dem Folgeeffekt, dass der Sinn verloren geht und das Gespür dafür, was Sinn machen würde. Gelegentlich, d. h. sofern die Betroffenen dies zulassen können, folgt darauf (4.) Verzweifeln.

Als entscheidend für den Erfolg, den Betroffenen einen Weg aus dem Dilemma zu zeigen, wird die Fähigkeit genannt, sie in Kontakt mit ihrer Verzweiflung zu bringen, ohne dass Integration und Integrität völlig kollabieren.

Um Menschen in Organisationen statt in einen Dilemmazirkel in einen Sinnzirkel zu führen, sehen die Autoren die Notwendigkeit, ergänzende Machtformen zu nutzen, die eine gemeinsame Ausrichtung und Integration schaffen und so die sozialen Systeme (dezentral) steuerbar machen.

Machtformen in diesem Sinne sind die Schöpfermacht, also die Fähigkeit, ko-kreative Inszenierungen zu schaffen, in die andere komplementär eintreten und sie mitgestalten (wollen und können) und die damit Ankopplung ermöglichen und die Sinnmacht, d. h. die Fähigkeit, Sinn zu finden und Sinn zu stiften, in dem was man erlebt und gestaltet. Bei beiden Machtformen handelt es sich um persönliche und nicht um institutionalisierte Machtformen.

Wie kann aber eine Unternehmenskultur erreicht werden, in der diese persönlichen Machtformen gelebt werden? Eine erfolgversprechende Möglichkeit sehen die Autoren darin, dass an konkreten Beispielen Übersichtlichkeit inszeniert wird. Gute Beispiele erzeugen Kultur und Kultur macht Komplexität handhabbar, da keine zentrale Steuerung notwendig ist. Diese Vorgehensweise bietet auch eine große Chance für Berater, da diese durch die vielfach erlebte Supervision Wissen über die erstaunliche positive Wirkung des qualitativ hochwertigen Beispiels haben.

Meine Meinung: Der Artikel bietet eine gut verständliche, bildhafte Erklärung für eine der möglichen Folgewirkungen bei Überforderung durch Komplexität, d. h. das Dilemma. Sehr schlüssig wird nicht nur der Lösungsinhalt, d. h. die Ergänzung der institutionellen Macht um die persönlichen Machtformen, sondern auch der Lösungsweg aufgezeigt, d. h. das möglichst weithin sichtbare ‚gute Beispiel‘.

Dieses ‚gute Beispiel‘, welches an verschiedenen Stellen in dem Artikel eingestreut ist, um das Modell und seine Übertragung in den Organisationsalltag plastischer zu

machen, hätte ich mir auch für die Themen ‚Erkennen von Dilemmazirkeln‘ und ‚Aufzeigen von Auswegen aus Dilemmasituationen‘ gewünscht, da gerade letzteres in dem Artikel etwas knapp behandelt wird.

Positiv bemerkenswert finde ich auch, dass der Artikel zahlreiche weitere Aspekte zum Thema (Unternehmens-)Kultur kurz und prägnant beleuchtet und damit viele Anregungen gibt, das Thema des Artikels in einen größeren Zusammenhang zu stellen.

Peter Buhl