

IDEENGENERATOR FÜR ZWICKMÜHLEN

Newsletter von Günter W. Remmert aus dem Seminarhaus SCHMIEDE,
Lösungen in Beziehungen und Beruf, Sommer 2014



Foto: Wilfried Beege, www.beege.de

Liebe Freunde und Interessenten,

herzlich begrüße ich Sie als Leserin oder Leser eines neuen Newsletters aus dem Seminarhaus SCHMIEDE. Menschliche Lösungen beruflich wie privat zu ermöglichen, dazu sind folgende Anregungen gedacht:

IM DILEMMA	1
VARIANTEN DER VEREINBARKEIT ERKUNDEN	3
1. KOMPROMISS	4
2. RÄUMLICHE TRENNUNG ODER BEREICHAUFTEILUNG	5
3. ZEITLICH WECHSELNDE WIEDERHOLUNG	5
4. RHYTHMUS	6
5. SCHEINGEGENSATZ	6
JOHANN PETER HEBEL (1760-1826), SELTSAMER SPAZIERRITT	7
LITERATUR	7



Gefallen Ihnen diese Seiten? Wären sie auch etwas für Ihre Freunde? Dann empfehlen Sie den Newsletter und das Seminarhaus SCHMIEDE doch weiter! Möchten Sie Danke sagen, Kritik üben, Vorschläge machen? Dann schreiben Sie mir. Ich freue mich, von Ihnen zu hören.
Freundliche Grüße aus der Südeifel

Günter W. Remmert

Günter W. Remmert
Seminarhaus SCHMIEDE, Lösungen in Beziehungen und Beruf
Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)
Fon +49 (0) 6506 577, Mobil +49 (0)174 3055198, Fax +49 (0) 6506 578
www.seminarhaus-schmiede.de, info@seminarhaus-schmiede.de
www.facebook.com/guenter.remmert

(Cartoons: Mit freundlicher Genehmigung von Werner Tiki Küstenmacher, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG)

IM DILEMMA

Jedes Dilemma ist eine Zwickmühle. Zwei Möglichkeiten, zwei Wege, zwei Alternativen stehen zur Wahl – jede von ihnen hat jedoch Nachteile. Welchen Weg man auch einschlägt, er führt möglicherweise zu einem unerwünschten Resultat. Die Situation scheint manchmal ausweglos, ja paradox. Wie soll man sich nun entscheiden? Selbst der Verzicht auf eine Entscheidung ist kein gangbarer Weg.

Schlimmer als das: Manchmal gibt es sogar mehr als zwei Alternativen. Bei drei Möglichkeiten spricht man von einem Trilemma, bei mehr als drei Möglichkeiten von einem Polylemma.

Wie soll man zwischen Konfliktparteien entscheiden? Auf welche Seite soll man sich schlagen? Jede Partei hat ihre Berechtigung, doch die Parteinahme für die eine Seite schließt die andere aus.

Und wie soll ich in einem Konflikt mit einer mir lieben Person umgehen? Sie will etwas, was ich nicht möchte, und ich will etwas, was sie nicht möchte. Wie lässt sich diese Spannung auflösen? Gerade dann, wenn mir eine bleibend gute Beziehung wichtig ist.

Oder eine Organisation steckt in roten Zahlen. Sie muss sich zwischen anspruchsvollen Innovationen oder dem Bewahren des Bewährten unter Verzicht auf wenig produktive Abteilungen entscheiden. Welcher Weg verspricht mehr Erfolg? Und dies nicht nur kurz-, sondern auch mittel- und langfristig?



Es ist gerade die Eigenart eines Dilemmas, dass es den Anschein erweckt, es seien keine weiteren Möglichkeiten vorhanden. Entweder nur das Eine oder nur das Andere. Etwas Drittes gibt es nicht. Wenn es das gäbe, wäre es ja kein Dilemma.

Doch so suggestiv diese Denkweise erscheint, so sehr kann sie in die Irre führen. Die Konzentration auf das Dilemma macht das Denken nicht nur eng, sondern führt es auch auf Abwege. Woher will ich grundsätzlich ausschließen, dass es eine Art Verbindung der beiden Gegensatzpole geben kann? Wenn ich dies aber nicht ausschließen kann, dann sollte ich es doch für möglich halten. Mit Mut und einer guten Portion Neugier und Kreativität kann ich über die zwei Alternativen hinausgehen. Denn aufbauend auf den zwei Wahlmöglichkeiten bietet sich grundsätzlich immer eine dritte Möglichkeit an: die (erst noch herauszufindende) Verbindung beider Positionen.

