

Der unmögliche Job: Wie Probleme die Sicht auf Dilemmas verschleiern.

Willem Lammers

Falls Sie meinen, dass Sie als Fachperson oder Führungskraft einen unmöglichen Job haben, haben Sie vielleicht recht. In der Coaching- und Managementliteratur grassiert das Lösungsfieber. Kein Problem und kein Konflikt ohne Lösung. Beratungsmethoden werden bevorzugt als lösungsorientiert vermarktet. Vielfach wird suggeriert, dass Probleme sich auf vorhersehbare, sich wiederholende strukturelle Faktoren reduzieren lassen, die es zu verändern gilt. Wenn dies passiert ist, ist das Problem aus der Welt geschafft, am liebsten mit einem *win/win* Ausgang.

Wenn es nur so einfach wäre. Wenn wir genau hinschauen, sind viele der belastenden Themen, mit denen wir es am Arbeitsplatz zu tun haben, keine lösbaren Probleme im obengenannten Sinne, sondern lebenslange Gefährten, die wir täglich neu einschätzen und denen wir entsprechend begegnen müssen: Dilemmas, für die es keine Lösung gibt. Nach Glidewell¹ ist ein Dilemma eine Situation die nicht verändert, noch permanent gelöst werden kann. Probleme kann man lösen, mit Dilemmas muss man leben.

In der Alltagssprache bezeichnet ein Dilemma (griechisch: zweigliedrige Annahme oder zweischneidiges Messer) eine schwierige oder ausweglose Situation, in der man sich befindet². Es gibt zwei Wahlmöglichkeiten, von denen eine ergriffen werden muss, beide aber zu einem unerwünschten Resultat führen. Dilemmas werden daher oft als paradox empfunden.

Die einseitige Orientierung auf Probleme und ihre Lösungen ist die Folge eines westlichen Weltbildes, das seinen Ursprung in den technischen und wissenschaftlichen Errungenschaften der Moderne hat. Ingenieurkunst und Architektur erreichten über die schrittweise Lösung von Problemen erstaunliche Resultate, und der Denkstil wurde ohne viel Federlesen in das Denken über Führung in Organisationen übernommen. Dass die Probleme der Welt inzwischen –gerade in der Folge des so errungenen technischen Fortschritts– ein gigantisches Mass angenommen haben, weiss jeder, der sich heutzutage mit der Qualität von Luft, Wasser und Boden beschäftigt, oder dem unser Klima und der Zustand der Regenwälder am Herzen liegt.

Denken in Problemen und Lösungen ist aber auch auf der psychologischen Ebene verführerisch. Es hilft, Unlustgefühle zu vermeiden, in dem es die Illusion erlaubt, dass in Zukunft alles besser sein wird, wenn nur Problem X und Problem Y gelöst werden. Es befreit damit den Problemlöser aus der unangenehmen Umarmung der schonungslosen, unveränderlichen Realität.

Für Menschen am Arbeitsplatz bedeutet dies von Anfang an, dass sie lernen müssen, die Unterschiede zwischen Problemen und Dilemmas zu klären, und dass sie für den Umgang mit Problemen und Dilemmas unterschiedliche Strategien entwickeln müssen. Probleme können diagnostiziert werden. Defizite werden festgestellt, Ressourcen

mobilisiert und Lösungen herbeigeführt. Dilemmas müssen akzeptiert werden, und von Tag zu Tag müssen schmerzhaft bewältigungsstrategien entwickelt werden, ohne dass das Dilemma je aus unserem Alltag verschwinden wird. Wie gesagt: Mit Dilemmas muss man leben.

Die Tatsache, dass beide Alternativen eines Dilemmas zu unerwünschten Resultaten führen, lässt dabei viele zur Radikalkur greifen: zur Umdeutung jedes Dilemmas in ein Problem das gelöst werden kann.

Welche Typen von Dilemmas gibt es heutzutage in der Arbeitswelt?

- Strategisches gegenüber operatives Denken: Die Spannung zwischen der Aufgabe der Organisation in ihrer Ganzheit und den Sachzwängen des Augenblicks;
- Eigeninteressen gegenüber Interessen anderer Mitarbeitenden und denen der Organisation;
- Schaffung von Sicherheit durch strukturierte Vorgaben gegenüber die Schaffung offener Räume für kreative Entwicklung und Innovation;
- Einbeziehen von anderen in Entscheidungen gegenüber Entscheidungen alleine treffen;
- Eine schlagfertige, offene Informationspolitik gegenüber die Geduld, die es braucht um Entscheidungen erst nach Ausreifung zu veröffentlichen.

