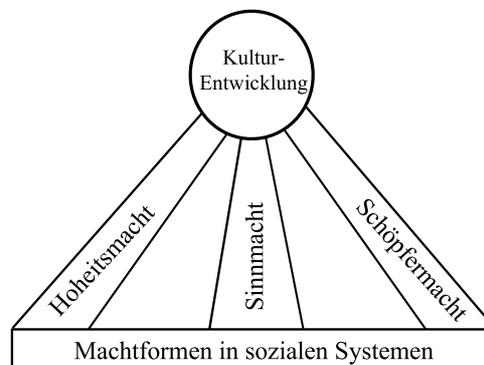


## Macht und Ohnmacht in Dilemmasituationen\*

Bernd Schmid & Joachim Hipp



In diesem Artikel wollen wir zeigen, daß die Vitalität von Organisationen nicht durch Macht im Sinne von Kontrolle und Reglementierung, sondern durch Machtformen, die gemeinsame Ausrichtung, Integration und Integrität schaffen, gestärkt werden kann. Die von uns beschriebenen Formen der Macht beinhalten Kompetenzen, die notwendig sind, um Steuerbarkeit in sozialen Systemen herzustellen. Autoritäre, unreflektierte Machtformen dagegen bedrohen die Integration und Integrität von sozialen Systemen. Mit dem Dilemma-Zirkel und dem Sinn-Zirkel skizzieren wir Modelle, mit deren Hilfe Reaktionen auf Unlösbarkeiten diagnostiziert und fruchtbare Phasen des Umgangs mit Komplexität und Dynamik beschrieben werden können.

## Macht und Ohnmacht in Dilemmasituationen

\*\*Nr. 24 im Schriftenverzeichnis des Instituts.

Bernd Schmid & Joachim Hipp

*Bewältigte Komplexität führt zu Kultur  
Kultur führt zu bewältigbarer Komplexität*

Konventionelle Macht ist in der Krise. Politiker wie Topmanager, Personen denen gewöhnlich ein Höchstmaß an Macht zugeschrieben wird, stehen zuweilen ratlos vor den Herausforderungen der Postmoderne. Reaktionen auf die explosionsartige Zunahme von Dynamik und Komplexität, veränderte Zeitperspektiven und –rhythmen, Globalisierung, Flexibilisierung, Individualisierung etc. sind häufig Aktionismus oder Ohnmacht. Diese Reaktionen gründen sich zum Teil darin, daß Probleme immer mehr durch Unlösbarkeiten gekennzeichnet sind und durch gewohnheitsmäßiges Vorgehen nicht bewältigt werden können. Es zeichnet sich ein enormer Steuerungsbedarf ab, um Menschen, Organisationen und die Gesellschaft fit zu machen für die anstehenden Herausforderungen. In dieser Situation versagen konventionelle Formen der Macht.

Wir wollen zeigen, daß die Vitalität von Organisationen nicht durch Macht im Sinne von Kontrolle und Reglementierung, sondern durch Machtformen, die gemeinsame Ausrichtung, Integration und Integrität schaffen, gestärkt werden kann. Die von uns beschriebenen Formen der Macht beinhalten Kompetenzen, die notwendig sind, um Steuerbarkeit in sozialen Systemen herzustellen. Autoritäre, unreflektierte Machtformen dagegen bedrohen die Integration und Integrität von sozialen Systemen. Mit dem Dilemma-Zirkel und dem Sinn-Zirkel skizzieren wir Modelle, mit deren Hilfe Reaktionen auf Unlösbarkeiten diagnostiziert und fruchtbare Phasen des Umgangs mit Komplexität und Dynamik beschrieben werden können.

### **Zugänge zum Thema Macht**

Macht wird noch zu oft in Dimension von „Machtkampf“ und „Machtmißbrauch“ diskutiert - die da oben gegen die da unten. Gerade in Deutschland ist das Thema „Macht“ stark belastet (man denke an Begriffe wie „Machtergreifung“ etc.). Meist wird Macht dem Bösen zugerechnet, das Menschen durch Macht etwas antut oder zu etwas zwingt. Macht schafft ambivalente Gefühle bei denen, die sie nicht haben aber auch bei denen, die sie haben. Professionelle finden daher nur sehr schwer einen Zugang zu Ideen, die positive Aspekte von Macht betonen. JEFFREY PFEFFER behauptet in seinem Artikel: „Das letzte Tabu: Macht“, über Geld und sogar Sex werde heute freizügiger gesprochen als über Macht und Einfluß. Seiner Meinung nach kann aber gerade nicht wahrgenommene Macht in Krisensituationen zu Untätigkeit und damit zu schwerwiegenden Folgen führen. Er diagnostiziert auch bei vielen Managern fehlenden Willen, getroffene Entscheidungen mit Macht durchzusetzen und Unkenntnis darüber, wie Macht und Einfluß richtig zu handhaben sind.

Ohnmacht bedeutet dem herkömmlichen Machtbegriff nach, Personen oder Institutionen und deren Willkür ausgeliefert zu sein. Die Form der Ohnmacht, die in diesem Artikel in den Blick genommen werden soll, entsteht aber durch die Unsteuerbarkeit von Prozessen angesichts zunehmender Komplexität und Dynamik. Wir wollen mehr diese Form der kollektiven Ohnmacht fokussieren sowie die Dilemmata, die entste-

hen, wenn Entwicklungen verzögert werden und sich gemeinsame Identitäten auflösen.

### Formen der Macht

Wir wollen zunächst eine Definition von Macht im Sinne von „Kontrollmacht“ anbieten. Auf diese Definition wird zumeist Bezug genommen, wenn über Macht diskutiert wird.

„*Kontrollmacht* meint, über Gestaltungsmittel so verfügen zu können, daß andere in ihrer Wirklichkeit einseitig beherrscht werden können.“

Die geläuterte Form dieser Art von Macht könnte *Hoheitsmacht* genannt werden und wie folgt definiert werden:

„*Hoheitsmacht* meint, über Gestaltungsmittel so verfügen zu können, daß anderen für ihre Wirklichkeitsmöglichkeiten einseitig Vorgaben gemacht werden.“

Diese Funktion, Vorgaben zu machen für die Wirklichkeitsmöglichkeiten der anderen, hat eine wichtige Funktion in Unternehmen. Wenn es keine klaren Steuerungsprinzipien gibt, die regeln, welche Möglichkeiten Wirklichkeit werden sollen, ertrinken Organisationen in "Multikreativität". Durch chaotische Auswahl entstehen keine zueinander passende Wirklichkeiten und damit keine Kultur. Hoheitsmacht ist in der Gesellschaft wie in der Organisation eine wichtige Funktion, die aus Ideen Kultur werden läßt.

