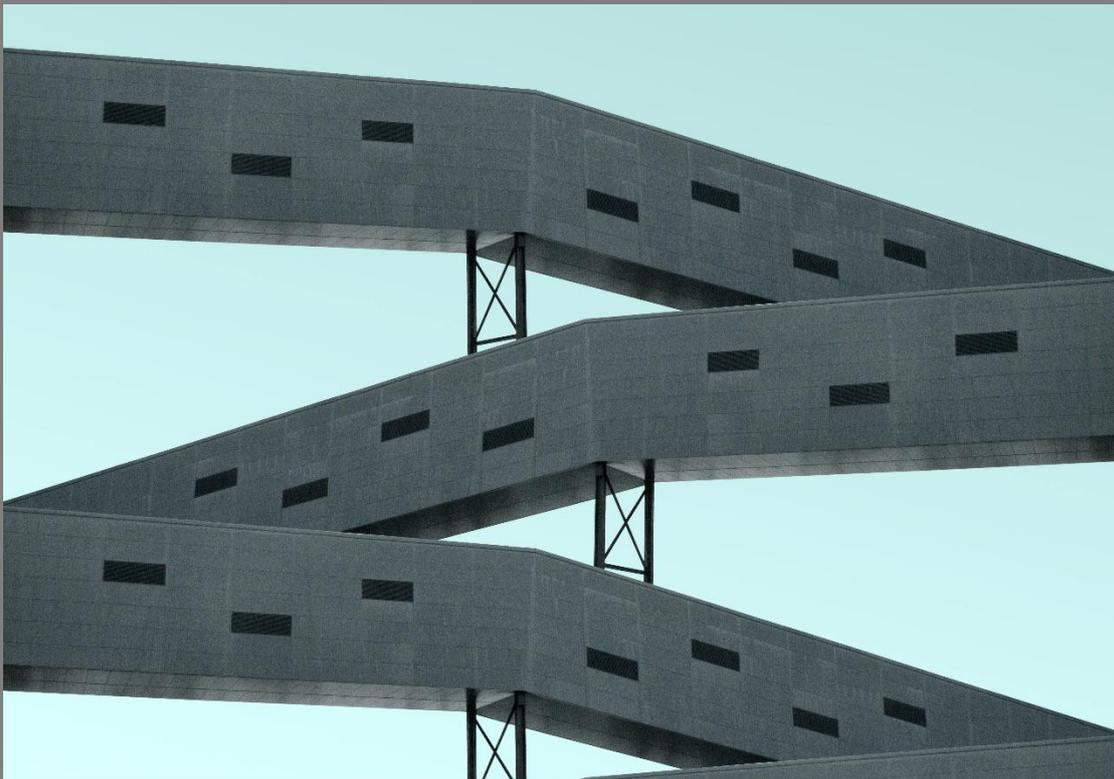


Dilemmata der Organisationsberatung konstruktiv managen

Eine Handreichung für Beratende und
Ratsuchende

Benjamin Volk



Beratung erfolgreich gestalten

Inhaltsverzeichnis	Seite
Abkürzungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Forschungsstand	3
1.2 Forschungsfrage und Themeneingrenzung.....	6
1.3 Zur Vorgehensweise	6
2 Begriffsbestimmung: Dilemmata und verwandte Begriffe	7
2.1 Widersprüche als Ausgangspunkt für Dilemmata und Paradoxien	8
2.2 Begriffsbestimmung: Dilemma	10
2.3 Begriffsbestimmung: Paradoxie	12
2.4 Dilemmata und Paradoxien im Management	14
2.5 Dilemmata als Thema der Beratungsliteratur	18
2.5.1 Der Dilemmazirkel – konstruierte Ausweglosigkeit.....	19
2.5.2 Ein Bearbeitungsschema für Polaritäten – das Tetralemma in fünf Stufen	21
2.6 Definition weiterer relevanter Begriffe	23
2.6.1 Double-Bind (Doppelbindung)	23
2.6.2 Ambivalenz und Ambiguität.....	24
2.6.3 Spannung.....	24
2.6.4 Dualität / Dualismus	24
2.6.5 Polarität	24
2.6.6 Dichotomie.....	25
2.6.7 Konflikt	25
2.7 Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Theoriebetrachtung.....	26
3 Grundlegung Beratung und Organisationsberatung.....	27
3.1 Allgemeine Entwicklung der Beratung	27
3.2 Entwicklung der Organisationsberatung	29
3.2.1 Erläuterung des Organisationsbegriffs.....	29
3.2.2 Entwicklung der Organisationsberatung.....	31
4 Entstehungskontexte für Dilemmata in der Beratung	37
4.1 Entstehung aus dem gesellschaftlichen Kontext	38
4.1.1 Für Beratende: Planbarkeit oder Ungewissheit (D1g).....	39
4.1.2 Für Ratsuchende: Legitimation oder Infragestellung (D2g).....	40
4.1.3 Für Ratsuchende: Verändern oder Fassade aufbauen (D3g).....	40

4.2	Entstehung aus dem organisationalen Kontext.....	41
4.2.1	Für Ratsuchende: kontrollieren oder Freiräume gewähren (D1o)	42
4.2.2	Für Beratende: kommerzielles Interesse oder Kundennutzen (D2o)	43
4.2.3	Für Beratende: Instrumentalisierung oder Allparteilichkeit (D3o).....	44
4.2.4	Für Beratende: Prozessberatung oder Dienstleistung (D4o).....	44
4.3	Entstehung aus dem Kontext des Beratungssystems.....	45
4.3.1	Für Beratende: Ratsuchende führen oder sich führen lassen (D1b)	45
4.3.2	Für Beratende: Fokus auf Veränderung oder auf Bewahrung (D2b).....	46
4.3.3	Für Beratende: Fremdheit (Distanz) oder Vertrautheit (Nähe) (D3b)	47
4.3.4	Für Beratende: Lösungs- oder Problemorientierung (D4b)	48
4.4	Entstehung aus dem personenbezogenen Kontext.....	49
5	Das konstruktive Management von Beratungsdilemmata kategorisiert nach dem Tetralemmaschema in fünf Stufen	49
5.1	Handlungsempfehlungen für Position 1: Thematisierung	50
5.1.1	Aufbau einer helfenden Level-2-Beziehung nach Edgar Schein	50
5.1.2	Auftragsklärung als vorläufig und prozesshaft einführen.....	51
5.2	Handlungsempfehlungen für Position 2: Polarisierung.....	52
5.2.1	Thematisierung von Dilemmata als Entlastungsangebot	52
5.2.2	Die aktive Suche nach verborgenen Dilemmata und Ambivalenzen.....	53
5.2.3	Utilisation von Ambivalenzen der Kundenseite	53
5.2.4	Utilisation von Dilemmata der Beratenden.....	54
5.2.5	Entscheiden in Dilemmasituationen als innere Demokratie	55
5.3	Handlungsempfehlungen für Position 3: Kompatibilisierung	56
5.3.1	Pacing & Leading als eine Form der Kompatibilisierung	56
5.3.2	Tetralemmaschema-Lösungsangebote für die 3. Position	57
5.3.3	Das Wertequadrat als Balancierungsmodell	58
5.3.4	Anregung der 3. Position durch Allparteilichkeit und Neutralität.....	58
5.3.5	Allparteilich und machtbezogen beraten als Beispiel für Kompatibilisierung	59
5.4	Handlungsempfehlungen für Position 4: Kontextualisierung	60
5.4.1	„Erlaubnis-Kontexte“ schaffen, Dilemmata zu hinterfragen.....	61
5.4.2	Das Beratungsdreieck als Kontextvariationsmöglichkeit	61
5.4.3	Weisen der Benennung und Beschreibung des Beratungskontexts	62
5.4.4	Positionierung innerhalb von Grenzen & Offenlegung von Verzweiflung.....	62
5.4.5	Anerkennung von Restriktionen	63

5.5	Handlungsempfehlungen für Position 5: Reflexivisierung	64
5.5.1	Reflexion in geeigneten Settings.....	65
5.5.2	Der Dilemmazirkel als Reflexionsmodell.....	65
5.5.3	Konkrete Reflexionsfragen	65
5.6	Zuordnung der Handlungsempfehlungen zu den Beispieldilemmata.....	67
5.7	Weitere Möglichkeit der Kategorisierung	67
6	Fazit & Ausblick	68
7	Literaturverzeichnis.....	VI

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
Diss.	Dissertation
eig. Übers.	Eigene Übersetzung
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
griech., gr.	griechisch
lat.	lateinisch
OE	Organisationsentwicklung
s.	siehe
sog.	sogenannte(s/r)
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem
Verf.	Verfasser
vgl.	vergleiche
vorüb.	vorübergehend
vs.	versus
v.	vom
wiss.	Wissenschaftlich
z. B.	Zum Beispiel

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Forschungsstand zu Dilemmata aus soziologischer und betriebswissenschaftlicher Sicht.....	4
Tab. 2: Forschungsstand zum Umgang mit Dilemmata in der Beratung	5
Tab. 3: Bewältigungsformen für Dilemmata (v. Verf. verkürzt).....	12
Tab. 4: Bewältigungsformen für Paradoxien (v. Verf. verkürzt).....	13
Tab. 5: Beispiele für Management-Dilemmata.....	15
Tab. 6: Auszug von Beispielen aus einer Liste der Führungsdilemmata.....	16
Tab. 7: Zusammengefasste Darstellung von Aspekten des Dilemma- und Sinnzirkels nach Schmid (eigene Darstellung).....	20
Tab. 8: Beschreibung der Positionen im Tetralemma in Stufenform	22
Tab. 9: Gesellschaftskontext, Dilemma aus Sicht der Beratenden ‚D1g‘	40
Tab. 10: Gesellschaftskontext, Dilemma aus Sicht der Ratsuchenden ‚D2g‘	40
Tab. 11: Gesellschaftskontext, Dilemma aus Sicht der Beratenden ‚D3g‘	41
Tab. 12: Organisationskontext, Dilemma aus Sicht der Ratsuchenden ‚D1o‘	43
Tab. 13: Organisationskontext, Dilemma aus Sicht der Beratenden ‚D2o‘	43
Tab. 14: Organisationskontext, Dilemma aus Sicht der Beratenden ‚D3o‘	44
Tab. 15: Organisationskontext, Dilemma aus Sicht der Beratenden ‚D4o‘	45
Tab. 16: Beratungssystem-Kontext, Dilemma aus Sicht der Beratenden ‚D1b‘	46
Tab. 17: Beratungssystem-Kontext, Dilemma aus Sicht der Beratenden ‚D2b‘	47
Tab. 18: Beratungssystem-Kontext, Dilemma aus Sicht der Beratenden ‚D3b‘	47
Tab. 19: Beratungssystem-Kontext, Dilemma aus Sicht der Beratenden ‚D4b‘	49
Tab. 20: Pacing mit Unternehmensentscheidern in der Beratung	55
Tab. 21: Das Restriktionsmodell	64
Tab. 22: Reflexionsfragen für Dilemmasituationen	66
Tab. 23: Handlungsempfehlung des Verfassers: Zuordnung Beratungsdilemmata zu Dilemmamanagement-Methoden	67

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Systemisches Kontextmodell der OE-Beratung	2
Abb. 2: Drei Systeme der Beratung.....	2
Abb. 3: Bewegungen zwischen Dilemma- und Sinnzirkel.....	20
Abb. 4: Die Positionen des Tetralemmas (eigene Darstellung in Anlehnung an Varga v. Kibéd & Sparrer)	21
Abb. 5: Beratungsfelder im Kontext lebenslangen Lernens.....	28
Abb. 6: Gegenüberstellung Expertenberater vs. Prozessberater	33
Abb. 7: Zeitliche Einordnung verschiedener Change-Management-Ansätze	36
Abb. 8: Das systemische Kontextmodell der OE-Beratung ergänzt durch das Beratungssystem (nach Zech) und das Tetralemma-Schema.....	38
Abb. 9: Das Beratungsdreieck.....	42
Abb. 10: Themenwahl und vorläufige Auftragsdefinition als Teil des Auftragsklärungsprozesses	51
Abb. 11: Formen der 3. Position im Tetralemma am Beispiel des Dilemmas Prozess- vs. Fachberatung	57
Abb. 12: Schema des Entwicklungs- und Wertequadrats (links) und eigenes Beispiel des Verfassers basierend auf Kapitel 4.2.1 (rechts)	58
Abb. 13: Tetralemmaperspektive von Beratenden	59
Abb. 14: Die umgekehrte Pyramide des beraterischen Vorgehens	60

Hinweise zur Verwendung dieses Dokumentes

Diese als herausragend bewertete Masterarbeit mit dem Ursprünglichen Titel „Organisationsberatung als kontinuierlicher Balanceakt – Wege des konstruktiven Managements von Dilemmata im Beratungsprozess“ im Fach Organisationsentwicklung am DISC der Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern-Landau (RPTU) kann unter folgendem Permalink abgerufen und zitiert werden: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:386-kluedo-71122>

Bildrechte Cover: Simone Hutsch (Unsplash)



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> oder wenden Sie sich brieflich an Creative Commons, Postfach 1866, Mountain View, California, 94042, USA

„Der gute Rat bleibt ein Wunschziel; und doch wird er gefürchtet: als die Macht, die wir anderen Menschen über unsere Zukunft einräumen. Jede Beratung ist ein ambivalentes Geschäft.“ (Prechtl 1999, S. 265)

1 Einleitung

Organisationsberatung, – so könnte man denken – sei ein linear planbar ablaufendes Geschehen, bei dem es hauptsächlich auf die richtigen Prozesse, Methoden und Theorien ankommt. Laut Ameln et al. werden in der einschlägigen Literatur meist Idealbilder von Beratung aufgezeigt, die wenig davon erkennen lassen, wie schwierig die Orientierung und das Vorankommen sein können und meist an eine „Schilderung eines Spaziergangs durch den Schlosspark“ (Ameln et al., 2009, S. 9) erinnern. „In der Praxis gleichen Beratungsprozesse oft eher einer Dschungelexpedition“ (ebd., S. 9), wofür die durch Ausbildung und Studium angebotenen Landkarten zur Bewältigung der vorgefundenen Komplexität jedoch nicht ausreichen (vgl. ebd., S. 9). Iding resümiert:

„Die bisherige Beratungsforschung leidet unter der Vorstellung einer zweckrationalen Wohlgeordnetheit des Beratungsprozesses, die von einer systemische[sic!] Theorie der Beratung gleichermaßen wie von einem betriebswirtschaftlichen Verständnis von Beratung unterstellt wird.“¹ (Iding, 2000, S. 19).

Ameln et al. weisen außerdem auf vernachlässigte Einflussfaktoren wie „Nebenziele, hidden agendas und inoffizielle Funktionen der Beratung“ (Ameln et al., 2009, S. 9–11) hin, sowie auf Einschränkungen, bedingt durch die für jede Beratungsschule typischen blinden Flecke (ebd., S. 9-11). Schiersmann & Thiel bieten mit ihrem systemischen Beratungsmodell (s. Abb. 1) eine Möglichkeit, die Ursachen der herrschenden Komplexität bedingt durch die Vielzahl von Einflussgrößen anschaulich zu machen, indem sie zeigen, dass Organisationsberatung eingebettet in gesellschaftlichen, organisationalen und persönlichen, sowie in Beziehungskontexten stattfindet (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, 34ff.). Auf eine vollständige Erläuterung des Modells wird an dieser Stelle verzichtet. Die Abbildung wird in der vorliegenden Arbeit weiter erklärt, wenn auf Teile davon Bezug genommen wird.

¹ Iding sieht die Hauptursachen dafür in einer inkorrekten empirischen Forschung und dem Einfluss der Selbstdarstellung von Beratenden und gleichzeitig beratenden Wissenschaftlern (ebd., S. 19).

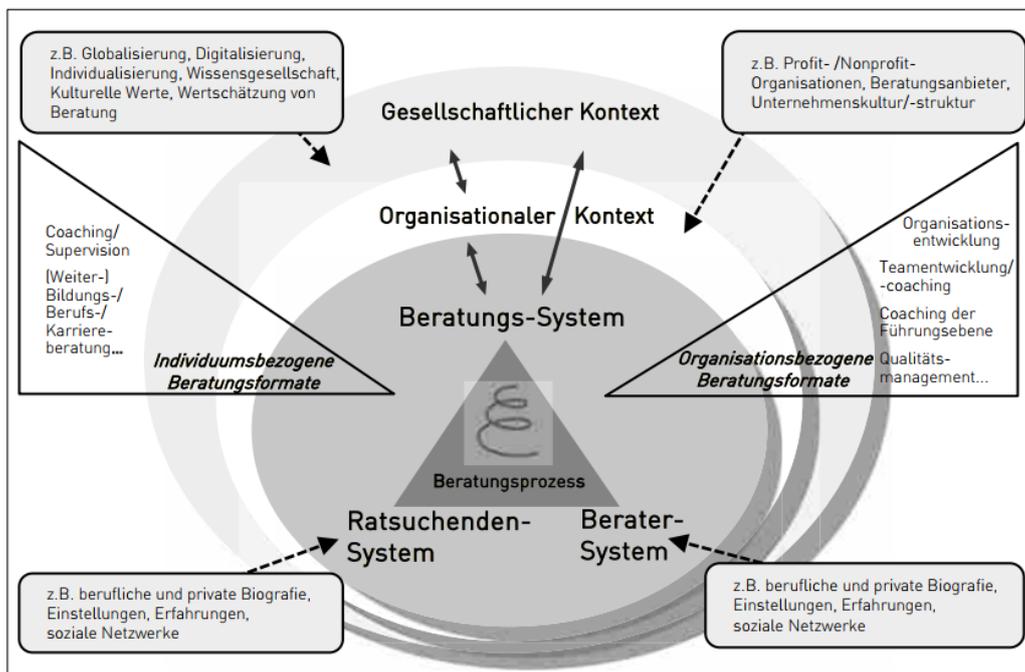


Abb. 1: Systemisches Kontextmodell der OE-Beratung (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 34)

Der Beratungsprozess konzentriert sich demnach wesentlich auf einen kommunikativen Prozess innerhalb des sogenannten Beratungssystems, in dem beispielsweise Ziele, Vorgehen, Ressourcenbereitstellung und Kriterien des Beratungserfolgs vereinbart werden. Aus systemtheoretischer Sicht etabliert sich ein drittes soziales System (s. Abb. 2), das *Beratungssystem*, das aus jeweils einer oder mehreren Personen als Vertreter der Beratungs- bzw. der Klientenorganisation bestehen kann (vgl. Königswieser & Hillebrand, 2007, S. 36; vgl. Zech, 2013, S. 97).

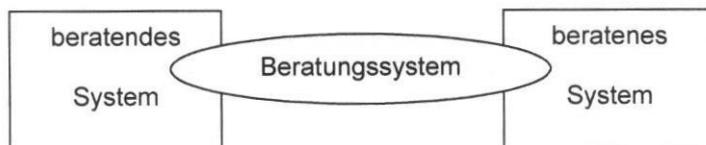


Abb. 2: Drei Systeme der Beratung (vgl. Zech, 2013, S. 98)

Dabei wird die Beziehungsqualität (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 71) bzw. die Arbeitsbeziehung (vgl. Neukom et al., 2011, S. 325) zwischen Beratenden und Ratsuchenden als ein wichtiger Wirkfaktor angesehen, der großen Einfluss auf das Ergebnis haben kann, denn Vertrauensschwankungen können sich über den gesamten Prozess von Akquise, Angebotsphase und Projektabschluss ergeben (vgl. Hesseler, 2011, S. 79).

Ein Aspekt, der Thema dieser Arbeit sein soll und der bislang in der wissenschaftlichen Literatur nur punktuell Beachtung fand, sind Dilemmata, die sich vor dem Hintergrund dieser Kontexte für Ratsuchende aber auch Beratende innerhalb des Beratungssystems ergeben und die Einfluss auf die Entwicklung der Beratungskoooperation haben können. Dazu zählen u. a. (1.) Dilemmata, die ähnlich wie Management- und Führungsdilemmata (s. Blessin & Wick, 2021, 459ff.) darauf verweisen, dass beraterisches Tun sich an Kriterien zu messen hat, die sich zwar widersprechen aber dennoch gleichzeitig gelten (d. h. die Realisierung des einen Kriteriums geht auf Kosten des anderen), (2.) Dilemmata, die sich ergeben, weil auf beiden Seiten Entscheidungen die Ausgestaltung der Kooperation (Ziele, Rollenerwartungen, Beratungsverständnis) betreffend anfallen, die jedoch als gleichermaßen ungünstige Entweder-oder-Optionen wahrgenommen werden und (3.) Dilemmata, die sich ergeben, weil Beratung in Anspruch zu nehmen Ambivalenzen bei den Ratsuchenden hervorrufen können (s. beispielhaft Backhausen & Thommen, 2017, S. 139; Müller et al., 2006, S. 87; G. Schmidt, 2015, S. 197; C. Schmidt-Lellek, 2015, 71 ff.).

1.1 Forschungsstand

Die Recherche in Bezug auf die wissenschaftlichen Arbeiten zum Management von Dilemmata im Umfeld von Organisationen und Beratung zeigt einerseits, dass sich (1) die Betriebswissenschaften und die Sozialwissenschaften mit der optimalen Organisationsgestaltung (Kühl, 2015b, 2015c), der soziologischen Organisationstheorie (Luhmann, 1999), dem Management von Widersprüchen (Fontin, 1997; Grimm, 2000; Müller-Christ, 2020; Müller-Stewens & Fontin, 1997) und der Führung (Neuberger, 2000) auseinandergesetzt haben (s. Tab. 1). Weiterhin gibt es Arbeiten, die sich vorwiegend auf (2a) Dilemmata als *Beratungsgegenstand* im Sinne einer Problemlösung für Kundenanliegen (Schulz v. Thun, 2014; Varga v. Kibéd & Sparrer, 2003; Zwack & Bossmann, 2017) beziehen, als auch (2b) Arbeiten, die Dilemmata den *Beratungsprozess betreffend* fokussieren (Müller et al., 2006; C. J. Schmidt-Lellek, 2006; Starker & Peschke, 2017) und (2c) schließlich Arbeiten, die *Beratungsdilemmata und Kundendilemmata* gleichermaßen behandeln (B. Schmidt & Jäger, 1986; G. Schmidt, 2015) (s. Tab. 2 zu 2a-2c). Nachfolgend sind die Ergebnisse der Recherche chronologisch dargestellt und die Schwerpunkte kommentiert (s. Tab. 2).

Dilemmata aus soziologischer und betriebswirtschaftlicher Sicht			
Quelle	seit	Schwerpunkt / Stoßrichtung	Typ
(Blessin & Wick, 2021)	1984 ²	Dilemmata von Management und Führung	Wiss. Grundlagenwerk
(Kühl, 2015c)	1994	Dilemmata der Organisationsgestaltung post-moderner Unternehmen	Wiss. Fachbuch
(Johnson, 1996)	1996	Polarity Management, ähnlich dem Wertequadratansatz von (Schulz v. Thun, 2014)	Fachbuch
(Fontin, 1997; Müller-Stewens & Fontin, 1997)	1997	Management von Dilemmata z. B. Zentralisierung vs. Dezentralisierung	Wiss. Fachbuch
(Neuberger, 2000)	2000	Umgang mit Dilemmata und Paradoxien im Management	Wiss. Beitrag Sammelband
(Luhmann, 1999)	1999	Paradoxien von Entscheidungsprozessen in Organisationen	Wiss. Fachbuch
(Grimm, 2000)	2000	Handhabung von Widersprüchen im strategischen Management	Dissertation
(Simon, 2007)	2007	Paradoxiemanagement in Organisationen	Wiss. Fachartikel
(Müller-Christ, 2020)	2010	Nachhaltigkeitsmanagement und widersprüchliche Managementziele	Wiss. Grundlagenwerk
(Lebrenz, 2018)	2018	Lösung von Dilemmata im Management	Fachbuch

Tab. 1: Forschungsstand zu Dilemmata aus soziologischer und betriebswissenschaftlicher Sicht

² Bis 5. Auflage war der Verfasser Obwald Neuberger. Erstveröffentlichung rekonstruiert aus Überarbeitungshinweis der 7. Auflage

Dilemmata im Zusammenhang mit Organisationsberatung			
Quelle	seit	Schwerpunkt / Stoßrichtung	Typ
(Argyris, 1961)	1961	Dilemmata von Beratenden vor dem Hintergrund der Kunden-Beraterbeziehung	Wiss. Fachartikel
(White & Wooten, 1983)	1983	Ethische Dilemmata in verschiedenen Phasen der Organisationsentwicklung	Wiss. Fachartikel
(B. Schmidt & Jäger, 1986)	1986	Entstehung von und Umgang mit Dilemmata und Zwickmühlen in der Beratung	Fachartikel
(Schulz v. Thun, 2014)	1989	Wertequadratanwendung zur Lösung von Widersprüchen, Dilemmata und Polarisierungen für Kundenanliegen	Wiss. Grundlagenwerk
(Doppler & Lauterburg, 2019)	1994	Dilemma ‚Emotionen‘: Blockade oder Energiequelle?	Fachbuch
(Varga v. Kibéd & Sparrer, 2003)	1995	Bearbeitung von Dilemmata in Therapie, Coaching und OE mit dem Tetralemma	Fachbuch
(Schein, 2010b)	1999	Dilemmata der helfenden Beziehung in der Prozessberatung	Wiss. Fachbuch
(Backhausen & Thommen, 2017)	2003	Beratungsdilemmata im Coaching vor dem Hintergrund der modernen Systemtheorie	Wiss. Fachbuch
(G. Schmidt, 2015)	2004	Umgang mit Dilemmata, Ambivalenzen und Zwickmühlen in Coaching, Therapie und OE aus hypnosystemischer Sicht	Fachbuch
(Müller et al., 2006)	2006	Entstehung von Dilemmata für Beratende und Ratsuchende vor dem Hintergrund unterschiedlicher Bilder von Beratung	Wiss. Fachbuch & Studie
(C. J. Schmidt-Lellek, 2006)	2006	Polaritäten der helfenden Beziehung im Therapie- und Beratungskontext	Diss. und Fachbuch
(Heltzel & Weigand, 2014)	2012	Ambivalenzen, Paradoxien in der Supervision	Wiss. Fachbuch
(Zech, 2013)	2013	Paradoxien der Beratung im Kontext der Systemtheorie (Interdisziplinäre Beratungsforschung)	Wiss. Forschungsband
(Schmid, Bernd [Hrsg.], 2014)	2014	Beratenden-Dilemma: Menschenversther und Problemlöser?	Fachbuch
(Simon, 2019)	2014	Beratungsdilemmata vor dem Hintergrund einer (System-) Theorie der Beratung	Wiss. Grundlagenwerk
(Regele et al., 2016)	2016	Umgang mit Paradoxien in der Bearbeitung von Kundenanliegen (Tetralemma nach F.B. Simon)	Fachbuch
(Zwack & Bossmann, 2017)	2017	Wege aus beruflichen Zwickmühlen im Kontext systemischer Beratung	Fachbuch
(Starker & Peschke, 2017)	2017	Beratungsdilemmata im Changemanagement aus hypnosystemischer Sicht	Wiss. Fachbuch
(Paul-Horn & Rabl, 2021)	2021	Theorie und Methodik der Beratung: Widerspruchsdenken als Kontext-, Bewegungs- und Prozesskompetenz	Wiss. Fachbuch

Tab. 2: Forschungsstand zum Umgang mit Dilemmata in der Beratung

1.2 Forschungsfrage und Themeneingrenzung

Im Prozess der Organisationsberatung können durch unterschiedliche Kontextfaktoren Dilemmasituationen resultieren, die im Beratungssystem, also im Beziehungssystem von Klienten und Beratenden, wirksam werden und dann gemeinsam zu bewältigen sind. Die Forschungsfrage lautet:

Welche Möglichkeiten gibt es für Organisationsberaterinnen und -berater, beraterbedingte Dilemmata konstruktiv zu managen?

