

## **Entscheiden im Dilemma – was bleibt, wenn nichts geht?**

Julika Zwack

### **Zusammenfassung**

*Das Durchleben und -leiden dilemmatischer Situationen gehört zum Alltag vieler Berufsgruppen. Wie lässt sich zu einer tragfähigen Entscheidung gelangen, wo eine gute Lösung nicht in Sicht ist? Was hilft, sich in beruflichen Zwickmühlen bewusst zu positionieren statt sich ohnmächtig auszuliefern? Anhand von Fallbeispielen illustriert der Beitrag Haltungen und Interventionen, die BeraterIn wie KlientIn dabei unterstützen, stimmige Entscheidungen zu treffen und auch im Dilemma das Gefühl von Handlungsfähigkeit und Selbstwirksamkeit aufrechtzuerhalten.*

Schlüsselwörter: Dilemma, Entscheidung, Systemische Beratung, berufliche Zwickmühlen

### **Abstract**

*Taking decisions in dilemma – what's left when there's nowhere to go?*

*Professionals of all fields are confronted with and challenged by dilemma situations in their everyday responsibilities. What helps taking a decision when there is no good solution available? How can feelings of powerlessness and frustration be transferred to a conscious position? Using examples the article illustrates attitudes and interventions that help to support decision making and to maintain a sense of self-efficacy and agency in dilemma situations for both client and consultant.*

Keywords: dilemma, decision making, systemic consulting, professional predicaments

Wie „zwischen Pest und Cholera“

Der Umgang mit Zwickmühlen ist eine alltägliche Herausforderung in vielen Berufsgruppen. In Profit- wie Non-Profit-Organisationen scheint das Gefühl, regelmäßig zwischen Pest und Cholera entscheiden zu müssen, ebenso verbreitet zu sein wie der Anspruch, ein Drittes zu finden, das weder Pest noch

Cholera nach sich zieht. Zwei Beispiele, stellvertretend für viele:

*Frau A. hat nach mehrjähriger Arbeitslosigkeit ein Anstellungsverhältnis in einer Kosmetikfiliale angetreten. Sie befindet sich in der Probezeit, wie die Filiale selbst auch. Stimmt der Umsatz nicht, droht Entlassung und mittelfristig die Schließung des Ladens. In der Einarbeitung wird Frau A. klar instruiert: Ein guter Einkauf umfasst drei Produkte und hat einen Durchschnittswert von X Euro. Frau A. spürt Druck, das Umsatzziel zu erreichen. Sie berichtet, wie dieser sich in teilweise entwürdigenden Versuchen entlädt, die Kunden für den Kauf weiterer Produkte zu gewinnen. Jeder Einkauf, der nicht den genannten Kriterien entspricht, ist gefühlt ein Versagen. Die Überredungsversuche gegenüber den Kunden fühlen sich ebenfalls ungut an. Sie widersprechen dem eigenen Werteverständnis: „Ich möchte kundenorientiert beraten“ und sind im Endergebnis zwar monetär erfolgreich, aber zugleich beschämend („Zuletzt hat eine Kundin völlig entnervt den Laden verlassen – ich habe sie schier genötigt, weitere Produkte zu erstehen“). Frau A. fühlt sich gefangen und ratlos: „Ich will diesen Job behalten, dafür muss ich den Umsatz steigern. Und: Ich will so nicht verkaufen – das halte ich auf Dauer nicht durch.“*

*Frau B. ist Mitarbeiterin im Jugendamt. Aufgrund unbesetzter Stellen ist ihre ohnehin hohe Fallzahl weiter in die Höhe geschossen. Frau B. versucht, ihren Fällen gerecht zu werden, dies geschieht zu Lasten der Dokumentation. Schließlich hat sich ein Dokumentationsstau angehäuft, der sie erheblich unter Druck bringt. Frau B. reagiert zunächst mit einer Ausdehnung ihrer Arbeitszeit – sie fängt früher an und geht später nach Hause. Nach einigen Tagen merkt sie, dass diese Kompensation auf Dauer nicht leistbar ist. Sie sucht Unterstützung bei der Vorgesetzten. Diese entlässt sie aus dem Gespräch mit der klaren Ansage: „Das müssen Sie irgendwie hinkriegen.“ Frau B. spürt: Will sie ihrer Fallverantwortung gerecht werden, muss sie ein Mindestmaß an persönlichem Kontakt zu den Familien aufrechterhalten. Die Zeit, die sie an dieser Stelle investiert, fehlt ihr bei der Abarbeitung des Dokumentationsstaus. Dies kann im Krisenfall bedrohlich werden. Und umgekehrt: Umso mehr sie den persönlichen Kontakt zugunsten ihrer Dokumentationspflichten reduziert, desto höher das Risiko, gefährdende Entwicklungen nicht rechtzeitig mitzubekommen.*

*Wie kommt man im Dilemma zu Entscheidungen, die tragen?*

Der gemeinsame Nenner dieser Situationen ist das Erleben, sich wiederkehrend oder anhaltend in einer unlösbaren Situation zu finden, in der es unbedingt eine Lösung braucht. In der Begleitung von Individuen und Teams erscheint dieser Zustand so alltäglich wie erschöpfend. Eine bewusste Selbststeuerung in diesen Situationen steht daher im Zentrum berufsbezogener Resilienz (vgl. auch Zwack, Bossmann u. Schweitzer 2016, Zwack 2014, Zwack 2013). Wie kommt man im Dilemma zu Entscheidungen, die tragen? Was hilft, auch dort, wo es keine Lösung gibt, Erfahrungen von Selbstwirksamkeit und Handlungsfähigkeit zu befördern? Entlang von Fallbeispielen fasst der vorliegende Artikel einige nützliche Landkarten und Interventionen zusammen.