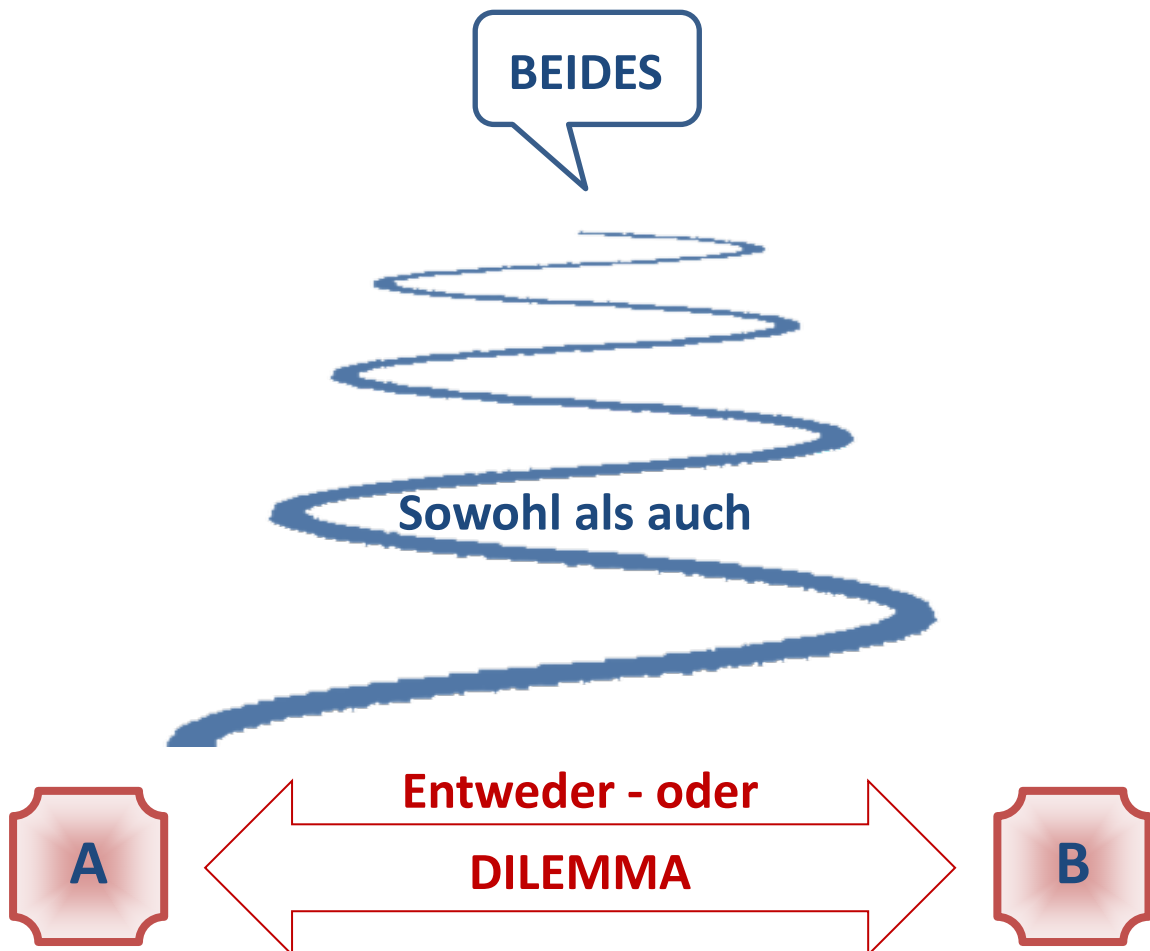
Für diese dritte Möglichkeit der Verbindung zweier Positionen bieten unsere Ohren und Augen ein überzeugendes Beispiel. Sie sind als Paar angelegt. Durch den kleinen zeitlichen Unterschied im Hören beider Ohren höre ich nicht nur den Ton oder das Geräusch wie mit einem Ohr, sondern zusätzlich die Richtung, aus der der Ton kommt. Ich kann also den Ton lokalisieren, seine Richtung bestimmen, ihn räumlich einordnen. Ein Ohr allein kann dies nicht. Dieses Phänomen nutzen auch Aufnahmen und Lautsprecher in Stereo-Qualität. In Stereo hören heißt den Klang räumlich wahrzunehmen.