Themeneingrenzung

In dieser Arbeit sollen nur Beratungsinteraktionen zwischen Beratenden und dem Top-Management bzw. der obersten Leitungsebene von Organisationen betrachtet werden. Die Betrachtung konzentriert sich auf Wirtschaftsunternehmen, die Veränderungsprozesse durchführen und dafür externe Beratung hinzuziehen.

Erläuterung der Vorgehensweise

Um der Forschungsfrage nachzugehen, sollen zunächst exemplarisch typische Beratungsdilemmata durch Literaturrecherche explorativ ermittelt und den Entstehungskontexten in Anlehnung an das systemische Kontextmodell der OE-Beratung nach Schiersmann & Thiel (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 34) zugeordnet werden. In einer zweiten Literaturrecherche sollen dann ebenfalls exemplarisch Möglichkeiten des konstruktiven Managements dieser Dilemmata und Möglichkeiten der Kategorisierung anhand eines Tetralemmaschemas aufgezeigt werden.

Ziel der Arbeit

Ziel soll es sein, Beratenden einen Einblick in die Entstehungshintergründe von Beratungsdilemmata und den in der Literatur beschriebenen Handlungsempfehlungen zu geben, um so informiert Beratungsprozesse unter Berücksichtigung dieser Aspekte umfassender zu reflektieren und dahingehend aktiv gestalten zu können.

1.3 Zur Vorgehensweise

Diese Arbeit ist als reine Literaturarbeit angelegt und bezieht sich auf wissenschaftliche Quellen sowie Fachliteratur von Beratungspraktikerinnen und -praktikern als Untersuchungsgegenstand. Zunächst wird in Kapitel 3 der Dilemmabegriff theoretisch fundiert

erläutert; auch werden die während der Recherche relevant gewordenen verwandten und wichtigen ergänzende Begriffe definiert. In Kapitel 2 wird das in dieser Arbeit zugrundegelegte Verständnis von Beratung, Organisation und Organisationsberatung theoretisch hergeleitet. Danach werden auf Grundlage einer explorativen Literaturrecherche in Kapitel 4 in Anlehnung an das systemische Kontextmodell der OE-Beratung (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 34) mögliche Entstehungsgründe für Beratungsdilemmata aufgezeigt und in Kapitel 5 mit Hilfe des Tetralemmaschemas (Varga v. Kibéd & Sparrer, 2003, S. 79) Handlungsempfehlungen für den Umgang mit Dilemmata in der Beratung jeweils an Beispielen exemplarisch dargestellt. Kapitel 6 widmet sich der Beantwortung der gestellten Forschungsfrage, diskutiert die Ergebnisse und gibt Empfehlungen für darauf aufbauende Forschungsideen.

2 Begriffsbestimmung: Dilemmata und verwandte Begriffe

„Zusammen mit Pluralität und Ungewissheit stellen Ambivalenzen (Zwiespältigkeiten), Ambiguität (Mehrdeutigkeit) und Paradoxien (sich ausschließende Widersprüche) so etwas wie die Erkennungszeichen der Postmoderne dar. Sie sind jedoch kein Privileg derselben, es gab sie sowohl in der Moderne als auch in vormodernen Zeiten.“ (Heltzel & Weigand, 2014, S. 29)

Die Recherche zeigt, dass viele Arbeiten im Organisations- und Beratungskontext auf eine Vielzahl von dem Dilemma verwandten und in der Fachliteratur teils synonym verwendeten Begriffe hinweisen, wie beispielsweise: Paradoxie, Dualität, Double-Bind, Polarität, Ambivalenz, Ambiguität. Ausgehend von den richtungsweisenden, wissenschaftlichen Darlegungen zu Dilemmata von Neuberger (Neuberger, 2000), Müller-Christ (Müller-Christ, 2020), Mueller-Stewens & Fontin (Müller-Stewens & Fontin, 1997) sowie Simon (Simon, 2007, 2013) werden im Anschluss zentrale Begriffe erläutert. Diese Erläuterungen dienen einerseits der weiteren Abgrenzung des Dilemmabegriffs, sowie dem besseren Verständnis von Quellen, die sich mit Dilemmata beschäftigen und sie liefern für die weitere Recherche wichtige Schlüsselbegriffe. Auf die Begriffe ‚Dilemma‘ und ‚Paradoxie‘ wird vertieft eingegangen, da sie in der Literatur oft synonym benutzt werden, jedoch aus unterschiedlichen Perspektiven auf den Umgang mit Widersprüchen hinweisen.

2.1 Widersprüche als Ausgangspunkt für Dilemmata und Paradoxien

Wie weiter unten deutlich werden wird, können Dilemmata und Paradoxien als Begrifflichkeiten angesehen werden, um auf eine Schwierigkeit im Umgang mit Widersprüchen (Dilemma) oder auf Überraschendes und Widersprüchliches hinzuweisen (Paradoxie). Aus diesem Grund soll mit der Erläuterung des Widerspruchs begonnen werden.

Widersprüche als Naturprinzip und als Quelle des Erkenntnisgewinns

Widersprüche und Gegensätze sind spätestens seit Heraklit (550-475) Gegenstand der Philosophie. Auf ihn geht die Aussage zurück „alles ist ständig im Fluss“. Ruffing fasst zentrale Gedanken Heraklits zusammen: „Eins geht aus dem anderen in ständiger Spannung hervor. Ohne ihren Gegensatz lassen sich die Dinge nicht denken. (...) Natur wie Mensch befänden sich in einem ewigen Kampf der Gegensätze. (...) Überall seien Dissonanzen, Spannungen und Gegensätze und doch offenbare sich in der Tiefe eine gewaltige Harmonie, eine universelle Vernunft, die aus widerstrebenden Kräften hervorgeht.“ (Ruffing, 2015, S. 38–39). Sokrates galt als Meister darin, bestehendes Wissen seiner Gesprächspartner mit *Was-ist-Fragen* so lange zu prüfen, bis die „Vorläufigkeit und Korrekturbedürftigkeit des Wissens“ (Ruffing, 2015, S. 68) in Form von Widersprüchen zu Tage trat.

Aristoteles‘ Analyse des Widerspruchs

Müller-Christ weist darauf hin, dass in der Philosophie die erste logische Analyse des Widerspruchs auf Aristoteles zurückgeht im Rahmen der von ihm begründeten Logik und Metaphysik. Nach Aristoteles gelten die beiden obersten logischen Prinzipien: (1.) Der *Satz vom ausgeschlossenen Widerspruch*: „Dieser besagt, dass es unmöglich ist, dass ein und demselben Seienden zum gleichen Zeitpunkt und in derselben Hinsicht eine Bestimmung zukommt und nicht zukommt“ (Ruffing, 2015, S. 83) und (2.), das *Prinzip vom ausgeschlossenen Dritten* ‚*Tertium non datur*‘ (lat. Ein Drittes gibt es nicht) das besagt, „dass es keine dritte Möglichkeit zwischen Wahrheit und Falschheit eines Urteils gibt. Daher kann von der Wahrheit eines Urteils auf die Falschheit des ihm kontradiktorisch entgegengesetzten Urteils geschlossen werden und umgekehrt.“ (ebd., S. 84). Diese Grundgesetze sind bis heute Grundlage der Logik und des logischen, von Prämissen ausgehenden Schlussfolgerns: „Logik ist die Lehre vom folgerichtigen Denken, Schließen und Argumentieren.“ (Zoglauer, 2021, S. 9). Diese prägende Denkgewohnheit lässt laut

Müller-Christ verstehbar werden, warum Widersprüche bis heute lähmen aber auch mobilisieren können, wenn man mit ihnen konfrontiert wird (vgl. Müller-Christ, 2020, S. 216).

Der Widerspruch als treibende Kraft für Erkenntnisgewinn am Beispiel Hegels

Nach Müller-Christ beziehen sich logische Widersprüche eher auf Erkenntnisprobleme das Denken betreffend. Dialektische Widersprüche hingegen betreffen praktische Handlungen, bei denen unvereinbare duale Prinzipien gleichzeitig berücksichtigt werden müssen, was in Entscheidungssituationen zu Dilemmata führt (vgl. Müller-Christ, 2020, S. 217). Dialektische Widersprüche können daher, so der Autor weiter, auch als konstruktive und treibende Kraft wie beispielsweise in der Philosophie Hegels angesehen werden (ebd. 216). Ruffing schreibt über Hegel: „(...) Wissen setze unmittelbar ein und entwickle sich dialektisch im Nachweis und der Überwindung von Widersprüchen im Denken fort: *Die Wahrheit ist die Bewegung ihrer an ihr selbst (...)*“ (Hegel, 1970; Ruffing, 2015, S. 243 zit. nach Hegel 1970, S. 47). Nach Hegel entwickelt sich Erkenntnis entlang anfänglich einer These (*an sich*), die jedoch durch neue Einsichten, durch die Antithese (*für sich*) in Frage gestellt wird und beide sind Ausgangspunkt für Erkenntnisse auf einer höheren Stufe, der Synthese (*an und für sich*). Aus der Synthese wird die neue These und ein neuer dialektischer Zyklus beginnt. Hegel verbindet mit dem Begriff der *Aufhebung* des Widerspruchs drei Qualitäten: (1) im Sinne eines bewahrenden, (2) eines negierenden und (3) eines etwas auf eine höhere Ebene hebenden Aufhebens (ebd., S. 243). Die Dialektik bedeutet eigentlich „Unterredungskunst“ (lat. *dialectica*) und „bezeichnet das philosophische Bemühen um Nachweis und Überwindung von Widersprüchen im Denken und Sein“ (Hoffmeister, 2020, S. 146), was sehr nahe liegt an den von Sokrates geführten Dialogen, die darauf zielten gemeinsam Wahrheit zu erforschen (vgl. ebd., S146). Zusammenfassend kann man sagen, dass einerseits der Ausschluss von Widersprüchen die Basis logischen Schlussfolgerns ist und andererseits das Zulassen von Widersprüchen bzw. das Ringen sie wieder zu beseitigen oder aufzuheben, zu Erkenntnisgewinn und Entwicklung führen kann.

2.2 Begriffsbestimmung: Dilemma

Bedeutung in der Logik

In der Logik bezeichnet ein Dilemma einen komplexen logischen Schluss, der den Satz vom ausgeschlossenen Dritten (lat. *Tertium non datur*) „p oder nicht-p“ (Entweder-oder) voraussetzt und daraufhin aus den beiden Aussagen bzw. Prämissen (1) „wenn p, dann q“ und (2) „wenn nicht-p, dann q“ auf q schließen kann (vgl. Brugger et al., 2016, S. 90). Beispiel: „Es gibt nur zweierlei, ruhmvoll siegen oder ehrenvoll sterben; soll ersteres sein, dann kämpfen, soll letzteres sein, dann kämpfen. Ergo: kämpfen.“ (Ritter, 2004, S. 247)

Der Umgangssprachliche Gebrauch

Nach Duden handelt es sich beim Dilemma um eine „Zwangslage [oder] Situation, in der sich jemand befindet, besonders wenn er zwischen zwei in gleicher Weise schwierigen oder unangenehmen Dingen wählen soll oder muss“ (Dudenredaktion, o.J.-b) auch „Zwickmühle“ (Gessmann, 2009, S. 170). Als Synonyme werden vom Duden dazu angegeben: „Kalamität, Misslichkeit, Not[lage] und Unlösbarkeit“ (ebd., o.J.-a). Eine andere Definition besagt, dass ein Dilemma eine Situation ist „in der man zwischen zwei Handlungsweisen auswählen muss, die beide negative Konsequenzen haben.“ (Hoffmeister, 2020, 151–152).

Beispiel: „Wenn wir den Preis erhöhen, werden die Verkaufszahlen fallen. Wenn wir die Qualität senken, werden die Verkaufszahlen fallen. Egal, ob wir den Preis erhöhen oder die Qualität senken, die Verkaufszahlen werden sinken.“ (Eigene Übersetzung nach Britannica, o. J.).

Ein Dilemma, so Neuberger, ist unter folgenden drei Voraussetzungen gegeben: „Es (1.) muss eine (2.) Entscheidung zwischen (3.) zwei gegebenen, gleichwertigen und gegensätzlichen Alternativen getroffen werden.“ (Neuberger, 2000, S. 188). Aus dieser Definition geht nochmals hervor, dass es sich bei den Wahlalternativen um angenommene Gegensätze d. h. „kontradiktorische Aussagen“ (Hoffmeister, 2020, S. 241) im Sinne eines Widerspruchs handelt und in Bezug zur aristotelischen Logik stehen („entweder wählt man nicht-p oder p, ein Drittes gibt es nicht.“). Zusätzlich spricht man dem Autor zufolge auch von einem Dilemma, wenn „ein erklärtes Ziel A mit Mitteln verfolgt werden soll, die (ungewollt, aber vorhersehbar) ein Ergebnis X produzieren, das dem Ziel A widerspricht“ (ebd., S. 188).

Lösungsstrategien für Dilemmata

Exemplarisch sollen zum besseren Verständnis von Dilemmata Bewältigungsformen im Management nach Neuberger in Form einer tabellarischen Übersicht verkürzt dargestellt werden. Einen zusammenfassenden Überblick über den weiteren Forschungsstand zu Bewältigungsformen im Management findet man bei Grimm (Grimm, 2000).

Ein Dilemma entsteht nach Neuberger im Rahmen der weiter oben gegebenen Definition nur dann, wenn alle gemachten Prämissen zutreffen bzw. nicht angezweifelt werden dürfen. D. h., nur dann, wenn ein (1.) eingeschränkter Entscheidungsrahmen spezifiziert wird (gegeben, gleichwertig, gegensätzliche Alternativen) und (2.) gleichzeitig ein Handlungsdruck sowie (3.) ein Verbot des Nicht-Entscheidens vorliegt (vgl. Neuberger, 2000, S. 188). Neuberger leitet von der Definition unmittelbar Lösungsmöglichkeiten ab, in dem er rät, die genannten drei Prämissen nicht als gegeben hinzunehmen, sondern zu hinterfragen. Die folgende Tab. 3 (vgl. Neuberger, 2000, S. 203–206) gibt eine Übersicht über die Möglichkeiten, die drei Prämissen zu hinterfragen in verkürzter Form wieder.

Hinterfragung	Unterpunkte
1. Keine gegebenen Gegensätze	a) Entdichotomisierung: zu einem Gegensatz-Pol mehrere Gegenpole aufzeigen
	b) Statt ein Gegensatzpaar zu fokussieren, gleichzeitig viele dyadische Oppositionen betrachten
	c) Die Gegensätze nicht als gegeben, sondern als (von einem selbst) wahrgenommen oder konstruiert sehen
	d) Bezweifeln, dass es sich bei den Entscheidungsalternativen überhaupt um Gegensätze handelt
	e) Die Dilemma-Alternativen sind nur verschiedene Perspektiven desselben
	f) Es sind Teilaspekte in einem größeren vernetzten Zusammenhang
	g) Die Alternativen stehen sich nicht grundsätzlich antagonistisch gegenüber, sondern nur unter bestimmten Bedingungen
	h) Die sog. Gegensätze sind nicht als Entweder-Oder, sondern als Sowohl-als-auch zu sehen
	i) Das Entscheidungsfeld erweitern, indem auch die Möglichkeit des Nichthandelns (Weder-Noch), des Weder-nur – Noch-nur, des Vielleicht, des „Weiß (noch) nicht“ in Betracht gezogen wird
	j) Verzeitlichung
2. Kein Entscheidungsbedarf	a) Bestreiten des Wahlzwangs
	b) Kompromisse schließen
	c) Den Anwendungsbereich parzellieren oder segmentieren
	d) Widersprüche als erwünscht oder entwicklungsfördernd bestehen lassen
	e) Einführung von Zeit (Oszillieren zwischen den Polen)

Hinterfragung	Unterpunkte
	f) Exportieren in den Raum (Delegieren, Outsourcing)
3. Kein Müssen	a) Abwarten, Aussitzen
	b) Das Dilemma in die Latenz abdrängen (Stellvertreterkriege, Sündenböcke)
	c) Sich abfinden mit dem Dilemma
	d) Das Dilemma verleugnen

Tab. 3: Bewältigungsformen für Dilemmata (v. Verf. verkürzt) (vgl. Neuberger, 2000, S. 202–206)

2.3 Begriffsbestimmung: Paradoxie

Allgemeine Begriffsdefinition

Etwas sei paradox, bedeutet nach Apel zunächst einmal „wider die gewohnte Meinung, widersinnig“, das Paradox ist „ein scheinbar Widersinniges“ (Apel, 2019, S. 182) und auch ein „Widerspruch in sich“ (ebd., S. 561) oder „ein Befund, der üblichen Ansichten auf eine überraschende Weise zuwider läuft.“ (Hoffmeister, 2020, S. 482). Das *Paradoxon* bezieht sich in der Disziplin der Logik auf „eine scheinbar zugleich wahre und falsche Aussage“ (Apel, 2019, S. 561). Nach Neuberger ist ein Paradoxon geprägt durch (1) Negation (z. B. „Leben ist Sterben“) und Selbstreferenz (z. B. „Alle Kreter lügen“) und (2) Zirkularität (z. B. „Diesen Hinweis nicht beachten!“) und (3), dass die Kriterien (1) und (2) eine überraschende oder irritierende Wirkung haben. Allerdings kann das Kriterium (3) auch ohne (1) und (2) für eine paradoxe rhetorische Wirkung ausreichen (vgl. Neuberger, 2000, S. 206; siehe S. 196 für Beispielzitate).

Beziehung zwischen Dilemma und Paradoxie

In welcher Beziehung stehen nun Dilemmata und Paradoxien? Der populäre Begriff der Paradoxie, der in der Organisations- und Managementliteratur oft synonym zum Dilemmabegriff benutzt wird, weist nach Fontin lediglich auf die paradoxe Wirkung der Aufforderung hin, trotz Unauflösbarkeit der Gegensätze, dennoch beide widersprüchliche Handlungsziele verfolgen bzw. managen zu müssen (vgl. Fontin, 1997, S. 4–5). Neuberger verdeutlicht, dass eine Paradoxie eine „Aussage, Aufforderung oder Handlung impliziert [die] einen Widerspruch zu sich selbst [darstellt]“ (ebd., S. 206), sich also selbst negiert. „Ein Dilemma dagegen besteht in der Gleichzeitigkeit *unterschiedlicher* Ansprüche.“ (ebd., S. 206). Simon führt zu Paradoxien mit Bezug auf Führung aus:

„Führungskräfte sind mehr und mehr mit einer Fülle an widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert, müssen auf paradoxe Handlungsaufforderungen eindeutige Antworten finden, denen jedoch keine Entweder-Oder-Logik gerecht werden kann.“ (Simon. F. B., 2016, S. 12).

In der Management- und Organisationsliteratur werden nach Neuberger Paradoxien nicht im logischen, sondern im rhetorischen Sinne benutzt: „Es handelt sich um überraschende Schlussfolgerungen, kontraintuitive Folgen und selbstwidersprüchliche Intentionen oder Aktionen.“ (Neuberger, 2000, S. 198)

Lösungsstrategien für Paradoxien

Der umfassenden Grundlagenarbeit von Neuberger sollen nun tabellarisch Lösungsansätze zur Entschärfung rhetorisch erzeugter Paradoxien dargestellt werden. Wie auch bei den Lösungsbeispielen für Dilemmata soll die Aufstellung dazu dienen, später bei der Literaturrecherche Anhaltspunkte für das Management von Dilemmata auch auf Basis von Lösungsansätzen für Paradoxien zu finden, weil diese in der Praxis ähnliche Probleme bereiten (vgl. Neuberger, 2000, S. 206).

Hinterfragung	Unterpunkte
1. Mit/an Totalisierung arbeiten	<u>Zeitliche Totalisierung</u>
	a) Vorannahme der Zeitlosigkeit in Frage stellen
	b) Davon abgehen, Statik als normal, Veränderung/Krisen als anomal zu unterstellen
	c) Vergangenheits- und Zukunftsorientierung betonen
	<u>Soziale Totalisierung</u>
	d) Die Sicht des Unternehmens als Einheit und Ganzheit aufbrechen
	e) Aufhören, Unterschiede zu nivellieren
	<u>Sachliche Totalisierung</u>
	f) Paradoxa als Lösungen, nicht Probleme g) Ambiguität nutzen oder fördern h) Kontextualisierung und Einklammerung i) Ausklammerung (Exkommunikation, Tabuisierung)
2. Negation und Selbstreferenz	a) Maßnahmen, die an Sprache (Semantik, mentalen Modellen etc.) ansetzen
	g) Die Selektivität des Beobachtens und Bezeichnens thematisieren
	h) Spielerischer oder verrückter Umgang mit Selbst-Widersprüchen
	i) Mentale Modelle vergegenwärtigen und verändern
3. Zirkularität	a) Alternativen zum Bild des Kreisprozesses: Pendel, Spirale, Explosion, Implosion, Linearisierung usw. (Yin-Yang-Symbol)
	e) Zirkelhaftigkeit gelassen hinnehmen
4. Zu „Überraschung, Irritation“	a) Die positiven Funktionen von Irritation nutzen (Kreativität, Entwicklungsimpuls, Toleranz, Selbstkritik usw.)
	b) Gesunden Menschenverstand einsetzen, Pragmatismus

Tab. 4: Bewältigungsformen für Paradoxien (v. Verf. verkürzt) (vgl. Neuberger, 2000, S. 206–215)

2.4 Dilemmata und Paradoxien im Management

Aus Sicht der Managementforschung ist der Grund für die zunehmende Aufmerksamkeit für Dilemmata und Widerspruchsbewältigung im Organisationskontext einerseits die zunehmende Komplexität, die Knappheit von Ressourcen und die Veränderungsgeschwindigkeit der Umwelt, die eine Anhebung der Binnenkomplexität von Organisationen und insbesondere von Führungs- und damit Entscheidungsprozessen notwendig gemacht hat (vgl. Müller-Stewens & Fontin, 1997, S. 1–2). Als ein wichtiger Anlass für das Interesse an Dilemmata können laut den Autoren die Forschungen zu den Erfolgsgrundlagen des Managements japanischer Unternehmen in den 80er Jahren angesehen werden. Man kam zu der Erkenntnis, dass dem japanischen Verständnis nach Gegensätze als gegeben und voneinander untrennbar vorausgesetzt werden (anstatt zu versuchen sie auszumerzen) und dass Entscheidungen immer nur unter gleichzeitiger Berücksichtigung eines Aspektes und seines jeweiligen Gegenaspekts getroffen werden (vgl. Müller-Stewens & Fontin, 1997, S. 8).

Der Nutzen von Paradoxien und Dilemmata im Managementkontext

Paradoxien weisen nach Kühl (auf rhetorisch eindrückliche Weise) auf eine besondere Art von Wahrheit hin, auf die eine Richtigkeit beanspruchende aber in sich widersprüchliche Aussage die Aufmerksamkeit lenken möchte. Ein Dilemma betont mehr den Handlungsdruck auf Organisationen, sich zwischen Alternativen zu entscheiden, die ähnlich attraktiv zu sein scheinen (vgl. Kühl, 2015b, S. 25–26). „Der zentrale Nutzen eines tiefgreifenden Verständnisses von Paradoxien und Dilemmata von Organisationen besteht darin, einen Zugang zur Kontingenz von Organisationen zu erhalten“ (ebd., S. 217) so Kühl. Damit ist die von Luhmann postulierte Kontingenz (Möglichkeit des Andersseins) von stetig aufeinander aufbauenden Entscheidungen gemeint, die für Organisationen typisch und lebenserhaltend sind (vgl. Luhmann, 1992). Die zugrundeliegende Komplexität (und die damit verbundenen Dilemmata und Paradoxien) werden dadurch im täglichen Geschäft pragmatisch reduziert (vgl. Kühl, 2015b, S. 218). Der Nutzen von Paradoxien besteht nach Neuberger darin:

„das Gesichtsfeld zu erweitern und jenseits des Offensichtlichen nach Lösungen zu suchen. Sie ermutigen die Leute, die Gültigkeit von Grundannahmen, auf denen Paradoxa häufig beruhen, kritisch zu prüfen und den Versuch zu unternehmen, die zugrundeliegenden Beziehungen zwischen scheinbar konfligierenden Zielen zu verstehen.“ (Neuberger, 2000, S. 207)

Einen Nutzen, mit (kontraintuitiven) Paradoxien konfrontiert zu sein, sehen Littmann & Jansen in einem „wertvollen Zeitverlust“ (Littmann & Jansen, 2000, S. 19), der vertiefte Reflexion erzwingt und sogar einen Imitationsschutz im Sinne von Innovationskraft, durch die stete Auseinandersetzung mit den (möglicherweise anfänglich) unterdrückten Alternativen aufbauen kann (ebd. 19-20).

