



Leben.Lieben.Arbeiten

SYSTEMISCH BERATEN

Julika Zwack / Ulrike Bossmann

Wege aus beruflichen Zwickmühlen

Navigieren im Dilemma

V&R



Julika Zwack/Ulrike Bossmann: Wege aus beruflichen Zwickmühlen

Leben.Lieben.Arbeiten

SYSTEMISCH BERATEN

Herausgegeben von
Jochen Schweitzer und
Arist von Schlippe

Julika Zwack/Ulrike Bossmann

Wege aus beruflichen Zwickmühlen

Navigieren im Dilemma

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 2 Abbildungen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-647-40507-0

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter: www.v-r.de

Umschlagabbildung: alice-photo/shutterstock.com

© 2017, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen /
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.
www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Inhalt

Zu dieser Buchreihe	7
Vorwort von Jochen Schweitzer	9
1 Zwickmühlen im Beruf – Innenansichten eines alltäglichen Phänomens	11
2 Man nehme ...: Zutaten eines Dilemmas	16
3 Von Dämon zu Dämon – Begegnung im Dilemma	21
4 Die Weisheit zu unterscheiden – Dilemmata von Problemen trennen	26
5 Navigieren im Dilemma: Strategien und Haltungen für einen selbstermächtigenden Umgang mit unlösbaren Aufträgen ...	32
5.1 Es hört nicht auf – eine Ent-Täuschung zu Beginn	32
5.2 Zappeln im eigenen Netz – eine Inventur der eigenen Prämissen	36
5.3 Zappeln im Netz organisationaler Spielregeln – Kultur und Kulturbrüche	38
5.4 Gefühle als Kompass	42
5.5 Werte als Kompass	51
5.6 Selbstmitgefühl – der Umgang mit dem unangenehmen Rest	56
6 Äußere Verortung	63
6.1 Aktive Entdämonisierung	65
6.2 Vulnerabilitätsmanagement	66
6.3 Verantwortung klären und adressieren	67
7 Ein roter Faden durch's Geflecht – Reflexionsetappen im Dilemma	72

8 Fazit: Was bringt's? Chancen der inneren und äußeren Verortung	79
8.1 Das Strukturelle im Persönlichen erkennen und sie voneinander trennen	81
8.2 Die Vorzüge der Unentscheidbarkeit nutzen: entscheiden!	83
8.3 Ambivalenz mögen – Gefühle aushalten, erkunden und nutzen	85
8.4 Zu guter Letzt – die Dialektik der Dilemmaarbeit	86
9 Literatur	90
10 Danksagung	93
11 Die Autorinnen	94

Zu dieser Buchreihe

Die Reihe »Leben. Lieben. Arbeiten: systemisch beraten« befasst sich mit Herausforderungen menschlicher Existenz und deren Bewältigung. In ihr geht es um Themen, an denen Menschen wachsen oder zerbrechen, zueinanderfinden oder sich entzweien und bei denen Menschen sich gegenseitig unterstützen oder einander das Leben schwer machen können. Manche dieser Herausforderungen (Leben.) haben mit unserer biologischen Existenz, unserem gelebten Leben zu tun, mit Geburt und Tod, Krankheit und Gesundheit, Schicksal und Lebensführung. Andere (Lieben.) haben mit unseren intimen Beziehungen zu tun, mit deren Anfang und deren Ende, mit Liebe und Hass, mit Fürsorge und Vernachlässigung, mit Bindung und Freiheit. Wiederum andere Herausforderungen (Arbeiten.) behandeln planvolle Tätigkeiten, zumeist in Organisationen, wo es um Erwerbsarbeit und ehrenamtliche Arbeit geht, um Struktur und Chaos, um Aufstieg und Abstieg, um Freud und Leid menschlicher Zusammenarbeit in ihren vielen Facetten.

Die Bände dieser Reihe beleuchten anschaulich und kompakt derartige ausgewählte Kontexte, in denen systemische Praxis hilfreich ist. Sie richten sich an Personen, die in ihrer Beratungstätigkeit mit jeweils spezifischen Herausforderungen konfrontiert sind, können aber auch für Betroffene hilfreich sein. Sie bieten Mittel zum Verständnis von Kontexten und geben Werkzeuge zu deren Bearbeitung an die Hand. Sie sind knapp, klar und gut verständlich geschrieben,

allgemeine Überlegungen werden mit konkreten Fallbeispielen veranschaulicht und mögliche Wege »vom Problem zu Lösungen« werden skizziert. Auf unter 100 Buchseiten, mit etwas Glück an einem langen Abend oder einem kurzen Wochenende zu lesen, bieten sie zu dem jeweiligen lebensweltlichen Thema einen schnellen Überblick.

