

**Titel:** **Wege aus beruflichen Zwickmühlen  
Navigieren im Dilemma**  
**Autorinnen:** **Julia Zwack, Ulrike Bossmann**  
**Verlag:** **Vandenhoeck & Ruprecht, 2017**  
**Umfang:** **95 Seiten**  
**ISBN-Nr.:** **978-3-525-40507-9**  
**Preis:** **10,00 €**

**Rezensentin:** © **Elizabeth Kandziora**, Hannover  
Systemische Beraterin, Diplom-Supervisorin (DGSv)

Leben.Lieben.Arbeiten – Systemisch beraten. Die von Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer so betitelte Reihe kleiner und kompakter Bücher beschäftigen sich mit Herausforderungen menschlicher Existenz und deren Bewältigung. Adressaten sind BeraterInnen, die sich mit diesen beschriebenen Kontexten konfrontiert sehen und geben Werkzeuge zu den angesprochenen Themen an die Hand. Auch für Betroffene sind die knapp und verständlich geschriebenen Erkenntnisse aus verschiedenen Forschungsdisziplinen zum tieferen Verständnis eigener Beobachtungen sehr hilfreich.

So geht es in diesem Buch um die den meisten Menschen vertraute Erfahrung, sich immer häufiger in (beruflichen) Zwickmühlen zu befinden. „Man kann es sich selbst und anderen nicht immer recht machen, egal, was man tut, man sitzt mitunter zwischen allen Stühlen und hat nur die Wahl zwischen Pest und Cholera.“(S. 9) Julika Zwack und Ulrike Bossmann beforschen dieses Thema in Praxis und Theorie. Sie legen dar, wie Zwickmühlen entstehen, wie sie kaum zu vermeiden sind, wie man sie manchmal auflösen oder sie möglichst gut überstehen kann. Dazu verwenden sie keine Tipps und Tricks, sondern reflektieren als kluge und praktische systemische Organisationstherapeutikerinnen den Kontext, in dem diese Phänomene auftauchen. Flankiert werden diese Erkenntnisse durch achtsame Aufmerksamkeit der dabei auftauchenden Gefühle, der Berücksichtigung wichtiger Werte („Wozu stehe ich und wozu nicht“?) und der Stärkung des Selbstmitgefühls.

Der Ausgangspunkt eines Dilemmas ist stets ein Widerspruch, z.B. zwischen Qualität und Zeit. „Reduziere Kosten und liefere den besten Service“ (S. 16). Zum Verständnis dieser alltäglichen Erfahrungen nutzen die Autorinnen Organisationstheorien, die verdeutlichen, dass sich Organisationen um diese Widersprüche herum organisieren. Verschiedene Abteilungen können so nach unterschiedlichen Funktionslogiken arbeiten, so dass Organisationen gleichzeitig ganz widersprüchlichen Dingen folgen können, so Fritz Simon (S. 16). Widersprüche sind auf unterschiedliche Funktionsbereiche und Rollen verteilt, sollen aber dennoch von den beteiligten Personen bewältigt werden. Ein Entscheidungskonflikt entsteht durch den Anspruch, „gleichzeitig rechts und links zu gehen“ (S. 18).

In Beratungssituationen zeigen sich diese Anforderungen in einer spannungsvollen Mischung aus Ohnmacht, Ratlosigkeit und hohem Entscheidungs- und Handlungsdruck. Es gibt keine „richtige“ Entscheidung, keine Lösung. Doch kann von hier aus ein Weg hin zu einer „persönlich verantworteten Entscheidung“ entstehen.

„Navigieren im Dilemma“ ist das folgende Kapitel übertitelt. Heinz von Förster beschreibt das Kerngeschäft von Führungskräften als das Entscheiden unentscheidbarer Fragen. „Gerade weil sie nicht in einem objektiv richtigen Sinne beantwortet werden können, muss die Antwort persönlich verantwortet werden“ (S.33) Um sich hier kraftvoll und stimmig zu positionieren, braucht es eine Erweiterung durch andere Qualitäten wie Gefühle und Körpersignale. Die Autorinnen zeigen auch hier, wie breit gefächert ihr Hintergrundwissen ist und wie sensibel, stimmig und geduldig sie mit ihren Klienten den roten Faden in und aus den geschilderten Zwickmühlen suchen. Fallvignetten zeigen, wie unterschiedlich persönliche Auswege gestaltet sein können.

Die Autorinnen zeigen auf diesen kurzen 95 Seiten, welche ambitionierte Herausforderung in der Beratung dieser Zwickmühlen verborgen liegt. Es ist eine Aufforderung zur Erhöhung der Ambiguitätstoleranz - auf beiden Seiten!

Ein großes Kompliment an den Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, der dieses großartige Buch ästhetisch hervorragend gestaltet hat und es für einen Preis von nur 10,00€ verkauft. Super Entscheidung!

**Hannover, den 07.09.2017**