Beispiele für Paradoxien im Management

Neuberger nennt beispielhaft die folgenden Paradoxien im Management: das *Interventionsparadox* (Die Intention, in komplexe soziale Systeme zu intervenieren und zu wissen, dass dies unmöglich ist.), das *Informationsparadox* (Immer mehr Information führt zur Grenze der Verarbeitbarkeit.) oder das *Planungsparadox* (Perfekte Planung macht Steuerung unmöglich.) (Vgl. Neuberger, 2000, S. 199–201). Die modenhaft anmutenden strategischen Kurswechsel (Oszillationen), die Unternehmen vollziehen, um immer wieder die optimale Organisationsform zu finden (z. B. zwischen Dezentralisierung und (Re-)Zentralisierung, Kooperation und Wettbewerb, Cost-Cutting und Wachstum) sind laut Littmann & Jansen auf zugrundeliegende Paradoxien zurückzuführen (vgl. Littmann & Jansen, 2000, S. 15–21).

Beispiele für Dilemmata im Management

Beispielhaft sollen Management- und Führungsdilemmata in Tab. 5 und Tab. 6 dargestellt werden.

Managementdilemmata	
Identitätsdilemma	Desintegration in autonome Einheiten ermöglichen und gleichzeitig Mittel zur Integration der autonomen Einheiten finden (Kühl, 2015c, S. 91).
Nachhaltigkeitsdilemma	Der Anspruch, gleichzeitig ökologischen, sozialen und ökonomischen Anforderungen gerecht zu werden (vgl. Müller-Christ, 2020, S. 228).
Politisierungsdilemma	Abflachung von Hierarchien ermöglichen und gleichzeitig Wege zur Eindämmung von verstärkt aufkommenden Machtfragen und Mikropolitik finden (vgl. Kühl, 2015c, S. 93–108).
Komplexitätsdilemma	Komplexitätsreduzierung (z. B. Lean Management / Reengineering) herbeiführen und gleichzeitig die dadurch neu aufkommende Komplexität beherrschen (vgl. Kühl, 2015c, S. 108–120)
Zieldilemma	„eine genaue Zielbestimmung gibt Orientierung, reduziert aber die Veränderungsfähigkeit“ (Kühl, 2015a, S. 6)
Identifikationsdilemma	„Identifikation mit Wandlungsprozessen reduziert die Wandlungsfähigkeit von Organisationen“ (Kühl, 2015a, S. 6)

Tab. 5: Beispiele für Management-Dilemmata

Führungsdilemmata	
Mittel: „Betrachtung des Einzelnen als Kostenfaktor, Einsatzgröße, Instrument, Parameter, Leistungsträger“	Zweck: „Selbstverwirklichung und Bedürfnisbefriedigung des Einzelnen als Ziel, ‚der Mensch im Mittelpunkt‘“
Gleichbehandlung aller: „Fairness, Gerechtigkeit, Anwendung allgemeiner Regeln, keine Bevorzugungen und Vorrechte“	Eingehen auf den Einzelfall: „Rücksichtnahme auf die Besonderheiten des Einzelfalls, Aufbau persönlicher Beziehungen“
Distanz (Sachlichkeit): „Unnahbarkeit, hierarchische Überlegenheit, Unzugänglichkeit, Statusbetonung“	Nähe (Emotionalität): „Betonung der Gleichberechtigung, ‚Verbrüderung‘, Freundschaft, Einfühlung, Wärme“

Tab. 6: Auszug von Beispielen aus einer Liste der Führungsdilemmata (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 462)

Wesentliche Ergebnisse der Forschungen zu Dilemmata und Paradoxien im Management sollen nun basierend auf den recherchierten Quellen dargestellt werden, um die Entstehung, den Umgang mit ihnen und deren mögliche Auswirkungen zu beleuchten und um allgemein ein besseres Verständnis bezogen auf Dilemmata in organisationalen Kontexten zu ermöglichen.

Organisationen ermöglichen die Bewältigung von Widersprüchen

Organisationen sind ein Beispiel dafür, wie Widersprüchlichkeiten bewältigt werden können, indem autonome Einheiten (wie z. B. Einkauf, Entwicklung, Vertrieb) arbeitsteilig unterschiedliche Ziele verfolgen, ohne dass dies die Handlungsfähigkeit der Einheiten behindert (vgl. Simon, 2013, S. 26–28). Simon fasst zusammen: „Organisationen sind die Institutionalisierung von Unentscheidbarkeit.“ (Simon, 2013, S. 28). Deswegen werden Dilemmata oft erst auf der obersten Führungsebene deutlich, weil sie auf den unteren Ebenen idealerweise aus Sicht einer Abteilung gelöst sind (vgl. Müller-Stewens & Fontin, 1997, S. 4).

Der Umgang mit Widersprüchen kann Innovation und Lernen ermöglichen

Das Management von Widersprüchen ist nach Müller-Christ „ein Lernprozess zur Gestaltung komplexerer Entscheidungsprozesse“ (Müller-Christ, 2020, S. 251) und es ermöglicht, bisherige, komplexitätsreduzierende Muster zu hinterfragen und Wandlungsprozesse anzuregen (vgl. Grimm, 2000, S. 167).

Dilemmata und Paradoxien zeigen die Grenzen der Entscheidungsrationalität

Rationales Entscheiden ist nach Neuberger im Management meist nicht möglich, weil die Voraussetzungen für einen umfassenden Über- und Vorausblick in der Praxis nicht gegeben sind. Er sieht in der Aufgabe und Herausforderung, mit Paradoxien und Dilemmata

umzugehen, die eigentliche Legitimation der Management- und Führungsrolle (vgl. Müller-Stewens & Fontin, 1997, S. 4; vgl. Neuberger, 2000, S. 180).

Entscheiden im Dilemma erfordert die Legitimation des Nicht-Erreichten

Entscheidungen vor dem Hintergrund von Widersprüchlichkeit sind meist Lösungen mit Preis, die eine Güterabwägung erforderlich machen und einen Trade-off (Kosten-Nutzen-Analyse) mit sich bringen. Dieser Preis erzeugt jedoch einen Legitimationsdruck, der auf Management und Führung lastet, um das Nicht-Erreichte zu rechtfertigen (vgl. Müller-Christ, 2020, S. 245).

Dilemmata werden selten thematisiert, um Spannungen zu vermeiden

Widersprüche im Management offen zu benennen ist noch selten zu beobachten (vgl. Müller-Christ, 2020, S. 213). Sich dennoch damit zu beschäftigen, erfordert hohe Ambiguitätstoleranz der Beteiligten aufgrund der Abweichung von der gewohnten aristotelischen Logik, die das Vorhandensein von Widersprüchen ausschließt (vgl. Simon, 2013, S. 45) und weil nach Neuberger nach wie vor das Paradigma der Rationalität im Management dominiert (vgl. Neuberger, 2000, S. 173). Ein weiterer Grund für die Zurückhaltung ist nach Müller-Christ auch, dass Menschen nach Festinger immer danach streben, kognitive Dissonanzen bzw. Spannungen abzubauen, um wieder Harmonie und Konsistenz herzustellen (vgl. Irle & Festinger, 2012 zit. nach Müller-Christ 2020, S.229; Müller-Christ, 2020, S. 229). Voraussetzung für die Bearbeitung von Widersprüchen ist deren Thematisierung, die jedoch nicht immer erfolgt. Oft werden Widersprüche übersehen oder negiert, weil beispielsweise die Verfolgung nur eines Gegensatzpols in der Vergangenheit den Erfolg brachte oder weil die damit verbundenen Spannungen vermieden werden sollen. Eine weitere Form, die Thematisierung zu umgehen, ist die abstrakte Diskussion über Dilemmata, ohne die konkreten Widersprüche zu benennen (Müller-Christ, 2020, S. 227–228; vgl. Müller-Stewens & Fontin, 1997, S. 20).

Managementdilemmata können zu personalisierten Fall-Dilemmata werden

Widersprüche, die auf Organisationsebene durch die funktionale Differenzierung (Vertrieb / Entwicklung, Produktion / Beschaffung) gelöst scheinen, werden jedoch schnell zu konkreten Fall-Dilemmata für einzelne Führungskräfte, die dann konkret mit den jeweiligen Interaktionspartnern zu lösen sind, was zu einer Personalisierung der organisationalen Dilemmata und belastenden Führungszwickmühlen führen kann (vgl. Müller-Stewens

& Fontin, 1997, S. 36–73; Zwack & Bossmann, 2017, S. 22). Nach Zwack & Bossmann machen nicht bewältigte organisationale Widersprüche „aus einer kollektiven Überforderung (...) ein individuelles Versagen (...)“ (Zwack & Bossmann, 2017, S. 22) was zu Abgrenzungskämpfen, Polarisierung, extremisierter Differenzierung (Nicht-Zuständigkeiten) und Kommunikationsblockaden führen kann. Zusätzlich werden Dämonisierungs- und Sündenbockphänomene begünstigt, die es ermöglichen, Spannungen abzubauen und gleichzeitig an der Machbarkeit der Widerspruchsbewältigung offiziell festzuhalten (vgl. Zwack & Bossmann, 2017, S. 22–25).

2.5 Dilemmata als Thema der Beratungsliteratur

Bei der Recherche zu Literatur zum Umgang mit Dilemmata in der Organisationsberatung findet man darauf spezialisierte Bewältigungs- bzw. Lösungsmodelle.

Sie konzentrieren sich einerseits auf den Aspekt der Ausbalancierung von Gegensätzen, z. B. mittels des Entwicklungs- und Wertequadrats³ (Johnson, 1996; Schulz v. Thun, 2014, 2022; Varga v. Kibéd, 2015). Das Modell des Tetralemmas hingegen dient der lösungsförderlichen Perspektivenerweiterung in Bezug auf spannungsreich erlebte Polaritäten (vgl. Simon, 2022b, S. 27; vgl. Varga v. Kibéd & Sparrer, 2003, S. 75–98).

Darüber hinaus gibt es noch einen weiteren theoretisch ausgearbeiteten Ansatz, der auf Erlebens- und Verhaltensaspekte in Dilemmasituationen abstellt und basierend darauf Lösungsansätze aufzeigt: den Dilemmazirkel-Ansatz von Schmid (vgl. Schmid, 2022, 11 ff.). Nachfolgend soll das Tetralemma nach Varga v. Kibed & Sparrer näher erläutert werden, weil sich im Verlauf der Arbeit gezeigt hat, dass es sich auch als Gruppierungsschema für die gefundenen Handlungsempfehlungen für das Dilemma-Management in der Beratung eignet. Der Dilemmazirkel soll näher beschrieben werden, weil er das Spektrum der Lösungsansätze, die eher auf Logik und Kognition basieren, um einen Zugang über die emotionale Ebene erweitert.

³ Der Ursprung liegt laut Varga v. Kibéd in der nikomachischen Ethik von Aristoteles: Versuch, eine als Tugend verstandene (starke) Mitte zwischen der Übertreibung des Zuviel und Zuwenig extremer Wertgegensätzen zu finden, anstelle eines bloßen Kompromisses (vgl. Varga v. Kibéd, 2015, S. 13).

2.5.1 Der Dilemmazirkel – konstruierte Ausweglosigkeit

Bernd Schmidt nutzt für die inhaltliche Beschreibung einer Zwangslage den Begriff ‚Zwickmühle‘ und für die ‚Dynamiken von Erleben und Situationen‘ (Schmid, 2022, S. 11) darin den Begriff ‚Dilemma‘ (ebd., S.11). Schmidt definiert:

„Mit Zwickmühle kann ein Problemverständnis beschrieben werden, innerhalb dessen Lösungen für das Problem oder die Gestaltung entsprechender Beziehungen aufgrund ungeeigneter Definitionen, Implikationen und Verknüpfungen unmöglich erscheinen oder Fragestellungen so angelegt sind, dass mit Antworten darauf die Befriedigung von Anliegen Lösungen unmöglich oder unannehmbar werden.“ (Schmid, 2022, S. 11 zit. nach Schmidt & Jäger 1986, S. 5-6).

Nach Schmid, können Dilemmata als Folge nicht bewältigter oder nicht mehr bewältigbarer Komplexität angesehen werden, weil die Art und Weise der Problembeschreibung und die damit verknüpften Lösungsversuche inadäquat gewählt wurden und alle Bemühungen auf diesem Weg zum Erfolg zu kommen, nur weiter in die Verstrickung führen (vgl. Schmid & Hipp, S. 8). Demzufolge sind Zwickmühlen nicht unmittelbar erkennbar, sondern sie zeigen sich erst „im Erleben und Verhalten, in das man sich zunehmend verstrickt“ (Schmid, 2022, S. 13). Weiter beschreibt er diese Erlebens- und Verhaltensqualitäten als die Phasen ‚vermeiden‘, ‚strampeln‘, ‚erschöpft abschalten‘ und ‚verzweifeln‘ im Modell seines so genannten ‚Dilemmazirkels‘ der so Schmid auf Dauer auch Anlass für Depression und allmähliches Ausbrennen sein kann (ebd., S. 14). Zum Umgang mit Komplexität und Dynamik bei möglicherweise bleibender Unlösbarkeit schlägt Schmid als Gegenstück zum Dilemmazirkel den Sinnzirkel vor. Dieses Alternativangebot ermöglicht es, die beschriebenen zu Erschöpfung führenden Bewältigungsformen in ihre jeweiligen Schwesterqualitäten zu transformieren, die nach Schmid gestaltenden und besinnlichen Charakter aufweisen, wie in der Abb. 3 und der nachfolgenden Tabelle dargestellt (vgl. Schmid, 2022, S. 36–40).

Dilemmazirkel	Sinnzirkel	Stichworte zum Sinnzirkel
Vermeiden	Sinn erleben (gestaltend)	(a) Kleinen Dingen Aufmerksamkeit schenken, (b) sich auf ein menschliches Maß besinnen, (c) Dankbarkeit und Offenheit spüren, (d) sich mit Wesentlichem in Resonanz erleben, (e) Such-, Gär-, Schweb- und Reifeprozesse zulassen
Strampeln	Ringen (gestaltend)	(a) aktivieren, (b) fokussieren, (c) priorisieren, (d) begeistern, (e) ankoppeln
Verzweifeln	Loslassen (besinnlich)	(a) aufgeben, (b) Ohnmacht eingestehen, (c) sich anheimstellen, (d) Leere zulassen, (e) Distanz herstellen, relativieren
Erschöpft abschalten	Sich erholen (besinnlich)	(a) Sich Pausen gönnen, (b) mal was ganz anderes tun, (c) umfokussiert, sich Absichts- und Zwecklosigkeit leisten, (d) sich pflegen

Tab. 7: Zusammengefasste Darstellung von Aspekten des Dilemma- und Sinnzirkels nach Schmid (eigene Darstellung) (vgl. Schmid, 2022, S. 13–43)

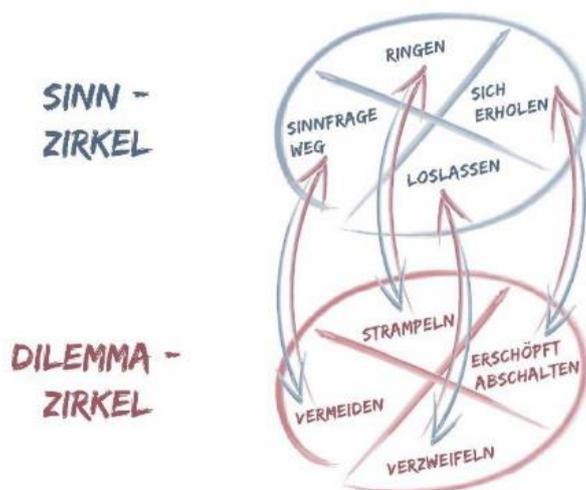


Abb. 3: Bewegungen zwischen Dilemma- und Sinnzirkel (Schmid, 2022, S. 39)

Schmid bezieht die Erkenntnisse aus dem Dilemmazirkel auch auf Beratungsprozesse, wenn nämlich die Bemühungen zu helfen nicht den gewünschten Erfolg bringen und Vorschläge von Ratsuchenden immer wieder zurückgewiesen werden mit dem Effekt, dass die beratende Person selbst in einen Dilemmazirkel aus z. B. Wegschieben, Bemühen und Resignieren gerät und beginnt sich oder seine Kompetenz in Frage zu stellen. Der Dilemmazirkel kann nach Schmid in diesem Fall als Diagnose- und Interventionsinstrument von der beratenden Person genutzt werden. Schmid führt aus: „In dem Augenblick, wo der Coach wagt, zu verzweifeln, wird die Chance, dass er mit der Beratungssituation kompetenter umgehen kann, größer – je früher, desto eher. Wenn er lernt, Verzweiflung auf gute Weise offen zu legen, ermutigt dies den Klienten, sich seinem Dilemma zu stellen.“ (Schmid, 2008, S. 13–17).

2.5.2 Ein Bearbeitungsschema für Polaritäten – das Tetralemma in fünf Stufen

Das Tetralemma von Varga von Kibéd & Sparrer soll im Folgenden ausführlicher beschrieben werden, weil es umfassende Verstehenszugänge und eine Kategorisierungsmöglichkeit für Aspekte von Dilemmata bietet und zugleich einen allgemeinen Lösungsansatz für diese darstellt. Das Tetralemma fasst ein Dilemma als einen Sonderfall im Umgang mit Polaritäten auf, nämlich die Einschätzung, dass nur die Wahl zwischen zwei Alternativen (Position 1 und 2) möglich ist und man sich entscheiden müsse (vgl. Ferrari, 2011, S. 7). Zurückzuführen sei dies auf das ‚Schubkastendenken‘, das zwar in komplexen sich wiederholenden Situationen dafür sorgt, die Handlungsfähigkeit zu bewahren, es jedoch in ungewohnten Situationen erschwert, neue Bewältigungsformen zu finden (vgl. Varga v. Kibéd & Sparrer, 2003, S. 76).

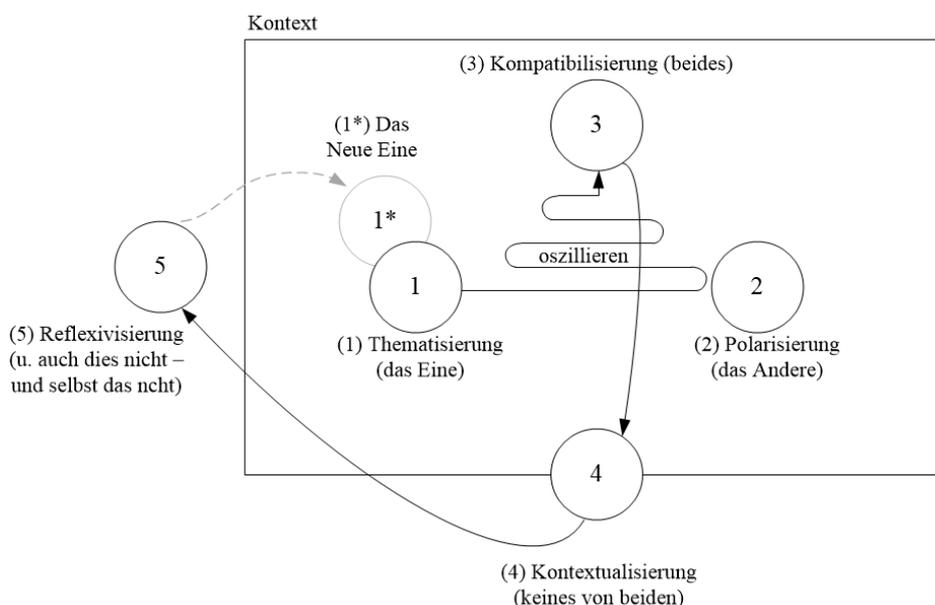


Abb. 4: Die Positionen des Tetralemmas (eigene Darstellung in Anlehnung an Varga v. Kibéd & Sparrer) (Varga v. Kibéd & Sparrer, 2003, S. 79 und Varga v. Kibéd 2012)

Wie in Abb. 4 dargestellt, besteht das Tetralemma aus fünf Positionen. Diese Tetralemmaform geht laut Varga v. Kibéd & Sparrer auf die indische Logik zurück und wird als Werkzeug „zur Überwindung jeder Erstarrung im schematischen Denken“ (ebd., S. 77) verstanden. Die ersten vier Positionen erklärt Varga v. Kibéd anhand des Beispiels eines Richters, der nicht nur die Aussagen entweder der einen oder der anderen Streitpartei als rechtens ansehen sollte (das Eine oder das Andere), um gerecht urteilen zu können, sondern er sollte auch in Betracht ziehen, dass beide Parteien recht haben könnten (beides) oder sogar den Fall berücksichtigen, dass keine der Parteien recht bekommen sollte

(keines von beiden) (vgl. Varga von Kibéd, 2015, ab. Min. 35:40). Dies kann als Methode in Beratung und Coaching aber auch in der systemischen Strukturaufstellungsarbeit angewendet werden. Eine Besonderheit ist, dass es sich dabei um ein Positions- und gleichzeitig um ein Prozessschema handelt. Es wird angenommen, dass sich beim mentalen aber auch räumlichen Durchschreiten der unterschiedlichen Positionen spannungsreduzierende oder problemlösende Sichtweisen auf die Grundpolarität zwischen 1. Position und 2. Position oder sogar auf das ursprünglich fokussierte Thema bzw. auf das Anliegen auf der 1. Position finden lassen (vgl. Varga v. Kibéd & Sparrer, 2003, S. 87). In Tab. 8 werden die Bedeutungen der unterschiedlichen Positionen erläutert.

(1) Thematisierung (das Eine)	„Die Fähigkeit, unterschiedliche Türen zu einem Anliegen einer Fragestellung zu erkennen.“
(2) Polarisierung (das Andere)	„Die Fähigkeit, auf verschiedene Weise gegensätzliche Gesichtspunkte wahrzunehmen.“
(3) Kompatibilisierung (beides)	„Die Fähigkeit, nach anderen, manchmal irgendwo in früheren Zeiten schon einmal bekannten und endlich wieder auftauchenden Vereinbarkeiten Ausschau zu halten und sie auszulösen[sic!]“
(4) Kontextualisierung (keines von beidem)	„Die Fähigkeit, unterschiedliche implizite Kontexte wahrzunehmen und etwas in verschiedene Rahmen, Kontexte setzen zu können.“
(5) Reflexivisierung	„Unter anderem die Fähigkeit, etwas – auch für sich – nicht absolut zu setzen oder anderen als das Richtige aufzudrängen. Die Fähigkeit, sich immer wieder auf Fragen einzulassen, die ein Überschreiten der Grenzen von Innen[sic!] erfordern und dabei auch Muster der Grenzüberschreitung immer wieder zu ändern.“
(1*) Das Neue. (Das neue Eine)	„Der neue Standpunkt auf höherer Ebene“ (Varga v. Kibéd & Sparrer, 2003, S. 79)

Tab. 8: Beschreibung der Positionen im Tetralema in Stufenform (vgl. Varga v. Kibéd, 2012, S. 14–15)

In Bezug auf Dilemmata, Gegensätze und Widersprüche dient dieses Modell dazu „das Spielfeld zu erweitern und aus der ENTWEDER-ODER-Bewegung heraus zu kommen.“ (Ferrari, 2011, S. 17). Die Ansatzpunkte beginnen nach Varga v. Kibéd & Sparrer prinzipiell schon vor der Entstehung eines Dilemmas, nämlich bei der Möglichkeit der (auch andersartigen) Auswahl der 1. Position, also in der Entscheidung, was zum Thema gemacht werden soll. Die 2. Position symbolisiert nicht nur den einen Spannungsgegenpol, sondern steht für eine Vielzahl von möglichen Gegenpolen. Zwischen den Positionen 1

und 2 kann es zu Oszillationen (vgl. Abb. 4) kommen, also ähnlich dem Hin- und Her zwischen z. B. ‚strampeln‘ und ‚aufgeben‘, das Schmid im Dilemmazirkel beschreibt (vgl. Schmid, 2022, S. 128). Für die 3. Position steht ein Set von mehr als 20 Kompatibilisierungsmethoden zur Verfügung. Beispielhaft sollen hier genannt werden: a) Kompromiss, b) Iteration, c) Scheingegensatz, d) Thesenverschiebung, (e) paradoxe Verbindung, (f) Prämissenverschiebung (vgl. Varga v. Kibéd & Sparrer, 2003, S. 79). Varga v. Kibéd spricht vor dem Hintergrund der Fülle an Lösungsmöglichkeiten von einer „logischen Unentmutigbarkeit“ (Varga von Kibéd, 2015, ab Min. 35:40). Die 4. Position bietet Möglichkeiten, den Betrachtungshintergrund, vor dem sich die ‚Figur‘ des Dilemmas bisher zeigt zu variieren und z. B. auszuloten, ob es Kontexte gibt, unter denen das Dilemma gar nicht auftrat, auftritt oder auftreten wird. Die 5. Position dient dazu, die Möglichkeit eines kreativen Sprungs, der Findung eines gänzlich neuen Standpunktes aufzuzeigen, um damit bei einem veränderten Thema auf eine höhere Ebene (Position 1.*) zu gelangen. Es geht darum, eine einmal geschlossene Grenze von innen her wieder öffnen zu können, was beispielsweise durch Reflexion, Humor oder Mitgefühl erreicht werden kann (vgl. ebd., ab Min. 37:00).

