



Navigieren im Dilemma - von widersprüchlichen Anforderungen sowie paradoxen Aufträgen.

Wie sieht die richtige Entscheidung aus? Und wie die falsche? Oft gibt es aber nur Lösungen, die zu geschätzten achtzig Prozent gut sind - wenn nicht weniger. Und manch eine Führungskraft kann machen, was sie will, die Anforderungen, die an sie gestellt werden, sind nicht zu erfüllen. Besonders auf der mittleren Führungsebene wird ein Kampf mit Dilemmata geführt. Kann man lernen, ihn erfolgreich zu bestehen? Dies sind Fragestellungen, denen Prof. Dr. Schweitzer und sein Team nachgingen.

In Zeiten von Arbeitsverdichtung und Beschleunigung, der Zunahme von psychisch bedingten Fehlzeiten und alternden Belegschaften werden Führungskräfte zunehmend mit der Forderung nach „gesunder Führung“ konfrontiert und für ihre Vorbild- und Multiplikator-Wirkung sensibilisiert. Denn: Nur wer gesund ist und es bleibt, kann so lange wie möglich produktiv arbeiten. Führungskräfte sollen deshalb auf das Verhalten und die Motivation ihrer Mitarbeiter, auf die Gestaltung von Arbeitsabläufen in gesundheitsförderlicher Weise einwirken. Die eigene Gesundheit und eine gesunde Selbstführung gelten als zentrale Voraussetzung, da zahlreiche Untersuchungen den Zusammenhang zwischen der Arbeits- und Gesundheitssituation von Führungskräften, ihrem Führungsverhalten und dessen Einfluss auf die psychische und körperliche Gesundheit und die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter belegen.

Was können und sollen Führungskräfte tun, um ihre eigene und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu fördern? Drei empirisch gut beforschte arbeitspsychologische Theorien beschreiben, wie Arbeit krank machen oder gesund erhalten kann:

Drei arbeitspsychologische Theorien

1. **Das Anforderungs-Kontroll-Modell:** Ob hohe Arbeitsanforderungen belastend wirken oder nicht, hängt dem Modell nach insbesondere vom Ausmaß an Freiheitsgraden und Entscheidungsspielräumen ab. Während Tätigkeiten mit hohen Anforderungen, aber auch großen Kontroll- und Handlungsspielräumen (aktive Jobs) Lern- und Entwicklungschancen bieten und mit Selbstwirksamkeitserfahrungen verbunden sind, stellen Tätigkeiten mit hohen Anforderungen und geringen Freiheits- und Kontrollgraden (high-strain Jobs) ein erhebliches Gesundheitsrisiko dar.

2. Das **Modell der beruflichen Gratifikationskrise** nimmt die Besonderheit vertraglicher Austauschbeziehungen in den Blick.

Psychisches Wohlbefinden ist dem Modell nach dann wahrscheinlich, wenn erlebte Anstrengungen und Verausgabungen in einem balancierten Verhältnis zu den erhaltenen Belohnungen (z.B. materielle und soziale Anerkennung, Arbeitsplatzsicherheit oder Aufstiegsmöglichkeiten) stehen. Dagegen bergen ausbleibende Belohnungen bei hohen Investitionen („Gratifikationskrisen“) ein erhöhtes Risiko für körperliche und psychosomatische Erkrankungen.

3. In seiner **Konsistenztheorie** betont Grawe, dass alle Menschen nach der Befriedigung von vier psychischen, evolutionär angelegten Grundbedürfnissen streben. Dabei handelt es sich um das Bedürfnis nach Bindung („verlässliche, tragfähige Beziehungen“), das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle („Herr der Lage sein und wissen, wo es lang geht“), das Bedürfnis nach Lustgewinn bzw. Unlustvermeidung („angenehme, freud- und lustvolle



Erfahrungen machen") und das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung bzw. Selbstwertschutz („sich als kompetent und liebenswert erfahren"). Befriedigte Bedürfnisse helfen dabei, ungünstigen Umgebungseinflüssen zu trotzen. Über einen längeren Zeitraum unbefriedigte Grundbedürfnisse erhöhen hingegen das Risiko für Stress und stressbedingte Folgeerkrankungen.