Neben der Hoheitsmacht gibt es aber weitere Formen von Macht:

"Schöpfermacht ist die Fähigkeit, kokreative Inszenierungen zu schaffen, in die andere komplementär eintreten und sie mitgestalten."

Nach dem Modell des *Kulturbegegnungsansatzes* (SCHMID 1994) lebt jeder in seiner Wirklichkeit und es besteht ein besonderer Bedarf, aneinander anzukoppeln, das heißt zu klären, wie die Begegnung aus dem Bezugsrahmen der beteiligten Systeme heraus Sinn macht. Der Fokus wird darauf gerichtet, wie sich eine komplementäre sinnhafte Gemeinschaftswirklichkeit durch Kommunikation herstellen läßt. Die Begegnung von Systemen ist aus dieser Sicht keine Selbstverständlichkeit sondern ein Akt, der gestaltet werden muß. Die Fähigkeit, kokreativ Inszenierungen zu schaffen, in die andere komplementär (zueinander passend) eintreten können und sie mitzugestalten, gehört zu den Kernkompetenzen heutiger Zeit. Keiner kann Inszenierungen alleine schaffen. Er/Sie braucht Schöpfermacht, um Inszenierungen zu schaffen, in denen andere mitspielen können und wollen.

Eine dritte Machtform könnte als *Sinnmacht* bezeichnet werden.

"Mit Sinnmacht ist eine Fügung gemeint, Sinn zu finden und Sinn zu schöpfen in dem, was man/frau erlebt und gestaltet."

**Macht I (Hoheits-Macht)**

Hoheitsmacht meint, über Gestaltungsmittel so verfügen zu können, daß anderen für ihre Wirklichkeitsmöglichkeiten einseitig Vorgaben gemacht werden.

**Macht II (Schöpfer-Macht)**

Macht ist die Fähigkeit, ko-kreativ Inszenierungen zu schaffen, in die andere komplementär eintreten, und sie mit zu gestalten.

**Macht III (Sinn-Macht)**

Macht ist die Fügung, in dem, was man/frau erlebt und gestaltet, Sinn zu finden und Sinn zu stiften.

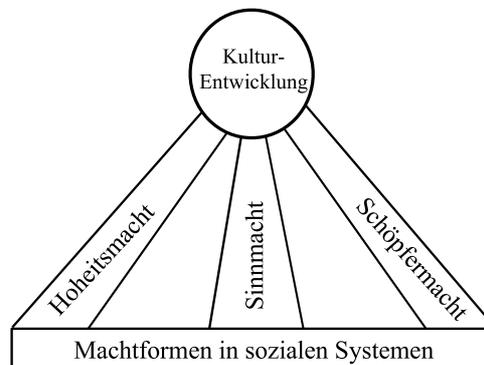


Abbildung 1: Machtformen und Kulturentwicklung

Unter *ausgeübter Macht* verstehen wir die *Wirksamkeit, auf die Wirklichkeitsgestaltung anderer Einfluß zu nehmen*. Diese Kompetenz kann bewußt wie unbewußt erworben und zum Guten wie zum Schlechten genutzt werden. Durch Maßnahmen der Professionalisierung sollte immer wieder an Beispielen geschult werden, wie diese Kompetenz zum Guten verwendet werden kann.

Persönliche Macht – so wollen wir im folgenden die Machtformen Schöpfermacht und Sinnmacht nennen - ist elementar für ein gelingendes Leben, wie für gelingende gesellschaftliche Entwicklung. Der engagierte und konstruktive Umgang mit Macht überhaupt ist elementar für die Entwicklung gesellschaftlicher Kultur (Abb. 1). Kultur meint hier aber nicht das Feuilleton der Zeitung, sondern den Wirtschaftsteil, also nicht die Kultur in der Gesellschaft, sondern die Kultur der Gesellschaft, das Kulturelle an der Gesellschaft.

Für eine Kultur der Machthandhabung ist niemand ohne Verantwortung. Wir können uns nicht gegenüberstellen und sagen: „da sind die Mächtigen, sieh zu, daß du keinen Ärger mit ihnen bekommst“. In relativ freiheitlichen Verhältnissen - und auf diese möchten wir die Ausführungen beziehen - wird Macht durch die Beteiligten autorisiert. Die Machtausübung wird durch die anderen zugelassen, komplementär gewährt, mitgestaltet und insofern mitverantwortet.

Wir müssen an den unterschiedlichen Formen der Macht interessiert sein, weil wir ohne Macht die Wirklichkeitsgestaltung anderer nicht mitgestalten können. Wir müssen studieren, wie wir andere autorisieren oder umgekehrt dafür gewinnen können, uns zu autorisieren.

Das gilt beispielsweise auch für die Beratung. Hier geht es in der Regel um *Schöpfermacht* und *Sinnmacht*. Gelegentlich sind Berater in Organisationen versucht, Macht im Sinne von Hoheitsmacht und Kontrollmacht zu erlangen oder daran zu partizipieren. Sie fürchten, die anderen Machtformen reichten nicht aus, um Wichtiges zu verwirklichen. Natürlich muß man sich auch wirksam auf Hoheitsmacht beziehen können oder den Betreffenden helfen, mit Hoheitsmacht angemessen umzugehen. Für Berater steht Hoheitsmacht aber meist nicht zur Verfügung.

