





Bernd Schmid  
Isb systemische Professionalität

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

# Dilemma-Zirkel und professionelle Kompetenz

Vortrag: Dr. Bernd Schmid  
12.März 2019  
Uni Heidelberg - Abt. Medizinpsychologie

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

Systemische Professionalität 2013





Leben.Lieben.Arbeiten

SYSTEMISCH BERATEN

Julika Zwack / Ulrike Bossmann

# Wege aus beruflichen Zwickmühlen

Navigieren im Dilemma

V&R

Empfehlenswert:  
Viele anschauliche Beispiele  
Gut verständliche Erläuterungen  
Perspektiven für Beratung

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

Systemische Professionalität 2013

# Dilemma

Eine Zwickmühle ist ein Geflecht von Konstruktionen, die Ausweglosigkeit zur Folge haben (Angelika Glöckner)

Kernprägnantes Konzept, bei dem es mehr um ein “Fahrgefühl“ geht als um saubere Definitionen und Prozessschritte

Eine Zwickmühle kommt selten allein: Dilemmata stecken an. Kultur von Dilemma-Lösungen auch.

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

Systemische Professionalität 2013

# Absicht heute: Übergabe Stand meiner Erfahrungen

- isb-Konzept des Dilemma-Zirkels erläutern
- mein Anliegen mit diesem Konzept verdeutlichen
- Wie Dilemmata in der Praxis begegnen
- Fragen der Selbststeuerung und Beziehungs-  
Gestaltung rund um Dilemma
- Hinweise für Weiterentwicklung von Konzepten  
und Praxis im Umgang mit Dilemmata

# Ausweglosigkeiten erfahren

1. Vorwiegend mentale Unlösbarkeit, die durch Erkennen der Verunmöglichung gelöst werden kann: Litfaß-Säule

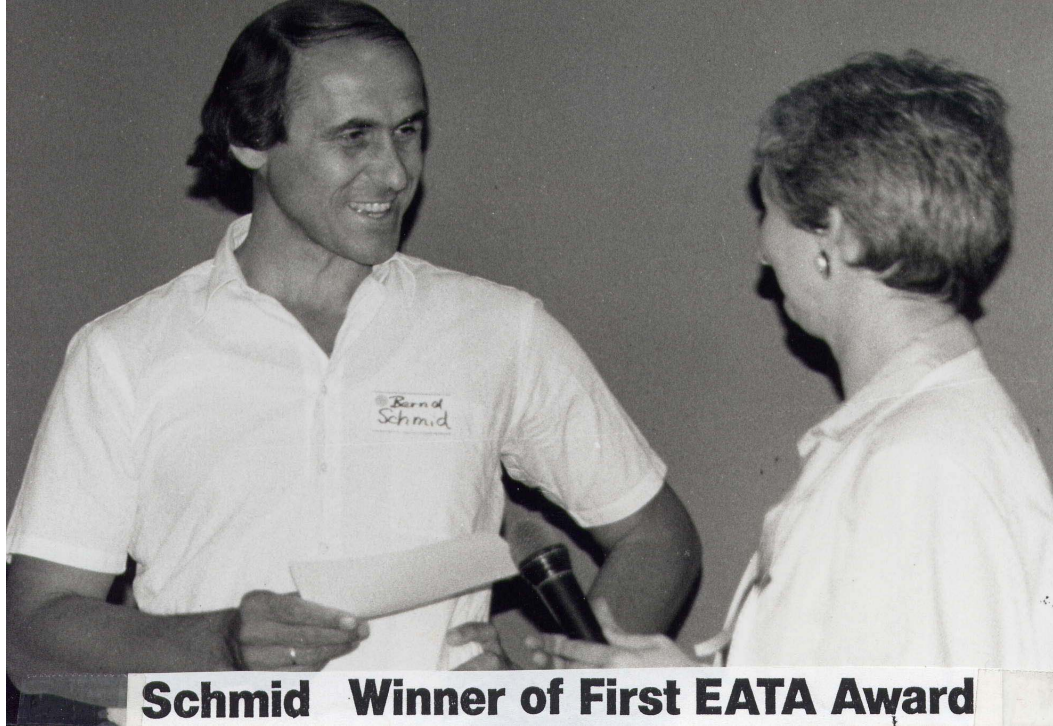
2. Dilemma, das lösbar ist, aber nur mit Lösung zweiter Ordnung:

Du musst drei Seile greifen, um Dich zu befreien. Mit Geschicklichkeit sind zwei zu greifen und festzuhalten, aber das 3. ist so außer Reichweite.