2.6 Definition weiterer relevanter Begriffe

Die in den Literaturrecherchen untersuchten Autorinnen und Autoren greifen immer wieder auf Termini zurück, die laut deren Arbeiten mit dem Dilemma in Relation stehen, deswegen sollen sie an dieser Stelle erläutert werden.

2.6.1 Double-Bind (Doppelbindung)

Simon weist im Zusammenhang mit Paradoxien auf die Nähe zur Double-Bind-Hypothese von Gregory Bateson (Bateson, 2017) hin, bei der es ursprünglich um die Erklärung von „verrückten“ Verhaltens (Schizophrenie) ging, wenn Menschen Doppelbindungssituationen ausgesetzt sind. Dies ist dann gegeben, wenn (1.) paradoxe Handlungsaufforderungen bestehen wie z. B. „Geh nach links; wenn du nicht nach links gehst, wirst du bestraft!“ und gleichzeitig: „Geh nach rechts; wenn du nicht nach rechts gehst, wirst du bestraft!“ (Simon, 2013, S. 23) sowie (2.) ein Verbot herrscht, dies zu thematisieren und (3.) wenn keine Möglichkeit besteht, sich der Situation zu entziehen (ebd., S. 22). Damit ist die Nähe zur Definition eines Dilemmas ersichtlich.

2.6.2 Ambivalenz und Ambiguität

Bei der *Ambivalenz* handelt es sich in der klinischen Psychologie um eine Doppelwertigkeit, die sich auf die „Koexistenz entgegengesetzter Gefühle, z. B. von Liebe und Hass (...)“ (Brockhaus, 2009, S. 31) bezieht. *Ambiguität* bezeichnet eine Mehrdeutigkeit von Wörtern, Werten, Symbolen und Sachverhalten (vgl. Duden, 1992, S. 56). *Ambiguitätstoleranz* beschreibt „die Fähigkeit, Widersprüche und Mehrdeutigkeiten der eigenen Gefühle, Gedanken und Wahrnehmungen sowie die der Umwelt zu ertragen oder nebeneinander stehen lassen zu können (vgl. Brockhaus, 2009, S. 31). Ambiguitätstoleranz wird allgemein mit Kreativität und Flexibilität in Zusammenhang gebracht und sie begünstigt die Fähigkeit komplexe und neue Aufgabenstellungen lösen zu können (ebd., S. 31). Sie gilt als seelische Reife und kennzeichnet den „besonnenen Erwachsenen“ (ebd., S. 31).

2.6.3 Spannung

Eine Spannung beschreibt im psychologischen Sinne einen „Zustand allgemeiner psychophysischer Erregung und Konzentration, auch der Ruhelosigkeit und Angst z. B. im Hinblick auf zu vollbringende Leistungen oder akute Konflikte.“ (Brockhaus, 2009, S. 574)

2.6.4 Dualität / Dualismus

Dualität bedeutet „Zweiheitslehre; allgemein eine Aufstellung zweier entgegengesetzter Prinzipien, wie gut und böse, Licht und Finsternis, Gott und Teufel (...)“ (Apel, 2019, S. 61). Beispielhaft kann Descartes als Hauptvertreter des modernen Dualismus mit der Geist-Materie-Dualität genannt werden (vgl. Apel, 2019, S. 61–62). Dualismus bedeutet nach Duden auch „Gegensätzlichkeit; Polarität zweier Faktoren“ (Duden, 1992, S. 200) Es geht also nicht um die Versöhnung von Gegensätzen, sondern um „die Anschauung, dass zwei voneinander unabhängige und einander entgegengesetzte letzte Prinzipien die Welt begründen und gestalten. Die chinesische Religion etwa kennt die Polarität des männlichen zum weiblichen Prinzip (Yang und Yin) (...)“ (Brockhaus, 2022a)

2.6.5 Polarität

Heraklit verstand „die Polarität als ontologische Struktur einer in sich gegensätzlichen Wirklichkeit, der das einende Prinzip des Logos zugrunde liegt.“ (Brockhaus, 2022b). Nach Duden wird darunter verstanden: „Vorhandensein zweier Pole [aber auch] Gegensätzlichkeit bei wesenhafter Zusammengehörigkeit“ (Duden, 1992, S. 604). Eine Polarität

bedeutet „das Vorhandensein zweier Endpunkte des Durchmessers eines Kreises oder einer Kugel gedachter Pole; das Auseintreten einer Kraft in zwei entgegengesetzte und zur Wiedervereinigung strebende Wirkungsreihen, die sich gegenseitig bedingen, ergänzen oder neutralisieren. Die Polarität ist in der Naturbetrachtung J.W. v. Goethes das Grundprinzip der Natur, auf dem Wechsel von gegensätzlicher Aufspaltung, Spannung, Ergänzung und Wiederausammenfügung beruht ihr Wirken. (Hoffmeister, 2020, S. 507).“ Nach Schmidt-Lellek, der die Polaritäten der helfenden Beziehung analysiert, steht im Vordergrund, dass Polaritäten nicht als Gegensätze, sondern auch auf aufeinander bezogen wahrgenommen werden sollen, damit eine Balance im Sinne einer situationsangemessenen Haltung erreicht werden kann (vgl. C. J. Schmidt-Lellek, 2006, S. 276).

2.6.6 Dichotomie

Zu gr. *dichotomos* ‚halbiert‘, ‚geteilt‘; ein Verhältnis zwischen zwei sich ausschließenden Begriffen, zu denen es einen gemeinsamen Oberbegriff gibt; dabei ist die Unterteilung des Oberbegriffs durch die beiden dichotomischen Unterbegriffe erschöpfende, d.h. alle Dinge, die unter den Oberbegriff fallen, fallen auch entweder unter den einen oder den anderen Unterbegriff.“ (Hoffmeister, 2020, S. 150).

2.6.7 Konflikt

Glasl fasst zusammen: Ein „sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.“ (Glasl, 2020, S. 17). Schwarz betont, dass es wichtiger sei nach dem Sinn von Konflikten als nach dessen Ursachen zu fragen. Für ihn besteht der Sinn darin, dass bestehende Unterschiede erkannt und nutzbar gemacht werden können, indem Fragen zur Klärung gestellt werden (vgl. Schwarz, 2012, S. 15–17). Somit kann Komplexität besser bewältigt werden und Weiterentwicklung leichter vollzogen werden: „Je mehr Widersprüche („...Böses“) eine Organisation verträgt, ohne ihre Funktionsfähigkeit einzubüßen, desto besser kann sie sich weiterentwickeln, zum Beispiel sich rascher an Umweltänderungen anpassen (ebd., S. 29).

Nach Simon „soll [als Konflikt] ein Kommunikationsprozess (= sozialer Prozess) oder Denk- und Fühlprozess (= psychischer Prozess) definiert werden, bei dem eine *Position* (z. B. ein Wunsch, eine Handlungsanweisung, -option oder -wirkung; eine Sichtweise, eine Bewertung etc.) *verneint* wird und diese Negation ihrerseits *verneint* wird. Auf diese Weise kommt es zu einer mal länger, mal kürzer dauernden *Oszillation* zwischen den Positionen, die sich gegenseitig negieren, ohne dass es zu einer Entscheidung käme.“ (Simon, 2022a, S. 11). Das Resultat dieses Prozesses ist die *Unentschiedenheit*, die so lange andauert, bis eine Entscheidung getroffen wird oder der Konflikt irrelevant oder vergessen wird. (vgl. ebd., S. 11). Analoges kann nach Simon auch für psychische Konflikte angenommen werden (ebd., S. 13). Auch beim Konflikt ist die Nähe zum Dilemma erkennbar in Form der zu Tage tretenden Widersprüche aber auch in der konstruktiven Sicht darauf, dass durch die Auseinandersetzung mit ihnen Erkenntnisgewinn und Entwicklung resultieren können.

2.7 Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Theoriebetrachtung

Für die weitere Arbeit sollen basierend auf den erarbeiteten Erkenntnissen die folgenden Definitionen gelten: Die *Paradoxie* dient vor allem als rhetorisches Mittel, das auf Widersprüche und darin verborgene tiefere Wahrheiten bzw. Entwicklungspotenziale hinweisen kann. Allerdings kann sie auch zur Entstehung von Dilemmata und den damit verbundenen Entweder-oder-Wahlzweigen beitragen, indem beispielsweise Totalität und logische Unausweichlichkeit suggeriert wird. Ein *Dilemma* bezeichnet (1) entweder eine allgemeine als unauflösbare Zwangslage erlebte (missliche) Situation oder (2) eine als unumgänglich erlebte Entscheidungssituation, bei der sich die gegebenen, als gleichwertig betrachteten Wahlalternativen als Widerspruch zueinander darstellen (und sich deswegen nicht gleichzeitig verfolgen lassen) oder die Alternativen gleich attraktiv oder unattraktiv erscheinen, sodass eine Wahl nach einer rational begründbaren Entweder-oder-Logik schwerfällt. Kommt zum Dilemma die offen oder verdeckt (Double-Bind) ausgesprochene Forderung hinzu, beiden Polen gleichzeitig gerecht zu werden, so kann dies zu emotionalen Erschöpfungsreaktionen und psychischer Belastung führen. *Konflikte* deuten auf eine spannungsreich erlebte Präsenz von unterschiedlichen Positionen hin, die ähnlich wie beim Dilemma in eine unauflösbar scheinende Entweder-oder-Entscheidungslage und ein Erleben von Ausweglosigkeit münden kann.

In der weiteren Arbeit werden dies Termini aber auch auf die weiter oben genannten relevanten Begriffe zurückgegriffen und damit sozusagen ein ‚Fangnetz‘ an Suchbegriffen aufgespannt, das helfen soll, relevante Arbeiten und Teilbeiträge, die auf das Thema Beratungsdilemma zielen ‚herauszufischen‘.

3 Grundlegung Beratung und Organisationsberatung

„Mittlerweile ist Beratung eine allgegenwärtige Praxis geworden. Das zunehmende Bewusstsein über die Komplexität der Welt und die damit verbundene Verunsicherung haben zu einem steigenden Bedarf an Beratung in fast jedem Lebensbereich geführt.“ (Müller et al., 2006, S. 22)

3.1 Allgemeine Entwicklung der Beratung

Mit Beratung ist laut Duden zweierlei gemeint: einmal „die Erteilung eines Rates oder von Ratschlägen [aber auch:] Besprechung, Unterredung“ (Dudenredaktion, o.J.-a). Ein Rat bedeutet: (1.) „Empfehlung an jemanden (die man aufgrund eigener Erfahrungen, Kenntnisse o. Ä. geben kann); Ratschlag [oder auch (2.)] Ausweg aus einer schwierigen Situation, Lösung(smöglichkeit) für ein schwieriges Problem“ (Dudenredaktion, o.J.-e).

Beratung heute

Das Feld der Beratung expandiert heutzutage immer weiter und durchdringt inzwischen sämtliche Lebensbereiche (vgl. Engel et al., 2014, S. 34). Beratung findet nach Schiersmann in Form (1.) alltäglicher Beratung, (2.) als Beratung als Teil des professionellen Handelns (oder auch als „Querschnittsmethode“ (Engel et al. 2014, 34) in professionellen Handlungsfeldern), (3.) als professionelle Beratung in der privaten Lebenswelt, (4.) als professionelle Beratung in der beruflichen Lebenswelt und (5.) als kollegiale Beratung innerhalb der professionellen Beratungsfelder (3.) und (4.) statt (s. Abb. 5) (vgl. Schiersmann 2021, S. 40).

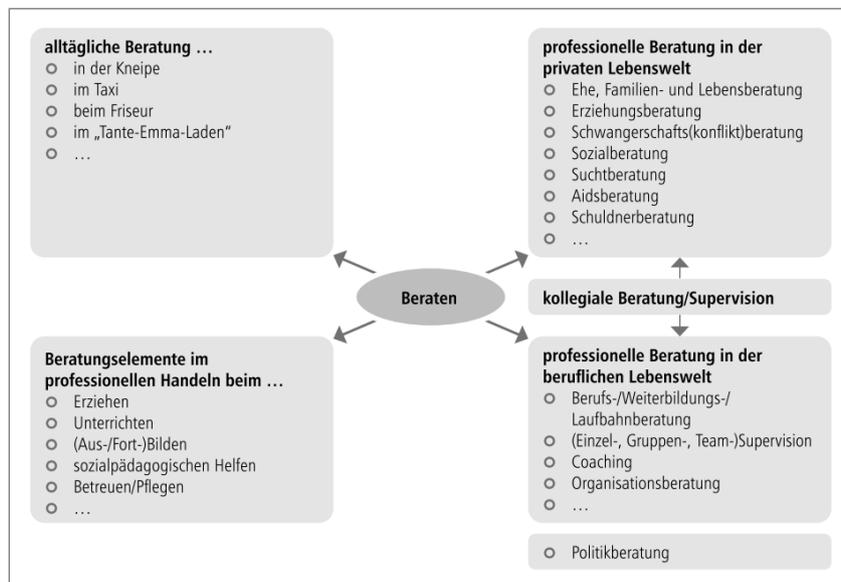


Abb. 5: Beratungsfelder im Kontext lebenslangen Lernens (Schiersmann, 2021, S. 40)

Die Expertisen der professionellen Beratung speisen sich im Wesentlichen aus den Bereichen Wirtschaftswissenschaften, Psychologie, Sozialwissenschaften, Pädagogik, Rechtswissenschaften und Politikwissenschaften (vgl. Moldaschl, 2009, S. 22; vgl. Möller & Hausinger, 2009, S. 7).

Entwicklung der Beratung

Beratung lässt sich weit in die Geschichte der Menschheit zurückverfolgen, wie zur Befragung von Orakeln, dem ärztlichen Rat oder dem Rat von Weisen und Heiligen und nicht zuletzt zur politischen Beratung von Machthabern (vgl. Prechtel, 1999). Nach Engel et al. ist Beratung immer an die spezifischen Problemlagen der jeweiligen Zeit gekoppelt und deswegen kann man auch die zunehmende Institutionalisierung von unterschiedlichsten Beratungsangeboten als Strategie moderner Gesellschaften ansehen, „um Veränderungen und resultierende Anforderungen und Probleme abzufedern und zu puffern.“ (Engel et al. 2014, S. 34). Nach Schubert et al. lässt sich dies beispielsweise anhand der Entwicklung der psychosozialen Beratung als Reaktion auf die gesellschaftlichen Umbrüche durch die Industrialisierung zwischen dem 18. und 19. Jahrhundert und die daraus resultierenden sozialen Nöte veranschaulichen (vgl. Schubert et al. 2019, S. 2). Sie führen weiter aus:

„Der gesellschaftliche Wandel von einer feudalen zu einer bürgerlichen Gesellschaftsform und die fortschreitende funktionale Spezialisierung und Institutionalisierung führten dazu, dass Arbeiten, Erziehen, Lernen sowie Freizeitleben (...) zunehmend außerhalb von Familie in differenzierten und weitgehend voneinander unabhängigen gesellschaftlichen Funktionsbereichen [erfolgte]. Damit

verlor[sic!] die Lebensanleitung und Beratung durch Eltern, Großeltern, Verwandte, Nachbarn oder durch semiprofessionelle Beratende wie Lehrer und Pfarrer an Einfluss.“ (Schubert et al. 2019, S. 2).

Engel et al. sehen in der Beratung auch eine heute angebrachte Bewältigungsform, um die Auswirkungen von Modernisierungsprozessen der Gesellschaft zu verarbeiten (vgl. Engel et al., 2014, S. 34). Wie Schiersmann für die Entwicklung im 21. Jahrhundert weiter erläutert, hat das Leben in der heutigen Wissensgesellschaft weitreichende Folgen für das Individuum:

„Die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse – wie Veränderung der Arbeitswelt durch Digitalisierung, Multikulturalität, Dynamik der Märkte, die kürzere Entwicklungszeiten und Produktzyklen erfordert, hohe und individualisierte Kundenerwartungen, Fachkräftemangel, Diversität der Mitarbeiterschaft oder subjektive Ansprüche an Erwerbsarbeit – gehen einher mit der tendenziellen ‚Freisetzung‘ der Individuen aus tradierten Zwängen und eröffnen neue Chancen für die persönliche Lebensgestaltung. Diese Situation produziert jedoch zugleich in hohem Maße Ambivalenzen und Unsicherheiten und führt zur Unvorhersehbarkeit von Lebensverläufen.“ (Schiersmann, 2021, S. 10)

Professionalisierungsbemühungen im Felder der Beratung

Der Begriff Beratung ist nicht geschützt und der Beratungsmarkt aufgrund der niedrigen Markteintrittsbarrieren entsprechend vielfältig bis intransparent (vgl. Mohe, 2002, S. 226). Eine Professionalisierung durch die Gründung einer unabhängigen fachübergreifende Beratungswissenschaft ist in Diskussion aber noch nicht etabliert (vgl. Möller & Hausinger, 2009). Engel et al. sprechen sich für eine *Doppelverortung* durch (1.) feldunabhängiges Beratungs- und Interaktionswissen und (2.) handlungsfeldspezifisches Wissen als eine Mindestvoraussetzung für professionelle Beratung aus (vgl. Engel et al., 2014, S. 35).

3.2 Entwicklung der Organisationsberatung

„Ich glaube, dass Beratung eine dieser ‚unmöglichen‘ Dienstleistungen ist, von der auch mit Blick auf Therapie oder Erziehung immer wieder gesprochen wird, zu der man als Professioneller gerufen wird, um Probleme zu lösen, auf die man keinen direkten Zugriff hat. Man ist darauf angewiesen, dass das soziale System in einer bestimmten Weise in eine Kooperation einsteigt, deren Ergebnis so etwas wie eine Selbstheilungsprozess ist.“ (Wimmer, 2004, S. 301–302)

Was bedeutet es Organisationen zu beraten und was versteht man unter einer Organisation? Diese Fragen sollen nun theoretisch untermauert werden und wichtige Beratungsverständnisse beleuchtet werden.

3.2.1 Erläuterung des Organisationsbegriffs

Menschen, die sich Arbeit teilen und diese koordinieren mussten, um komplexe Aufgaben bewältigen zu können gab es laut Simon vermutlich schon immer, sei es bei der Jagd oder

beim Pyramidenbau (vgl. Simon, 2021, S. 11). Der Begriff der Organisation beginnt nach Luhmann erst im 19. Jahrhundert an Bedeutung zu gewinnen, denn vorher „war die soziale Ordnung (...) durch die Stratifikation der Familienhaushalte und durch Korporationen gewährleistet und (...) einer Vielzahl von rechtlichen Regulierungen unterworfen.“ (Luhmann, 1999, S. 11). Organisationen in der modernen Gesellschaft, wie wir sie heute verstehen, entstanden nach Kühl

„mit der Ausbildung bürokratischer Verwaltungen, der Bildung stehender Heere mit Berufssoldaten, der Durchsetzung der Erziehung an Schulen und Universitäten, der Behandlung von Kranken in Spitälern und Krankenhäusern, der Errichtung von Zuchthäusern, der Verlagerung der Produktion in Manufakturen und Fabriken sowie der Ausbildung von Vereinen, Verbänden, Gewerkschaften und Parteien.“ (Kühl, 2020, S. 7)

Mit Organisation sind nach Vahs zunächst zwei Aspekte gemeint, (1) *das Organisieren* als zielorientierte, strukturierende und ordnende Tätigkeit und (2) *die Organisation* als das Ergebnis des Organisierens im Sinne einer „funktionalen Organisation(sstruktur)“ (Vahs, 2019, S. 11). Zentrale Merkmale zeichnen Organisation nach Kühl aus: (1) Mitgliedschaft, (2) Zweckorientierung, (3) Hierarchien und (4) die Autonomie über diese drei Aspekte entscheiden zu können (vgl. Kühl, 2020, S. 8–13). Nach Elbe & Peters bezeichnen Organisation „strukturierte, dauerhafte und zielorientierte Kooperationsbeziehungen, die sich auf einen spezifischen sozialen Zusammenhang beziehen und vertraglich geregelt sind.“ (Elbe & Peters, 2016, S. 6).

Typen von Organisationen

Schiersmann & Thiel differenzieren in ihrem Beratungsmodell (s. Abb. 1) unterschiedliche organisationale Kontexte, darunter (1) den Organisationstyp (Grad und Art der Spezialisierung, Form der Koordination), (2) den Kooperationsgrad mit anderen Unternehmen, (3) die Größe des Betriebs (Groß-, Mittel-, und Kleinbetriebe), (3) Produktions- oder Dienstleistungsorganisationen und (3) gewerbliche Unternehmen und sozialwirtschaftliche Einrichtungen, sogenannte ‚Non-Profit-Organisationen‘ wie z. B. Kirchen, Kultur- oder Sportvereine, Parteien, Gewerkschaften, karitative Einrichtungen. Nicht zuletzt sind auch Beratungsorganisationen zu nennen, die als Einzelunternehmende, als Beraternetzwerke oder als Beratungsunternehmen am Markt auftreten (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 36–37). Einer der ersten deutschen Soziologen, die sich mit Organisationen beschäftigt haben, war Max Weber, der das bürokratische Organisationsverständnis basierend auf u. a. idealtypischen Rollen, Dienstwegen sowie Dokumentation durch

Akten in seinem Werk „Wirtschaft und Gesellschaft“⁴ beschrieben hat (Weber, 2016). Im Verlauf der Zeit haben sich dann weitere Organisationstheorien entwickelt, auf die hier nicht weiter eingegangen werden soll. Morgan hat einen Blick auf Organisationen herausgearbeitet, der sich an Metaphern orientiert. Er unterscheidet Bilder der Organisation als (1) Maschine, (2) als Organismus, (3) als Gehirn, (4) als Kultur, (5) als politisches System, (6) als psychisches Gefängnis, (7) als Fluss und Wandel, (8) als Machtinstrument (vgl. Morgan, 2006).

3.2.2 Entwicklung der Organisationsberatung

Im Unterschied zur personenbezogenen Beratung entstand die Idee, Organisationen zu beraten erst um 1886 mit Arthur D. Little, der mit seiner Firma auf den damals bahnbrechenden Einfall kam, nämlich den Verkauf von „Wissen als Dienstleistung und die Durchführung von Forschungsarbeiten auf Vertragsbasis, die so genannte Auftragsforschung“ (Fink & Knoblach, 2003, S. 44) und dies mit dem Ziel, Theorie und Praxis zugunsten des industriellen Fortschritts zu verbessern. Darauf folgten weitere, auch heute bekannte Management-Beratungsfirmen wie beispielsweise McKinsey & Company (ab 1925), Roland Berger Strategy Consultants (ab 1967), Cap Gemini Ernst & Young (ab 1967) oder Accenture (ab 1989) (vgl. Fink & Knoblach, 2003, S. VII). Schwerpunkt dieser Beratungsangebote waren anfänglich die Unterstützung des Managements in Finanzierungs-, Rationalisierungs- und Führungsfragen und später auch hinsichtlich strategischer Themen, woraus sich das heute gängige Verständnis von Unternehmensberatung herleitet (vgl. Ameln, 2015, S. 5) Nach Gairing entwickelte sich flankierend dazu ab 1911 mit dem Erscheinen des Werkes „Scientific Management“ von F. W. Taylor (Taylor, 2020 dt. Fassung) die Idee eines wissenschaftlich fundierten Managements, das auf optimierte, hochgradig arbeitsteilige Prozesse in der Produktion (bis hin zum Fließband) abzielte. Die hohe Reputation der Managementberatung wurde zu einer der wichtigsten Legitimationsquellen für das Management. Mit dem Einsatz von renommierten Beratungsunternehmen konnte das Management seinen Stakeholdern signalisieren, dass ihr Unternehmen nach dem neuesten Stand des verfügbaren Wissens („best practices“) geführt wird (vgl. Kühl & Moldaschl, 2010, S. 37).

Ab den 1920er Jahren verlagerte sich dann der Fokus der Wissenschaft von der Optimierung von Prozessen hin zum Menschen und dessen Verhalten als Mittelpunkt des

⁴ Posthum erschienen (1921 und 1922) (Elbe & Peters, 2016, S. 33).

Arbeitsgeschehens (vgl. Gairing, 2017, S. 19–20). Ausgelöst durch die ‚Hawthorne-Studie‘ entwickelte sich die Human-Relations-Bewegung als Forschungsrichtung die versuchte, durch die Gestaltung des sozialen Kontexts die Motivation und damit auch die Produktivität der Arbeitenden zu steigern (vgl. Gairing, 2017, S. 19–20). Gairing führt weiter aus, dass Organisationen bis heute vor der Aufgabe stehen, zwischen der Prozessoptimierung und der Berücksichtigung der menschlichen und sozialen Bedürfnisse eine Balance zu finden. Aus diesem Spannungsfeld heraus hat sich der Ansatz der Organisationsentwicklung herausgebildet, der wie der Buchtitel des späteren OE-Klassikers ‚Produktivität und Menschlichkeit‘ (Becker & Langosch, 2002) besagt, die Vereinbarkeit beider Pole anstrebt (vgl. Gairing, 2017, S. 21). Dieser kurze historische Abriss soll verdeutlichen, wie sich im Laufe der Zeit abgeleitet von den Entwicklungssträngen der Managementberatung und der Human-Relations-Bewegung zwei Beratungsparadigmen entwickelt haben, die bis heute fortbestehen: die *Expertenberatung* und die *Prozessberatung*. Um die jeweiligen Schwachpunkte der beiden Ansätze auszugleichen, gibt es zunehmend Bestrebungen eine Konvergenz der Ansätze durch Integration (vgl. Zech, 2013, S. 101) bzw. komplementäre Ergänzung (vgl. Königswieser, 2013) zu erreichen.