Eines der wichtigsten Dilemmas sind die zwischen Kulturen. Neulich antwortete der Philosoph Hans Saner in einem Interview auf die Frage «Was empfehlen Sie den Politikern?»:

«Dass man sich der Differenzen, die durch die Unterschiedlichkeit der Menschen und ihrer Kulturen gegeben sind, bewusst wird und dabei eine neue Tugend entwickelt, die Differenzverträglichkeit. Sie ist nicht das Gleiche wie die Toleranz. Toleranz kommt immer von oben herab, ist das Verhalten einer Mehrheit zu einer Minderheit. Man toleriert das andere, weil das Eigene ja ohnehin das Mächtigere und Bessere ist. Für alle diese Fragen gilt, dass es keine vorgefertigten Antworten gibt.»³

Wie unterscheidet man ein Problem von einem Dilemma?

Am Montag kann es falsch sein, einen Mitarbeiter in eine Entscheidung einzubeziehen, während am Dienstag ein Übergehen des gleichen Kollegen eine grobe Unterlassung darstellt. Wenn man ein Problem löst, tritt eine Erleichterung, oder sogar Ruhe ein. Ein Dilemma verschwindet nicht, wenn man eine Lösung versucht. So bald eine Massnahme getroffen wurde, erscheint an anderen Orten in der Organisation ein neues Problem, wovon meistens nur teilweise nachvollziehbar ist, warum es ausgerechnet in diesem Moment auftaucht. Aus der Perspektive Problem-Lösung kann man sich auf die nächste Runde konzentrieren, aber das Unbehagen wächst mit der Zeit. Ein Vorgesetzter musste über Jahre eine Mitarbeiterin immer wieder mit ihrem untaktischen Umgang mit Kunden konfrontieren. Eine Zeit lang führte dies zu einer Veränderung, aber nach einem Monat wiederholte sich das beanstandete Verhalten. Dies ärgerte ihn so lange, bis er

verstand, dass diese Mitarbeiterin nicht zu dauerhafter Veränderung fähig war. Er hatte jetzt die Wahl, sich zwischen zwei unangenehmen Optionen zu entscheiden: sie entweder zu entlassen oder das Coaching der Mitarbeiterin dauerhaft zu intensivieren.

Hiermit wird die Bedeutung der Emotionen im Assessment von Problemen und Dilemmas klar. Normalerweise sind unsere Emotionen ein ausgezeichnetes Frühwarnsystem für die Anwesenheit von Problemen und Dilemmas: Unsicherheit, Ärger, Schuldgefühle, Scham und Angst deuten darauf, dass etwas in der Luft liegt, meist lange bevor etwas logisch Greifbares auf dem Tisch liegt. Auch Körpergefühle können darauf deuten: ein Klumpen im Magen, Schwindel im Kopf oder Bauchschmerzen. Wenn es sich um ein Problem handelt, wird sich bei einer Lösung Erleichterung einstellen. Sich wiederholende, eventuell wechselnde negative Emotionen sind dagegen gute Indikatoren für die Existenz eines Dilemmas: Trotz vielerlei Veränderungsversuchen ändert sich nichts: *Plus que ça change, plus la même chose*.

Ein Dilemma kann sofort sichtbar sein, wie im klassischen Gefangenendilemma, oder erst durch wiederholtes Auftauchen von Problemen an die Oberfläche treten. Der Chef einer Ausbildungsinstitution, die im Bereich Qualität Marktleader war und mit einem gewissen Überheblichkeit auf ihre Mitbewerber hinunterschaute, musste mit einer gewissen Irritation feststellen, dass ihre Mitarbeitende chronisch übermüdet waren. Das hohe Niveau des Instituts konnte nur durch ein bis zur Erschöpfung führendes Engagement der Mitarbeiter erreicht werden. Das Dilemma bestand darin, dass durch ein Herunterfahren des Engagements die Anforderungen an die Qualität des Hauses nicht mehr erreicht werden konnten, während gleichzeitig klar war, dass die Mitarbeiter nicht imstande waren, dieses Niveau längerfristig zu halten.

Welche Strategien und Skills sind gefragt?