Professionelle, die auch zu oberen Etagen Zutritt gefunden haben - dort wo man die großen Hebel vermutet - stellen zudem fest, daß konzentrierte Hoheitsmacht allein nicht ausreicht, um die Welt in Richtung eigener Vorstellungen zu bewegen. Meist haben die Menschen dort beide Arten von Macht, persönliche Macht und Hoheitsmacht zur Verfügung. Sie sind aber ihrem Empfinden nach noch lange nicht einflußreich oder fühlen sich mächtig. Auch diese Menschen sind bezüglich Macht in der Krise. Sie können oft auf ihren Bühnen leidlich eine Plausibilität erzeugen, doch sie merken, daß auf den anderen Bühnen des Unternehmens ganz Anderes aufgeführt wird, als das, was ihnen auf ihren Topmeetings beschließbar schien. Dieses Phänomen kann als *Aquaplaning-Effekt* bezeichnet werden: Die Menschen am Steuerrad haben sich endlich geeinigt, wie das Steuer zu bedienen ist und merken, daß das keine Auswirkungen auf das Fahrzeug hat. Oben beschließt man meist unkoordiniert ein Gros, wie die neue Welt aussehen soll. Dadurch, daß man nicht in der Pflicht ist darzulegen, wie der Beschluß auf den nachfolgenden Steuerungsebenen inszeniert werden soll, lebt man in einer plausiblen Welt. In der Theatermetapher heißt das: Es wird beschlossen, daß ein Stück mit einer bestimmten Grundidee aufgeführt werden soll. Diese Grundidee reicht man an das Ensemble, damit sich dieses um die Aufführbarkeit kümmern möge. Wenn es dann unten nicht ankommt, wird dies interpretiert als Folge einer Lehmschicht oder von wandlungsunfähigen Betonköpfen im Mittelmanagement. Hier fehlt in manchen Topetagen die Fähigkeit mit Hilfe von Schöpfer- und Sinnmacht über Kommunikation eine sinnhafte Gemeinschaftswirklichkeit herzustellen, einen Inszenierungsrahmen, in den die Mitarbeiter eintreten und kreativ beitragen können.

Ein Beispiel soll diese Ideen verdeutlichen:

Ich werde gerufen vom Vorstandsvorsitzenden eines internationalen Konzerns im Dienstleistungsgewerbe. Er möchte mich konsultieren zum Thema "strategischer Führung". "Das sind unsere Probleme: Wir haben ein neues Kerngeschäftsverständnis erarbeitet und verabschiedet, ein neues Führungsverständnis verabschiedet, ein

neues Controlling-System verabschiedet, wir haben die Dezentralisierung beschlossen, wir haben Organisationsentwicklungs-, Personalentwicklungs- und Ressourcenverantwortung neu gefaßt und wollen sie in das Selbstverständnis der Führungskräfte implementieren. Wir sind im Verzug, das ganze muß in zwei Jahren geschafft sein, besser in einem. Man mißt mich an einem Turnaround.“

Ich schlage ihm vor: „Lassen sie uns ein Projekt in einem Bereich aussuchen. Die oberste Führungsebene setzt sich zusammen und überlegt sich, wie die verschiedenen Vorhaben an diesem Beispiel zusammen über die Führungskaskade auf die Bühne gebracht werden kann.“ Der Vorstand schaut mich an, wie eine Katze, wenn es donnert und sagt: „Ob wir das hinkriegen.“ Lächelte dann aber einsichtsvoll und fügte hinzu: „aber wenn wir das als Chefsache nicht schaffen, können wir den Rest auch vergessen.“

### **Herausforderungen in Zeiten des Wandels**

Einfache, in Zeiten des Wachstums genährte Organisations- und Führungsprinzipien werden nicht oder nicht mehr lange ausreichen, um Integrität und Vitalität von Organisationen zu erhalten. Auch in vielen Sozialorganisationen, in denen man sich früher Schulenstreits (TA oder Psychoanalyse oder Gestalttherapie usw.) leisten konnte, ist heute - vorwiegend über Kostendruck - Bewegung entstanden. Die Orientierungsdaten geraten verändern sich und die Verantwortlichen erleben einen enormen Effektivitäts- und Innovationsdruck. Die neuen Gestaltungsprinzipien müssen an eine hohe Dynamik und Flexibilität angeschlossen sein. Darin liegen sowohl Chancen, als auch die Gefahren der Hektik und identitätslosen Beliebigkeit. Die Organisationsstrukturen sind meist nicht auf rasche Beweglichkeit und Neukonfiguration vorbereitet.

Genausowenig wie das Profil vieler Organisationsfunktionen sind die Menschen mit ihren Berufsverständnissen und Lebensarbeitszeitmodellen auf die neuen Herausforderungen vorbereitet. Sie betrachten etwa Erwerbsarbeit immer noch als wesentliche berufliche Identität. Neue Ideen sind zwar angedacht, aber noch weit davon entfernt, verwirklicht zu werden (vgl. RIFKIN 1997). Man denke etwa an Lebensaktivitäten-Portfolios: Wann kann was wie aktiv gestaltet und zur Identitätsbildung wichtig sein (LUTZ 1997). Entwicklungen von Berufsverständnissen und Lebensarbeitszeitmodellen sind aber dringend notwendig, um vorhandene Erwerbsarbeit gerechter zu verteilen. Die Wenigen sind überlastet und die Erwerbslosen haben keine Möglichkeiten, diesen wichtigen Teil in ihr Portfolio mit aufzunehmen. Viele haben auch wegen ihrer Familienorientierung das Problem, sinnvolle Erwerbsarbeit familienverträglich in ihr Lebensaktivitäten-Portfolio mit aufzunehmen.

### **Effektivitätsfallen**

Menschen wie Organisationen sind bezüglich Organisationsfunktionen, Berufsverständnissen und Lebensarbeitszeitmodellen oft unvorbereitet. Verschleppt, wie es viele Entwicklungen in unserer Wohlstands- und Wachstumsgesellschaft sind, geraten dadurch immer mehr Probleme zu Fallen oder Dilemmata. Die Bearbeitung von Dilemmata wird dadurch zu einem ein Schlüssel für die erfolgreiche Gestaltung von Wandlungsprozessen (KÜHL 1995, FARSON 1997). Dilemmata zeichnen sich im we-

sentlichen durch Unlösbarkeiten aus, die sich durch Lösungsversuche vom Typ „mehr-desselben“ immer weiter verfestigen.

Fitness wird etwa für einen Freiberufler zur Falle, wenn er kein Lebenskonzept hat, wenn er einfach das ausbaut, was gut geht und wofür es einen Markt gibt und sich nicht auf persönliche Entwicklungsoptionen und neue sinnschöpfende Marktmöglichkeiten vorbereitet. Für Organisationen wird Fitness zur Falle, wenn sie nicht wissen, wofür sie eigentlich stehen. Die Kräfte der beteiligten Menschen können ohne gemeinsame Identität nicht gebündelt und auf ein gemeinsames Ziel hin ausgerichtet werden.