Expertenberatung

Unter Expertenberatung versteht man nach Ameln die Vorgehensweise, dass fachlich hochqualifizierte Teams aus Beratungshäusern, mit weitreichenden Branchenkenntnissen, die Probleme der Unternehmen, unter Beteiligung einzelner Mitarbeitender analysieren und daraufhin Lösungskonzepte erarbeiten. Unter Einsatz erprobter Problemlösungstools werden basierend auf bewährten ‚Best-Practice-Modellen‘ Implementierungsvorschläge erarbeitet und dem Management übergeben. Dabei wird jedoch nach Ameln ein zu stark an der Maschinenmetapher orientiertes Organisationsverständnis und die Auffassung kritisiert, dass es den einen optimalen Zugang zur Organisationsgestaltung geben soll, bei gleichzeitiger Vernachlässigung von Komplexität und Wechselwirkungsprozessen, die zu unvorhersehbaren Effekten führen können. Beklagt wird nach Ameln auch die fehlende Unterstützung der Organisationen bei der Implementierung und der daraus resultierende Effekt, dass meist nach anfänglichen Erfolgen, ein Rückfall in alte und gewohnte Routinen zu beobachten ist (vgl. Ameln, 2015, S. 6).

Prozessberatung

Anders als bei der Expertenberatung, die nach Schein von einem Arzt-Patientenmodell ausgeht, bei dem der Arzt eine Diagnose stellt und bewährte (Best-Practice-)Rezepte anwendet, unterstützen Prozessberatende die Organisationen dabei ihre Probleme selbst zu lösen bzw. ihre Problemlösungs- und Lernfähigkeiten durch Methodenanwendung und gruppendynamisches Knowhow zu verbessern (vgl. Ameln et al., 2009, S. 68). Das Rollenmodell entspricht dann eher dem eines „Moderators oder Katalysators“ (Schein, 2010b, S. 293). Es geht darum, eine helfende Beziehung aufzubauen, die es ermöglicht, dass die Beteiligten ihr Wissen, ihre Ziele und Kritik so einbringen können, dass es dem Veränderungsprozess dient (vgl. Ameln et al., 2009, S. 68). Der Begründer der Prozessberatung definiert Prozessberatung wie folgt:

„Prozessberatung ist der Aufbau einer Beziehung mit dem Klienten, die es diesem erlaubt, die in seinem internen und externen Umfeld auftretenden Prozessereignisse wahrzunehmen, zu verstehen und darauf zu reagieren, um die Situation, so wie er sie definiert, zu verbessern.“ (Schein, 2010b, S. 39).

Diese unterschiedlichen Beratungsgrundverständnisse fassen Ellebracht et al. in Abb. 6 in Anlehnung an Schein zusammen.

Ein Expertenberater ...		Ein Prozessberater ...
Definiert die Aufgaben im Kundenauftrag selbst	← ⇒	Hilft dem Kunden, die Aufgaben zu erkennen und zu definieren
Macht spezifische, kausale Vorschläge	← ⇒	Befähigt den Kunden, vernetzte und systemische Lösungen zu finden
Verhält sich „objektiv“ distanziert und ist rein sachlich orientiert	← ⇒	Unterstützt den Kunden bei der Entwicklung von Lösungen und zwar innerhalb des Kundensystems
Interessiert sich hauptsächlich für die fachliche Problemlösung	← ⇒	Ist persönlich engagiert und am Erfolg des Prozesses interessiert
Präsentiert und interpretiert die Ergebnisse seiner Untersuchungen selbst	← ⇒	Interessiert sich für Menschen und ihre Fähigkeit, Probleme selbst zu erkennen und zu lösen; Beratung als Hilfe zur Selbsthilfe
Macht sich unentbehrlich	← ⇒	Macht sich entbehrlich

Abb. 6: Gegenüberstellung Expertenberater vs. Prozessberater (Ellebracht et al., 2018, S. 14 in Anlehnung an Schein 2010b)

Das Beratungsverständnis der Prozessberatung prägt nach Ameln zwei Beratungsansätze, die Organisationsentwicklung und die systemische Organisationsberatung. Die *Organisationsentwicklung* trägt der Mitte des 20. Jahrhunderts durch sozialpsychologische Studien gewonnenen Einsicht Rechnung, dass die Produktivität nicht nur durch z. B. Arbeitsteilung, Rollenklarheit und optimierte Arbeitsabläufe bestimmt ist, sondern dass auch Faktoren wie Führungsqualität, Motivation, Arbeitszufriedenheit und Teamarbeit maßgeblichen Einfluss haben (vgl. Ameln, 2015, S. 7). Der Wandel des

Organisationsbildes von einer Maschine, die repariert und optimiert werden kann hin zum Bild eines sozio-technischen Systems, in dem Technik und Menschen gleichsam in den Blick genommen werden, war die Folge (ebd., S. 7). Die gewonnenen Einsichten führten dazu, dass organisationale Veränderungsvorhaben unter Beteiligung der Betroffenen, an der Problemdefinition, der Analyse und der Erarbeitung von Lösungskonzepten stattfanden. Die Leistung der Beratung besteht demzufolge nicht in der nahezu autarken Erarbeitung von Lösungen, sondern in der Moderation von gemeinsamen Problemlösungsprozessen unter Nutzung des Wissens der Beteiligten (ebd., S. 7).

Wichtige Ziele unter diesem Beratungsparadigma sind wie oben erwähnt die Verbesserung der organisationalen Problemlöse- und Selbstorganisationsfähigkeiten (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, 33 ff.) bis hin zur Realisierung einer ‚lernenden Organisation‘ (siehe Argyris & Schön, 2018; Senge, 2021), die über das eigentliche Veränderungsvorhaben hinaus die Lern- und Anpassungsfähigkeit dauerhaft gewährleisten soll. Vor allem soll dies durch das Einüben von Kommunikations- und Reflexionsfähigkeiten in gruppendynamischen Trainings (vgl. Gairing, 2017, S. 39–42) und durch Teamentwicklung, Prozess-, Wissens- und Kompetenzmanagement, begleitendes Coaching von Führungskräften (auch Supervision und Mediation) und Großgruppenverfahren erzielt werden (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 6). Als angewandte Sozialwissenschaft bezieht die OE nach Gairing ihre theoretischen Grundlagen aus einem „Kontinuum von Aktionsforschung und Gruppendynamik“ (Gairing, 2017, S. 39–43), die neben anderen Quellen wesentlich auf den deutschen Sozialpsychologen Kurt Lewin zurückgehen. Als wichtige Instrumente der OE sind nach Ameln et al. zu nennen: (1) Datensammlung, (2) Rückmeldung der Daten an das System (Survey-Feedback-Methode), (3) Bewertung dieser Analyse gemeinsam mit den Beteiligten, (4) Gemeinsame Zieldefinition und Maßnahmenplanung, (5) Durchführung, (6) erneute Datensammlung und damit der Neubeginn des Zyklus bei (1) (vgl. Ameln et al., 2009, S. 68). Am Ansatz der Organisationsentwicklung wurde jedoch Kritik laut, weil er zu sehr auf die zwischenmenschlichen Dynamiken und auf Teams abstellt und die Organisation aus dem Blick verliert (Ameln, 2015, S. 7; vgl. Wimmer, 2004, S. 301).

Die *systemische Organisationsberatung* ist die zweite Beratungsform, die Organisationen als komplexe soziale Systeme betrachtet und nach Ameln unter dem Paradigma der Prozessberatung subsummiert werden kann. Sie systemische Beratung greift nach Ameln auf einen weitreichenden theoretischen Unterbau wie u. a. die (a) Selbstorganisationstheorie,

(b) die systemische Familientherapie, (c) die konstruktivistische Erkenntnistheorie, (d) die Theorie sozialer Systeme (Luhmann, 2021), (e) das Autopoiesekonzept (Maturana et al., 2009), und (f) die Gruppendynamik zurück (vgl. Ameln et al., 2009, S. 83).

Die systemische Organisationsberatung betrachtet soziale Systeme wie Organisationen, als nicht von außen planmäßig linear-kausal beeinflussbar und konzentriert sich auf das De- und Neukonstruieren von vorherrschenden Kommunikations- bzw. Interaktionsmustern durch Irritation, ausgelöst durch die Interventionen der Beratenden (vgl. Elbe & Erhardt, 2020, S. 50). An dieser Stelle soll aufgrund des erforderlichen Umfangs, der notwendig wäre, diesen Ansatz hinreichend darzustellen, auf weiterführende Literatur (Königswieser & Hillebrand, 2007; Simon, 2019; vgl. Willemse & Ameln, 2018; Wimmer, 2004) und auf stellenweise Erläuterungen im weiteren Verlauf dieser Arbeit verwiesen werden.

Der Zweck von Organisationsberatung

Nach Elbe & Erhardt sind Organisationen fortlaufend herausgefordert, Innovationen hervorzubringen und sich im Marktumfeld mit zunehmendem Wettbewerb zu behaupten. Sie sind genötigt Wandlungsprozesse zu vollziehen, für die sie externe, aber auch zunehmend interne Beratung (durch die Bildung interner Organisationsberatungseinheiten⁵ IOBs) in Anspruch nehmen (vgl. Elbe & Erhardt, 2020, S. 58). „Systemerhaltung und Systemveränderung gilt es dafür immer wieder neu auszutarieren.“ (ebd., S. 58). Ein wichtiger Aspekt von Organisationsberatung ist nach Elbe & Peters die Bewältigung von Ungewissheit durch die Aktivierung oder Umverteilung vorhandener Ressourcen, was Konflikte mit sich bringen kann und deren Bearbeitung im Rahmen der Beratung erforderlich macht. Sie soll auch die Ambiguitätstoleranz stärken und helfen, starre und dysfunktional gewordene Prozess zu hinterfragen und zu verändern (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 123). Einen Überblick über die Schwerpunkte der Veränderungsvorhaben seit den 1990er-Jahren gibt Vahs beginnend bei Rationalisierung- und Reengineering und Qualitätsverbesserung bis hin zu strategischen Ansätzen, um Organisationen agil und anpassungsfähig aufzustellen (s. Abb. 7).

⁵ Vertiefende Informationen zu IOBs sind bei Krizanits zu finden (Krizanits, 2011).

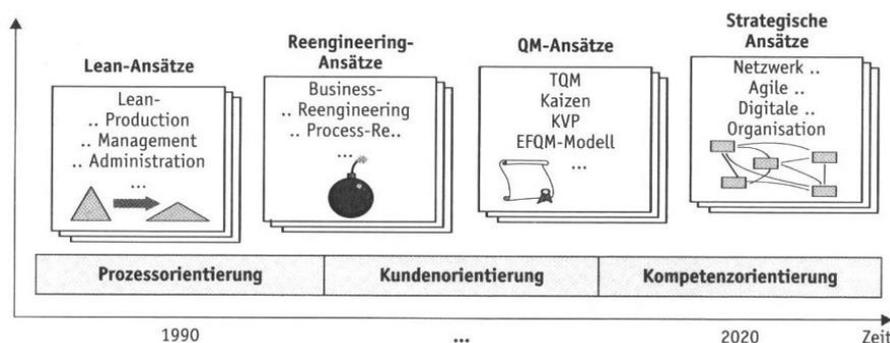


Abb. 7: Zeitliche Einordnung verschiedener Change-Management-Ansätze (Vahs, 2019, S. 273)

Mit Verweis auf die „üblichen Verdächtigen“ (Kühl, 2008, S. 19), nennt Möller et al. die folgenden Faktoren für einen anhaltend hohen Beratungsbedarf (vgl. Möller & Hausinger, 2009, S. 7): (a) den immensen Anstieg der Komplexität der Organisationen, (b) schier unbewältigbar erscheinende Entscheidungsanforderungen, (c) die Trennung zwischen Eigentum und Führung von Unternehmen, (d) die Tempoverschärfung, (e) den technologischen Fortschritt, (f) die Entgrenzung der Arbeitswelt, (g) die Globalisierung mit den einhergehenden Anforderungen und Krisen.

Branchenzahlen

Nach dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU nimmt im Jahr 2020 der Markt für Organisations- und Prozessberatung mit 43,7% gegenüber anderen Unternehmensberatungsfeldern den größten Anteil ein, gefolgt von Strategieberatung (25%), Human Resources-Beratung (8,9%) und IT-Beratung (22,4%) Der Branchenumsatz stieg seit 2010 von 19 Mrd. € auf 34,6 Mrd. € in 2020 an (vgl. BDU, 2021, S. 6–10).

Definition der Beratung für diese Arbeit

Im Rahmen dieser Arbeit soll die umfassende Definition für Organisationsberatung von Ameln übernommen werden:

„Organisationsberatung ist ein kommunikatives System, das sich im Anschluss an eine Problembeschreibung durch die Organisation entwickelt, mit dem Ziel, Lösungsmöglichkeiten für dieses Problem zu entwickeln und zu implementieren. Sie unterscheidet sich von Personal- oder Teamentwicklung dadurch, dass ihr primärer Fokus auf den Strukturen der Organisation (z. B. Regeln zur Gestaltung von Prozessen) und ihrer Veränderung liegt. OrganisationsberaterInnen gestalten den Prozess der Gestaltung organisationalen Lernens unter selektiver Einbeziehung der Organisationsmitglieder (z. B. durch die Entwicklung von Veränderungsarchitekturen) und bringen ihr Expertenwissen ein. Organisationsberatung kombiniert somit stets Fach- und Prozessberatungsanteile. Grundlage für eine professionelle Beratung ist eine organisationstheoretische Fundierung, Fachwissen zu den jeweiligen Veränderungsanliegen der Klientenorganisation sowie die Beherrschung der Beratungsmethodik.“ (Ameln, 2015, S. 9)

4 Entstehungskontexte für Dilemmata in der Beratung

Im Folgenden werden die in der Fachliteratur beschriebenen möglichen Entstehungsursachen für Dilemmata und Beispiele dafür beschrieben und in Anlehnung an das systemische Kontextmodell für OE-Beratung von Schiersmann & Thiel kategorisiert. Wie Abb. 8 zeigt, wird zur Weiterarbeit eine Schnittstelle zwischen dem Kontextmodell und dem Tetralemmaschema postuliert. Die Grundlage dafür ist die Prämisse, dass die Kontexte des erweiterten⁶ systemischen Beratungsmodells die 4. Position (Kontextualisierung) im Tetralemmaschema repräsentieren. In Form eines Inputs bilden diese Kontexte somit den Hintergrund bzw. nach Schmid den „Bezugsrahmen“ (Schmid, 2022, S. 11), vor dem sich eine von Mehrdeutigkeit, Ambivalenz und polarer Gegensätzlichkeit geprägte ‚Dilemma-Figur‘ oder ein Erleben von Ausweglosigkeit bei Ratgebenden und Ratsuchenden zeigt. Nachfolgend werden exemplarisch mögliche Dilemmata resultierend aus dem (1.) gesellschaftlichen Kontext, (2.) dem organisationalen Kontext, und (3.) dem Kontext des Beratungssystems basierend auf einer Literaturrecherche beschrieben.

⁶ Nach Zech bildet sich unter Berufung auf die Systemtheorie Niklas Luhmanns in Beratungsprozessen ein neues, drittes soziales System aus: das Beratungssystem, welches einer eigenen Systemlogik folgt und das aus mehreren Beratern und mehreren Personen aus dem Kundensystem bestehen kann (s. a. Königswieser & Hillebrand, 2007, S. 36; vgl. Zech, 2013, S. 97). Das Modell von Schiersmann und Thiel wurde dahingehend präzisiert, dass die unterschiedlichen organisationalen Kontexte („Heimatsysteme“) von Beratungs- und Ratsuchendenorganisation noch stärker ins Auge fallen.

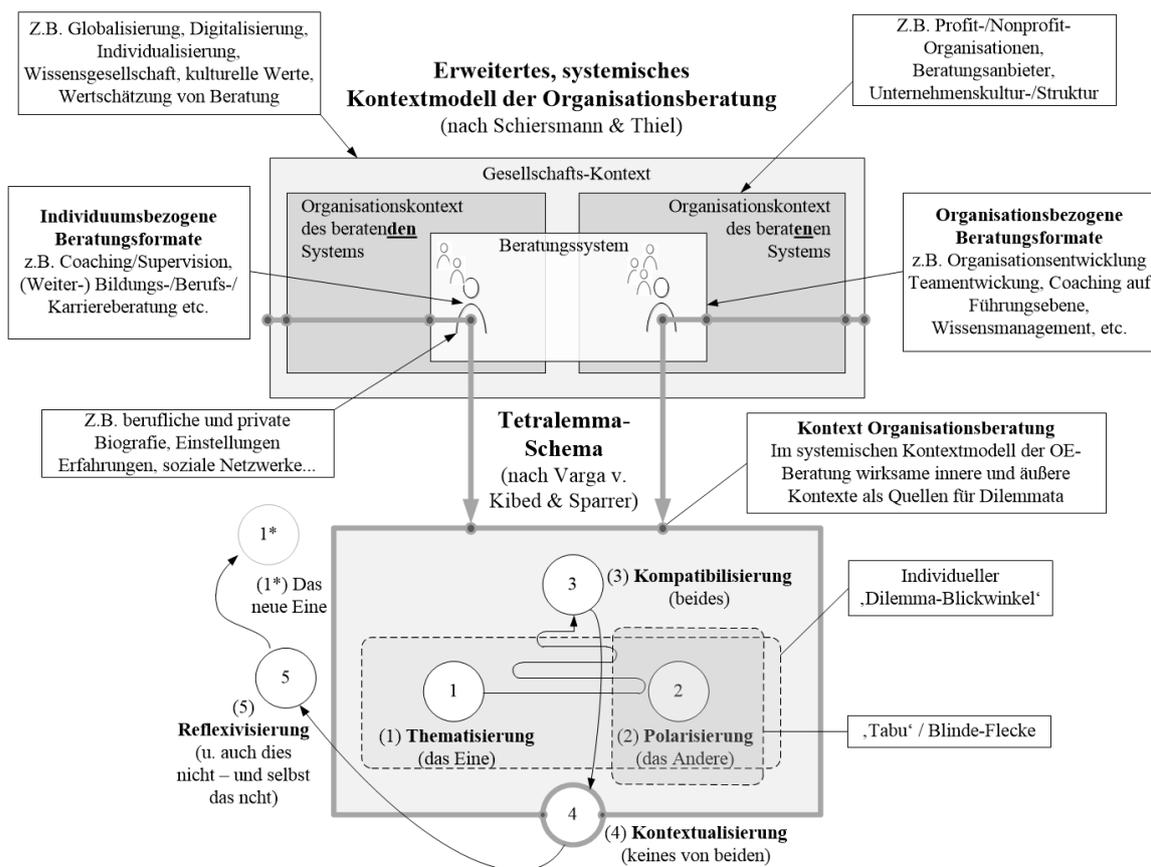


Abb. 8: Das systemische Kontextmodell der OE-Beratung ergänzt durch das Beratungssystem (nach Zech) und das Tetralemma-Schema vom Verfasser ergänzt um die Perspektiven ‚Dilemma‘ und ‚Tabu/blinde Flecke‘. Eigene Darstellungen in Anlehnung an Schiersmann & Thiel, Varga v. Kibéd & Sparrer, sowie Zech (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 34; Varga v. Kibéd & Sparrer, 2003, S. 79; Zech, 2013, S. 97–98))

Die in der Literatur gefundenen Beispieldilemmata werden dabei tabellarisch verdichtet wiedergegeben und wie folgt mit Abkürzungen zur besseren Referenzierbarkeit benannt: ‚D‘ steht für Dilemma und die Ziffern ‚1‘-, ‚4‘ für die Nummerierung in den Kategorien ‚g‘ (Gesellschaft), ‚o‘ (organisational) und ‚b‘ (Beratungssystem). Beispiel: ‚D2b‘ bedeutet zweites Dilemmabeispiel im Beratungssystemkontext. Weiterhin wird unterschieden zwischen Dilemmata für die Ratsuchenden und die Beratenden.

4.1 Entstehung aus dem gesellschaftlichen Kontext

Organisationen stehen in Wechselwirkung mit der Umwelt und dies hat Auswirkungen auf das Management wie Glasl erläutert:

„Alles, was sich im kulturell-geistigen Bereich, im politisch-sozialen System und im volks- und weltwirtschaftlichen Umfeld der Organisationen abspielt, übt seine Wirkungen auf das Innenleben der Organisationen aus. Gegensätze und Spannungen werden auf diesem Wege vielfach ‚importiert‘.“ (Glasl, 2020, S. 13–14)

4.1.1 Für Beratende: Planbarkeit oder Ungewissheit (D1g)

Beratende und Ratsuchende Organisationen bewegen sich gleichermaßen in einem zunehmend fluktuierenden Umfeld. Die ratsuchenden Organisationen stehen im 21. Jahrhundert vor zwei immer bestimmender werdenden Herausforderungen: der Bewältigung von Komplexität sowie von Unsicherheit (vgl. Ameln & Heintel, 2016, S. 39). Als Treiber dieser Entwicklung kann man zum einen die zunehmende technische und soziale Beschleunigung ansehen (vgl. Rosa, 2021, S. 20–33). Zum anderen nimmt durch Globalisierung, Digitalisierung, gesellschaftlichen Wandel, technologischen Fortschritt, und Dynamisierung der Märkte die Zahl der wechselseitigen Abhängigkeiten und divergierenden Anforderungen, die das Management gleichzeitig berücksichtigen muss, zu. Herausforderungen wie der Klimawandel, die zunehmende Ressourcenknappheit, die Folgen von Kriegen und Pandemien stellen zusätzliche Aspekte dar, die zunehmende Komplexität und Unsicherheit für viele Organisationen bedeuten. Die Managementliteratur trägt diesen Rahmenbedingungen mit dem Akronym VUKA seit mit 1990er Jahren Rechnung, das für eine durch Volatilität (engl.: unberechenbar, sich sprunghafte verändernd), Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichnete (Um-)Welt steht (vgl. Schiersmann, 2021, S. 16). Nach Engel et al. stehen Beratende vor der Herausforderung,

„dass sie selbst und ihre Klienten und Klientinnen vermehrt mit Unsicherheit, Unvorhersagbarkeit, Nichtwissen, Vieldeutigkeit und Paradoxien leben und umgehen müssen und dass Sicherheit, Vorhersagbarkeit, Planbarkeit und Eindeutigkeit in allen Lebensentwürfen und Lebenssphären abnehmen.“ (Engel et al., 2014, 42–43).

Gleichzeitig wird von Beratenden erwartet, dass sie trotz schwindender Prognostizierbarkeit Orientierung geben und planvoll, Zuversicht vermittelnd vorgehen (vgl. ebd., S. 42–43).

Ein daraus resultierendes mögliches Dilemma fasst Tab. 9 zusammen.

D1g	Pos. 1	Pos. 2
Wahl	Beratungserwartung: z. B. Orientierung, Klarheit, Planungssicherheit geben und/oder dem Wunsch nach Prognostizierbarkeit entsprechen	Konfrontation mit dem Schwinden von Sicherheit: zunehmend Unsicherheit, Unvorhersagbarkeit, Nichtwissen, Vieldeutigkeit, Paradoxien
Mögliche negative Folge	Annahme unlösbarer Aufträge oder möglicherweise ungünstige Ausblendung von Komplexität	Ablehnung des Beratungsangebotes, weil erwartete Vereinfachung und Entlastung nicht so wie erhofft eintritt.

Tab. 9: Gesellschaftskontext, Dilemma aus Sicht der Beratenden ‚D1g‘

4.1.2 Für Ratsuchende: Legitimation oder Infragestellung (D2g)

Die durch den Beratungsmarkt kontinuierlich hervorgebrachten Management-Konzepte und -Methoden und der gesellschaftliche Quasi-Standard, Beratung in Anspruch zu nehmen,⁷ können Druck auf Organisationen erzeugen, sich durch die externe Beschaffung von Wissen zu legitimieren. Dies kann Ambivalenzen bezogen auf das Selbstverständnis des zu beratenden Managements hervorrufen. Diese lassen sich wie folgt in Tab. 10 zusammenfassen (vgl. Müller et al., 2006, S. 96–97):

D2g	Pos. 1	Pos. 2
Wahl	Beraten lassen, um mit aktuellen Managementkonzepten und -Methoden Schritt zu halten, um Glaubwürdigkeit und Legitimation gegenüber Stake- und Shareholdern zu erhalten	Nicht beraten lassen, um zu demonstrieren, die Sache selber „im Griff zu haben“
Mögliche negative Folge	Autoritätsverlust des Managements durch Vorwürfe wie: „Haben die Sache selber nicht im Griff“	Legitimations- und Glaubwürdigkeitsverlust

Tab. 10: Gesellschaftskontext, Dilemma aus Sicht der Ratsuchenden ‚D2g‘

4.1.3 Für Ratsuchende: Verändern oder Fassade aufbauen (D3g)

Organisationen nehmen zuweilen Beratung in Anspruch, um sich nach außen zu legitimieren, dass sie wichtige Reformen oder Zertifizierungen umsetzen, ohne tatsächlich an den inneren Strukturen und Abläufen etwas zu verändern. Nach Ameln et al. werden beispielsweise aufgrund des zunehmenden Tempos der von außen herangetragenen Reformbedarfe oder wegen des hohen Umsetzungsaufwandes bei gleichzeitig niedriger Erwartung von Produktivitäts- oder Effizienzverbesserung nur eine Fassade errichtet und

⁷ Dieser Standard kann allerdings wie in den Jahren 2001- 2003 in Frage gestellt sein, als die Managementberatung in eine Legitimationskrise kam und das, was sie transportieren sollte, nämlich Reputation, vorübergehend verlor (vgl. Mohe & Höner, 2010, S. 31–62)

sogenanntes Impression Management betrieben⁸ (Vgl. Ameln et al., 2009, S. 142–150). Ameln et al. nennen das Bildungssystem, in dem zahlreiche und umfangreiche Reformen stattfanden als Beispiel. Studien haben gezeigt, dass „sich die Unterrichtsqualität in den vergangenen Jahrzehnten nicht maßgeblich verbessert hat.“ (ebd., S. 147). Dieses Dilemma lässt sich daher aus Sicht des Managements in Tab. 11 wie folgt darstellen:

D3g	Pos. 1	Pos. 2
Wahl	Bestreben, das Veränderungsvorhaben vollumfänglich umsetzen	Bestreben, das Veränderungsvorhaben nur als Fassade zu nutzen, legitimiert durch Hinzuziehung von Beratungsleistungen
Mögliche negative Folge	Hoher Aufwand, der die Organisation überfordern könnte und keine Produktivitäts- oder Effizienzsteigerung bringt.	Möglicherweise Verhinderung von eigentlich notwendigen und sinnvollen Reformen.