#### Zutaten eines Dilemmas

Was macht ein Dilemma zum Dilemma? Dilemmata sind zunächst einmal Entscheidungskonflikte. Ich stehe an einer Weggabelung und muss entscheiden, ob ich rechts oder links gehe. Übersetzt in den Berufsalltag heißt dies: Was priorisiere ich (im Zweifel) höher: Mitarbeiterinteressen oder Produktivitätsvorgaben? Sicherheit oder Schnelligkeit? Das Familienleben oder die Arbeitsanforderungen? Das Spezifikum dilemmatischer Situationen liegt darin, dass der Entscheidungskonflikt von dem Anspruch begleitet wird: Gehe rechts und links *gleichzeitig* (Simon 2013). Erreiche ehrgeizige berufliche Zielvorgaben und vergraule bzw. verärgere weder MitarbeiterInnen, KollegInnen oder Vorgesetzte noch PartnerInnen und Kinder. Stelle maximale Versorgungs-/Produktqualität sicher, aber überschreite nicht das vorgesehene personelle bzw. zeitliche Budget. Der Anspruch, rechts und links gleichzeitig zu gehen, kann von innen und/oder außen kommen. Gerade anstrengungsbereite Menschen halten angesichts dilemmatischer Konstellationen häufig an der Idee fest, das Unmögliche dennoch möglich machen zu müssen. Befördert werden derlei Ansprüche jedoch fast immer auch durch entsprechende Umfeldreaktionen: „Das müssen Sie irgendwie hinbekommen – dafür haben wir Sie eingestellt“, lautet ein beliebter „Schachmatt-Satz.“

*Interdependenz der Entscheidungsalternativen*

Neben dem Selbst- und/oder Fremdanspruch, rechts und links gleichzeitig zu gehen, wird die gefühlte Ausweglosigkeit im Dilemma auch durch die Interdependenz der Entscheidungsalternativen verschärft. Es gilt: Umso mehr ich nach rechts

gehe, umso mehr wächst die Notwendigkeit, links zu gehen. Umso größer die Abstriche an der Qualität zugunsten des Zeitdrucks, umso drängender die Notwendigkeit, Qualität zu sichern. Umso pünktlicher ich Feierabend mache, um in mein außerberufliches Leben zu investieren, desto größer der verbleibende Arbeitsberg und damit die dringende Notwendigkeit, mehr zu arbeiten. Es zeigt sich die Logik des Dilemmas: Eine Entscheidung muss getroffen werden. Und: Egal, welche Entscheidung getroffen wird, es ist die falsche.

Wie lässt sich erklären, dass sich Menschen unterschiedlichster Berufszweige und Hierarchieebenen so häufig in unentrinnbaren Zwickmühlen wiederfinden? Die Gründe sind vielfältig. Zu den treibenden Kräften gehört sicherlich die unserem Wirtschaftssystem inhärente Beschleunigungslogik (Rosa 2005). Zeit ist Geld und Zeitdruck ein universeller Verschärfer vieler organisationaler Spannungsfelder. Wo ein „Später“ oder „Nacheinander“ nicht möglich scheint, intensivieren sich Konflikte aus Ressourcenknappheit und eskalierenden Anforderungen. Die dem wachsenden Zeitdruck geschuldete Forderung, grundlegende Widersprüche *zeitgleich* zu berücksichtigen, macht aus den in der Organisation angelegten Paradoxien Dilemmata. Immer hochwertigere Produkte in immer kürzerer Zeit immer billiger auf den Markt zu bringen, Menschen mit immer komplexeren Krankheiten mit immer weniger Personal adäquat und „rentabel“ zu versorgen, immer haltlosere Familien und Jugendliche mit eng begrenzten Mitteln zu kontrollieren und stabilisieren – die Grundforderung „Mach das Unmögliche möglich“ hat Hochkonjunktur in allen Bereichen. Diesen unmöglichen Aufträgen auf Dauer unreflektiert ausgesetzt zu sein, mündet häufig in Zynismus, Frustration und Lähmung, nicht selten begleitet von Entsolidarisierungsprozessen. Sich zu vernetzen, zu verhandeln, konstruktiv und beharrlich Position zu beziehen erscheint vor dem Hintergrund dieser Gefühle vergeblich bis unmöglich. Individuelle und kollektive Gestaltungsspielräume bleiben entsprechend ungenutzt. Neben kapitalistischer Wettbewerbslogik samt ihrer individuellen und interpersonalen Auswirkungen sind es vor allem die in jeder Organisation angelegten Widersprüche, die den Nährboden für alltägliche Zwickmühlen bilden.

*„Mach das Unmögliche möglich“ hat Hochkonjunktur in allen Bereichen*

### Der Widerspruch als Normalfall – Organisationen als Orte der Paradoxeientfaltung

Organisationen verdanken ihre Entstehung der Tatsache, dass es mit ihrer Hilfe gelingt, links und rechts gleichzeitig zu gehen – wenn auch nicht innerhalb einer Person (Simon 2013, 2015). Machbar wird dies durch funktionale Differenzierung. Während sich das Controlling um Kostensenkung und -kontrolle kümmert, geht der Vertrieb der Frage nach Absatzmärkten und Kundenwünschen nach. Die Entwicklungsabteilung erforscht zukünftige Neuerungen, die Produktion misst sich an der möglichst effizienten Abwicklung bestehender Aufträge und die Personalabteilung geht der Frage nach, wie MitarbeiterInnen gefördert und gesund erhalten werden können. Vereinfacht lässt sich sagen: Überall da, wo es Abteilungen, Bereiche, Teambesetzungen gibt, gibt es Widersprüche, die innerhalb ein und derselben Person nicht aufgelöst werden können. „Wenn es keinen logisch unentscheidbaren Dauerkonflikt gäbe, brauchte man auch keine Organisation“, schreibt Simon (2013, S. 29).

*Organisationen verteilen Widersprüche auf unterschiedliche Funktionsbereiche, schaffen sie damit aber nicht aus der Welt*

Organisationen verteilen Widersprüche auf unterschiedliche Funktionsbereiche, sie schaffen sie damit aber nicht aus der Welt. In Form (mehr oder weniger) „belebender Konflikte“ (Edding u. Schattenhofer 2015) kehren sie zu den beteiligten Individuen zurück. Die jeweils Verantwortlichen müssen entscheiden, was im Zweifel Vorrang hat: Zeit oder Qualität, Mitarbeiterinteressen- oder kurzfristiger Output, der Schutz des Kindes oder die Wahrung der Bindung zu den leiblichen Eltern usw. Werte- und Interessenskonflikte sind in Organisationen alltäglich. Erfahrungsgemäß wird diese strukturelle Rahmenbedingung oft sehr persönlich genommen und/oder personalisierend verarbeitet. Die unfähige Nachbarabteilung, der ignorante Kollege oder – je nach Attributionsstil – auch das überforderte Selbst sind „schuld“ daran, dass es keine gute Lösung gibt. So können alle Beteiligten an der prinzipiellen Lösbarkeit eines unauflösbaren Spannungsfeldes festhalten – allerdings mit z.T. erheblichen Kollateralschäden für die Zusammenarbeit.