Die Buchreihe schließt an unsere Lehrbücher der systemischen Therapie und Beratung an. Unsere Bücher zum systemischen »Grundlagenwissen« (1996/2012) und zum »störungsspezifischen Wissen« (2006) fanden und finden weiterhin einen großen Leserkreis. Die aktuelle Reihe erkundet nun das »kontextspezifische Wissen« der systemischen Beratung. Es passt zu der unendlichen Vielfalt möglicher Kontexte, in denen sich »Leben. Lieben. Arbeiten« vollzieht, dass hier praxisbezogene kritische Analysen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen ebenso willkommen sind wie Anregungen für individuelle und für kollektive Lösungswege. Um klinisch relevante Störungen, um systemische Theoriekonzepte und um spezifische beraterische Techniken geht es in diesen Bänden (nur) insoweit, als sie zum Verständnis und zur Bearbeitung der jeweiligen Herausforderungen bedeutsam sind.

Wir laden Sie als Leserin und Leser ein, uns bei diesen Exkursionen zu begleiten.

Jochen Schweitzer und Arist von Schlippe

Vorwort

In diesem Buch geht es um eine den meisten Menschen vertraute Erfahrung: Man kann es sich selbst und anderen nicht immer recht machen, egal was man tut, mitunter sitzt man zwischen allen Stühlen und hat nur die Wahl zwischen Pest und Cholera. Die Engländer haben dafür ein drastisches Sprichwort: »Damned if You do and damned if You don't«.

Umgangssprachlich bezeichnen wir solche Situationen als »Zwickmühlen«: als schwierige, verwickelte Lagen, aus denen es keinen guten Ausweg zu geben scheint. Berufliche Zwickmühlen stehen im Fokus dieses Buches: Wie sie entstehen, wie sie kaum zu vermeiden sind, welche Auswirkungen sie für die in ihnen Gefangenen haben können, wie man sie theoretisch und praktisch verstehen kann, und wie man sie manchmal auflösen oder häufiger einfach nur gut überstehen kann.

Die Autorinnen Julika Zwack und Ulrike Bossmann haben mit dem Thema vielerlei praktische Erfahrungen als Coaches und Psychotherapeutinnen. Darüber hinaus sind sie belesene systemische Organisationstheoretikerinnen. Und sie beforschen ihr Thema in speziellen »Dilemmakompetenz-Seminaren« für mittlere Führungskräfte – bislang in der Elektro- und Metallindustrie, demnächst auch im Gesundheitswesen.

Mittlere (oder »operative«) Führungskräfte sind solche, die an den strategischen Planungen ihrer Firmen nicht direkt beteiligt sind,

diese aber gegenüber ihren Mitarbeitern zu vertreten und mit diesen umzusetzen haben. Sie finden sich besonders häufig in »Sandwich-Positionen« wieder, eingeklemmt zwischen den Produktionszielen der Firmenleitung und den Leistungsgrenzen der ihnen zugeordneten Mitarbeiter. In solchen Sandwich-Positionen nicht von widersprüchlichen Anforderungen »aufgefressen« zu werden, gute Laune zu behalten und gesund zu bleiben, ist eine Herausforderung, für die dieses Buch viele Anregungen bietet.

10

Die Autorinnen setzen dabei nicht auf Tipps, Tricks und Tools, sondern auf kluge und praktische Selbstreflexion entlang von Konzepten der systemischen Organisationstheorie. Diese ergänzen sie durch ein emotionsfokussiertes Achten auf die als Kompass funktierenden Gefühle, durch ein Nachdenken über die eigenen Werte („Wozu stehe ich und wozu nicht?«), auf Selbstmitgefühl und auf den Imperativ, bewusst das zu entscheiden, was sich gar nicht vernünftig entscheiden lässt.

Ich bin überzeugt, dass die Anregungen aus diesem klugen Buch Eingang finden werden in viele professionelle systemische Beratungsprozesse wie auch in viele individuelle, berufsbezogene Selbsthilfeprozesse.

Jochen Schweitzer