3. Dilemma, dessen Logik und Lösung von Betroffenen vielleicht nicht zu erkennen ist und von technisch-sozialen Zusammenspielen abhängt:

Es brennt hinter Dir im Kaufhaus:

Die elektrischen Türen haben sich geschlossen und alle drängen voller Verzweiflung gegen sie. Die Automatik hat sich verkehrt. Die Tür würde sich öffnen, wenn die Menschen Abstand nähmen. Doch die Panik erlaubt es nicht und /oder den Nachdrängenden ist dieser Ausweg nicht zu vermitteln.



1984 - mit Klaus Jäger:

**Breaking through the Dilemma-Circle.**

In: **TA - The State of the Art - a European Contribution**, Erika Stern (Edt.),  
Foris-Publication, Dordrecht/Holland -Cinnaminson/USA, S. 107-118

Deutsch 1986: **Zwickmühlen. Oder: Wege aus dem Dilemma-Zirkel.**  
*Zeitschrift für Transaktionsanalyse* 3, I, S 5-16

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

Systemische Professionalität 2013

## Vorläufer des isb-Dilemma-Konzepts

Gregory Bateson: (Doppelbindung kann Schizophrenie bewirken)

- Widersprüchliche Botschaften
- Widersprüchlichkeit darf nicht angesprochen werden
- Erlebte Notwendigkeit, Botschaften zu befolgen
- Man darf das Feld nicht verlassen

Corner-games: Man erlebt sich in eine Ecke gedrängt, aus der es kein Entrinnen gibt  
(ohne Sprengung des Rahmens)



# Nachläufer des isb- Dilemma-Konzepts

1993: **Dilemmata, Ökonomie und Ökologie im Umfeld unserer Profession.** *Die DownloadBar – Das E-Publishing Angebot des Carl-Auer Verlags* (2006). oder

[perspektive: blau](#) – *Ein Online-Wirtschaftsmagazin* (März 2009).

Veröffentlichungstitel: **Lernen in Organisationen: Mehr Lebensqualität bei der Arbeit.**

2008: **Wenn der Coach in der Zwickmühle steckt. Über den Umgang mit Dilemmata**

*Coaching-Magazin Ausgabe 01/2008 – Das moderne Magazin für die Coaching-Branche, S. 13-17.*

# Alles kostenlos verfügbar unter <https://www.isb-w.eu/campus/de/>



Bernd Schmid's Abschiedstour

Auf dieser Seite sind alle großen Ereignisse von Bernd Schmid's Abschiedstour zusammengestellt.



Inspirationsquellen des isb

Ein Themenkorb zu Quellen und Ansätzen, die für Bernd Schmid wichtig waren oder Orientierung gaben.



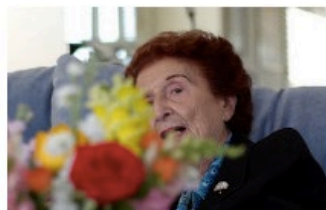
Leadership

However, it is often simply presupposed, until things go wrong and accusations begin to fly. Because responsibility is so important in organizational life, it deserves more attention as an ...



Topic Collection: Bernd Schmid's Lecture Tour through India 2015

In 2015, Bernd Schmid travelled through India to deliver speeches and hold workshops that focussed on leadership culture and organization development.