*Herr D. ist Mitarbeiter eines Pflegekinderdienstes. Im Rahmen eines Pflegeverhältnisses stellt sich heraus, dass eine Pflegemutter, die seit mehreren Jahren sehr liebevoll und kompetent ein Pflegekind betreut, seit 10 Jahren an einer bipolaren Erkran-*

*kung leidet. Die Pflegemutter selbst hat diese Erkrankung verschwiegen, erst anlässlich einer akuten manischen Episode und dem notwendigen Psychiatrieaufenthalt kommt die Vorgeschichte ans Tageslicht. Herr D. muss nun entscheiden, ob ein Verbleib des Kindes in der betroffenen Familie im Sinne des Kindes ist. Der Pflegevater ist beruflich bedingt oft abwesend, die Pflegemutter trotz ihrer Erkrankung über die letzten Jahre hinweg eine verlässliche Bezugsperson gewesen. Was wiegt schwerer: Das Kind aus den aufgebauten Bezügen herauszureißen oder die Aussicht auf zukünftige Bindungsabbrüche aufgrund krankheitsbedingter Instabilitäten? Die guten Jahre zwischen Pflegemutter und Kind oder der Vertrauensverlust angesichts der verschwiegenen schweren Erkrankung? Als Herr D. diese Fragen in die Supervision einbringt, hagelt es zunächst Schuldzuweisungen: Hätte man (Herr D.) die Erkrankung nicht vorher erkennen müssen? Ist es nicht ganz eindeutig so, dass der behandelnde Psychiater der Mutter dies beurteilen muss – warum drückt er sich vor der Einschätzung der Erziehungsfähigkeit? Ist eine Pflegemutter, die in einem so wesentlichen Bereich lügt, nicht eindeutig „disqualifiziert“ und wer dies anzweifelt ein Bagatellisierer?*

Die Situation erfüllt alle Kriterien eines Dilemmas: Es muss entschieden werden und die zukünftige Sicherheit des Kindes wie auch die aufgebaute Bindung sind gleichermaßen bedeutsam. Umso stärker Herr D. Fragen zukünftiger Stabilität gewichtet, umso schmerzhafter erscheint ihm der damit verbundene Bindungsabbruch im Hier und Jetzt. Umso mehr er die Aufrechterhaltung des Pflegeverhältnisses verfolgt, desto sorgenvoller schaut er auf mögliche zukünftige Episoden usw. In der Draufsicht zeigen sich strukturell angelegte Wertepolaritäten, die zum intrapersonalen Konflikt werden. Im Falle der Organisation Jugendamt sind dies u. a.: Kontrolle vs. Beziehungsorientierung, Kindeswohl vs. Elterninteressen, Sicherheits- vs. Bindungsbedürfnisse. Die im Dilemma von Herrn D. verankerten Widersprüche haben gewissermaßen System. Es ist nicht sein Versagen, aber seine Aufgabe, mit dem, was organisational angelegt ist, einen verantwortlichen Umgang zu finden.

*Strukturell angelegte Wertepolaritäten, die zum intrapersonalen Konflikt werden*

### Unentscheidbares entscheiden – eine Landkarte

Was kann nun helfen im Umgang mit derlei Zwickmühlen? Eine grundlegende Orientierungshilfe bietet Heinz von Foerster mit seiner Unterscheidung zwischen entscheidbaren und unentscheidbaren Fragen: „Nur die Fragen, die im Prinzip unentscheidbar sind, können wir entscheiden“ (v. Foerster u. Bröcker 2007, S. 6ff). Diese Äußerung mutet paradox an. Ihr liegt die Erkenntnis zugrunde, dass wir nur dort, wo wir nicht an Regelsysteme, Logik oder andere Vorgaben gebunden sind, wirklich entscheiden. Der/die EntscheiderIn hat die Freiheit, die Kriterien der Entscheidung selbst zu definieren. Er steht damit auch in der Verantwortung für seine Entscheidung. Die Frage „Wie viel ist 2 plus 2?“ ist in diesem Sinne keine Entscheidungsfrage. Die Fragen „Kann eine manisch-depressive Pflegemutter eine verlässliche Bindungsperson für ein bereits traumatisiertes Kind sein?“ oder „Akzeptieren wir die schlechten Konditionen oder utopischen Forderungen eines Kunden, um den existenzhaltenden Großauftrag zu halten?“ sehr wohl. Sie sind nicht objektiv beantwortbar, sondern nur subjektiv verantwortbar.

*Der persönlich  
stimmige Stand-  
punkt als hilfreicher  
Ausgangspunkt*

Dilemmata werfen im Foersterschen Sinne unentscheidbare Fragen auf. Wer diese Fragen bewusst beantworten will, muss Abschied nehmen vom Ideal der objektiv richtigen Entscheidung – und die Bereitschaft mitbringen, eher nach dem persönlich stimmigen Standpunkt als nach der objektiv richtigen Lösung zu suchen. Für die Entwicklung dieses Standpunkts erweisen sich folgende Fragen oft als hilfreich (vgl. auch Zwack u. Eck 2014, Zwack u. Zwack 2016a):

1) **Auf welche Mehrheitsverhältnisse warte ich?** Wo prinzipielle Unentscheidbarkeit herrscht, ist Eindeutigkeit Utopie. Hilfreich kann es sein, KlientInnen zu fragen, welche inneren Mehrheitsverhältnisse bestehen müssten, damit sie sich entscheidungsfähig fühlen würden („Wie viel Prozent in Ihnen müssten der Meinung sein, dass X eine gute Idee ist? Ab welchen inneren Mehrheitsverhältnissen würden Sie sich entscheidungsfähig fühlen?“). Wartet die KlientIn auf diktatorische Verhältnisse („100 Prozent innere Zustimmung“), kann die Wahrscheinlichkeit eines Eintretens dieses Zustands erfragt werden.

2) **Kriterien einer guten Entscheidung:** Zu unentscheidbaren Entscheidungen gehören Wertekonflikte. Für beide Seiten der Entscheidung gibt es sehr gute und berechtigte Gründe. Es lohnt sich, diese zu erkunden („Welche Werte sind im Spiel?“). In einem zweiten Schritt geht es um die Frage „Was ist das Kriterium einer guten Entscheidung?“. Woran würde die KlientIn eine gute Entscheidung erkennen?<sup>1</sup> Welche Werte stehen dabei im Vordergrund?