Auch professionelle Qualifizierung kann zur Falle werden, wenn nicht gleichzeitig Kulturkompetenz erworben wird, kein gefühltes „wofür“. Es bedarf einer Antwort auf die Frage: „Was wird besser, wenn wir effektiver werden.“ Wir haben lange Zeit die Philosophie der Kompetenzsteigerung vertreten mit der Idee, gesellschaftliche und wirtschaftliche Probleme könnten dadurch gelöst werden. Heute sind zwar alle kompetenter geworden, aber ist dadurch irgend etwas besser geworden?

Innovationsbemühungen können zu Fallen werden, wenn Ressourcen nicht in einer anspruchsvollen Dramaturgie und Regie kombiniert werden. Werden Innovationen nicht von vornherein mit den vorhandenen Ressourcen in einem realistischen Zeitrahmen auf sinnvolle Ziele hin neben dem Tagesgeschäft geplant, bedeutet dies Raubbau an den Kräften der Mitarbeiter und deren Bereitschaft zum Engagement. Dadurch werden nicht nur die notwendigen Innovationen verfehlt, sondern gleichzeitig auch die Möglichkeiten minimiert, die Kraft und das Engagement der Mitarbeiter für neue Innovationen zu mobilisieren.

Meist wird zuwenig die Machbarkeit von Entwicklungen fokussiert und mehr über Notwendiges oder Wünschenswertes diskutiert, ohne die eigenen Ressourcen im Auge zu behalten. Die Verantwortung für Machbarkeit wird meist irgendwo hin verschoben. Und weil die Kommunikation über Hierarchieebenen oft schwierig ist, bekommt man kein realistisches Bild, daß es oben falsch ausgedacht war und es deswegen unten nicht funktionieren konnte. Eine Schauspieltruppe kann ja auch nicht neue Stücke einzustudieren, wenn sie gleichzeitig mit den laufenden Aufführungen überlastet ist. Sinnvolle neue Stücke gelangen nicht zur Aufführung, wenn man nur eine Ideenskizze nach unten reicht mit der Aufforderung: Und jetzt macht mal!

Hier herrschen in den meisten Organisationen additive Innovationsprogramme vor, die nebeneinander gestellt werden, ohne darauf zu achten wie vorhandene Kräfte einbezogen werden können und ohne eine Idee, wie es in die Gesamtlebensbelange der Organisation eingebettet werden kann. Hier fehlt schlicht Kompetenz und auf Ingenierbarkeit ausgerichtete Schöpfermacht. Ungerichtete Kreativität reicht nicht aus. Was fehlt sind Regisseure, die Orientierung geben, wie aus kreativen Ideen auf konkreten Bühnen Wirklichkeit werden kann.

### **Die Entstehung von Dilemmata durch nicht bewältigte Komplexität**

Die Folgen fehlender Schöpfermacht und fehlender vielschichtig sinnvoller Inszenierungen sind nicht bewältigte oder nicht mehr bewältigbare Komplexität, die all zu oft zu zum Drift in Dilemmata führt. Bei dilemmahaften Problemen sind in den Bezugsrahmen der Menschen, in die Beschreibung ihrer Probleme und in ihre Lösungsversuche, Unlösbarkeiten enthalten (vgl. SCHMID & JÄGER 1986, FONTIN 1998). Das hat

zur Folge, daß Anstrengungen innerhalb dieser Logik nicht zum Ziel führen, sondern zu weiterer Verstrickung führen. In der Theatermetapher gesprochen, kann Dilemma definiert werden als Überlagerung von mehreren Inszenierungsanforderungen, die unterschiedliche Logiken, Verantwortlichkeiten, Rhythmen, Rollenverteilungen etc. erfordern.

Ein kurzes Beispiel:

Ein Mitarbeiter der Zentrale eines internationalen Konzerns muß in einem bestimmten Land Assessment-Center einführen. Dazu gibt es eine Organisationspolicy, die beschreibt, wie die Gestaltung von Assessment-Centern auszusehen hat. Die kulturellen Verhältnisse dieses speziellen Landes passen aber nicht zu dieser Policy. Die Aufgabe dieses Mitarbeiters hat nun zwei Komponenten: Zum einen eine Policy des Unternehmens zu etablieren, die für alle gelten soll und von der sich niemand überlegt hat, ob sie zu unterschiedlichen Kulturen paßt. Zum anderen eine Lösung mit den Mitarbeitern vor Ort zu finden, die spezifisch zu deren Problemsituation und Kontext paßt. Zwischen diesen beiden Inszenierungen wandelt er hin und her. Weil er sich beiden Aufträgen verpflichtet sieht, sind sie für ihn unlösbar. Egal wie er es versucht, die Unlösbarkeit bleibt.