Topic Collection: INOC Dialogue Tour 2016



Learning Conversations



Schlüsselbegriffe am isb - Glossar



Transactional Analysis

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

Systemische Professionalität 2013

# Dilemma als Inhaltsanalyse

## Die Dilemma - Gleichungen

### Beispiel 1

Dominanz = Unmensch

Dominanzverzicht = Schwächling

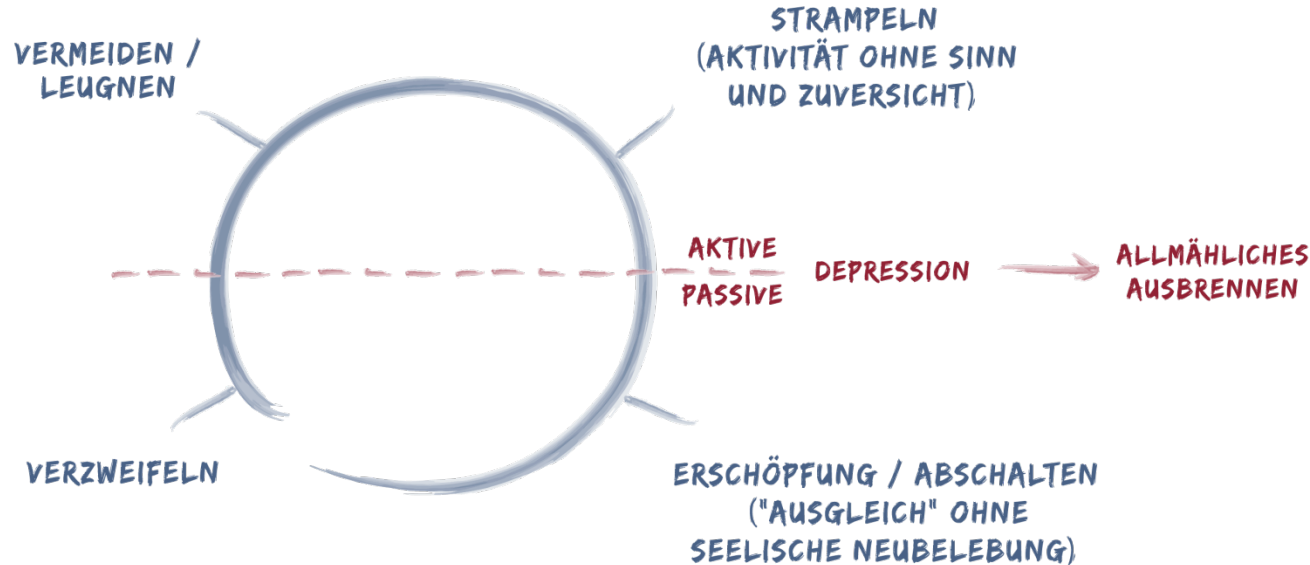
### Beispiel 2

Wenn ich Auftrag hinterfrage, gilt das als  
Verantwortungsvermeidung

Wenn ich blind umzusetzen versuche, gilt das als  
inkompetent und verantwortungslos

# Dilemma als Erleben und Prozess

## Der Dilemma-Zirkel





2005: **Verzweifeln – eine professionelle Kompetenz?** – Bernd Schmid und Matthias Varga von Kibéd im Gespräch

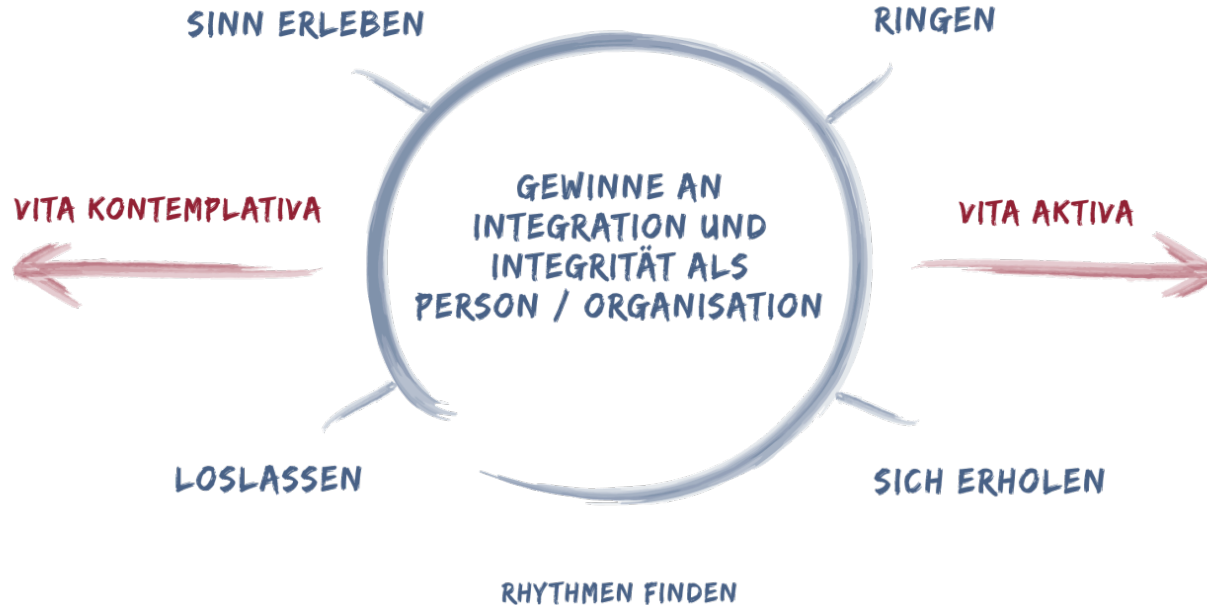
Veröffentlichungstitel: **Mit Dilemmata einfach umgehen**

*LO - Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation*, Nr. 26, Juli/August 2005, S. 52-57.