DIE SITUATION DER MITTLEREN FÜHRUNGSKRÄFTE

Betrachten wir die besondere Situation mittlerer Führungskräfte in ihren Betrieben durch die Brille der systemischen Organisationstheorie, dann stoßen wir auf eine von Branchen, Betriebsgrößen oder anderen Unternehmensspezifika unabhängige Gemeinsamkeit. Überall sehen sich mittlere Führungskräfte in ihrer betrieblichen Rolle mit widersprüchlichen Anforderungen und paradoxen Aufträgen konfrontiert. Die funktionelle Differenzierung in Betrieben fördert solche Spannungslagen: Geschäftsführer haben auf gute Gesamtergebnisse, Controller auf Kosteneinsparpotenziale, Personaler auf oft kostenverursachende Personalmaßnahmen, Betriebsräte auf Mitarbeiterinteressen zu achten. Mittlere Führungskräfte haben die Basismitarbeiter der Organisation anzuleiten und dabei zu kontrollieren, eine ihnen „von oben" vorgegebene Firmenstrategie zu verwirklichen, an deren Formulierung sie meist nicht oder nur wenig beteiligt sind. Sie bewegen sich am Knotenpunkt aller Anspruchsgruppen und sehen sich daher einer Reihe paradoxer Aufträge gegenüber. Einerseits sollen ehrgeizige Produktivitätsvorgaben erreicht werden, andererseits dabei die Bedürfnisse von Mitarbeitern berücksichtigt, Verständnis für deren Leistungshemmnisse aufgebracht und die Mitarbeiter gesunderhaltend geführt werden.

Jede Vorgabe ist in sich widerspruchsfrei, aus ihnen folgen in der Praxis jedoch unterschiedliche Verhaltens- und Verfahrenskonsequenzen. Ehrgeizige Leistungsvorgaben und Gewinnziele des Unternehmens erreicht man kurz- und mittelfristig am schnellsten, indem alle Mitarbeiter viel und/oder schnell arbeiten, Ressourcen zur Kostenreduktion eingespart werden und Führungskräfte mehr ansagen als nachfragen. Eine aufgabenbezogene Mitarbeiter- und Gesundheitsorientierung dagegen braucht Zeit für Entwicklung, zuweilen Entschleunigung und regelmäßige Kommunikation

Wer die an ihn gerichtete Forderungen als strikte, unabänderliche, immer zu befolgende Regeln verinnerlicht und versucht, beiden gleichzeitig zu entsprechen, kann schnell in innere Zwickmühlen geraten. Solche Zwickmühlen oder Dilemmata (Lemma griech., „das Angenommene") können sich überall dort ergeben, wo sich eine Person entscheiden muss zwischen zwei Möglichkeiten, die beide gleich gut oder schlecht sind und im Widerspruch zueinander stehen."

„Gebote“ des Unternehmens

Die inhaltlichen Pole berufsbezogener Dilemmata variieren. Die oben skizzierte Dialektik von schnellem Profit und humanistischen Idealen („jedes Jahr 5% mehr Umsatz bzw. Kosteneinsparung vs. „die Mitarbeiter da abholen, wo sie stehen, einbinden und mitnehmen") ist nur eine von vielen Spielarten. Widersprüche können sich ebenso ergeben aus strukturellen und kulturellen Notwendigkeiten („Der Bericht muss geschrieben werden, auch wenn ihn keiner liest") auf der einen und aufgabenorientierten Bedürfnissen auf der anderen Seite („Wenn man mich einmal in Ruhe meine Arbeit machen ließe"). Klassisch ist auch der Widerspruch aus Innovationserfordernissen („Wir brauchen neue Produk-



te/Angebote/Strukturen") und der Wahrung etablierter Interessen.