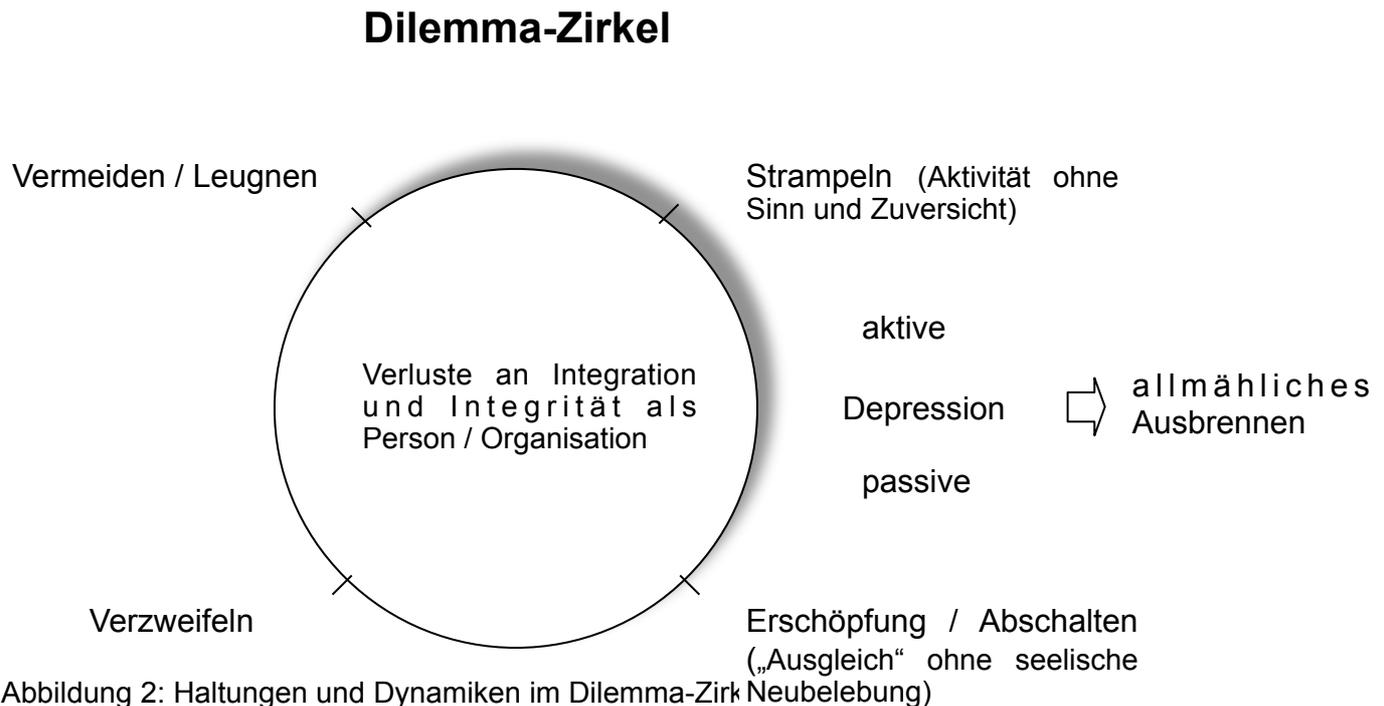
Dilemmasituationen lassen sich an Haltungen erkennen. Diese Haltungen bei sich zu spüren, ist gleichzeitig das beste Diagnostikum für Dilemmadynamiken. Die erste Haltung im Dilemmazirkel (SCHMID & JÄGER 1986), in die Menschen oder Organisationen in Ahnung von Unlösbarkeiten geraten, ist die des *Vermeidens* und des *Leugnens* (Abb.2). „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 weiter gehen kann. Es werden Innovationsprojekte aufgesetzt, die aber dramaturgisch meist nicht genügend gut aufgebaut sind. Man holt sich externe Helfer und vermeidet noch relativ lange die Eigenverantwortung. Man hat noch viel Geld und die Mitarbeiter sind loyal, man kann sie ruhig mal streiten lassen, mal schauen, ob etwas dabei herauskommt. Die Organisation geht zunehmend in einen Aktionismus über, in ein *Strampeln: Aktivität ohne Sinn und Zuversicht*. Wenn man die Menschen in dieser Phase fragt, ob sie Zuversicht haben, schütteln sie den Kopf. Diese Diagnose, Aktivität ohne Zuversicht, ist ein relativ sicheres Zeichen dafür, daß sich Menschen in Dilemmazirkeln befinden.

Damit dieses Rennen im Hamsterrad ohne Hoffnung nicht völlig kaputt macht, kommt es zwischendurch zu erschöpftem Anhalten. Dabei handelt es sich um einen Ausgleich, aus dem aber keinerlei seelische Neubelebung resultiert. Diese beiden Phasen wechseln sich nun in unterschiedlicher Weise ab. In der Psychotherapie kennt man diese Zustände als aktive und passive Depression. Es handelt sich dabei um ein inneres Ausbrennen in zweierlei Sinn: Zum einen geht der Sinn, der Gehalt, für den man sich aufreißt, immer mehr verloren. Zum anderen verliert man mit der Zeit das Gespür dafür, was eigentlich Sinn machen könnte. Je mehr einem dieses Gespür verloren geht, desto heftiger sucht man es - in der gewohnten Weise.

Angemessen ist die vierte Haltung des Dilemmazirkels, das *Verzweifeln*. Verzweiflung wird oft vermieden, weil sie Panik oder existentielle Verlustgefühle aktiviert. Verzweiflung ist in dieser Situation aber nicht nur ein unangenehmes Gefühl, sondern

vor allem die Kompetenz, Unlösbarkeiten zu identifizieren. Erst dadurch wird ermöglicht, die Logik der Lösungssuche zu verändern und unnötigen Kräfteverschleiß zu vermeiden. Die Verzweiflung muß gespürt und eine Sprache dafür gefunden werden. Hier ist auch die Entwicklung einer Kommunikationskultur gefordert, die Sprechen über Verzweiflung ermöglicht.



Mit Verzweiflung umzugehen, ist entscheidend, um aus Dilemmasituationen herauszufinden. Es ist eine hohe Kunst der Beratung, Menschen in Kontakt mit ihrer uneingestanden bzw. unausgesprochenen Verzweiflung zu bringen, ohne daß Integration und Integrität völlig kollabieren. Solange sie in strampelnder Weise Hoffnung zu schöpfen suchen, muß man sie "in Verzweiflung stürzen". Wenn sie fürchten, letztlich völlig verloren zu sein, muß man helfen, Zuversicht zu vermitteln, ohne daß man selbst den Weg schon kennt. Diese Arbeit kann man nur tun, wenn man diese Zuversicht in sich hat. Anderenfalls wird sie zynisch. Hier sind Berater mit ihrer ganzen Sinnmacht gefordert.

Dilemmata sind:

- Herausforderungen, in deren Logik Unlösbarkeiten eingebaut sind
- Innerhalb dieser Logik gibt es keine oder nur unbefriedigende Lösungen
- Dilemmata bleiben oft unerkannt, ihre Logik wird nicht angemessen beschrieben

- Dilemmata entstehen durch oder verursachen Haltungen des Dilemma-Zirkels.
- Über das Gefühl der Verzweiflung können Unlösbarkeiten erkannt und Wege aus dem Dilemmazirkel gefunden werden

Chancenreiche Haltungen:

- Qualifiziert mit Verzweiflung umgehen
- Distanz gewinnen
- Zum Wesentlichen und zum menschlichen Maß zurückfinden
- Sich von dort aus auf dilemmahafte Fragestellungen neu besinnen

## Der Sinnzirkel

Geh ich bei Zeiten in die Leere  
Kehre ich aus der Leere voll  
Wenn ich mit dem Nichts verkehre  
Weiß ich wieder was ich soll

Bert Brecht

Das Gegenstück zu diesem *Dilemmazirkel* möchten wir *Sinnzirkel* nennen (Abb. 3). Dieser Zirkel soll hilfreiche Haltungen im Umgang mit Komplexität und Dynamik verdeutlichen. Vergleichbar zu den Stadien des Dilemma-Zirkels können auch im Sinn-Zirkel verschiedene Haltungen unterschieden werden. Im Sinn-Zirkel sind keine neuen Haltungen erfunden, sondern die alten Begriffe der *vita activa* und *vita kontemplativa* neubelebt und mit neuem Sinn gefüllt.