3) **Den Preis anerkennen:** Subjektive Entscheidungsunfähigkeit entsteht oft da, wo nach einer Lösung ohne Preis gesucht wird. Diese ist aufgrund der Struktur von Entscheidungen nicht möglich. Im Gespräch erkennbar wird diese – sehr verständliche Sehnsucht – oft durch wiederkehrende „Ja, aber“-Schleifen. Für die BeraterIn bedeutet dies, die nachvollziehbare Suche nach einer Lösung ohne Preis einerseits zu würdigen („Das wäre das allerschönste“), andererseits aber auch die Wahrscheinlichkeit einer solchen Möglichkeit auszuloten („Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass wir eine Lösung ohne Preis finden?“). Ein erster Schritt kann dann darin bestehen, die Preise auszuloten, die die KlientIn „auf keinen Fall“ zahlen will.

4) **Fehlentscheidungen riskieren:** Wer die Möglichkeit einer Fehlentscheidung ausschließen will, kann sich nicht entscheiden. Interessant ist deshalb auch die Frage: „Wie müssten Sie mit sich selbst oder negativen Rückmeldungen durch andere im Falle einer Fehlentscheidung umgehen, so dass Sie sich heute entscheiden könnten? Was müssten sie sich versprechen?“ Wer im Falle einer Fehlentscheidung ewige Verdammnis von sich oder anderen antizipiert oder zukünftige Kursänderungen ausschließt, wird das Wagnis einer verantworteten Entscheidung kaum eingehen.

So nützlich diese Fragen auch oft sind, so wenig garantieren sie eine Befreiung aus der Zwickmühle. Gelingt es nicht, tragfähige innere Mehrheitsverhältnisse, zahlbare Preise und einlösliche Kriterien einer guten Entscheidung zu entwickeln, kann es sich lohnen, die dem Dilemma zugrunde liegenden Prämissen grundlegender zu erkunden.

1) Hier kann deutlich werden, dass der/die KlientIn auf innere Eindeutigkeit oder eine Lösung ohne Preis wartet. Beides wird nicht kommen.



**Gefangen im Netz  
der Optionen****Zappeln im eigenen Netz – eine Begegnung mit den  
eigenen Prämissen**

Kennzeichnend für das Erleben im Dilemma ist das Gefühl, gefangen zu sein im Netz der Optionen: Nichts geht und auch das geht nicht. Um unter diesen Bedingungen einer Entscheidung näher zu kommen, ist eine Inventur der explizit und implizit handlungsleitenden Prämissen hilfreich. Das Spektrum der im Hintergrund wirkenden Annahmen reicht von Ansprüchen („so muss ich sein“) über Werte („das ist (nicht) mit mir vereinbar“) bis hin zu Erfahrungsauswertungen („das bringt nichts“). Schmid (2008, Schmid u. Jäger 1986) macht darauf aufmerksam, dass es weniger einzelne Prämissen sind, die ein Vorschreiten in der Zwickmühle verhindern, als das Geflecht von Annahmen, das in seiner Lückenlosigkeit in Ausweglosigkeit mündet.

*Frau E. ist Führungskraft in einer Dienstleistungsagentur. Im Coaching berichtet sie über eine Mitarbeiterin, die ihr „in den Bereich gesetzt“ wurde. Die Zusammenarbeit mit der Kollegin erlebt Frau E. als äußerst anstrengend. Die Kollegin halte sich nicht an Absprachen, träte überheblich gegenüber KundInnen auf („ich sitze am längeren Hebel“) und zeige sich gegenüber Anweisungen aller Art vollkommen resistent. Auch die regelmäßig eingehenden Kundenbeschwerden und die Anordnung, hierauf kundenorientiert zu reagieren, würden ignoriert. Alle Versuche von Frau E., die Kollegin zu einer nachhaltigen Verhaltensänderung zu bewegen, seien gescheitert. Die Kollegin wechsle zwischen Beschönigungen, Ignoranz und Weinen – zuletzt habe sie ihr Mobbing vorgeworfen. Ein härteres Durchgreifen in Form von Abmahnungen sei organisationskulturell nicht vorstellbar – alle vorausgegangenen Führungskräfte hätten die Mitarbeiterin zwar ähnlich erlebt, aber aus Gründen der Konfliktvermeidung immer gut beurteilt, erst vor kurzem sei die Kollegin im Rahmen einer flächendeckenden Beförderung eine Gehaltsklasse nach oben gewandert („Jetzt sitzt sie noch fester im Sattel“).*

*Ausgehend von der Gewissheit „Ihr Verhalten ist unerträglich. Ich kann es nicht laufen lassen.“, entspinnt sich im Gesprächsverlauf ein Netz von Prämissen, das sich etwa wie folgt auf-fächert:*

- ▶ „Wenn ich sie anspreche, wird das keine bzw. bestenfalls kurzfristige Konsequenzen haben.“
- ▶ „Wenn ich das Verhalten nach oben kommuniziere, werde ich keinen Rückhalt bekommen.“
- ▶ „Ohne Rückhalt von oben kann ich mir jedes weitere Gespräch mit ihr sparen.“
- ▶ „Wenn ich nichts mache, ist das ein verheerendes Signal an alle MitarbeiterInnen, die sich Mühe geben.“
- ▶ Usw.

*Nach etwa 45 Minuten haben beide, Beraterin wie Klientin sich vollständig im Netz der Ausweglosigkeit verfangen. Frau E. pendelt zwischen Dranbleiben, der Mitarbeiterin „auf die Pelle rücken“ und verzweifelter Frustration darüber, dass die Mitarbeiterin macht, was sie will. Szenarien in Richtung einer Einbeziehung des Vorgesetzten („Öffentlichkeit herstellen“, „Verhalten dokumentieren, Abmahnungen aussprechen“) verhalten als „chancenlos“. Ihre Not überträgt sich auf mich, ich werde angestrengt und fühle, ich muss sie enttäuschen. Es dauert ein Weilchen, bis ich merke, wir sitzen einem Dilemma auf: Gehe rechts („Ich muss handeln“) und links („Handeln bringt nichts, und wenn es nichts bringt, schwächt es mich“). Dann male ich die gehörte Prämissenlandschaft als Pfeilsystem auf: Aus A folgt B, B hilft nicht, deswegen C, C geht aber auch nicht, weil D, D ist inakzeptabel weil A ...*

*Ich konfrontiere Frau E. mit der These: Wenn all diese Prämissen stimmen, gibt es keinen Ausweg. Dann ist das Pendeln zwischen Resignation, Rückzug und Strampeln die plausibelste Strategie – auch wenn sie immer wieder in Verzweiflung mündet. In ihr verbinden sich eigener Anspruch („meine Führungsrolle wahrnehmen“) und Werte („für Fairness und Gerechtigkeit einstehen“) perfekt mit den Spielregeln der Organisation („Niemanden hart anfassen“; „keine direkte Kritik“) bzw. eigenen Ansprüchen nach Gesichtswahrung.*

Die Auflistung der zum Dilemma gehörigen Prämissen samt ihrer zwangsgelassenen Ausweglosigkeit führt dazu, dass Frau E. in Erwägung zieht, die Annahme „nach oben kommunizieren bringt nichts“ in Frage zu stellen. Dem voraus geht eine zuvor nicht gespürte Traurigkeit, über die nicht aus der Welt zu schaffende Ungerechtigkeit. Erst sie ermöglicht es, Abschied zu nehmen von einer bislang unverhandelbaren Gewissheit.