In der Musik liefert die Verbindung unterschiedlicher Noten ein besonders schönes Beispiel im Akkord: einzelne Töne, hervorgebracht vielleicht sogar von verschiedenen Instrumenten, fließen in ein qualitativ neues Klang-Erlebnis zusammen, das mehr ist als die Summe der einzelnen Töne.

Auch beim Sehen wirkt ein solcher Stereo-Effekt: Der Blick durch beide Augen gemeinsam erzeugt zusätzlich ein Raumempfinden, das dem einzelnen Auge nicht möglich ist. Erst durch die Beidäugigkeit wird der Raum zum unmittelbaren Erlebnis.

VARIANTEN DER VEREINBARKEIT ERKUNDEN

Auf dem Weg aus dem Dilemma geht man also vom „Entweder-Oder“ zum „Sowohl-als-auch“. Dieses Vorgehen vervielfältigt die Lösungsmöglichkeiten. Das Dilemma erscheint aus diesem Blickwinkel als immerhin erste Chance, zwischen immerhin zwei Optionen wählen zu können. Stünde nur eine Richtung zur Verfügung, erschiene die Situation in der Tat alternativlos.



Mit zwei Varianten ergibt sich nun die Möglichkeit, probeweise einmal die eine und dann die andere Position einzunehmen und zu erforschen. Sie lassen sich nicht nur näher kennenlernen, sondern auch vergleichen und probeweise vielleicht kombinieren. Nach mehrmaligem Hin-und-her-Gehen darf sich das „Entweder-Oder“ in ein „Sowohl-als-auch“ verwandeln.

Dazu zwei Beispiele: Die Eigenschaften „rund“ und „eckig“ schließen sich in der Regel aus. Geht man jedoch auf die Suche nach einer kreativen Verbindung, kann man den Zylinder entdecken, der beide Eigenschaften in sich vereint. Die Lösung findet sich in einem nicht nur flächigen, sondern räumlichen Gebilde, im Übergang von einer zweidimensionalen zu einer dreidimensionalen Vorstellung. - Wie lassen sich „Schwarz“ und „Weiß“ verbinden? Natürlich in einer Mischung als „grau“, aber auch als regelmäßiges Muster wie im Schachbrett oder unter der flackernden Beleuchtung einer Lichtquelle.

Nützliche Fragen im Prozess vom „Entweder-Oder“ zum „Sowohl-als-auch“ können sein:

- Gibt es vielleicht Teile oder Aspekte der ersten wie der zweiten Position, die sich herauslösen lassen und die – herausgelöst – sich miteinander verbinden lassen? (Sowohl Kunden- wie Mitarbeiterorientierung enthalten zum Beispiel Wertschätzung und Respekt gegenüber Menschen und fördern so die gleiche Grundhaltung.)
- Gibt es hinter oder unter den beiden Alternativen tieferliegende Interessen oder fundamentalere Bedürfnisse, die vielleicht auf andere Weise erfüllt werden können? (Die Unterscheidung zwischen Strategie und dieser Strategie zu Grunde liegendem Bedürfnis oder Interesse, das vielleicht auch durch eine andere Strategie erfüllt werden kann.)
- Lässt sich möglicherweise eine Lösung unter zeitlichen Aspekten finden, bei der abwechselnd die eine und dann die andere Position vertreten wird? (Bei unterschiedlichen Urlaubswünschen der Mitglieder einer Familie kann im Familienrat abgesprochen werden, dass alle nacheinander einmal dran kommen.)
- Ist eine Verbindung denkbar, in der das neue Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile? (So wie das räumliche Sehen mehr ist als die Summe der einäugigen Bilder.)

Durch geschicktes Herangehen und aufmerksames Pendeln zwischen den Alternativen können Vorteile aus dem EINEN und dem ANDEREN hervortreten. Langsam kann man lernen, darauf zu vertrauen, dass aus jedem Dilemma, wenn man es nur in einer offenen, kreativen Haltung bearbeitet, Möglichkeiten für BEIDES sichtbar werden.



MÖGLICHE VERBINDUNGEN DER GEGENSATZPOLE

1. KOMPROMISS

Jeder rückt von seiner Idealvorstellung ab, und man einigt sich auf eine Lösung, bei der jeder Abstriche machen muss. Beispiele:

- In einem Unternehmen kann nicht alles so umgesetzt werden wie geplant, aber immerhin der Teil, der allen am Wichtigsten ist.
- In einer Familie rücken alle bei der Ferienplanung von einem idealen Vorhaben ab und man einigt sich auf einen zweitbesten Plan.
- In einem Unternehmen, für das Umweltschutz bisher eher als kostentreibender Faktor galt, das aber die Verbindung von PROFIT und ÖKOLOGIE anstrebt, werden Umweltprojekte mit einem festen Prozentsatz vom Gewinn gefördert.