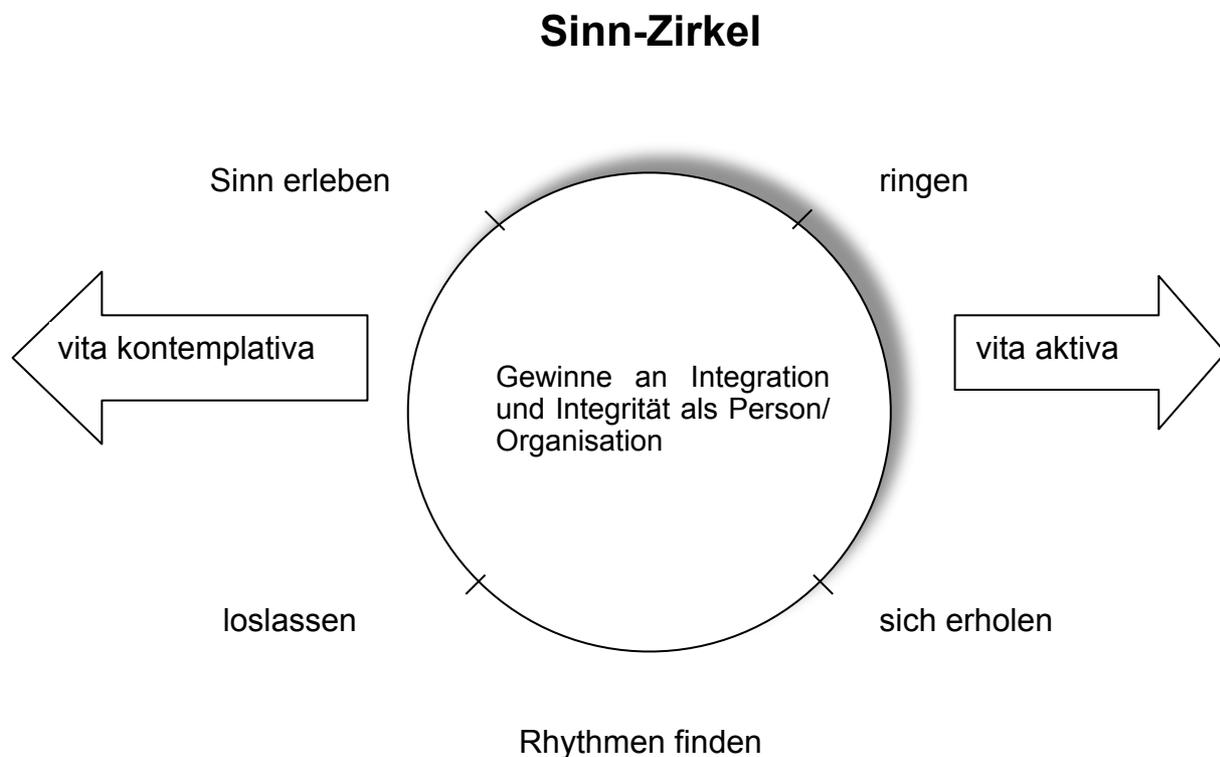


Abbildung 3: Sinn-Zirkel

Zunächst kann statt des Strampelns ein Ringen um die Dinge gesetzt werden. Es ist wichtig, positive Haltungen zu einem Ringen mit der Komplexität der Fragen zu finden. Es ist in manchen Kreisen etwas schick geworden, mit einer Hand in der Hosentasche Hochseesegeln zu wollen. Es ist chic geworden, cool zu bleiben oder esoterischen Fragen nachzugehen, während das Unternehmen untergeht. Man selbst wird ja schlimmstenfalls mit einer fünfstelligen Abfindung entlassen.

Organisationen brauchen aber Menschen, die ringen, die aktivieren, dynamisieren, begeistern, priorisieren, fokussieren, ankoppeln. Die Kunst liegt hier in der Unterscheidung: Ringen wir noch angemessen und sind nur noch nicht ganz durch oder strampeln wir schon. Gemeinschaften können hier immer wieder helfen, diese Unterscheidungen zu treffen, auch Zuversicht zu finden, wo wir sie zu unrecht verlieren.

Von diesem Ringen müssen wir uns natürlich auch *erholen*. Erholung meint das Gegenstück zu *erschöpftem Abschalten*. Wichtig sind Pausen und die Erlaubnis für Gär-, Schwel- und Reifeprozesse, für das Kraftschöpfen dürfen. Hierin sind viele weibliche Qualitäten enthalten, wie überhaupt vieles im Sinnzirkel nur möglich ist, wenn Weibliches und Männliches auf gute Weise zusammenwirkt. Der Unterschied zum erschöpftem Abschalten ist, daß man aus der *Erholung* regeneriert zurückkehrt, die Schöpfermacht und die Sinnmacht sind gestärkt. Schon in der Definition von Sinnmacht wird deutlich, daß es sich dabei um eine Fügung handelt, die nicht auf Pfiff herziert werden kann. Kontrolle hat man nur über Kontrollmacht, und die allein ist unnütz, wenn es darum geht, Kultur zu schaffen. Wenn es darum geht Kultur zu schaffen, müssen alle drei Machtformen integriert werden.

Die anderen Stufen „loslassen“ und „Sinn erleben“ sind mehr der *vita kontemplativa* zuzuordnen. Machmal ist es notwendig, zunächst loszulassen. Es geht um ein konstruktives Aufgeben, sich die Ohnmacht eingestehen, Demut vor der Größe der Aufgabe entwickeln, unwissend, wie lange der Weg ist und ob die Kräfte überhaupt reichen. Der Begriff des „*Sich Anheimstellens*“ verdichtet diese Bedeutung, aktiv zu sein und dennoch darauf angewiesen zu sein, daß es sich fügt. Diese Idee läßt sich in der Metapher des Segelns illustrieren. Der Segler weiß zwar, wie er die Segel aufzuspannen hat, er ist aber darauf angewiesen, daß der Wind bläst und er kann nicht bestimmen aus welcher Richtung.

Die *vita kontemplativa* beinhaltet auch, innere Leere zulassen zu können. Manche Erholung beginnt depressiv, wenn man sich davor verausgabt hat.