*Abschied nehmen  
von einer bislang  
unverhandelbaren  
Gewissheit*

Auch wenn die angedeutete Intervention auf der kognitiven Ebene ansetzt – eine tragfähige Positionierung im Dilemma ist als ein rein kognitiver Prozess nicht möglich.

## Zwei wichtige Kompassse – somatische Marker und primäre Emotionen

### 1. Anbindung der Entscheidung an das emotionale Erfahrungswissen

Die ausschließlich rationale Analyse dilemmatischer Situationen mündet immer in Pattsituationen. Wo keine Lösung, sondern nur ein stimmiger Standpunkt im Angebot sind, sind es letztlich emotionale Prozesse, die dabei helfen, die Waage nicht nur kurzfristig zum Neigen zu bringen, sondern sich nachhaltig und stabil zu positionieren.

Die Zugänge zu körperlich repräsentiertem emotionalen Erfahrungswissen sind vielfältig. Focusing (Gendlin u. Wiltschko 2007, Renn 2006), Achtsamkeit (z. B. Dietz u. Dietz 2008, Weiß, Harrer u. Dietz 2016) und körpertherapeutische Interventionen können hier ebenso helfen wie Skulptur- und Aufstellungsarbeit (z. B. Varga von Kibéd u. Sparrer 2016). Eine niedrigschwellige Variante des Zusammenspiels zwischen expliziten Argumenten und körperlichem Spürwissen sei an einem Fallbeispiel aus dem therapeutischen Bereich angedeutet:

Ein existenzielles Dilemma

*Frau F. ist in einem existenziellen Dilemma. Sie muss eine Entscheidung treffen für ihre deutlich zu früh geborene Tochter, die bereits im sechsten Monat ihres jungen Lebens mehrere Hirnoperationen hinter sich hat und nun erneut operiert werden muss. Frau F. meldet sich telefonisch, die Zeit drängt. Die Oberärztin hat sie vor die Wahl zweier alternativer Operationsmethoden gestellt. Operation A ist etwas risikoärmer. Sie gehört zu den „Routine-Operationen“ der frühkindlichen Intensivmedizin, muss jedoch in regelmäßigen Abständen wiederholt werden. Wählt sie Operation B und gelingt diese, benötigt die Tochter keine weiteren Hilfsmittel und damit auch keine weiteren Operationen. Das Risiko für Komplikationen (Hirnblutungen) ist jedoch höher. Die Oberärztin bittet um eine Entscheidung bis zum Abend.*

*In einem verlangsamenden, nur an Verstehen orientierten Prozess erkunden wir zunächst die mit den beiden Alternativen verbundenen Werte: Wofür stehen die beiden Optionen? Was bedeuten Sie für Frau F.? Für Frau F. heißt es wählen zwischen einer Chance auf ein hilfsmittelfreies Leben und der Risikominimierung für ein bereits gebeuteltes Kind. Ich bitte sie, ihre Tochter auf den Arm zu nehmen, sie beim Namen zu nennen, die Entscheidungsalternativen in Form zweier Probebekenntnisse zu formulieren und auf die unmittelbare Körperresonanz zu achten. Frau F. formuliert: „Liebe ..., für mich gilt:*

- ▶ *... dass ich alles in meiner Macht stehende tun will, um dir ein Leben ohne Hilfsmittel zu ermöglichen.“*
- ▶ *... dass ich alles in meiner Macht stehende tun will, um das Risiko für weitere Schädigungen deines Organismus zu verhindern.“*

*Für Frau F. wird unmittelbar spürbar: Diese beiden auf der argumentativen Ebene gleichrangigen Alternativen sind mit unterschiedlichen körperlichen Resonanzen verbunden. Sie entscheidet sich für die risikoärmere OP.*

Nicht immer bieten Körper und Gefühl unmittelbar Hilfe in der Entscheidungsfindung. Ebenso oft sind sie erst einmal verwirrend, destabilisierend, lähmend. Panik, Wut, Hilflosigkeit und Ohnmacht spüren viele Menschen, die angesichts einer dilemmatischen Situation eingeladen werden, „in sich reinzuhören“. Emotionen sind damit einerseits unerlässliche Informationsquelle, andererseits oft desorientierend und Teil eines hochtourigen „Auf-der-Stelle-Tretens“. Wie lässt sich dieser Widerspruch erklären? Der kanadische Therapeut und Coach Leslie Greenberg hat die für diese Frage bedeutsame Unterscheidung zwischen primären und sekundären Gefühlen geprägt (Greenberg 2015).

### 2. Die Weisheit zu unterscheiden – vom Sekundär- zum Primärgefühl

Primäre Gefühle sind automatische Erstreaktionen auf bestimmte Situationen. Im Falle **adaptiver Primärgefühle** gilt: sie passen zur Situation und bereiten den Organismus in angemessener Weise auf Handlung vor, die einer Wiederherstellung bzw. Sicherung des Wohlbefindens dienen. Adaptive Primärgefühle sind die Hauptquelle emotionaler Intelligenz. Unabhängig

von ihrer inhaltlichen Qualität bergen sie Informationen und Handlungstendenzen, die dem Organismus zuträglich sind. Beispiele hierfür sind Trauer, die tröstende Umfeldreaktionen mobilisiert, Furcht angesichts realer Bedrohungen, Ärger im Falle einer Grenzverletzung oder auch Hoffnungslosigkeit, die das Loslassen eines unerreichbaren Wunsches befördert.

**Maladaptive Primärgefühle** sind ebenfalls automatische Erstreaktionen auf äußere oder innere Ereignisse, ihre Qualität ist jedoch eher durch vorausgegangene, teils traumatische Erfahrungen als durch den gegenwärtigen Moment bestimmt. Exzessive Scham, Gefühle ausgeprägter Wertlosigkeit und Einsamkeit oder ohnmächtige Wut können in diese Kategorie fallen. Maladaptive Primärgefühle sind wie „alte Bekannte“; werden sie getriggert, lösen sie immer neu starke, unangenehm vertraute Reaktionen aus, in denen sich der/die Betroffene wie gefangen fühlt.