- Bei den Tarifverhandlungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern einigt man sich in der Regel auf Lohnerhöhungen, die meist zwischen dem liegen, was die Beschäftigten anfangs forderten, und dem, was die Arbeitgeber anfangs anboten.

2. RÄUMLICHE TRENNUNG ODER BEREICHAUFTEILUNG

Hier führt jeder seine Wunschvorstellung in seinem Bereich durch. Jeder der beiden Pole hat und behält seinen Sinn, aber nur in einem dafür bestimmten Bereich. Diese Bereiche bestehen nebeneinander und sind klar unterschieden.

Beispiele:

- In einer Firma führen zwei Bereichsleiter die von ihnen bevorzugten Maßnahmen jeweils nur in ihrem Verantwortungsbereich durch.
- In einer Schule werden die drei Konfliktparteien einer Klasse an einem Wochentag auf drei unterschiedliche Räume aufgeteilt, in denen jede Partei mit der bevorzugten Trainingsmethode arbeitet. Anschließend werden die unterschiedlichen Erfahrungen mit Gewinn untereinander ausgetauscht.
- Die einzelnen Abteilungen des Unternehmens engagieren sich für unterschiedliche Ziele: das Management kümmert sich um den Profit, die Personalabteilung und der Betriebsrat um die Beschäftigten und jemand aus dem Vorstand behält die soziale Verantwortung nach außen im Blick. Die jeweiligen Entscheidungen fallen als Ergebnis einer lebendigen Auseinandersetzung der unterschiedlichen Funktionsträger.



3. ZEITLICH WECHSELNDE WIEDERHOLUNG

Die gewählten Vorgangsweisen werden abwechselnd durchgeführt. Daraus ergibt sich eine wiederholte, zeitlich abwechselnde Verbindung, die oft kontextabhängig ist. Was sich in einem Kontext als ungünstig erweist, kann sich in einem anderen als günstig erweisen. Beispiele:

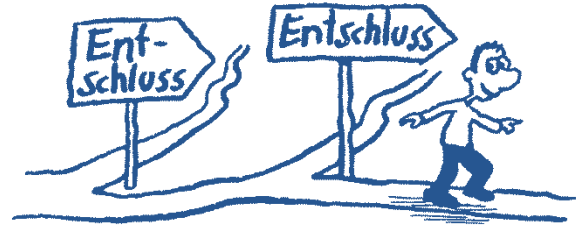
- Ein Elternpaar wird aufgefordert, an geraden Tagen die Tischsitten im Sinne des Mannes, an ungeraden Tagen die Tischsitten im Sinne der Frau zu befolgen.
- Zeitliche Balance zwischen Beruf und Familie.
- Urlaubsplanung in der Familie abwechselnd nach den Wünschen der einzelnen Familienmitglieder.
- Ein Kind, dessen Eltern geschieden sind, lebt bei einem Elternteil. Es wird eine bestimmte Zeit vereinbart, in der es vom anderen Elternteil betreut wird.
- Vielleicht kann ich nicht gleichzeitig zwei wertvolle und wichtige Ausbildungen machen, aber sehr wohl nacheinander.
- Unterschiedliche Vorgangsweisen werden zeitlich abwechselnd befolgt, jedoch nicht nach einem bestimmten Rhythmus. Die Parteien verhandeln jedes Mal, welche Strategie sie nun anwenden wollen. Die Lösung liegt in der Nichtentscheidung für eine bestimmte

Strategie. Die Zukunft kann zeigen, welche Strategie sich am besten bewährt oder welcher Anwendungsbereich für welche Strategie am besten geeignet ist.