Ringen	Loslassen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktivieren</li> <li>- fokussieren</li> <li>- priorisieren</li> <li>- begeistern</li> <li>- ankoppeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aufgeben</li> <li>- Ohnmacht eingestehen</li> <li>- Sich-Anheimstellen</li> <li>- Leere zulassen</li> <li>- Distanz herstellen, relativieren</li> </ul>
Sich erholen	Sinn erleben
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pausen gönnen</li> <li>- Such-, Gär-, Schweb-, und Reifeprozesse zulassen</li> <li>- Kraft schöpfen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sich auf Wesentliches besinnen</li> <li>- qualitatives und fragmentarisches Denken</li> <li>- sich auf ein menschliches Maß besinnen</li> </ul>

Wenn vieles glückt, kommen wir in eine Haltung, die es ermöglicht, sich immer wieder auf *das Wesentliche* zu besinnen. Was als *wesentlich* empfunden wird, ist für Menschen verschieden. Es lassen sich aber drei Dimensionen formulieren, in denen Wesentliches gefunden werden kann.

*Das Wesentliche in den Beziehungen:*

In dieser Dimension gilt es, sich darauf zu besinnen, welche Art der Begegnung zwei Menschen möglich ist, was sie einzigartig macht und worin der Nährwert für die Beteiligten besteht. In Paarththerapien wird etwa die Frage gestellt: „In was an ihrem Partner haben sie sich verliebt, was war die gemeinsame Verheißung für ihre Beziehung.“ Diese Qualitäten lassen sich – in anderer Form – in jeder Beziehung ergründen.

*Das Wesentliche in der Sache:*

In dieser Dimension suchen Menschen nicht nur nach einem wichtigen Thema, sondern nach einem, das für sie wesentlichen Gehalt, seelischen Nährwert hat. Es ist oft erstaunlich, wie sich die Kompliziertheit auflöst, wenn man sich auf das besinnt, was einem wesentlich ist. Es entsteht eine Einfachheit, die der Komplexität des Themas angemessen ist und nicht nur eine Simplifizierung durch gewohnheitsmäßige oder reflexhafte Komplexitätsreduktion.

*Das Wesentliche in Bezug auf den eigenen Lebensmythos:*

In dieser Dimension stellt sich die Frage, wie ich werden kann, zu was ich mich berufen fühle (vgl. Schmid & Hipp 1999). Wie ist das, was in meinem Leben ansteht, Teil meiner persönlichen Sinnerzählung. Aus welchem Holz sind wir geschnitzt und was kann man aus diesem Holz machen. Hier lassen sich vielerlei Bezüge zur Scripttheorie von Berne oder dem Konzepts des Lebensdrehbuchs von English herstellen. Wie kann man die Lebensmythologie einer Person, einer Organisation beschreiben und wie kann man die täglichen Inszenierungen als Bestandteil von Lebensthemen begreifen. Mit Hilfe dieser Dimension könnten auch mehr an Lebenssinn orientierte Ansätze der Organisations- und Personalentwicklung konzipiert werden (Bangert & Götz 1996).

**Kultur als Medium der Komplexitätssteuerung**

In einer komplexen und sich dauernd verändernden Welt steigen die Anforderungen an Inszenierungen. Inszenierungsanforderungen - Themen-, Beziehungs- und Ablauflogiken, Rollenanforderungen, Verantwortlichkeiten - beginnen sich zu überlagern. Quantitativ durchformuliert bzw. operativ ist das Komplexitätsproblem nicht zu lösen. Mit den Konzepten der Hoheits-, Schöpfer- und Sinnmacht, dem Sinnzirkel und der Konzentration auf Wesentliches haben wir versucht, Haltungen und Kompetenzen zu beschreiben, die Komplexitätssteuerung in Zeiten der Unübersichtlichkeit möglich machen.

Lösungen des Komplexitätsproblems für Organisationen verspricht nur eine Kultur, in der sich mehrere kompetente Menschen mit den obigen Haltungen aneinanderschließen, ihre Schöpfermacht aneinanderkoppeln, um die Dinge kokreativ zusammenzufügen, im Geiste der Kultur und ohne ein genaues Drehbuch zu benötigen. Kultur ist daher nicht etwas, was sich vitale Unternehmen leisten können, sondern eine absolute Voraussetzung für die Erhaltung und Entwicklung der Vitalität von Unternehmen.

Diese Form von Kultur kann dadurch erreicht werden, daß an Beispielen, im gemeinten Geist, Übersichtlichkeit inszeniert wird. Diese Beispiele strahlen aus und die Menschen integrieren Wesentliches und übersetzen sie in neue Situationen, obwohl viele Themen nie besprochen wurden. Sie integrieren an guten Beispielen in sich eine Kulturvorstellung, die einen qualitativen Transfereffekt hat, der quantitativ nie zu erreichen wäre. Qualitativer Transfer läßt sich definieren als die beispielhafte Ausrichtung unbewußter Wirklichkeitsbilder.

Die Beratungsprofession hat hier große Vorteile, weil wir aus der Supervision ein Wissen haben über die erstaunliche Wirkung des qualitativ hochwertigen Beispiels. Wenn eine Geschäftsführerriege anhand eines solchen Beispiels spürt, daß die Unbewältigbarkeit, die in der Agenda aufschien, durch diesen Prozess wieder übersichtlich und stimmig wird - wenn auch nur in qualitativer Weise - dann führt das zu einer gemeinsamen Kultur. Und siehe da vier Wochen später, sind viele Punkte der Agenda abgearbeitet, ohne daß irgend jemand einen Aktionsplan gemacht hätte.

Bewältigte Komplexität am Beispiel führt also zu Kultur und zwar zu vielschichtigen und vielfach sinnvollen Wirklichkeitsinszenierungen. Die Arbeit an Beispielen kann kombiniert werden mit der Idee, bestehende Ereignisse (Besprechungen, Workshops etc.) mit Innovationsperspektiven anzureichern. Damit soll verhindert werden, daß für jede Innovationsbemühung ein eigenes Event geschaffen wird und die Mitarbeiter sich stöhnend fragen, wann sie denn neben den Besprechungen und Workshops noch ihre Arbeit tun sollen. Bestehende Events müssen uminszeniert werden und mit neuen Perspektiven angereichert werden (SCHMID & HIPPE 1997).