Eine dritte Emotionskategorie bilden nach Greenberg die **sekundären Gefühle**. Sekundärgefühle sind gleichsam eine Antwort auf bzw. ein Schutzschild gegenüber Primärgefühlen, die aus unterschiedlichsten Gründen nicht gefühlt werden können oder wollen. Sekundärer Ärger kann beispielsweise primäre Trauer überlagern, sekundäre Kälte darunterliegende Furcht, sekundäre Schuldgefühle eine nicht zugestandene Wut. Anders als Primärgefühle bergen Sekundärgefühle jedoch keine richtungsgebende Information. Sie halten die/den Betroffene/n gefangen und beschäftigt, ohne ihr/ihm weiterzuhelfen.

*Während ein achtsamer Kontakt zu primären Gefühlen immer sinnstiftende Informationen eröffnet, leiten sekundäre Gefühle in die Irre*

Primäre und sekundäre Gefühle lassen sich nicht anhand ihrer Qualität unterscheiden. Trauer, Angst, Ärger, Eifersucht, Neid, Scham, Wut – sie alle können sowohl primärer als auch sekundärer Natur sein. Während ein achtsamer Kontakt zu primären Gefühlen jedoch immer sinnstiftende Informationen eröffnet, leiten sekundäre Gefühle in die Irre. Sie schicken uns an Stellen auf die Suche, an denen wir nicht fündig werden können. Für die Positionierung im Dilemma ist die Unterscheidung von primären und sekundären Gefühlen von zentraler Bedeutung, denn: Die emotionalen Begleiterscheinungen einer Zwickmühle sind häufig Ausdruck von Sekundärgefühlen. Zugang zu den darunterliegenden Primärgefühlen ist dann unerlässlich, um zu einer tragfähigen Entscheidung zu kommen.

*Eine 50-jährige Abteilungsleiterin sucht nach einem Zusammenbruch mit anschließender mehrmonatiger Krankenschreibung Hilfe. Ihr Dilemma beschreibt sie wie folgt: Die vom Unternehmen erwartete 60- bis 70-Stunden-Woche sei für sie nach 15 Jahren Selbstverausgabung körperlich wie seelisch nicht mehr leistbar. Gleichzeitig sei sie als Alleinlebende auf das Einkommen angewiesen, die Jobaussichten auf dem Arbeitsmarkt seien in ihrem Alter und ihrer Branche zunehmend schlecht, außerdem schätze sie die Inhalte und Autonomie am aktuellen Arbeitsplatz. Eine 15-jährige Unternehmenszugehörigkeit gegen eine Probezeit einzutauschen, erscheine ihr angesichts ihrer derzeit stark reduzierten Leistungsfähigkeit zudem hochriskant. Die Reduktion des Arbeitseinsatzes in der aktuellen Organisation sei jedoch auch keine Option: „Dann bin ich weg vom Fenster.“ Die Arbeitslast sei so exorbitant hoch, dass eine Rückkehr zur 40-Stunden-Woche zu einem Zusammenbruch eines Großteils ihrer Projekte führen würde – mit entsprechenden Konsequenzen für Bewertungen und Gehalt. Mittelfristig rechne sie sogar mit einer Entlassung, falls sie die utopisch hohen Zielvorgaben wiederkehrend nicht erreiche („Bislang habe ich es immer wieder möglich gemacht“).*

*An der gefühlsmäßigen Oberfläche dieser Klientin finden sich Angst („Ich schaffe das nicht mehr“; „der Arbeitsmarkt für meine Altersgruppe ist miserabel“) und Empörung („Die Firma profitiert seit Jahren von meinem Einsatz – und stellt mir keinerlei Ressourcen zur Verfügung, um die Arbeitslast zu reduzieren“). Durch achtsames Verweilen bei den das Dilemma begleitenden Körperempfindungen schälen sich nach und nach noch andere Gefühlsqualitäten heraus. Hinter der Wut liegt eine große Trauer. Die Klientin erinnert sich an eine langjährige Partnerschaft, in der sie bezüglich Familienplanung immer wieder vertröstet worden sei, bis der Partner sie von heute auf morgen verlassen habe und sie „mit leeren Händen“ zurückgeblieben sei. Sie spürt, damals wie heute „wärme ich mich an dem Ofen, in dem meine eigenen Lebenskräfte verheizt werden“. Die Klientin gibt der Trauer Raum und zwei weitere Gefühle entstehen: Hoffnungslosigkeit und Wut. Es ist eine heilsame Hoffnungslosigkeit. Die Klientin spürt, dass sie auch am aktuellen Arbeitsplatz von der Hoffnung auf Anerkennung ihres Einsatzes lebt – und dass es an der Zeit ist, diese Hoffnung zu begraben. Parallel dazu entsteht tiefe Wut. Anders als die letztlich kraftlose Empörung arbeitet diese Wut für die Klientin. Sie beschließt, die*

*Die Tragfähigkeit  
emotional gestützter  
Positionierungen*

*Arbeitszeit auf 45 Stunden pro Woche zu reduzieren und die damit verbundenen Risiken zu tragen.*

Derselbe Entschluss hätte als reine Vernunftentscheidung keinen Bestand. Er wäre auf ein Maß an Selbstkontrolle angewiesen, das in allen Belastungssituationen mit hoher Wahrscheinlichkeit zusammenbricht (Storch 2016). Umso erstaunlicher ist die Tragfähigkeit emotional gestützter Positionierungen. Es sind die kleinen Gefühle, die die großen Kapitäne unseres Lebens sind, sagt Vincent van Gogh (Greenberg 2016, S. 70). Gefühle sitzen am Steuer unserer Selbstregulation. Wer Anschluss an adaptive Primärgefühle gefunden hat, hat damit Anschluss an eine richtungsgebende Kraftquelle, die gerade in heiklen und ambivalenten Gewässern unerlässlich ist.