Lösungsorientierte Strategien tendieren dazu, den Dilemma-Charakter systemischer Gegensätze zu vernachlässigen. Sie konzentrieren sich auf einen Teil der Wirklichkeit, und versuchen diesen mit rationalen Argumenten unter Ausblendung der Komplexität der umringenden Wirklichkeit zu beeinflussen. Das Untertauchen und Ertrinken im operativen Geschäft ist in vielen KMUs an der Tagesordnung, genau so wie die einseitige Fokussierung von Beratungsfachleuten auf strategische Aspekte der Unternehmensführung. Das Resultat kann man in einem Wertequadrat nach Schulz von Thun⁴ abbilden:

	Berater	Manager
Meinung über sich (+) pragmatisch	Ich denke strategisch	Ich denke
Meinung über andere in den Wolken	(-) Er denkt nicht voraus	Er schwebt

Warum verstehen diese beiden einander nicht? Weil sie beide das Dilemma ignorieren, das in der alltäglichen Spannung zwischen strategischer Planung und operativer Alltagsarbeit liegt. Erst die Wahrnehmung des Dilemmas bei wenigstens einem

Gesprächspartner erlaubt die Kontaktaufnahme und die Entwicklung einer konstruktiven Arbeitsbeziehung. Jedes Ein-für-allemal ist für ein Unternehmen Zeit- und Energieverschwendung, wie jede/r weiss, der sich in einem Unternehmen schon mal mit der Entwicklung eines Strategiepapiers befasst hat. Während dem Prozess scheint alles seinen Sinn zu haben, aber der Alltag macht das Leitbild schon zum teuren Altpapier, bevor die Tinte vom Vierfarbendruck trocken ist.

In einer komplexer werdenden Welt brauchen wir mehr und mehr die Fähigkeit, in unseren Köpfen zwei oder mehr Gegensätze nebeneinander zu erfassen und zu halten. Erst dann ist das Bewusstsein möglich, dass es sich um ein Dilemma handeln könnte, Wir können dann die Falle vermeiden, das Dilemma in Aktionismus zu einem Problem umzuformulieren und uns in Ressourcen verschwendende «Lösungen» zu erschöpfen.

Emotionen spielen eine wichtige Rolle im Assessment von Dilemmas. Viele Manager haben die Neigung, sich beim Treffen von Entscheidungen auf logische Zusammenhänge, oder was sie dafür halten, zu beziehen. Neurologisch sind diese «logische» Zusammenhänge nach Mustern der linken Gehirnhälfte organisiert, der Teil des Gehirns, dass über die schrittweise Verarbeitung von Daten zu Schlüssen kommt. Für das Verstehen eines Dilemmas brauchen wir aber die rechte Gehirnhälfte, in der viele, Informationen gleichzeitig erfasst werden können. Dies führt zu intuitiven Schlüssen, die meistens auf den ersten Blick nicht mal rational argumentiert werden können. Situationsgebundene Emotionen sind dabei ein wichtiges Frühwarnsystem.

Die in vielen Betrieben einseitige Orientierung auf die Lösung von Problemen statt auf die konstruktive Auseinandersetzung mit den Dilemmas des Unternehmertums treibt zuweilen seltsame Blüten. Das Management hätte einige grössere Firmenpleiten der letzten Zeit wahrscheinlich vermeiden können, wenn sie neben Aktienkurs und Expansionsgedanken Shareholder noch andere Aspekte der komplexen Wirklichkeit einbezogen hätten.

Workplace counselling oder Coaching kann der Führungskraft helfen, Probleme und Dilemmas zu unterscheiden. Obwohl die Coaching-Literatur nach amerikanischem Vorbild dazu tendiert, die Komplexität des betrieblichen Alltags auf Probleme, die gelöst werden müssen, zu reduzieren, können im konkreten Gespräch der Führungskraft mit ihrem Coach auch andere Optionen entwickelt werden, die der Existenz der unternehmerischen Dilemmas einbeziehen und Rechnung tragen.

¹ Glidewell (1970).

² Philosophisches Lexikon im Internet: <http://www.phillex.de/dilemma.htm>.

³ SonntagsZeitung; 2002-01-06; Seite 19.

⁴ Schulz von Thun, Friedemann.

Willem Lammers ist Psychologe, Coach und Organisationsberater und leitet das Institut für angewandte Sozialwissenschaften in Maienfeld GR. Das Institut bildet Fachleute für *workplace counselling* aus, mit mehrjährigen Lehrgängen für Coaching, Organisationsentwicklung und Supervision. Internet: www.iasag.ch, Email: info@iasag.ch.