4. RHYTHMUS

Die Lösungen der verschiedenen Konfliktparteien werden abwechselnd in einem bestimmten Rhythmus praktiziert. Beispiele:

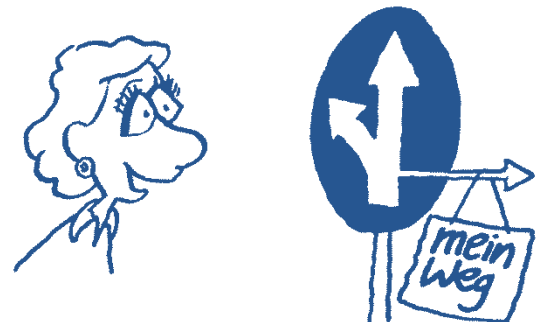
- Ein Angestellter pendelt zwischen Arbeitsplatz und Wohnort in einem Rhythmus von drei Tagen Arbeit und vier Tagen Familie hin und her. Auf diese Weise kann er beide Wünsche in sich zufriedenstellen. Er arbeitet am gewünschten Arbeitsplatz und verbringt ausreichende Zeit mit der Familie.
- Ein Beruf wird mit einem anderen verbunden, um die daraus entstehenden Vorteile (Synergien) zu nutzen. Bestimmte Tage oder Tageszeiten werden für den einen und andere für den anderen Beruf reserviert.



5. SCHEINGEGENSATZ

Der Gegensatz der Konfliktparteien erweist sich als Scheingegenatz: beide Lösungsvorschläge können gleichzeitig umgesetzt werden. Beispiele:

- In einer Firma läuft ein Streit, die neuen Büroräume nach praktischen oder ästhetischen Gesichtspunkten einzurichten. Der Streit kann beigelegt werden, als beide Parteien ihre Zustimmung zu Designermöbeln geben können, die sich zugleich als praktisch und ästhetisch erweisen.
- Die Spannung zwischen Planung und Spontaneität entpuppt sich als Scheingegenatz, wenn Zeitfenster für Unvorhergesehenes eingeplant werden.
- Ein sog. „Richtiger Fehler“: Ich höre keineswegs auf, die Angelegenheit als Fehler zu sehen, aber ich hadere nicht mehr länger damit, sondern nutze die Optionen, die sich gerade durch den Fehler und vielleicht nur durch ihn, erschlossen haben.
- Die sog. „Falsche Richtigkeit“: eine Handlung, die zwar übereinstimmte mit den eigenen Prinzipien und Werten, aber Lernprozesse behinderte, da sie dazu verführte, allzu starr an alten Mustern festzuhalten.
- Investitionen, die dazu führen, dass die Beschäftigten sich umfassend mit ihrem Unternehmen identifizieren, bewirken eine höhere Leistungsbereitschaft und damit auch einen höheren Gewinn.
- Der Erbe eines Weinguts, der am liebsten Gartenarchitekt werden möchte, entwickelt Landschaftsdesign für Weinbauevents.



JOHANN PETER HEBEL (1760-1826), SELTSAMER SPAZIERRITT

Ein Mann reitet auf einen Esel nach Haus und lässt seinen Buben zu Fuß nebenherlaufen.

Kommt ein Wanderer und sagt:

„Das ist nicht recht, Vater, dass Ihr reitet und lasst Euern Sohn laufen; Ihr habt stärkere Glieder.“

Da stieg der Vater vom Esel herab und ließ den Sohn reiten.

Kommt wieder ein Wandersmann und sagt:

„Das ist nicht recht, Bursche, dass du reitest und lässtest deinen Vater zu Fuß gehen. Du hast jüngere Beine.“

Da saßen beide auf und ritten eine Strecke.

Kommt ein dritter Wandersmann und sagt:

„Was ist das für ein Unverstand: zwei Kerle auf einem schwachen Tiere, sollte man nicht einen Stock nehmen und euch beide hinab jagen?“

Da stiegen beide ab und gingen selbdritt zu Fuß, rechts und links der Vater und Sohn, und in der Mitte der Esel.

Kommt ein vierter Wandersmann und sagt:

„Ihr seid drei kuriose Gesellen. Ist's nicht genug, wenn zwei zu Fuß gehen? Geht's nicht leichter, wenn einer von euch reitet?“

Da band der Vater dem Esel die vorderen Beine zusammen, und der Sohn band ihm die hintern Beine zusammen, zogen einen starken Baumpfahl durch, der an der Straße stand und trugen den Esel auf der Achsel heim.

Soweit kann's kommen, wenn man es allen Leuten will recht machen.



Hebel, Johann Peter (1811): Schatzkästlein des Rheinischen Hausfreundes. Kritische Gesamtausgabe mit den Kalender-Holzschnitten. Universal Bibliothek 142. Philipp Reclam Stuttgart ¹1981, S. 116-117

LITERATUR

Ferrari, Elisabeth (2011): Wege aus dem Dilemma. Das SySt-Tetralemma: ein Beides finden. Aachen

Varga von Kibéd, Matthias; Sparrer, Insa (2009): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen - für Querdenker und solche, die es werden wollen. Heidelberg, Neckar