Im Erleben führt ein Dilemma schnell in Konflikte, mal mehr intrapsychisch, mal mehr zwischenmenschlich. Man fühlt sich gefangen und vermindert handlungsfähig. Die widersprüchlichen Aufforderungen sind rational nicht auf bzw. einzulösen. Die skizzierte Mehrdeutigkeit des Führungsalltags ist damit kein vermeidbares und auch kein im engeren Sinne lösbares Problem. Mit ihr kann und sollte immer gerechnet werden, auch in idealen Organisationen. Um nicht „ausgeliefertes Opfer“ dieser Dynamik zu werden, lohnt es sich für Führungskräfte, ihre Navigationskompetenzen im Umgang mit den alltäglichen Dilemmata ihres Berufsalltags auszubauen

Navigieren im Dilemma

Führungskräfte sind in Betrieben dazu da, häufig „Unentscheidbares“ zu entscheiden, d.h. dort, wo es keine objektiv richtigen, sondern nur persönlich verantwortete Entscheidungen geben kann, für Orientierung zu sorgen. Die Abkehr von der richtigen hin zur persönlich verantworteten Entscheidung eröffnet Spielräume, setzt aber voraus, Abschied zu nehmen vom Versuch, das Unmögliche möglich zu machen, es z.B. Mitarbeitern wie Geschäftsführung gleichermaßen und gleichzeitig recht zu machen.

Lösungswege

Die spürbaren Gefühle von Verzweiflung und Zynismus können „diagnostisch“ ein wichtiger Hinweis sein: „Verzweifeln ist eine natürliche Reaktion, wenn eine Situation als ausweglos erlebt wird. Verzweiflung kann milde und existenzielle Formen haben. Positiv gesehen, ist Verzweiflung ein Anzeiger, der auf eine Unlösbarkeit hinweist.“

Kein noch so gutes Zeit - und Selbstmanagement ermöglicht es, unmögliche Aufträge zu erfüllen. Diese Enttäuschung bildet die Voraussetzung, um im Sinne der anfangs beschriebenen Modelle wieder zu (inneren) Handlungsspielräumen zurückzufinden, Verausgabung und Belohnung zu balancieren und die eigenen Grundbedürfnisse zu befriedigen. Eine bewusste Reflexion der Dilemmata bildet den Ausgangspunkt für das gesundheitsförderliche (und in diesem Sinne kluge) Navigieren in der eigenen Organisation. Folgende Schritte können hierbei hilfreich sein:

1. Die Komponenten des Dilemmas verstehen:

Die Eingangsfrage – „Welche widersprüchlichen Aufträge werden von der Führungskraft in der vom Ratsuchenden als ausweglos erlebten Situation von wem, wie und wann gestellt?“ ermöglicht es, die bis dato meist unbewusst wirkenden Zwickmühlen in den Fokus der Aufmerksamkeit zu nehmen. Um wieder Handlungsspielräume zurückzugewinnen, gilt es, zumindest eine der als alternativlos erlebten Prämissen zu hinterfragen: Welche der bis dato absolut gesetzten Annahmen und (Selbst-)Ansprüche („Es geht nur so - und so geht es nicht“) kann ich zumindest temporär in Frage stellen?

2. Den organisationalen Kontext mitdenken: Für eine bewusste Positionierung im Dilemma ist die Differenzierung von formaler und persönlich gefühlter Verantwortung entscheidend wobei beide gleichermaßen bedeutsam sind.

- ▶ „Wofür genau bin ich hier zuständig (z.B. laut Arbeitsvertrag, Dienststellenbeschreibung, Organigramm)? Bin ich formal verpflichtet, dieses Problem zu lösen? Wenn nein: Wessen Verantwortung übernehme ich derzeit?“



- ▶ „Wem gehöre ich organisatorisch an? Hilft diese Art der strukturellen (Nicht-) Anbindung bei der Erfüllung meines Auftrages oder wird es da durch schwieriger? Wer muss mit an Bord, um den Auftrag sinnvoll er-/bearbeiten zu können?“
- ▶ „Kann ich dieses Problem lösen? Stehen mir dafür ausreichende Ressourcen (z.B. Zeit, Geld, Personal, Weisungsrechte) zur Verfügung? Wenn nicht: Wer muss davon wissen?“
- ▶ „Welche Konsequenzen zieht eine Entscheidung in die eine oder andere Richtung nach sich? Mit welchen der zu erwartenden organisationalen Nebenwirkungen kann ich besser bzw. schlechter leben?“