Tab. 11: Gesellschaftskontext, Dilemma aus Sicht der Beratenden ‚D3g‘

4.2 Entstehung aus dem organisationalen Kontext

Welche prägenden Faktoren bzw. Spannungsfelder lassen sich exemplarisch im Organisationskontext aufzeigen, die dazu führen können, dass Beratende und/oder Ratsuchende Dilemmata erleben? Wie die Forschungsergebnisse von Müller et al. nahelegen, bestimmen ähnlich wie die Metaphern in Bezug auf Organisationen (Morgan, 2006) auch Bilder von Beratung deren Wahrnehmung und Verständnis bei Ratsuchenden und Ratgebenden. Die Autoren führen weiter aus: „Die vielschichtige Welt der Organisationsberatung, (...), zeigt deutlich auf, dass die jeweiligen Verständnisse in konkreten Beratungssituationen nicht immer und manchmal auch nur phasenweise anschlussfähig sind.“ (Müller et al., 2006, S. 188). Müller et al. ermitteln durch qualitative Interviews einen „gedanklichen Zugang zu den Grundannahmen, Werten, Sichtweisen und Handlungstheorien, die Berater- oder Klientenhandeln anleiten“ (ebd., S. 85) und bilden basierend daraufhin drei „empirische Idealtypen“ (ebd., S. 87) die sie als Beratungsdreieck visualisieren (vgl. ebd., S. 86-87) wie in Abb. 9 dargestellt und nachfolgend gemäß den Autoren wiedergegeben:

- (1) **Beratung als Dienstleistung:** Bild der ökonomischen Transaktion, vordergründige Zurechnung zum wirtschaftlichen Dienstleistungssektor, Kontrolle der zu erbringenden Leistung, Verhinderung von Opportunismus (der Beratenden)

⁸ Hier kann eine Parallele der von Kühl vorgeschlagenen Unterscheidung von formeller, informeller und der Schauseite von Organisationen gezogen werden (vgl. Kühl, 2020, S. 77–140).

- (2) **Beratung als politisches Spiel:** Bild der politischen Arena, direkt oder indirekt Kampf um Macht und Durchsetzung von Interessen, In-Schwingung-versetzen des organisationalen Interessengeflechts durch die Beratung, Möglichkeit von Einflussnahme im Fokus
- (3) **Beratung als Emanzipationsprozess:** Verstärkung der Autonomie des Ratsuchendensystems durch Befreiung von einschränkenden Mustern, Tabuisierung und Abhängigkeiten trotz gegenseitiger Abhängigkeit im Beratungsprozess (ebd., S. 86-87).

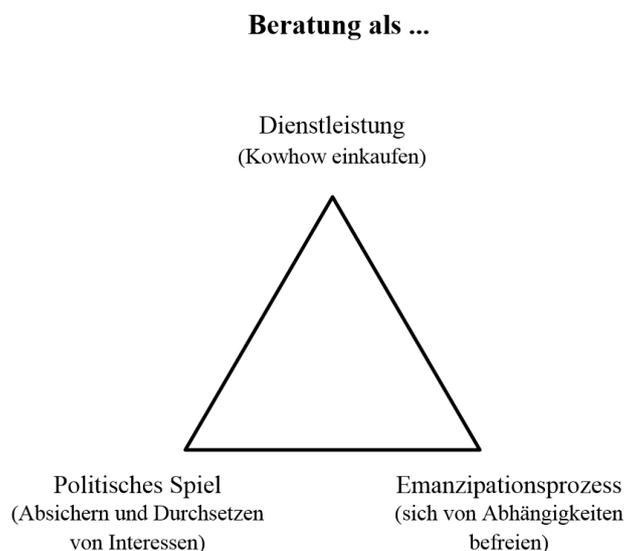


Abb. 9: Das Beratungsdreieck (Müller et al., 2006, S. 86)

Vor diesem Hintergrund werden aus den genannten Interviews und Studienergebnissen von Müller et al. exemplarisch Dilemmata ausgewählt und erläutert.

4.2.1 Für Ratsuchende: kontrollieren oder Freiräume gewähren (D1o)

Herrscht in der zu beratenden Organisation das Bild der Beratung als Dienstleistung vor, so wird nach Müller et al. in wirtschaftlichen Transaktionen gedacht. Einerseits ist die Organisation auf die Expertise der Beratenden angewiesen. Andererseits wird darauf geachtet, unabhängig zu bleiben und den Beratenden definierte Aufgabenpakete vorzugeben, um sich vor einer eigennützigen Umdefinition des Problems und Tendenzen, den Beratungsbedarf auszuweiten, zu schützen (vgl. Schein, 2010a, S. 46). Man steht Beratung grundsätzlich misstrauisch gegenüber (vgl. Müller et al., 2006, S. 89–128). Das resultierende Dilemma kann sich demzufolge wie in Tab. 12 beschrieben darstellen.

D1o	Pos. 1	Pos. 2
Wahl	Unabhängigkeit gegenüber Beratern sichern, durch Vorgabe der Aufgabe, Einschränkung von Freiräumen, Steuerung und Kontrolle bzw. Einkapselung.	Abhängigkeit von Beratern zulassen: Freiräume geben beim Hinterfragen der Problemdefinition und der vorgegebenen Lösungsstrategien
Mögliche negative Folge	Berater können Ihre Expertise nur sehr begrenzt einbringen. Etablierte Management- und Führungsroutinen können nicht hinterfragt werden.	Opportunistisches Verhalten der Berater, Anwendung von nicht optimal passenden Best-Practice-Lösungen, mögliche Eingriffe in die Organisation, ohne die Verantwortung dafür tragen zu müssen

Tab. 12: Organisationskontext, Dilemma aus Sicht der Ratsuchenden ‚D1o‘

4.2.2 Für Beratende: kommerzielles Interesse oder Kundennutzen (D2o)

Nach Müller et al. besteht für die Beratungsorganisationen die Notwendigkeit, ihre Dienstleistung zu kommerzialisieren und fortlaufend Neukunde zu betreiben, um auf dem Markt bestehen zu können. Gleichzeitig gilt als oberste Verpflichtung, Kundennutzen zu stiften und Probleme zu lösen. Auf Angestellten in Beratungsfirmen lastet jedoch die Ambivalenz und der daraus entstehende Druck, nicht nur am Projekterfolg, sondern auch an der Zahl der akquirierten Neu- oder Zusatzaufträge gemessen zu werden. (Vgl. Müller et al., 2006, S. 99–101). Ameln et al. fassen dieses Dilemma wie folgt zusammen: „einerseits tritt die Beratung mit dem Anspruch auf, sich so bald wie möglich überflüssig machen zu wollen (die Selbststeuerungsfähigkeit des Klientensystems anzuregen, die Kunden zu schulen etc.) andererseits entzieht sie sich mit der Verwirklichung dieses Anspruchs die eigene Existenzgrundlage.“ (Ameln et al., 2009, S. 193). Das resultierende Dilemma lässt sich beispielsweise wie in Tab. 13 zusammenfassen.

D2o	Pos. 1	Pos. 2
Wahl	Professionelle Verpflichtung auf Kundennutzen und Aufwandsminimierung	Möglichst viele verrechenbare Leistungen finden, den Blick des Kunden auf weitere ‚Baustellen‘ lenken und immer wieder neue Beratungsprodukte entwickeln.
Mögliche negative Folge	Negative Folgen für die Karriere bzw. das Fortbestehen des Beratungsunternehmens auf dem Markt	Gefahr als zudringlich erlebt zu werden. Belastung der Beratungsbeziehung durch Misstrauen und Opportunismusverdacht

Tab. 13: Organisationskontext, Dilemma aus Sicht der Beratenden ‚D2o‘

4.2.3 Für Beratende: Instrumentalisierung oder Allparteilichkeit (D3o)

Herrscht in der ratsuchenden Organisation das Bild des politischen Spiels vor, so bedeutet Beratung nach Müller et al. beispielsweise eine Koalitionspartnerin oder Koalitionspartner und damit Macht und Einfluss zu gewinnen, um eigene Interessen oder hidden agendas⁹ zu befördern. Für die beratende Person entsteht somit das Dilemma, allparteilich und professionell distanziert aber auch loyal zu den Auftraggebenden und weiteren beteiligten Akteuren sein zu müssen (vgl. Müller et al., 2006, S. 129–154). Wie die Autoren weiter ausführen, ist es gerade die Unabhängigkeit und die zugeschriebene Expertenrolle, die paradoxerweise Beratung anfällig für die Instrumentalisierung bzw. die Gefälligkeitsgutachterrolle werden lässt, was der Reputation der Beratenden schaden kann (vgl. Müller et al., 2006, S. 140). Tab. 14 fasst das von Müller et al. beschriebene Dilemma zusammen.

D3o	Pos. 1	Pos. 2
Wahl	Loyalität zu auftraggebenden Personen halten und Auftrag unhinterfragt annehmen, auch wenn eine Instrumentalisierung zur Durchsetzung von Partikularinteressen oder für hidden agendas vermutet wird	Professionelles Selbstverständnis, geprägt durch Allparteilichkeit, Unabhängigkeit durchsetzen
Mögliche negative Folge	Verlust an Reputation des Beratenden und Gefahr, das Vertrauen von Beteiligten zu verlieren, auf die seitens des Managements Einfluss genommen werden soll.	Gefahr des Beratungsabbruchs durch das Management

Tab. 14: Organisationskontext, Dilemma aus Sicht der Beratenden ‚D3o‘

4.2.4 Für Beratende: Prozessberatung oder Dienstleistung (D4o)

Wird Beratung im Sinne einer Prozessberatung als Emanzipationsprozess angesehen, so wird von einer partnerschaftlichen Begegnung auf Augenhöhe ausgegangen und im Sinne eines gemeinsamen ‚Spiels‘ gedacht, bei dem die Beteiligten die Spielregeln aushandeln und festlegen (vgl. Müller et al., 2006, S. 156–157). Im Vergleich zur Experten- oder Fachberatung, die monologisch geprägt ist, findet bei der emanzipatorischen Beratung vermehrt Dialog statt, der von Zuhören und offenem Fragen geprägt ist. Dies bedingt jedoch ‚starke‘ Beratende und Ratsuchende, um mit den sich ergebenden Ambivalenzen

⁹ Beispiele für hidden agendas nach Ameln et al.: Beratung als: (1) soziale Anpassungsleistung, (2) Aufbau organisationaler Fassaden, (3) Risikoentlastung und Beruhigungsmittel, (4) Kaffeeklatsch, (5) Spielball in mikropolitischen Spielen, (6) Erziehungs- und Kontrollinstrument, (7) Problemverschiebung, (8) Management- und Führungersatz, (9) Konfliktabsorptionsstrategie, (10) symbolischer Akt, (11) Instrument zur Erzeugung von Beratungsbedarf (vgl. Ameln et al., 2009, S. 127–204).

und der Ungewissheit, verursacht durch die von ‚Such- und Tastbewegungen‘ geprägte Vorgehensweise, umzugehen (ebd., S. 163-166). Zudem ergeben sich ‚Zumutungen‘, die aus der von den Beratenden gewollten Anregung von Autonomie und Selbstverantwortung und durch das Hinterfragen von Vorannahmen und Mustern resultieren (ebd., S. 161). Treffen Beratende, die nach diesem Beratungsverständnis arbeiten, auf Organisationen, die ein Dienstleistungsverständnis verbunden mit (möglicherweise unrealistischen) Machbarkeitserwartungen vertreten, so kann sich das in Tab. 15 dargestellte Dilemma ergeben.

D4o	Pos. 1	Pos. 2
Wahl	Beratungsangebot in Form einer dialogischen (bzw. Prozess-)Beratung im Wissen, dass die Kundenorganisation ein Dienstleistungsverständnis hat.	Dem Dienstleistungsverständnis der Kundenorganisation entsprechen
Mögliche negative Folge	Missverständnisse, fehlender Rapport, Irritation, ggf. Auftragsverlust oder Abbruch	Verlust an Wirkungsfähigkeit nach dem eigenen Beratungsverständnis

Tab. 15: Organisationskontext, Dilemma aus Sicht der Beratenden ‚D4o‘

4.3 Entstehung aus dem Kontext des Beratungssystems

„Das Dilemma beim Schaffen einer funktionierenden helfenden Beziehung ist, dass beide Parteien sich zunächst kennenlernen müssen, gleichzeitig jedoch eine sichere Umgebung für den Klienten bereit werden muss, damit dieser seine Geschichte erzählen kann, da der Klient zu Beginn der Beziehung verletzlich und abhängiger ist als der Helfer.“ (Schein, 2010b)

Da es sich auch bei der Beratung von Organisationen immer um Kommunikation zwischen Menschen als Mitgliedern von Organisationen handelt (vgl. Simon, 2019, S. 75), die ein neues Kommunikationssystem, das Beratungssystem erzeugen (ebd., S. 7-8), sollen in diesem Kapitel Aspekte aufgeführt werden, die durch die Beziehungsgestaltung zwischen Ratsuchenden und Ratgebenden zu Dilemmata führen können.

4.3.1 Für Beratende: Ratsuchende führen oder sich führen lassen (D1b)

Beratung in Anspruch zu nehmen, kann mit der Einschätzung einhergehen, in eine unausgewogene Beziehung einzutreten, sich verletzbar zu machen, unterlegen zu sein und sich abhängig zu machen (vgl. Schein, 2010a, S. 46–47).

Außerdem „kann das Management die Beratung auch als eine ‚narzisstische Kränkung‘ erfahren (Hoffmann, 1989, S. 241), wenn es sich durch die im Beratungsprozess eingegangenen Abhängigkeiten in seiner Professionalität in Frage gestellt sieht.“ (Müller et al., 2006, S. 96)¹⁰. Anfänglich kann sich deswegen eine Schiefelage in der Beratungsbeziehung ergeben, nach der sich die Ratsuchenden nicht auf Augenhöhe sondern ‚unten‘ fühlen und die Beratenden ‚oben‘ sehen (vgl. Schein, 2010b, S. 52). Als Folge können sich nach Schein ablehnende und abwehrende Reaktionen zeigen, die dazu führen, dass die Angebote der beratenden Person angezweifelt und in ein schlechtes Licht gerückt werden (vgl. ebd., S. 52), oder dass das Management von Anfang an ein kontrollierendes Kooperationsmodell wählt, um den Anschein der Abhängigkeit von Beratenden zu vermeiden (vgl. Müller et al., 2006, S. 96). Müller et al. fassen dies mit dem Zitat aus einem Interview zusammen „Im Grunde brauchen wir die Beratung nicht, wir könnten es auch selber machen!“ (ebd., S. 97). Das daraus resultierende Dilemma ist in Tab. 16 dargestellt.

D1b	Pos. 1	Pos. 2
Wahl	Die beratende Person führt die Beratung von ‚oben‘	Die beratende Person lässt sich von den Ratsuchenden von ‚unten‘ durch Widerstand oder von ‚oben‘ durch Kontrolle führen.
Mögliche negative Folge	Gefahr, dass das, was den Ratsuchenden wirklich ‚Sorge‘ macht nicht bearbeitet werden kann, weil das Vertrauen fehlt (vgl. Schein, 2010b, S. 57) und Gefahr des Machtmissbrauchs durch die Beratenden (vgl. C. J. Schmidt-Lellek, 2006, S. 297)	Einschränkung der Möglichkeiten der beratenden Person. Wiederholung bereits praktizierter Lösungsmuster, die nicht zum Ziel führen (vgl. Müller et al., 2006, S. 128).

Tab. 16: Beratungssystem-Kontext, Dilemma aus Sicht der Beratenden ‚D1b‘

4.3.2 Für Beratende: Fokus auf Veränderung oder auf Bewahrung (D2b)

Simon führt aus: „Wenn Beratung eine Wirkung hat, dann kann der Berater davon ausgehen, dass diese Effekte immer Ambivalenzen auslösen.“ (Simon, 2019, S. 60). Beispielsweise können sich Hoffnungen, die sich mit Veränderungen verbinden und gleichzeitig Befürchtungen, was die Veränderung wohl bringen wird, einstellen (ebd., S. 60). Laut Simon zeigt sich dieses Phänomen in der Einzelberatung als innerpsychische Konflikte und in der Beratung von sozialen Systemen als interpersonelle Konflikte und Spaltung (ebd., S. 60-61). Nach Backhausen & Thommen entstehen die Ambivalenzen im

¹⁰ Die Quellenangabe bei Müller et al. lässt eine exakte Quellenzuordnung der Zitationen „Wimmer (2003)“ und auch „Hoffmann (1989:241)“ nicht zu, da die Jahreszahlen im Literaturverzeichnis abweichen.

Kundensystem, weil es stets zwei Seiten gibt, die Ist-Seite (die bewusst oder unbewusst den Status quo bewahren und damit Stabilität erhalten möchte) und die Soll-Seite, die sich für die Durchsetzung ihrer Veränderungsinteressen mit Hilfe von Beratung engagiert (vgl. Backhausen & Thommen, 2017, S. 153–154). Tab. 17 fasst das daraus möglicherweise resultierende Dilemma zusammen.

D2b	Pos. 1	Pos. 2
Wahl	Beratende unterstützen die veränderungswillige Soll-Seite	Beratende unterstützen die Status-quo-wahrende Ist-Seite
Mögliche negative Folge	Einseitige Parteinahme für die Soll-Seite führt zu Widerstand der Ist-Seite	Einseitige Parteinahme für die Ist-Seite führt zu Widerstand der Soll-Seite

Tab. 17: Beratungssystem-Kontext, Dilemma aus Sicht der Beratenden ‚D2b‘

4.3.3 Für Beratende: Fremdheit (Distanz) oder Vertrautheit (Nähe) (D3b)

Nach Zech besteht ein Dilemma von Beratenden darin, anschlussfähig an die Sprachregelungen des Kundensystems zu kommunizieren und so weit Vertrauen und Nähe herzustellen, dass auch schwierige Sachverhalte angesprochen werden können. Gleichzeitig muss Distanz gewahrt werden, damit gegenüber der Selbstbeobachtung des Kundensystems, sich davon ausreichend unterscheidende „Fremdbeobachtungen“ (Simon, 2019, S. 80) gemacht und als Interventionsgrundlage angeboten werden können. Ameln et al. sprechen dabei von einer „produktiven Differenz“ (Ameln et al., 2009, S. 16). Andernfalls droht die ‚Eingemeindung‘ und die Beratung bleibt wirkungslos (vgl. Zech, 2013, S. 108). Schmidt-Lellek thematisiert diesen Sachverhalt mit dem Begriffspaar auf der einen Seite ‚empathische Nähe‘ und auf der anderen Seite ‚analysierende Distanz‘ (vgl. C. J. Schmidt-Lellek, 2006, S. 292). Tab. 18 fasst diesen Sachverhalt als Dilemma zusammen.

D3b	Pos. 1	Pos. 2
Wahl	Beratende in analytischer Distanz zum Kundensystem	Beratende in empathischer Nähe zum Kundensystem
Mögliche negative Folge	Abstoßungseffekte, Gefahr der Verdinglichung als Objekt, kein Anknüpfen an das Kundensystem	Mangel an Fähigkeit zum Perspektivwechsel und Beobachtung des Kundensystems von außen (Weiterbestehen blinder Flecke)

Tab. 18: Beratungssystem-Kontext, Dilemma aus Sicht der Beratenden ‚D3b‘

4.3.4 Für Beratende: Lösungs- oder Problemorientierung (D4b)

Nach Simon lassen sich in der Beratung zwei konzeptuell unterschiedliche Logiken beschreiben: (1.) die Lösungs- und Zukunftsorientierung, und (2.) die Problem- und Vergangenheitsorientierung. In der ersten Variante wird der Erfolg von Beratung dadurch definiert, dass positive, durch die Ratsuchenden definierte erwünschte Merkmale (Zustand oder Sachverhalt) im Kundensystem beobachtbar sein sollen, die bislang fehlen (Soll-Zustand). Der Beratungsprozess wird dann gestaltend und kreativ auf die Zukunft gerichtet (Stichworte sind dann beispielsweise: ‚Vision‘, ‚Ziel‘, ‚Lösung‘), weitgehend ohne den problematisch erlebten Ist-Zustand zu analysieren. Bei der zweiten Variante wird der Fokus auf negative, unerwünschte Beobachtungen (Merkmale, Sachverhalte) der Vergangenheit gerichtet (Ist-Zustand). Dabei ist der Soll-Zustand, der nach der Beratung beobachtbar sein soll, lediglich durch das Nicht-Vorhandensein des bisherigen problematischen Ist-Zustands definiert (vgl. Simon, 2019, S. 91–97). Schiersmann & Thiel plädieren unter Berufung auf Malik (Malik, 2013) und Scheller (Scheller, 2017) angesichts der zunehmenden Dynamik in Veränderungsprozessen dafür, weniger als früher, rückwärts-gewandte Problemanalysen der Vergangenheit zu betreiben, sondern der Zukunfts- und Lösungsorientierung den Vorzug zu geben, um die Agilität in Veränderungsprozessen zu fördern (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 38–39).

Eidenschink sieht eine Gefahr in der einseitigen Betonung der Lösungssuche in der Zukunft, weil damit Defizite und Schwächen ausgespart werden und im Management „aus nicht gezeigter Unsicherheit heraus übersichere, vorschnelle und pseudorationale Lösungen gefunden werden“ (Eidenschink, 2015, S. 315). In eine ähnlich kritische Richtung argumentiert auch Schmid-Lellek unter Berufung auf Oevermann (Oevermann, 2017, S. 118): „Sich zwischen solchen Polaritäten [(Anm. d. Autors: hier zutreffend: Bestätigung vs. Konfrontation)] bewegen zu können und in einer Beratungssituation sich als Anwalt des vom Klienten vernachlässigten oder abgewehrten Gegenpols zu begreifen, ist als ein wesentliches Merkmal von Professionalität anzusehen“ (C. Schmidt-Lellek, 2015, S. 74). Aus diesen Beratungs-Grundhaltungen kann sich in Beratenden ein Dilemma wie in Tab. 19 beschrieben ergeben.

D4b	Pos. 1	Pos. 2
Wahl	Beratung lösungs- und zukunftsorientiert	Beratung problem- und vergangenheitsorientiert
Mögliche negative Folge	Gefahr der Aussparung von wichtigen Perspektiven der Beratenden und von Defiziten des Managements. Durch ausschließliche Kundensicht eingeschränkte Ziel- und Lösungsbestimmung	Unklarheit bzgl. Zielerreichungskriterien, erhöhter Zeitbedarf für Ist-Analyse, der ggf. zur Lösungsfindung keinen Beitrag leistet. Gefahr der Verstärkung der eingeeengten Problemsicht und Vernachlässigung von Ressourcen.

Tab. 19: Beratungssystem-Kontext, Dilemma aus Sicht der Beratenden ‚D4b‘

4.4 Entstehung aus dem personenbezogenen Kontext

Nach dem Beratungsmodell von Schiersmann & Thiel (s. Abb. 1) prägen auch die persönlichen Erfahrungen und Einstellungen, sowie die betriebliche und außerbetriebliche Sozialisation, wie Beratung wahrgenommen und daraufhin von den Beteiligten gestaltet wird. Wie weiter oben gezeigt, bestimmen auch die Fähigkeiten mit Mehrdeutigkeit (Ambiguitätstoleranz), Unsicherheit und Ambivalenzen umzugehen, und die Fähigkeit zur Reflexion das Verhalten von Beratenden und Ratsuchenden. Im Rahmen dieser Arbeit soll die Suche nach Entstehungsursachen für Dilemmata auf dieser Ebene verzichtet werden, zugunsten der Fülle an Einflüssen, die aus den Kontexten heraus als persönlich erlebtes Dilemma zum Tragen kommen können.

5 Das konstruktive Management von Beratungsdilemmata kategorisiert nach dem Tetralemmaschema in fünf Stufen

Welche Möglichkeiten lassen sich in der Wissenschafts- und Fachliteratur finden, mit denen Beratende Dilemmata, *die durch den Umstand der Beratung selbst* bedingt sein können, konstruktiv zu managen? Unter Managen soll hier ausgehend vom englischen ‚to manage‘ „bewältigen (...), zurecht kommen“ (Langenscheidt-Redaktion, 2008, S. 479) verstanden werden. Die Bedeutung von ‚konstruktiv‘ ist nach Duden: „aufbauend, den sinnvollen Aufbau fördernd, entwickelnd“ (Dudenredaktion, o.J. -d). Dies soll bezogen auf diese Arbeit im Sinne eines förderlichen Beitrags für die Beratungskoooperation verstanden werden.

Für die Recherche wird das Tetralemmaschema aus Kapitel 3 zugrunde gelegt und in der Literatur, die im Speziellen die Interaktion im Beratungssystem in den Blick nimmt, nach

Handlungsempfehlungen gesucht, die sich den Positionen eins bis fünf im Schema zuordnen lassen.

5.1 Handlungsempfehlungen für Position 1: Thematisierung

Die 1. Position, die ‚Thematisierung‘ nach dem Tetralemmaschema (s. Kapitel 2.5.2) beschreibt noch keine Polarität, kann aber nach Varga v. Kibéd & Sparrer Grundlage für die Entstehung eines Dilemmas sein, z. B. in Form von Problemschilderungen oder Aufträgen aus dem Kundensystem, die Beratende in ein Dilemma bringen. Dies kann beispielsweise bei Beratungsaufträgen geschehen, die zur mikropolitischen Einflussnahme (s. Kapitel 4.2.3) auffordern, obwohl gleichzeitig der Anspruch besteht, sich allparteilich zu verhalten. In der dialogischen Hinterfragung des Auftrags oder in der Anwendung von Fragetechniken zur Zielklärung, besteht dann eine Interventionsmöglichkeit, um antizipierend mögliche Dilemmata zu umgehen. Die Absicht dabei ist, durch die Wahl der 1. Position eine ungünstige Polarisierung zu vermeiden bzw. aufzulösen. Im Folgenden sollen beispielhaft zwei Handlungsempfehlungen gegeben werden, die bei der 1. Position ansetzen und Dilemmata diesbezüglich thematisieren.