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

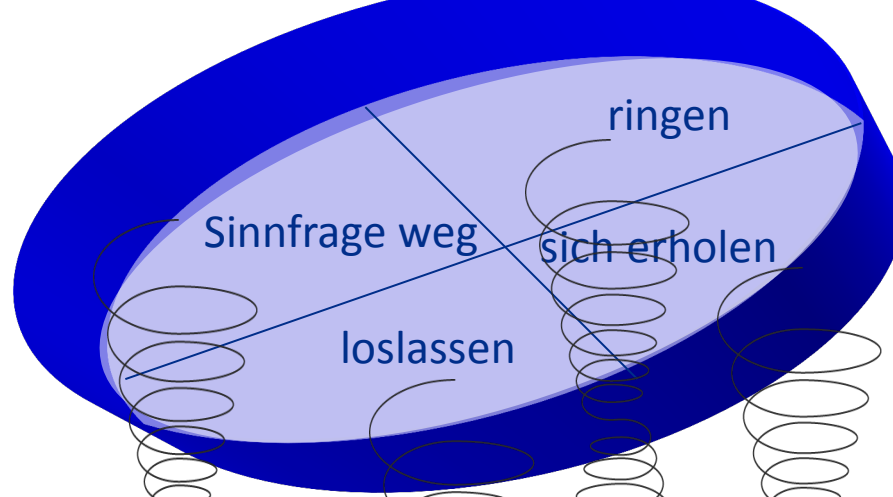
Systemische Professionalität 2013

# Der Sinnzirkel

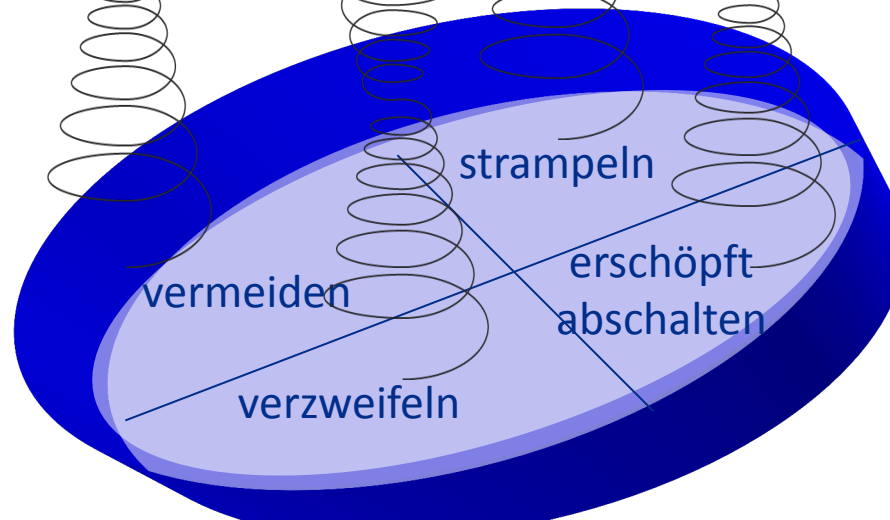




Sinn-Zirkel



Dilemma-Zirkel



In jeder Phase des Dilemma-Zirkels 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“.



# Dilemma – Kompetenz

„Verzweifeln eine professionelle Kompetenz?“

Häufig gehen mit Dilemmata Minderwertigkeits- und Schamgefühle einher. Ihnen zu begegnen und Unbeholfenheit zu akzeptieren ist wichtig.

Intellektuelle Bescheidenheit und Bereitschaft undogmatisch gemeinsam zu lernen sind wichtig. Manchmal auch Risiko und Autorität nicht scheuen, wenn das angesagt ist.

# Christophorus-Syndrom

- Dilemmata erkennt man meist erst , wenn man drinsteckt
- Und man erkennt dies erst allmählich und unscharf  
(Frosch und steigende Temperatur)
- Je später man sich stellt, umso schwieriger wird es.
- Obwohl man sich nicht gezielt vorbereiten kann, ist vorbereitet sein wichtig.
- Stellt man sich, ist die geschehende Lösungen manchmal genau so schwer beweisbar wie die Dilemmata.