3. Umso unauflösbarer eine Situation ist, umso bedeutsamer werden **eigene Sinnkriterien und Werthaltungen** als Basis für bewusste Investitions- und Entscheidungsprozesse. Vaclav Havel hat diese Erkenntnis auf den bekannten Nenner gebracht: „Hoffnung ist nicht die Gewissheit, dass etwas gut ausgeht, sondern die Gewissheit, dass es Sinn macht, egal wie es ausgeht.“ Dies führt zu Fragen wie: „Wofür möchte ich stehen, unabhängig vom Ergebnis?“

Was kann ich noch mittragen, was nicht mehr, wo ziehe ich die Reißleine?“, „Wofür trage ich Entscheidungen mit, die mir nicht passen, die ich aber nicht ändern kann?“, „Wann bin ich mit mir im Reinen, auch wenn es keine gute Lösung gibt?“

4. **Kraftquellen erschließen:** Sich im Dilemma bewusst zu bewegen, setzt eine gewisse organisationale Zivilcourage voraus. Lösungsorientierte Fragen nach positiven Vorerfahrungen können Mut machen: „Wo und wie habe ich es bereits geschafft, mich trotz unauflösbarer Problemlagen stimmig zu positionieren? Wie habe ich bislang ausgewogene Entscheidungen getroffen, meinem Chef widersprochen, den Ärger meiner Mitarbeiter ausgehalten?“ Umgekehrt können Verschlimmerungsfragen helfen, durch gedankliches „Auf-die-Spitze-Treiben“ des Problems entgegengesetzte Tendenzen freizusetzen: „Wie könnte ich mich noch mehr aufreiben, die Entscheidung noch länger hinauszögern, auch neunzigprozentige Lösungen nicht akzeptieren, sondern nur hundertprozentige?“ Nicht tabuisiert werden sollte dabei auch der Ausstieg als Lösungsstrategie: Einen Plan B zu entwickeln bzw. die Versetzung oder Kündigung zu Ende zu denken, kann eine wichtige Voraussetzung sein, um von dem Gefühl „Ich muss“ zu einem „Ich entscheide mich“ zu gelangen.

Aus den Punkten eins bis vier erwachsen oft erste Handlungsideen. Bei Konflikten zwischen „oben und unten“ können dies sein: sukzessives „Nachverhandeln“ mit Chefetage und Mitarbeitern („In dieser Form nicht, aber so kann es gehen“), gut begründetes Ablehnen eines Auftrages der Chefetage („Ich würde gerne, aber ich sehe unter diesen Rahmenbedingungen keine Erfolgchancen“), gut begründetes „Durchziehen“ eines unangenehmen Auftrags („Liebe Kollegen, mir gefällt das überhaupt nicht, aber ich sehe derzeit keine alternative Möglichkeit, unseren Beitrag für ... zu leisten“), gut begründete Verschiebung einer Entscheidung („Das neue Projekt ist eine sehr gute Idee, aber frühestens in einem Jahr finanzierbar“).

Quellen:

Ulrike Bossmann ist Dipl.-Psychologin, Dipl. Betriebswirtin (BA) Systemische Therapeutin, Beraterin und Coach. Sie begleitet Führungskräfte- und Teamentwicklungen in Profit- und Non-Profit-Organisationen. Seit 2012 forscht sie zudem als wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Sektion Medizinische Organisationspsychologie im Universitätsklinikum Heidelberg zum Betrieblichen Gesundheit und Demografie Management.

Dr. Julika Zwack ist Dipl.-Psychologin, Psychologische Psychotherapeutin, Supervisorin und Coach. Seit 2005 ist sie Mitarbeiterin der Sektion Medizinische Organisationspsychologie am Universitätsklinikum Heidelberg; daneben arbeitet sie als niedergelassene Psychologische Psychotherapeutin.

Prof. Dr. rer.sock.Jochen Schweitzer, Dipl.-Psychologe, ist Sektionsleiter Medizinische Organisationspsychologie am Universitätsklinikum Heidelberg und Co-Leiter Helm- Stierlin-Instituts Heidelberg sowie gesellschaftspolitischer Sprecher der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie IDGSFI.