5.1.1 Aufbau einer helfenden Level-2-Beziehung nach Edgar Schein

Nach den Erfahrungen Edgar Scheins, dem Begründer des Prozessberatungsansatzes, besteht ein Dilemma darin, dass sich Klientinnen und Klienten zu Beginn der Beratung erfahrungsgemäß nicht immer völlig im Klaren darüber sind, was sie sich von der Beratung erwarten, gleichzeitig aber bereits Problemdiagnosen und Handlungsideen präsentieren. Deswegen rät Schein dazu, den Hilfesuchenden zunächst dabei zu helfen, die Problemstellungen und Anliegen genauer einzugrenzen, bevor darüber entschieden wird, was ein nächster Handlungsschritt sein soll (vgl. Schein, 2010b, S. 23). Ellebracht et al., weisen auch darauf hin, dass den Ratsuchenden oft zunächst sehr klar scheint, für welche Probleme sie welche Beratung benötigen, jedoch erst im weiteren Gespräch Konkretes oder gänzlich neue Zielaspekte in Erscheinung treten (vgl. Ellebracht et al., 2018, S. 9). Für Schein ist es dann zielführend, eine vertrauensvolle und auf die menschliche Einzigartigkeit abzielende, persönliche Beziehung aufzubauen (sog. Level-2-Beziehung), die eine professionell distanzierte Level-1-Beziehung überwindet, um Aufträge (Themenwahl auf der 1. Position im Tetralemma), die Beratende aufgrund ihrer Erfahrung und ihrem

Beratungsverständnis als nicht zielführend oder nicht lösbar einschätzen, dialogisch hinterfragen zu können (vgl. Schein, 2017, S. 27–28). Um eine Level-2-Beziehung aufzubauen, werden beispielsweise folgende Fragen empfohlen (ebd., S. 28): (a) „Erzählen Sie mir ein bisschen mehr darüber, was Sie beschäftigt.“ oder (b) „Warum wollen Sie (...) durchführen?“ oder (c) „Welches Problem möchten Sie lösen?“

5.1.2 Auftragsklärung als vorläufig und prozesshaft einführen

Auf eine weitere Möglichkeit, die Themenwahl in konstruktiver Weise zu beeinflussen, um Beratungsdilemmata zu umgehen, besteht darin, die Problem- oder Aufgabendefinition in der Übergangsphase „Vom Kontakt zum Kontrakt“ (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 9) als vorläufig zu definieren, bis der Beratungskontrakt geschlossen wird. Schiersmann & Thiel veranschaulichen diesen Sachverhalt durch die grafische Darstellung des Auftragsklärungsprozesses, der zyklisch ablaufen kann, aber stets auf mögliche klärende Iterationsschritte in vorherigen Prozessphasen verweist. Somit wird von vorneherein durch die Erklärung des Beratungsselbstverständnisses (s. Abb. 10) im Zusammenhang mit dem Auftragsklärungsmodell die Themenwahl als Prozess (s. Abb. 10) eingeführt und somit die Wahrscheinlichkeit erhöht, eine Auftragsformulierung zu erhalten, die keine Beratungsdilemmata mehr enthält. Auf eine weitere Beschreibung der Abbildung wird verzichtet, weil hier nur die Prozessqualität und die iterative Auftragsklärung verdeutlicht werden soll.

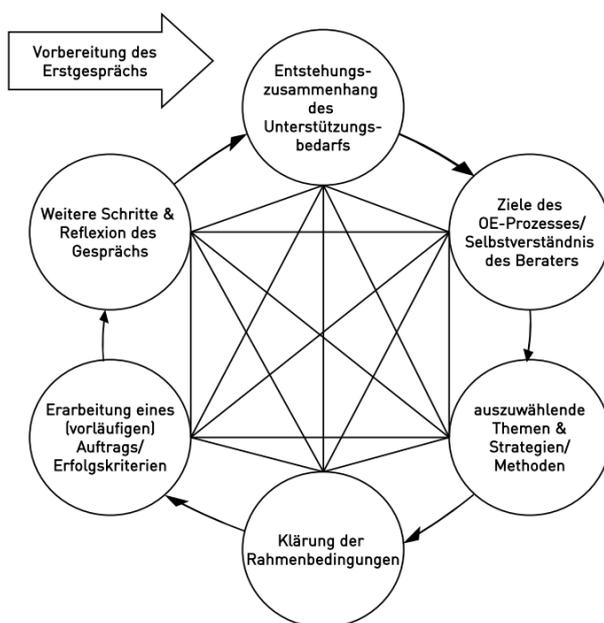


Abb. 10: Themenwahl und vorläufige Auftragsdefinition als Teil des Auftragsklärungsprozesses (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 10)

5.2 Handlungsempfehlungen für Position 2: Polarisierung

Manche gefundene Beratungsinterventionen zielen nicht auf die Lösung bestehender Beratungsdilemmata, sondern im Gegenteil auf die Benennung bislang verborgener Dilemmata zu dem Zweck, möglicherweise einseitige Problemdefinitionen oder ungünstige Kooperationsbedingungen durch Kontrastierung zu verändern oder um für psychologische Entlastung zu sorgen, indem die Dilemmata offen angesprochen werden dürfen. Die Einführung der 2. Position (oder von mehreren Alternativen davon) wird dann als eine Perspektivenanreicherung oder Komplexitätserhöhung angesehen, die bewusst oder unbewusst Ausgeblendetes zugunsten des Beratungsprozesses sichtbar macht.

5.2.1 Thematisierung von Dilemmata als Entlastungsangebot

Nach Zwack & Bossmann liegt die Entstehungsursache für Dilemmata in Management und Führung nicht in individuellem Versagen, sondern „sie liegt in den organisationalen Widersprüchen, um die herum die jeweilige Organisation aufgebaut ist.“ (Zwack & Bossmann, 2017, S. 81). Deswegen sehen die Autorinnen in der Thematisierung und Würdigung der dann entpersonalisierten organisationalen Widersprüche eine Chance für Entlastung und für „produktive Ent-Täuschung: [denn] kein noch so gutes Zeit-, Selbst- und Prozessmanagement wird diese Widersprüche vollständig ausmerzen. Sie kehren in Form unentscheidbarer Fragen immer wieder neu zu den Beteiligten zurück – und stehen damit immer neu zur Entscheidung.“ (ebd., S. 81). Dieses Entlastungsprinzip lässt sich demzufolge auch auf die potenziell druckerzeugende Wirkung von Dilemmata in der Beratung übertragen, und zwar für Beratende und Ratsuchende, sofern diese strukturbedingt im Beratungsprozess wirksam werden.

Diesem Entlastungsangebot kann man auch noch hinzufügen, dass es notwendig sein kann die vorherrschende Komplexität immer wieder zu reduzieren und die Dilemmata (die so indirekt würdigend angesprochen werden können) auszublenden. Laut Blessin & Wick gibt es nämlich auch gute Gründe, nicht permanent in Dilemmata und Paradoxien zu denken. Die Autoren führen dazu aus: „Beschäftigte (...) sich [die Führungskraft] ständig mit den Dilemmata, würde sie ebenso neurotisch werden wie jemand, der ängstlich darauf achtet, ob sein Herz noch schlägt.“ (Blessin & Wick, 2021, S. 468) und weiter: „Stets daran denken immobilisiert, das Problem ausblenden inhumanisiert.“ (ebd., S. 468).

5.2.2 Die aktive Suche nach verborgenen Dilemmata und Ambivalenzen

Groth et al. schlussfolgern auf Grundlage einer aktuellen Fallstudienanalyse zu Veränderungsprozessen in ihrem Buch „New Organizing“, dass der Umgang mit Paradoxien¹¹ bei Beratung und Führung ein zentrales Kriterium für Zukunftsfähigkeit darstellt (vgl. Groth et al., 2021, S. 330). Die Autoren empfehlen Paradoxien aktiv zu suchen und Eindeutigkeit zu vermeiden, denn: „Wer erkennt, dass ein nicht lösbarer Widerspruch – im Sinne einer Richtig-oder-falsch-Logik – vorherrscht, lebt in einer neuen Welt, in einer neuen Normalität.“ (ebd., S.330). Durch die Sichtbarmachung der Paradoxie werden scheinbar ambivalenzfreie Entscheidungen des Managements, die dann jedoch zu Problemen bei der Lösungsfindung in der Beratung beitragen können, produktiv aufgegriffen (ebd., S. 330). Simon sieht in der Thematisierung von Ambivalenz der Ratsuchenden eine Kernfunktion der Beratung, nämlich den psychischen Prozess des Kosten-Nutzen-Abwägens, der in der gemeinsamen Kommunikation im Beratungssystem durch die beratende Person übernommen wird. Er spricht von einer „kompensatorischen Funktion – wie in der Fachberatung – für etwas, das der Klient nicht tun kann oder will.“ (Simon, 2019, S. 79). Ganz ähnlich schlägt auch Schmidt vor, im Beratungsgespräch die Auswirkungen von Beratungs-Zielvorstellungen der Ratsuchenden aktiv mit hypothetischen Fragen durchzuspielen, um vorhandene, aber vielleicht momentan (noch) nicht bewusste Ambivalenzen im Klientensystem transparent zu machen. Das Ziel dabei ist eine tragfähige Zielentwicklung, die auch bedeuten kann, von der anfänglichen Zielvorstellung abzurücken oder beispielsweise Zwischenziele zu vereinbaren (vgl. G. Schmidt, 2015, S. 129). Schmidt nennt dieses Vorgehen „Ambivalenz-Coaching“ (ebd., S. 129).

Nach Starker & Peschke stellen Paradoxien, Zielkonflikte sowie Ambivalenzen kein Problem dar, sondern sie bieten die Chance, Unterschiede in bereits vorhandene Denk- und Handlungsmuster einzuführen, um dadurch im Beratungsprozess Nutzen zu stiften (vgl. Starker & Peschke, 2017, S. 196).

5.2.3 Utilisation von Ambivalenzen der Kundenseite

Nach dem hypnosystemischen Therapie-, Coaching- und Organisationsberatungsansatz von Schmidt steht in Beratungsprozess im Vordergrund, möglichst alle für die

¹¹ Lt. Blessin & Wick (ehem. Neuberger) wird in der Literatur nicht trennscharf zwischen Dilemma und Paradoxie unterschieden. In den meisten Fällen gilt für Paradoxien Genanntes auch für Dilemmata (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 471).

angestrebten Ziele nützlichen Kompetenzen der Beteiligten zu aktivieren. Eine Strategie dafür ist die Utilisation, die laut Schmidt auf den Hypnotherapeuten Milton-Erickson zurückgeht (Erickson & Rossi, 1992). Damit ist gemeint, dass alle Phänomene, d. h., Beiträge oder alles Erleben von Ratsuchenden und Beratenden als kompetente Hinweisgeber auf deren wichtige Bedürfnisse gewertet werden und dass diese im Laufe der Beratung möglichst zur Zielerreichung berücksichtigt und genutzt werden sollten (vgl. G. Schmidt, 2020, S. 93). Kooperieren beispielsweise Ratsuchende nicht wie erwartet, so kann ebendies nach Schmidt als aner kennenswerter Kooperationsbeitrag angesehen werden, dass die Person berechnigte Bedenken hinsichtlich der Zusammenarbeit (oder der Beratung an sich) anmeldet und andere Angebote benötigt (vgl. G. Schmidt, 2017a, S. 23). In diesem Fall ist das prophylaktische Ansprechen vermuteter, von den Ratsuchenden erlebter Dilemmata ein Akt der Würdigung und Anerkennung von Kooperationskompetenz und eine Möglichkeit, die Bedingungen für die Zusammenarbeit für ein kompetenzstärkendes Beratungssystem nachzujustieren (ebd., S. 23).

5.2.4 Utilisation von Dilemmata der Beratenden

Berater arbeiten mit „geliehener Macht“ (Ameln & Heintel, 2016, S. 251) der Auftraggebenden und sie sind auf deren Ressourcen und Mitwirkung angewiesen, damit Veränderungsprozesse Wirkung entfalten können und nicht als „folgenlose Sandkastenspiele“ (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 25) enden. Allerdings kommt es laut Ameln & Heintel in Veränderungsprozessen immer wieder vor, dass das Management zwar Veränderung beauftragt, sich selbst dann aber nicht als Teil bzw. wesentlicher Motor der Veränderung ansieht (vgl. Ameln & Heintel, 2016, S. 256). Zudem ist die Bereitstellung der nötigen Ressourcen (z. B. Zeit der Beteiligten, finanzielle Mittel) an die Bereitschaft des Managements gebunden, diese auch zur Verfügung zu stellen (vgl. Müller et al., 2006, S. 49). Um in diesen Fällen die Bedürfnisse der Beratenden im eigenen Interesse zur Entfaltung von Wirksamkeit (und damit meist auch im Sinne des Kundensystems) anzumelden, schlägt Schmid eine konkrete Dialogstrategie vor, die von Starker & Peschke wie in Tab. 20 gezeigt erläutert wird (vgl. Starker & Peschke, 2017, S. 200–201).

1. Der Berater macht sich klar, was er vom Auftraggeber konkret braucht.	Reflexion
2. „Ich achte, respektiere Ihre Position und es gibt gute Gründe, dass ...“ (Pacing) 3. „Ich arbeite für Sie ganz loyal und engagiert.“	Pacing ¹²
4. „Gerade deshalb bin ich es Ihnen schuldig, Sie über die Auswirkungen Ihrer Position zu informieren in meiner Rolle als Experte ... Damit sich für Ihre Ziele die bestmögliche Wahrscheinlichkeit ergeben können, bräuchte ich (von Ihnen) xyz. Deshalb bitte ich Sie um xyz.“ 5. „Selbstverständlich arbeite ich auch weiterhin sehr engagiert und loyal für Sie, auch wenn Sie mir, sicherlich aus guten Gründen, das nicht geben können. Mir ist aber wichtig zu betonen, dass die Wirkung für Ihre Ziele nach meiner Einschätzung dadurch deutlich schlechter wird. Es geht auch mir um Ihr Ziel und Ihren Erfolg.“	Meta-Kommunikation des Dilemmas

Tab. 20: Pacing mit Unternehmensentscheidern in der Beratung (nach Gunther Schmidt) (Starker & Peschke, 2017, S. 200)

Ein anschauliches Beispiel zur Utilisation von Beraterzwickmühlen schildern Starker & Peschke:

„Wenn z. B. der Berater den sinnstiftenden Anteil des Managements im Veränderungsprozess für zu gering erachtet, zugleich aber fürchtet, bei einer Benennung dieser Befürchtung mit einer kritischen Konfrontation rechnen zu müssen, kann er diese Zwickmühle utilisieren. Er spricht mithin nicht ausschließlich seine Befürchtung aus, sondern spiegelt die Zwickmühle. Damit zieht er den Fokus weg von einem möglicherweise als Vorwurf interpretierten Inhalt hin zu sich als Person und seiner Ambivalenz. Dies ermöglicht es dem Gegenüber, den Sachverhalt aus zunächst sicherer Distanz aufzunehmen. Es wird ja über den Berater gesprochen und weniger über das eigene Verhalten. Der Berater „utilisiert“ seine eigene Zwickmühle.“ (Starker & Peschke, 2017, S. 45).

5.2.5 Entscheiden in Dilemmasituationen als innere Demokratie

Dilemmata entstehen, wenn zwischen Optionen gewählt werden muss, die beide gleichwertig und gleich unangenehm erscheinen. Dies kann auch Entscheidungen über den weiteren Verlauf des Beratungsprozesses betreffen, die von der auftraggebenden Seite als belastend bzw. unentscheidbar erlebt werden. Schmidt schlägt vor, diese innere Ambivalenzsituation als lebendige „parlamentarische Demokratie“ umzudeuten (im Kontrast zu einer inneren Diktatur), die auch mit einer schwachen Mehrheit (sofern vorhanden) handlungsfähig ist. Zudem kann die ‚lautstarke‘ innere Opposition als Beitrag zur Qualitätsverbesserung der Entscheidung umgewertet werden (vgl. G. Schmidt, 2017b, S. 30).

¹² Siehe Kapitel 5.3.1 für eine Definition von ‚Pacing‘

5.3 Handlungsempfehlungen für Position 3: Kompatibilisierung

Die 3. Position im Tetralemma versucht, Formen des konstruktiven Umgangs (bzw. Arten des Vereinbarmachens) für zwei Positionen zu finden, die als spannungsreiche Polaritäten erlebt werden, wobei gleichzeitig die Einschätzung vorherrscht, entweder nur das eine oder das andere wählen zu können. Die Literaturrecherche ergab, dass es dazu zahlreiche Vorschläge gibt, die entweder davon ausgehen, dass es eine 3. Position gibt, die eine ausreichende Vereinbarkeit der Gegensätze ermöglicht oder dass eine sinnvolle Oszillation zwischen den Polaritäten einen Nutzen in der Beratung stiften kann.

5.3.1 Pacing & Leading als eine Form der Kompatibilisierung

Nach Schmidt ist es in der Beratung wichtig, Hilfesuchende bildhaft gesprochen zunächst einmal dort abzuholen, wo sie gerade sind, d. h., alle „Erlebnisprozesse, auch alle Glaubenshaltungen, Erwartungen, Zielvorstellungen etc. des jeweiligen Gegenübers wertschätzend [zu] akzeptieren als ihre achtenswerte, aus guten Gründen so und so gestaltete Erlebniswelt.“ (G. Schmidt, 2015, S. 59). Nach Schmidt geht diese Vorgehensweise auf den Hypnotherapeuten Milton Erickson¹³ zum Zwecke des Aufbaus einer kooperativen ‚Ja-Haltung‘ (‚establishing of a yes-set‘) zurück, die später von den NLP-Begründern Bandler & Grinder ‚Pacing‘ genannt wurde (Bandler & Grinder, 1982).

Würde nach Schmidt jedoch nur Pacing angeboten, so könnten Beratende nicht ihrer Aufgabe gerecht werden, Unterschiede zur präsentierten Kundenrealität anzubieten. Durch das Pacing können Beratende leichter Angebote (sog. Leading) machen, die für die vereinbarten Veränderungsziele zielführend wirken können, ohne durch unvermittelt vorgebrachte Vorschläge Widerstand auszulösen (vgl. G. Schmidt, 2015, S. 133). Besonders gut gelingt es nach Schmidt durch hypothetische Fragen „neue Perspektiven, andere Aktionen und Reaktionen als bisher anzubieten und dabei gleichzeitig rituell Achtung für die Autonomie und die Eigenkompetenz der KlientInnen auszudrücken (...)“ (G. Schmidt, 2020, S. 87). Schmidt nennt dieses Beratungsverständnis „ein Verkäufer von Realitäten bzw. Realitätenkellner zu sein“, um Transparenz herzustellen und um zu betonen, dass die auftraggebende Seite autonom wählt, ob die von Beratenden angebotenen Sichtweisen hilfreich sind oder nicht (vgl. G. Schmidt, 2017a, 25ff.).

¹³ Ohne Quellenhinweis im Original

Auf diese Weise kann beispielsweise das anfängliche Entweder-oder zwischen Führen und Führen-lassen (siehe Kapitel 4.3.1) im Beratungsprozess durch zeitliche Variation kompatibelisiert werden, sodass eine Form des Sowohl-als-auch entsteht.

5.3.2 Tetralemmaschema-Lösungsangebote für die 3. Position

Das in dieser Arbeit als Mittel zur Kategorisierung von Handlungsempfehlungen für Beratungsdilemmata verwendete Tetralemmaschema von Varga v. Kibéd & Sparrer bietet selbst zahlreiche Kompatibilisierungsmöglichkeiten, die in Form einer Reflexion des Beratungsprozesses zwischen Beratenden und Management mit Hilfe des Modells nutzbringend thematisiert werden können. Einige Beispiele für die von Varga v. Kibéd & Sparrer beschriebenen Kompatibilisierung sind in Kapitel 2.5.2 angeführt. Ein konkretes Beispiel für das Dilemma *entweder Prozessberatung oder Fachberatung* (Kapitel 4.2.4) formuliert Ferrari aus (vgl. Ferrari, 2011, S. 93–94):

Formen von ‚beides‘	Die Beraterin kann...
Das Nichtgewählte in das Gewählte einziehen lassen	„sich gegen den Auftrag entscheiden und beschließen, die Ablehnung des Auftrags zum Anlass zu nehmen, ihr Profil als Prozessberaterin zu schärfen.“
Übersummativ Verbindung	„den Auftrag annehmen, den Umsetzungsteil des Konzepts so entwickeln, dass die genaue Ausgestaltung wesentlich von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geprägt wird und diesen Schritt als Prozessberaterin begleiten.“
Scheingegensatz bzw. Absorption	„die inhaltlichen Ergebnisse wesentlich in Interviews mit Beteiligten und Betroffenen entwickeln und so ein Konzept erstellen, das in der Organisation auf offene Türen trifft.“
Haltungsänderung	„die eigene Haltung dahingehend ändern, dass der Wunsch des Kunden Vorrang vor eigenen Überzeugungen haben muss, da die Organisation als System sowieso tut, was sie tut.“
Mehrdeutigkeit	„den Auftrag so deuten, dass die Geschäftsleitung eine Marketing-Kompetenz in ausreichendem Maße im eigenen Unternehmen nicht sieht, weshalb es darum geht, im Rahmen einer Tätigkeit, die wie Fachberatung aussieht, die Grundlage zu schaffen, um dem Unternehmen die eigene Wahlfreiheit zurückzugeben und einer Prozessberatung den Weg zu ebnet.“
Präsuppositionsverschiebung	„Fach- und Prozessberatung (systemische Beratung) beschreiben zwei Seiten derselben Medaille; eines ist ohne das andere nicht möglich, weshalb es alternativ sinnvoll erscheint zu fragen, wie die Beraterin dafür Sorge tragen kann, dass die von ihr angebotene Lösung nicht als systemfremd und von außen aufgesetzt erlebt wird, sondern als aus dem zu beratenden System selbst erwachsen erlebt wird – unabhängig davon, ob mehr fachorientiert oder mehr prozessorientiert beraten wird.“

Abb. 11: Formen der 3. Position im Tetralemma am Beispiel des Dilemmas Prozess- vs. Fachberatung (vgl. Ferrari, 2011, S. 93–94)

5.3.3 Das Wertequadrat als Balancierungsmodell

Nach dem Kommunikationspsychologen Schulz von Thun kann das von ihm basierend auf Hellwig und Hartmann entwickelte Werte- und Entwicklungsquadrat-Schema¹⁴ auch in der Beratung eingesetzt werden, um zu verhindern, dass Werte einseitig überoptimiert werden, wenn ein ausgleichender Gegenwert fehlt. An dieser Stelle soll auf die Hintergründe des Wertequadrats nur insofern eingegangen werden, dass es nicht auf die Beseitigung von Dilemmata abzielt, sondern dass im Gegenteil, die Gegensätze als wichtige gegenseitige Ergänzungen angesehen werden, damit nicht die Überbetonung eines Wertes zu dessen Entwertung (durch Übertreibung bzw. Überbetonung) führt. Weiterführende Literatur dazu findet sich bei (Schulz v. Thun, 2014, S. 49–54; Varga v. Kibéd, 2015) aber auch bei (Johnson, 1996). Anhand des Dilemmas *Beratende kontrollieren vs. Freiräume gewähren* (s. Kapitel 4.2.1) soll in Abb. 12 die Möglichkeit zur Visualisierung und Thematisierung angedeutet werden, um beispielsweise für ein emanzipatorisches Beratungsverständnis (s. Kapitel 4.2) zu werben.

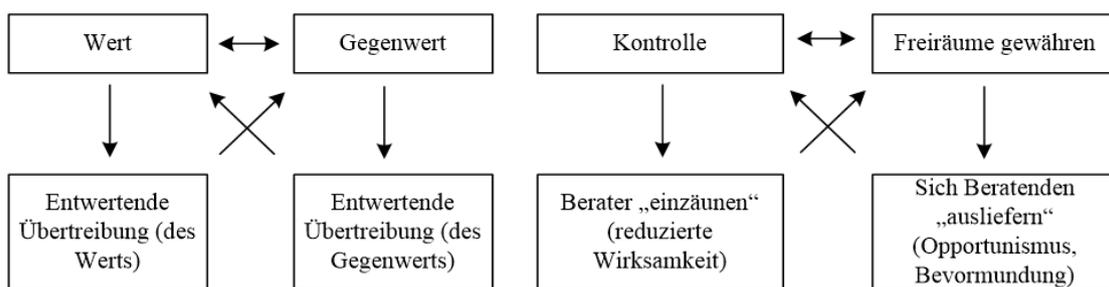


Abb. 12: Schema des Entwicklungs- und Wertequadrats (links) und eigenes Beispiel des Verfassers basierend auf Kapitel 4.2.1 (rechts) (Schulz v. Thun, 2022, 49ff.):

5.3.4 Anregung der 3. Position durch Allparteilichkeit und Neutralität

Von Beratenden wird nach Simon gerade im Konfliktfall oder in Entscheidungssituationen erwartet, dass sie sich entweder allparteilich (bedacht sein auf die Wahrung der Interessen der Parteien) oder zumindest neutral (keine offensichtliche Parteinahme durch die Beteiligten beobachtbar) gegenüber den beteiligten Interessensgruppen verhalten (vgl. Simon, 2019, S. 85). Simon verdeutlicht anhand seiner Variante des Tetralemmaschemas, dass eine im Management ggf. vorherrschende Entweder-oder-Sichtweise auf der Achse der Parteilichkeit durch Einnahme der Achse der Neutralität von Beratenden erweitert

¹⁴ Mehr zu den Quellen des Wertequadrates findet sich bei Schulz von Thun (Schulz v. Thun, 2022).

und so Formen eines Sowohl-als-auch (3. Position im Tetralemma) angeregt werden können (s. Abb. 13) (vgl. Simon, 2019, S. 86–87).