**Was braucht's? – Begegnungskompetenzen der professionellen HelferIn**

Dilemmata werfen uns auf uns selbst zurück. In ihrem Zentrum steht die Frage nach einer persönlich verantworteten Positionierung. Entscheidung im Dilemma ist daher immer Ausdruck von Werten. Implizit oder explizit spiegelt sich in ihr die Frage: Als wer mache ich mir Sinn, wann verfehle ich mich? Wozu will ich mich bekennen, vor mir selbst und anderen? Wer und wie will ich sein – nicht: was will ich erreichen? Diese Selbstbegegnung zu unterstützen und so Entscheidung im Dilemma zu ermöglichen, ist auf Seiten der BeraterIn an Voraussetzungen gebunden. Folgende Kompetenzen erscheinen mir zentral:

1. **Das Strukturelle im Persönlichen erkennen und es trennen:** Wie oben ausgeführt, liegt der Nährboden für viele berufliche Zwickmühlen in den organisationalen Widersprüchen, um die herum die jeweilige Organisation aufgebaut ist. Diese zu erkennen und zu entpersonalisieren, ist daher ein entscheidender Schritt. Systemische Organisationstheorie hält hier ein doppeltes Entlastungsangebot bereit: Zum einen macht sie deutlich, dass unauflösbare Widersprüche nicht Ausdruck individuellen Versagens sind. Zum anderen bietet sie produktive Ent-täuschung: kein noch so gutes Zeit- und Selbstmanagement wird diese Widersprüche ausmerzen. Sie kehren in Form unentscheidbarer Fragen immer wieder zurück – und stehen damit immer neu zur Entscheidung an.

2. **Verzweiflung (aus)halten:** Schmid und Jäger haben bereits 1986 in ihrem Dilemmazirkel auf eine prototypische Dynamik hingewiesen. Betroffene pendeln zwischen dem Kampf gegen die Situation („Es muss eine Lösung geben“ – Schmid nennt dies „Strampeln“), der Resignation („Es hat alles keinen Sinn“), dem Versuch, die Situation zu vermeiden, und dem Zustand der Verzweiflung. Da die Verzweiflung extrem aversiv ist, ist es eine Frage der Zeit, bis die/der Betroffene wieder beginnt zu strampeln. Das Rad dreht sich erneut und die BeraterIn dreht sich mit. Da Dilemmata innerhalb des bestehenden Bezugsrahmens nicht lösbar sind, ist die Verzweiflung so angemessen wie unentbehrlich für Veränderung. Erst die gefühlte und (aus-)gehaltene Erfahrung „Ich komme hier nicht raus“ bereitet den Boden für eine tragfähige Infragestellung herrschender Prämissen. Verzweiflung, die sich über kurz oder lang immer auch auf die BeraterIn überträgt, ist daher diagnostisch relevant. Sie kann ein bislang als lösbares Problem behandeltes Phänomen als Dilemma kenntlich machen. Auf Seiten der BeraterIn setzt dies ein hohes Maß an negativer Affekttoleranz voraus.

3. **Dem Problemlöse- und Analysemodus widerstehen.** Dilemmata können je nach existenzieller Tragweite ein erhebliches Maß an Druck auslösen. Der unausgesprochene Appell lautet: Hilf mir, eine Lösung zu finden, die es nicht gibt bzw. an die ich nicht glaube. Es liegt nahe, sich vom Entscheidungs- und Handlungsdruck anstecken zu lassen und zu versuchen, direkt zu Entscheidungen zu gelangen. In der Regel mündet dies in einer Sackgasse, denn: „Kaufe“ ich den Bezugsrahmen der KlientIn, arbeite also mit ihren/seinen Prämissen, gerate ich in dieselbe Ausweglosigkeit. Stelle ich ihre/seine Prämissen in Frage („Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass ihre Vorgesetzte sie tatsächlich abmahnt, wenn die Dokumentation unerledigt bleibt?“), kann dies als Verrat empfunden werden („so einfach, wie Sie sich das vorstellen, geht das nicht“).

4. **Körpernahe und emotionsorientierte Verbalisierungsprozesse unterstützen.** Die Arbeit mit Dilemmata setzt voraus, ihre *objektive* Unlösbarkeit zu bejahen, bei gleichzeitigem Vertrauen darin, dass es in der KlientIn Informationen, Erfahrungen, Werte zu heben gibt, die dennoch Richtung und Entscheidung ermöglichen. Dieser Prozess ist an Verlang-



samung gebunden. Es geht um die Verbalisierung und Differenzierung des Erlebens, um Verstehensprozesse, die nicht immer unmittelbar „verwertet“ werden können (vgl. hierzu auch Zwack u. Zwack 2016b). Neue, unterschiedsbildende Informationen entstehen dabei oft durch Zugang zum emotionalen Erfahrungswissen und/oder zu Primärgefühlen. Diese oft herausfordernde emotionale Differenzierungsarbeit ermöglicht Gefühle von Stimmigkeit – auch angesichts von Preisen, Risiken und Widerständen.

### Fazit und Ausblick – Dilemmakompetenz für alle?!

*Unreflektiert und chronisch dilemmatischen Situationen ausgesetzt zu sein, zieht ein erhebliches Maß an organisationaler Umweltverschmutzung nach sich*

Im Zentrum dieses Artikels stand die individuelle Suche nach tragfähigen Entscheidungen in dilemmatischen Situationen. Da ein großer Teil der Zwickmühlen, unter denen Menschen leiden, nicht persönlich, sondern strukturell (mit-)bedingt ist, läuft die Bearbeitung dieser Situationen immer auch Gefahr, ein strukturelles Problem zu individualisieren. Unreflektiert und chronisch dilemmatischen Situationen ausgesetzt zu sein, zieht zudem ein erhebliches Maß an organisationaler Umweltverschmutzung nach sich. In Supervisionen und Organisationsberatungsprozessen begegnen mir hier vor allem zwei Grundtendenzen: Dämonisierung und Unternehmenstheater (Vollmer 2016). Unter Dämonisierung fasse ich alle Versuche, individuelle Überforderung zu externalisieren. Hierzu gehört die Personalisierung („Alles wäre halb so schlimm, wenn X nicht so wäre, wie er/sie ist/sind“) und in der Folge Polarisierung im Sinne einer extremisierten Arbeitsteilung („Dafür sind wir nicht zuständig.“). Vollmer (2016) beschreibt in seinem Buch „Zurück an die Arbeit“ eine zweite häufige Reaktion auf die Erfahrung der Unkontrollierbarkeit und Überforderung. Es ist die Inflation von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten, er nennt sie „Unternehmenstheater“. Hierzu gehören Meetings, in denen nichts Relevantes besprochen wird, E-Mail-Fluten, die mehr der Absicherung als dem Dialog dienen, Berichte, die nicht gelesen werden usw. Dämonisierung und die Zunahme an organisationalem Theater verursachen viel Leid. Beide verkleinern zudem den Kommunikationsraum im Umgang mit den nie aufgehenden unentscheidbaren Fragen. Dies hat auch Auswirkungen auf die Produktivität. In den Worten einer Führungskraft:

*„Das ist ein Paradox, für das wir keine Erklärung haben. Alle entscheiden sich dafür, dem Druck nachzugeben. Alle nehmen den Auftrag ‚Mach das Unmögliche möglich‘ an und grenzen sich nicht ab. Aber in der Summe ist es dann trotzdem so: wir sind nicht wettbewerbsfähig, wir sind nicht termintreu, die Qualität stimmt nicht ... Wir haben das Potenzial, besser zu werden, obwohl alle sagen ‚ich mache alles möglich‘.“*

Ein Mehr an Kompetenz im Umgang mit unauflösbaren Zwickmühlen scheint mir über die individuelle Entscheidungshilfe hinaus eine zentrale berufliche Metakompetenz zu sein. Im Rahmen eines Pilotprojektes haben wir deshalb versucht, Führungskräften zweier mittelständischer Betriebe in Gruppen Landkarten für die innere und äußere Verortung in den Dilemmata ihres Alltags zu vermitteln (vgl. für eine ausführliche Darstellung der Inhalte des Trainings Zwack & Bossmann 2017). Die Erfahrungen sind ermutigend. Ein geteiltes Bewusstsein zu schaffen für die interaktionalen Verführungen des Dilemmas, das Sprechen über unentscheidbare Fragen salonfähiger zu machen, sicherer zu werden in der eigenen Positionsbestimmung und im (nicht dämonisierenden!) Vertreten des eigenen Standpunkts – all dies ist über die individuelle Entlastung und Entscheidungsfindung hinaus ein Beitrag zur Stärkung der Problemlösefähigkeit der Organisation. „Das, was wir hier machen, ist subkutane Subkultur“, resümiert ein Teilnehmer etwa in der Mitte des Trainings. „Wir versuchen, bewusst damit fertig zu werden, dass wir nicht fertig werden. Es wäre so gut, wenn das mehr Mainstream wäre.“

*Eine berufliche Metakompetenz*

### Literatur

- Dietz I, Dietz T (2008) Selbst in Führung. Achtsam die Innenwelt meistern. Junfermann, Paderborn
- Edding C, Schattenhofer K (2015, 2. Aufl.) Einführung in die Teamarbeit. Carl-Auer, Heidelberg
- Gendlin E, Wiltschko J (2007) Focusing in der Praxis. Eine schulenübergreifende Methode für Psychotherapie und Alltag. Klett-Cotta, Stuttgart
- Greenberg L (2015) Emotion-focused Therapy: Coaching Clients to Work Through Their Feelings. APA, Washington D.C.
- Greenberg L (2016) Emotionsfokussierte Therapie. Ernst Reinhardt, München

- Renn K (2006) Dein Körper sagt dir, wer du werden kannst. Focusing – Weg der inneren Achtsamkeit. Herder, Freiburg
- Rosa H (2005) Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne. Suhrkamp, Berlin
- Schmid B (2008) Wenn der Coach in der Zwickmühle steckt. Über den Umgang mit Dilemmata. [http://bibliothek.isb-w.eu/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/a508f498-54f7-4478-a73d-49c3c3b26139/121-WennDerCoachInDerZwickmuehleSteckt-Schmid\\_2008.pdf](http://bibliothek.isb-w.eu/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/a508f498-54f7-4478-a73d-49c3c3b26139/121-WennDerCoachInDerZwickmuehleSteckt-Schmid_2008.pdf)
- Schmid B, Jäger K (1986) Zwickmühlen oder: Wege aus dem Dilemmazirkel. *Z f Transaktionsanalyse* 3(1):5-16
- Simon FB (2015, 5. Aufl.) Einführung in die systemische Organisations- theorie. Carl-Auer, Heidelberg
- Simon FB (2013) Wenn rechts links ist und links rechts. Paradoxie- management in Familie, Wirtschaft und Politik. Carl-Auer, Heidelberg
- Storch M (2016) Machen Sie doch, was Sie wollen! Wie ein Strudelwurm den Weg zu Zufriedenheit und Freiheit zeigt. Hogrefe, Göttingen
- Varga von Kibéd M, Sparrer I (2016) Ganz im Gegenteil: Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker, und solche die es werden wollen. Carl-Auer, Heidelberg
- Vollmer L (2016) Zurück an die Arbeit. Wie aus Business-Theatern wieder echte Unternehmen werden. Linde Verlag, Wien
- von Foerster H, Bröcker M (2007) Teil der Welt: Fraktale einer Ethik – oder Heinz von Foerstertanz mit der Welt. Carl-Auer, Heidelberg
- Weiß H, Harrer M, Dietz T (2016) Das Achtsamkeits-Buch. Klett-Cotta, Stuttgart
- Zwack J (2013) Wie Ärzte gesund bleiben. Resilienz statt Burnout. Thieme, Stuttgart
- Zwack J (2014) Resilienz im Beruf – Strategien für einen nachhaltigen Umgang mit organisationalen Wirklichkeiten. *Systeme* 28(1): 47-76
- Zwack J, Bossmann U (2017) Navigieren im Dilemma. Ein Kompass für die Begleitung von beruflichen Zwickmühlen. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen: In Druck
- Zwack J, Bossmann U, Schweitzer J (2016) Navigieren im Dilemma. Landkarten für die gesunde (Selbst-)Führung. In: Hänsel M, Kaz K (Hg) CSR und gesunde Führung. Werteorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung. Springer, Heidelberg, S. 137-152
- Zwack J, Eck A (2014) Ambivalenz hat viele Gesichter. Begegnungen mit der Zwiespältigkeit. In: Zwack J, Nicolai L (Hg) Systemische Streifzüge. Herausforderungen in Therapie und Beratung. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, S. 13-35

- Zwack J, Zwack M (2016a) Unentscheidbares entscheiden. Entscheidungsfindung im Führungsalltag. *managerSeminare* 221:68-74
- Zwack J, Zwack M (2016b) Jenseits der Methoden – wie bleiben wir wach in Lehre und Beratung? In: Rohr D, Hummelsheim A, Höcker M (Hg) Beratung lehren. Erfahrungen, Geschichten, Reflexionen aus der Praxis von 30 Lehrenden. Beltz, Weinheim, S. 47-57

Dr. Julika Zwack  
Hauptstr. 33  
D-69117 Heidelberg  
e-mail: mail@julikazwack.de