Wenn durch gute Beispiele Kultur erzeugt wird, dann führt diese Kultur mehr und mehr zu einer bewältigbaren Komplexität, ohne daß sie zentral gesteuert werden muß. Deswegen ist Kultur das entscheidende Medium für Komplexitätssteuerung.

### **Integration und Integrität als Kernbegriffe von Kulturbildung**

Beim Aufbruch aus dem mechanistischen Weltverständnis, gegen dessen Rigidität und Schwerfälligkeit wir angetreten sind und beim Aufbruch in die Informations- und Dienstleistungsgesellschaft sind wir unversehens in die Strudel übermäßiger Komplexität und Dynamik geraten. Erst wollten wir etwas bewegen und jetzt sind wir froh, wenn wir noch einen Halt finden in der Bewegung, die sich auftut. Es ist als entdeckten wir, daß die archimedischen Punkte, an denen Personen und Organisationen ihre Orientierung ausrichten, auf auseinanderdriftende schmelzende Eisschollen verteilt sind.

Viele Ältere, die auch die absteigenden Teile des Lebensweges vor sich sehen, nehmen diese Entwicklung aber auch als eine Neubesinnung darauf, was es bedeutet, angesichts dieser neuen Unsicherheiten persönlich über Macht zu verfügen. Wer auf das Ende blickt, kommt eher auf die Idee, daß mächtig zu sein mehr bieten könnte als mächtig zu sein.

Es gibt zwei Begriffe die im Rhythmus von Auseinanderdriften und Zusammenfügen bedeutsam werden: *Integration* und *Integrität*.

Der Begriff der *Integration* stellt die Frage nach dem Zueinandergefügt-Sein der Teile eines Organismus. Personen, Organisationen und Gesellschaften erleben zunehmend das Problem der Desintegration. Es wird immer schwerer, die Dinge in einem

Team, in einer Organisation, in einer Gesellschaft zusammenzuhalten oder wieder zusammenzufügen. Hier sind kompositorische Fähigkeiten gefragt. Ältere Menschen werden sich freuen, denn eine der wichtigsten Fähigkeiten, um die Dinge zueinanderzufügen, ist die Fähigkeit, das richtige Maß zu finden. Man wird auch in Organisationen wieder ältere Menschen brauchen, wenn deren Fähigkeit entwickelt wird, das richtige Maß zu finden,.

*Integrität* ist der zweite Begriff, der in diesem Zusammenhang wichtig ist. Für eine Person wie für eine Organisation ist es wichtig, Tätigkeiten zu finden, die zu ihrem Wesen passen und persönlich wie von der Umwelt als stimmig erlebt werden. Hier stellen sich also Fragen, aus welchem Holz eine Person oder Organisation geschnitzt sind. Auch große Organisationen erreicht heute die Erkenntnis, daß sie nicht alles herstellen oder machen können, sondern sich auf Kernkompetenzen konzentrieren müssen, für die sie nach innen und nach außen stehen können.

Integration und Integrität beleuchten Fragen der persönlichen Lebensführung, aber sie beleuchten auch Fragen der Organisationen im Stadium der zweiten Lebenshälfte und Fragen unserer alternden und vom Abstieg bedrohten Gesellschaft. Wir sollten dieses Altern aber nicht bedauern, sondern darüber nachdenken, wie Kulturprodukte geschaffen werden können, wie man sinnvoll altern kann als Mensch, als Organisation und als Wirtschaftsgesellschaft. Solche Kulturprodukte würden auch unsere Exportfähigkeit auf lange Zeit sichern, denn andere werden auch alt.

## LITERATUR

- BANGERT & GÖTZ (1996.) "Macht" - "Führung" - "Sinn" - macht Führung Sinn?! In: Vierteljahresschrift für wissenschaftliche Pädagogik, Heft 3/96.
- BERNE, E. (1972). Was sagen Sie, nachdem sie "Guten Tag" gesagt haben? Kindler Verlag GmbH. München.
- ENGLISH, F.
- FONTIN, M. (1998). Dilemmata in Organisationen aktiv bewältigen. Das ADINO-Verfahren: Potential, Werkzeug und Einsatzperspektiven.
- Farson, R. (1997). Management of the absurd. Paradoxes in Leadership. New York.
- KÜHL, S. (1995). Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt/Main.
- LUTZ, C. (1997). Leben und arbeiten in der Zukunft. Wirtschaftsverlag Langen. München
- PFEFFER, J. (1992). Das letzte Tabu: Macht. In: HARVARDmanager, 4/1992.
- RIFKIN, J. (1997). Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft. Fischer Taschenbuch-Verlag. Frankfurt/M.
- SCHMID, B., JÄGER, K. (1986). „Zwickmühlen oder: Wege aus dem Dilemmazirkel“. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 3, 1, 5-16.
- SCHMID, B. (1994). Wo ist der Wind, wenn er nicht weht. - Professionalität und Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht. Junfermann. Paderborn.

SCHMID, B, HIPPI, J. (1996). „Innovation in Szene setzten. - Design und Regie für Management und Beratung am Beispiel Integrierter Personalarbeit“. Institutsschriften.

SCHMID, B, HIPPI, J. (1999). Individuation und Persönlichkeit als Erzählung. In. Zeitschrift für systemische Therapie, 1/99.

### **Zusammenfassung:**

Zunehmende Komplexität und Dynamik sind die bestimmenden Faktoren unserer Zeit. In dem vorliegenden Aufsatz sollen Machtformen beschrieben werden, mit denen diesen Anforderungen begegnet werden kann. Mit dem Konzept der Dilemmata werden zudem die Gefahren nicht bewältigter Komplexität und mit dem Sinnzirkel hilfreiche Haltungen im Umgang mit Komplexität aufgezeigt. Kulturbildung stellt sich dabei als bedeutsames Medium der Komplexitätssteuerung heraus.

### **Summary**

Increasing complexity and dynamic are determining factors of our time. This article describes kinds of power which help to cope with these challenges. The dilemma concept shows negative processes we can run in, while trying to manage overcomplexity. The cycle of sense helps us to find orientation and helpful attitudes in this process. Organisational culture is described as the most important medium to manage complexity.

### **Anschrift der Autoren**

Dr. Bernd Schmid  
Institut für systemische Beratung  
Schloßhof 3  
69168 Wiesloch

Joachim Hipp  
An der Stauffenmauer 4  
60133 Frankfurt  
Tel. 069 / 219 97 220