# Chancenreiche Haltungen, wenn man sich im Dilemma findet?

- Strampeln beenden und sich Verzweiflung stellen (Containment)
- Erholung ohne Leugnung und Lösungsversuche unterstützen in Beziehung bleiben und unterstützen, mit Gefühlen (z.B. Scham und Hilflosigkeit) umzugehen
- Distanz gewinnen + Prämissen infrage stellen
- Kosten für Lösungen identifizieren
- Ermutigen möglichen Verlust zu akzeptieren
- Umgang mit Themen Örtlich + Zeitlich entzerren
- Zum Wesentlichen und zum menschlichen Maß zurückfinden

## Zweifel + Zuversicht

Wann ist für Helfer Outing und Sharing angesagt?

Wie kann man in Verzweiflung „stürzen“, bzw. zur Zuversicht ermutigen, ohne anmaßend oder illusionär zu werden?

# Hilft ein Dilemma-Konzept Dilemmata-Betroffenen und Helfern?

## Meta-Ebene:

- Ja, insbesondere in den Schilderungen des Dilemma-Zirkels erkennen sich die Betroffenen wieder.
- Die Idee der Unlösbarkeit entlastet und ermutigt zur Analyse von Prämissen.

## Vertrauen:

- Anerkennen des Erlebens im Dilemma-Zirkel weckt tröstliche Vorstellungen von Kompetenz und Solidarität
- Durch eigenen authentischen Umgang mit Dilemmata erwirbt man Autorität ohne Lösungen bieten zu müssen

# Paradoxien und zu handhabende Unsicherheiten

- Klienten-Schutz: Dilemma erleiden, ohne auf Klient abzuladen
- Manchmal muss man mit der Annahme von „Klienten-Dilemma“ arbeiten, ohne eigene Sicherheit und Beweis
- Wer im Dilemma steckt, will es nicht analysieren und wenn sich der „Alptraum“ aufgelöst hat, mag man nichts mehr damit zu tun haben. (konstruktives Vermeiden)
- Wie kann man ein eigentlich intellektuelles Konzept vertreten, das sich auf Intuition und Selbsterkenntnis verlassen muss?

# Welche Vorbeugung ist möglich?

- Umstände und Lebensfelder, in denen sich Dilemmata konstellieren, wechseln
- Für Dilemma-Einladungen Anfälligkeiten identifizieren und diese vermeiden
- Lebensthemen und Anliegen identifizieren, in denen im eigenen Wirklichkeitsbezug Dilemma-Konstellationen sind
- Sofern identifiziert, für diese Anliegen Lösungen finden und/oder Support organisieren.
- Sich im bewussten Identifizieren von Erleben im Dilemma-Zirkel und in Wegen heraus üben

# Antreiber „Brandbeschleuniger“ für Dilemma-Dynamiken

Ich bin nur OK, wenn ...

- Wenn ich perfekt bin („Alles egal“)
- wenn bin ich stark („Mit mir könnt ihr`s machen !“ )
- wenn ich gefällig bin („Besser garstig als ein Niemand!“ )
- wenn ich mich beeile („Jetzt erst mal langsam!“ )
- wenn ich mich anstrenge („Alles easy!“ )

Antreiber nach T. Kahler      und      Konterdynamiken  
nach B. Schmid

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

Systemische Professionalität 2013



## Wirklichkeitsanalytische Perspektive

Wie entwerfen Menschen in Antreiber-Dynamiken ihr Bild von der Welt?  
Welche Grundannahmen über sich & andere und welche Gefühle liegen ihrem Erleben zugrunde?

## Beziehungsanalytische Perspektive

Wie reagieren Mitspieler auf die Beziehungsangebote der verschiedenen Antreiber-Dynamiken?  
Welche Gefühle, Ideen und Verhaltensweisen werden bei ihnen ausgelöst?

2001 (zus. mit J. Hipp): **Antreiber-Dynamiken**

– **Persönliche Inszenierungsstile und Coaching.**

*Zeitschrift für systemische Therapie*, Heft 2 April 2001, S. 82-92

# Widersprüchlichkeit + Dilemma

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. – Dilemmata, die nur unter Anerkennung bereits eingetretener Verluste aufzulösen sind.

Die Kunst liegt in der Unterscheidung

## 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

# Kreativität und Dogmatismus

## –“Die Antwort heißt Kultur“

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.

# Verwandte Konzepte: 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

In einer 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)