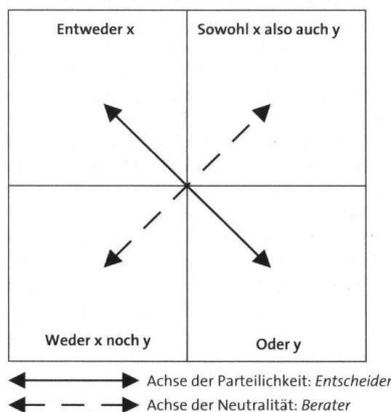


Abb. 13: Tetralemmaperspektive von Beratenden (vgl. Simon, 2019, S. 86)

In Bezug auf Beratungsdilemmata kann diese Einsicht genutzt werden, um immer wieder an die Allparteilichkeit zu erinnern, wenn Koalitionsangebote von Beteiligten an die Beratenden herangetragen werden.

5.3.5 Allparteilich und machtbezogen beraten als Beispiel für Kompatibilisierung

Nach Ameln & Heintel ist Macht

„in den meisten Beratungsprozessen implizit oder explizit Thema. In einigen Konstellationen ist es Teil des Auftrags, Machtstrukturen in den Blick zu nehmen, in anderen tauchen Auseinandersetzungen um die Macht im Prozess auf und müssen bearbeitet werden, in wieder anderen Kontexten laufen Machtfragen mehr oder weniger unausgesprochen mit, können aber dennoch nicht unberücksichtigt bleiben.“ (Ameln & Heintel, 2016, S. 241).

Das Beratenden-Dilemma z. B. *Instrumentalisierung vs. Allparteilichkeit* (Kapitel 4.2.3) gilt es dann in einer Form von ‚beides‘ zu denken und im Beratungsprozess zu realisieren. Ein Vorschlag kommt von Theresia Volk: „Die zugesicherte Überparteilichkeit des Beraters meint *nicht* seine machtpolitische Abstinenz.“ und weiter: „Überparteilichkeit muss gebunden sein an ein übergeordnetes Prinzip, einen Zweck, der auf einer anderen Ebene liegt als die Einzelinteressen der Beteiligten (Volk, 2019, S. 63). Nach Volk erhöhen Beratungsprozesse die von den Beteiligten wahrgenommene Unsicherheit und dies fördert Machtdynamiken. Die Autorin plädiert deswegen dafür, in der Beratung alle Interessen (auch inoffizielle) von Auftraggebenden als legitim und berechtigt aufzunehmen und den Umgang mit Macht und Partikularinteressen als selbstverständlichen Ausgangspunkt für Beratung zu nehmen (vgl. Volk, 2019, S. 66–68). Wichtig ist dabei auch, Transparenz im Vorgehen und über das gemeinsam zu erreichende Ziel herzustellen. Dies führt

zu dem Vorschlag, den Beratungsprozess bewusst von der Beziehungsebene (und damit Einflussebene) her aufzurollen (ebd., S. 66-67). In diesem Sinne kann nach Volk eine Allparteilichkeit und Machtbezogenheit innerhalb der Organisation durch die Verbindung von Transparenz und gemeinsamem Zielbezug realisiert werden. Der Beratungsansatz stellt dann nach Volk die übliche Beratungspyramide, die üblicherweise von der Reihenfolge (1) Lösungsfindung, (2) Komplexitätsmanagement durch Prozesssteuerung und (3) Gewinnen der Beteiligten ausgeht, auf den Kopf, denn sie schlägt vor, mit dem Gewinnen relevanter Beteiligter zu beginnen, um wirksam werden zu können (s. Abb. 14).

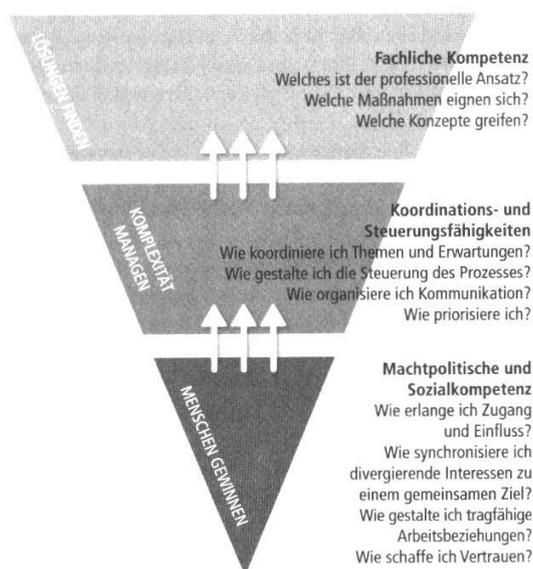


Abb. 14: Die umgekehrte Pyramide des Beraterischen Vorgehens (ebd., S. 67)

5.4 Handlungsempfehlungen für Position 4: Kontextualisierung

Die 4. Position im hier nach Varga v. Kibéd & Sparrer beschriebenen Tetralemmaschema, steht erstens für die 4. Position ‚keines von beiden‘ und für einen von vielen möglichen Kontexten in der sich eine Frage stellt und vor denen sich spannungsreiche Polarisierungen bis hin zu Dilemmata entwickeln können. Varga v. Kibéd fasst zusammen: „Indem wir etwas in einen Kontext setzen, können wir im Sinne der Befreiung aus selbst verschuldeter Unmündigkeit den Kontext wählen, durch welchen wir einen besseren Zugang zu Ressourcen haben.“ (Varga v. Kibéd, 2012, S. 14). Ferrari erläutert die 4. Position mit der Frage: „In welchem Kontext ergibt ein Gegensatz, ein Unterschied, ein Dilemma einen Sinn?“ (Ferrari, 2011, S. 41)

5.4.1 ‚Erlaubnis-Kontexte‘ schaffen, Dilemmata zu hinterfragen

Den von Neuberger vorgeschlagenen Weg, die konstituierenden Prämissen für ein Dilemma zu hinterfragen (s. Kapitel 2.3), kann man nach Varga v. Kibéd auch als eine neue Wahl des Kontexts sehen, um Zugang zu Ressourcen zu dessen Bewältigung zu bekommen. Wenn der Kontext also von einem (im Beratungssystem bislang erlebten) Verbot über das Dilemma zu sprechen geprägt ist (s. auch Double-Bind in Kapitel 2.6), kann es demzufolge wichtig sein, nach Wegen zu suchen, einen ‚Erlaubnis-Kontext‘ zu vereinbaren. Ziel ist es dann zu erreichen, dass hinderliche Annahmen und Gewissheiten hinterfragt werden dürfen. Dann erst stehen die von Neuberger vorgeschlagenen Anregungen, Dilemmata zu lösen zur Verfügung. Ein Weg, wie solche Prämissen hinterfragt werden können, ist nach Senge im bewussten Umgang mit mentalen Modellen (u. a. mit Hilfe der Gesprächsform des Dialogs¹⁵) zu sehen, der darauf abzielt,

„grundlegende Annahmen über wichtige unternehmerische Fragen an die Oberfläche zu bringen. Das ist deshalb von zentraler Bedeutung, weil die wichtigsten mentalen Modelle in einer Organisation jene sind, die von den wichtigsten Entscheidungsträgern geteilt werden. Wenn diese Modelle nicht untersucht werden, schränken sie den Handlungsspielraum der Organisation auf altbewährte oder vertraute Verfahren ein.“ (Senge, 2021, S. 208).

Das Dialogische Beratungsverständnis, das sich auch auf das Hinterfragen mentaler Modelle stützt, kann bei der Auftragsklärung bei der Darlegung des Beratungselbstverständnisses eingeführt und – sofern vom Management akzeptiert – als erlaubnisgebende Rahmensezung wirken.

5.4.2 Das Beratungsdreieck als Kontextvariationsmöglichkeit

Müller et al. belegen mit der Auswertung qualitativer Interviews, dass unterschiedliche Bilder von Beratung auch unterschiedliche Dilemmata für Ratsuchende und Ratgebende entstehen lassen können. Demzufolge kann man das von Müller et al. in Kapitel 4.2 beschriebene Beratungsdreieck, das Bilder der Beratung zwischen den Polen (1) Beratung als politisches Spiel, (2) als Dienstleistung oder (3) als Emanzipationsprozess beschreibt, als Möglichkeit gesehen werden, den Beratungskontext unterschiedlich zu beleuchten. Demzufolge können Missverständnisse und abweichende Erwartungen, die zu Beratungsdilemmata führen können, durch Offenlegung dieser impliziten Prämissen, auch wieder entschärft werden. Müller et al. führen dazu aus: „Die drei Ecken des Beratungsdreiecks

¹⁵ Einen umfassenden Überblick über den Dialog in Beratung und Coaching findet sich bei (Benesch, 2020).

lassen sich wie Scheinwerfer verstehen, die das Beratungshandeln aus verschiedenen Perspektiven beleuchten.“ (Müller et al., 2006, S. 89).

5.4.3 Weisen der Benennung und Beschreibung des Beratungskontexts

Nach Schmidt sind Probleme, und dazu zählen Dilemmata (vgl. Neuberger, 2000, S. 210), selbst erzeugte Konstruktionsleistungen, die auf einer Ist-Soll-Diskrepanz basieren und Lösungsversuche, diese Diskrepanz zu beseitigen, bislang gescheitert sind (vgl. G. Schmidt, 2020, S. 58–61). Entscheidend ist nach Schmidt dabei die Art und Weise der Beschreibung, Benennung und Bewertung bezogen auf den Ist- und den Soll-Zustand. Hinsichtlich des Beratungssystems stellt Schmidt die folgende Frage:

„Welche Bezeichnung mit welchen damit assoziierten Beschreibungen und Erklärungsmodellen (...) für die Ereignisse einer Dienstleistung – mit bestimmten erwünschten Ergebnissen – würde sich am effektivsten als zielführend für diese Dienstleistung und die damit verbundene Kooperation zwischen Auftraggeber und Dienstleister auswirken?“ (G. Schmidt, 2020, S. 75).

Schmidt weiter:

„Je nachdem, wie dies alles sich darstellt, bekommt die Beratung eine entsprechende Bedeutung bei den Beteiligten (z. B. Unterwerfungsritual, Schuldgeständnistribunal etc., aber vielleicht auch „würdige Begegnung gleichrangiger, kompetenter Kontraktpartner, bei der alle gewinnen können“?). Die Dynamik, die zur Idee ‚Beratung‘ führte, kann als sehr wirksame ‚Rahmensuggestion‘ dafür wirken, was dieses Ereignis bedeutet und welche Auswirkungen auf Rang, Anerkennung von bisherigen Beiträgen etc. es haben kann.“ (G. Schmidt, 2020, S. 100).

Somit kann allein die Wahl der Benennung des Beratungskontexts Dilemmata provozieren oder entschärfen.

5.4.4 Positionierung innerhalb von Grenzen & Offenlegung von Verzweiflung

Lassen sich Dilemmata nicht auflösen und Beratende erkennen, dass „verstehbare Lösungsversuche mit ungunstigen Auswirkungen“ (Zwack & Bossmann, 2017, S. 32) erfolglos bleiben, dann ist es den Autorinnen zufolge anzuraten, „die Positionierung in unausweichlichen Spannungsfeldern als eigenes ‚Kerngeschäft‘ zu begreifen, das einen nicht von der Arbeit *abhält*, nicht die Arbeit *behindert*, sondern ganz wesentlich die Arbeit *ausmacht*.“ (ebd., S. 32). Muss eine Entscheidung getroffen werden, bei der man sich persönlich (als beratende Person) positioniert, dann kann dies zu enttäuschten Erwartungen führen. Somit haben diese Entscheidungen immer einen Preis: „Einen nicht einlösbaren Auftrag abzulehnen bzw. nachzuverhandeln setzt ein hohes Maß an organisationaler Zivilcourage voraus.“ (ebd., S. 63).

Zwack & Bossmann geben in ihrer Arbeit zahlreiche Hinweise, wie solch eine Positionierung, die Mut erfordert, nach einer inneren Selbstreflexion dann nach außen durch (1.) aktive Enddämonisierung, (2.) durch ein Vulnerabilitätsmanagement und (3.) durch die Klärung von Verantwortung bestmöglich vertreten werden kann. (ebd., S. 63-72).

Einen weiteren, emotionsbasierten Weg mit ausweglos scheinenden Beratungsdilemmata umzugehen, stellt Schmid mit seinem Dilemmazirkel vor. Wie in Kapitel 2.5.1 ausführlich beschrieben, rät er dazu, in diesen Fällen auf die eigenen Grenzen als Beraterin oder Berater hinzuweisen und empfundene Verzweiflung offenzulegen. Auf diese Weise kann nach Schmid auch das Management ermutigt werden, offen mit dem Dilemma umzugehen.

5.4.5 Anerkennung von Restriktionen

Wenn das Management Veränderungsaufträge für einzelne Personen oder soziale Systeme im Rahmen von Organisationsberatung erteilt, die Plan- und Kontrollierbarkeit und damit linear-kausale Beeinflussungsmöglichkeiten unterstellen, dann kann dies für Beratende ein Dilemma darstellen¹⁶ (s. Kapitel 4.1.1). Um diesem Dilemma konstruktiv zu begegnen (und Ziele zu vereinbaren, die vom Management selbstwirksam erreichbar sind), schlagen Starker & Peschke das von Schmidt beschriebene Restriktionsmodell vor, das sich als Mischung aus Würdigung (Pacing) der ursprünglichen Absicht (sog. ‚Sehnsuchtsziele‘) und der Bewusstmachung bestehender Restriktionen stützt, um dann als vorläufiges Beratungsziel auf sogenannte ‚zweitbeste Lösungen‘ überzugehen (vgl. Starker & Peschke, 2017, S. 144–146). Das Modell wird wie folgt in Tab. 21 beschrieben (ebd., S. 145).

¹⁶ Insbesondere dann, wenn systemtheoretisch geschulte Beratende von u. a. Autopoiesis- und Selbstorganisationskonzepten, sowie operationaler Geschlossenheit in sozialen Systemen ausgehen und daher linear-kausale Steuerbarkeit von außen ausschließen müssen. Mehr dazu bei (vgl. Ameln et al., 2009, S. 83–105)

1.	Würdigung der Sehnsuchtsziele
2.	Würdigung der Frustration darüber, dass diese nicht erreichbar sind/waren
3.	Prüfung bisheriger Lösungsversuche auf Auswirkungen (bei Würdigung der Absicht)
4.	Würdigung der Ambivalenzen gegen Alternativen
5.	Bei ungewünschten Auswirkungen und Ähnlichkeiten des Auftrages mit bisherigen Lösungsversuchen: Meta-Kommunikation der Zwickmühle des Beraters. Würde man als Berater den Auftrag so annehmen, würde man nur wieder zu frustrierenden Ergebnissen für den Auftraggeber beitragen; lehnt man den Auftrag ab, könnte dies als Abwertung und Missachtung erlebt werden.
6.	Angebot von „Zweitbestem“ (im Verhältnis zum Sehnsuchtsziel), d. h. dem Besten unter den gegebenen Situationsbedingungen
7.	Einladung dazu, den Umgang mit ungewünschten Restriktionen zu optimieren
8.	Muster suchen, welche die Wahrscheinlichkeit erhöhen, das Gewünschte anzuregen
9.	Wiederholende Würdigung der Ambivalenz zwischen Sehnsuchtsziel und zweitbesten Lösung; die Impulse für das Sehnsuchtsziel dürfen immer wieder kommen.

Tab. 21: Das Restriktionsmodell (vgl. Starker & Peschke, 2017, S. 144–146)

5.5 Handlungsempfehlungen für Position 5: Reflexivisierung

Die 5. Position des Tetralemmas hat nach Varga v. Kibéd & Sparrer die Bedeutung, einen neuen Standpunkt auf einer höheren Ebene einzunehmen, weil alle bisherigen Positionen im Tetralemmaschema keine umfassende und lösende Perspektive auf das Problem (das zu einem Dilemma wurde) bot. Die Benennung ‚all dies nicht – und selbst das nicht!‘ weist auf die paradoxe Aufforderung hin, auch diesen neuen Standpunkt nicht als abschließend zu betrachten. Der erste Teil der Formulierung (die schwache 5. Position) ‚all dies nicht‘, so der Autor und die Autorin weiter, steht zunächst für eine kritische Distanzierung und der zweite Teil (die starke 5. Position) ‚und selbst das nicht!‘ für eine reflexive Musterunterbrechung, die beispielsweise durch Mitgefühl, Humor erreicht werden kann (vgl. Varga v. Kibéd & Sparrer, 2003, S. 90–91). Von dieser 5. Position aus kann ein wirklich neuer Standpunkt, eine neue These¹⁷ (d. h., eine neue 1. Position = 1*) erreicht werden, in Form eines kreativen Schritts oder Sprungs (ebd., S. 92).

Wenn Beratende Druck erleben oder beginnen sich oder die auftraggebende Seite innerlich abzuwerten, so kann das ein wichtiger Hinweis sein, dass sie sich selbst in einem Dilemmazirkel befinden (s. Kapitel 2.5). Starker & Peschke formulieren für diesen Fall: „Eines der wichtigsten Ziele für den Berater ist es also, in einem sehr anspruchsvollen dynamischen Umfeld innerhalb des Veränderungsprozesses so gut für sich zu sorgen, dass er stets Zugang zu allen seinen kognitiven und intuitiven Ressourcen hat.“ (Starker & Peschke, 2017, S. 204). Die Empfehlung lautet dann „all die negativen Gefühle und

¹⁷ Hier zeigt sich eine Nähe zur Dialektik von Hegel in Kapitel 2.6.3.

Gedanken, die wir entweder auf uns selbst oder Teile des Kundensystems projizieren, in wertvolle Informationen für eine konstruktive Interventionsrichtung umzuwandeln.“ (ebd., S. 204). Interventionsrichtungen, die mit dem Anspruch einer Reflexivisierung im Sinne der 5. Position im Tetralemma korrespondieren, wurden in der untersuchten Literatur gesucht und im Folgenden dargestellt.

5.5.1 Reflexion in geeigneten Settings

Nach Müller et al. eignen sich zur Reflexion von problematischen Situationen wie Dilemmata in der Organisationsberatung (unter Berufung auf Backhausen & Thommen, sowie Lippmann) Settings wie Coaching, die Anwendung der Methode ‚Reflecting-Team‘, sowie kollegiale Intervision und Supervision¹⁸ (Backhausen & Thommen, 2017; Lippmann, 2009; Müller et al., 2006, S. 230) oder nach Schiersmann auch die kollegiale Beratung (s. Abb. 5 in Kapitel 3.1) (vgl. Schiersmann, 2021, S. 42).

5.5.2 Der Dilemmazirkel als Reflexionsmodell

Als Reflexionsmethode in Settings wie Supervision oder Intervision kann beispielsweise das Dilemma- und Sinnzirkelmodell von Schmid herangezogen werden (Kapitel 2.5). In diesem Modell wird die Dilemma-Dynamik als Erlebens- und Verhaltensqualität zum Anlass genommen, um konstruierte Ausweglosigkeitskontexte in einen Sinnzirkel zu überführen, der es ermöglichen soll, aus dem bisherigen Muster auszusteigen, um neue Zugänge zum Beratungsprozess zu finden.

5.5.3 Konkrete Reflexionsfragen

Als Beispiel für konkrete Reflexionsfragen soll in Tab. 22 exemplarisch die von Zwack & Bossmann vorgeschlagene Frageliste zur Reflexion für Auftraggebende und Beratende, dargestellt werden, wenn sich Dilemmasituationen in der Beratung zeigen (Zwack & Bossmann, 2017, S. 73–74).

¹⁸ Einen guten Überblick über Entstehung und Theorie zu Supervision gibt Fatzer (Fatzer, 2005).

1.	Worin besteht das akute oder wiederkehrende Dilemma?
2.	Was sind die Entscheidungsoptionen, zwischen denen ich mich gefangen fühle?
3.	Zu welchen Reflexen (innerlich oder nach außen) lädt die Situation mich ein?
4.	Welche in der Organisation angelegten Widersprüche kommen in diesem Dilemma zum Tragen?
5.	Was würde ich gerne tun, erlaube es mir aber nicht? Welche kulturellen Spielregeln, Verhaltensweisen und Schachmattsätze des Gegenübers bzw. welche innerlichen Gebote hindern mich daran?
6.	Wenn ich voll und ganz dämonisieren würde, wie würde ich die Situation dann beschreiben?
7.	Angenommen, ich wollte auf Dämonisierungen aller Art verzichten, welche guten Gründe könnte ich dann den Beteiligten unterstellen?
8.	Wie könnte ich diese guten Gründe anerkennen oder würdigen?
9.	Welche Gefühle löst die Situation in mir aus (Erstreaktion und eventuell Gefühle »dahinter«)? Wie könnte ich mich diesen Gefühlen gut zuwenden?
10.	Für welche Werte will ich in dieser Zwickmühle stehen?
11.	Was will ich verkörpern, unabhängig vom Ergebnis? Wie will ich sein – nicht: Was will ich erreichen?
12.	All diese Überlegungen zusammengenommen: Welchen Standpunkt möchte ich beziehen, welche Entscheidung treffen? Inwiefern unterscheidet sich dies von meinem Erstreflex?
13.	Wie will ich meinen Standpunkt zum Ausdruck bringen? Welche Kommunikationsstrategien können dabei helfen (z. B. Metakommunikation, Verweis auf Auswirkungen, souveräne Kapitulation, ...)?
14.	Welches Körpergefühl stellt sich ein, wenn ich diesen Standpunkt formuliere? „Stimmt“ es so?
15.	Welche Preise/Risiken birgt mein Standpunkt? Bin ich bereit, diese zu tragen?
16.	Welche Fragen stelle ich mir jetzt am Ende dieser Reflexion? Was bleibt offen?

Tab. 22: Reflexionsfragen für Dilemmasituationen (Zwack und Bossmann 2017, S. 73–74)

5.6 Zuordnung der Handlungsempfehlungen zu den Beispieldilemmata

Abschließend sollen für die exemplarisch dargestellten Beratungsdilemmata in Kapitel 3 Zuordnungsempfehlungen für deren konstruktives Management gegeben werden, auf Grundlage der in Kapitel 5 gefundenen Handlungsempfehlungen aus der Literatur.

Tetralemmaposition	Handlungsempfehlung (Kapitel 5)	Beratungsdilemmata (Kapitel 4)
1. Thematisierung	5.1.1	alle
	5.1.2	D1g, D3g, D4o, D2b
2. Polarisierung	5.2.1	alle
	5.2.2	alle
	5.2.3	D2g, D3g, D1o
	5.2.4	D1o, D3o, D4o, D1b
	5.2.5	alle
3. Kompatibilisierung	5.3.1	D1g, D3g, D1o, D3o, D1b, D2b, D3b, D4b
	5.3.2	alle
	5.3.3	alle
	5.3.4	D3g, D3o, D2b
	5.3.5	D3o
4. Kontextualisierung	5.4.1	alle
	5.4.2	D1o – D4o, D1b
	5.4.3	alle
	5.4.4	D3g, D1o – D4o, D1b
	5.4.5	D1g, D3o
5. Reflexivisierung	5.5.1	alle
	5.5.2	alle
	5.5.3	alle

Tab. 23: Handlungsempfehlung des Verfassers: Zuordnung Beratungsdilemmata zu Dilemmamanagement-Methoden

5.7 Weitere Möglichkeit der Kategorisierung

Neben der Kategorisierung der Handlungsempfehlungen eröffnen sich weitere Möglichkeiten der Kategorisierung derselben, die hier angedeutet, aber nicht vertieft werden sollen: Interventionen (1.) zur Verhandlung der Kooperationsbedingungen (Kapitel 5.2.4, 5.4.2, 5.4.3 u. 5.4.5), (2.) zur Reduzierung (Kap. 5.3) oder Anhebung von Komplexität (s. Kap. 5.3 u. 5.1.2), (3.) zur Stärkung der Beziehungsebene (s. Kap. 5.1.1), (4.) zum Aufzeigen von Machbarkeitsgrenzen aus Sicht von Beratenden (s. Kap. 5.4.4 u. 5.4.5), (5.) als Perspektivenwechsel bzw. Umdeutungsangebot (z. B. Kap. 5.2.1, 5.2.3, 5.2.5), als (6.) Mittel zur Reduzierung von Widerstand (z. B. Kap. 5.3.1 u. 5.2.1) oder als (7.) Reflexion begleitend zum Beratungsprozess (Kap. 5.5).

6 Fazit & Ausblick

Ziel der Arbeit war es, anhand einer Literaturrecherche exemplarisch Wege des konstruktiven Managements von Dilemmata in Organisationsberatungs-Prozessen aufzuzeigen. Durch die Literaturrecherche wurden (durch die Untersuchung der sich überlagernden Entstehungskontexte im OE-Beratungsmodell nach Schiersmann & Thiel) zahlreiche Handlungsempfehlungen gefunden und diese zusätzlich mit Hilfe eines Tetralemmaschemas kategorisiert. Außerdem wurden vom Verfasser Vorschläge für die Anwendung dieser Handlungsempfehlungen auf die gefundenen Beispieldilemmata gemacht.

Das konstruktive Management von Beratungsdilemmata bekommt in dieser Arbeit über die systematisierte Einordnung der Handlungsempfehlungen in das Tetralemmaschema einen strukturierenden Rahmen. Dieser kann es Beratenden erleichtern, den oft herausfordernden Balanceakt innerhalb von Dilemmasituationen, in die sie selbst involviert sind, im Sinne einer beiderseitig zufriedenstellenden Beratungskooperation zu vollführen.

Mit Hilfe der systematisierten Betrachtung der Handlungsempfehlungen aus der Literatur durch das Tetralemmaschema wurde herausgearbeitet, dass sich die konstruktive Bewältigung von Beratungsdilemmata nicht nur auf deren Beseitigung oder Handhabung beschränkt, sondern dass diesbezüglich auch antizipierend interveniert¹⁹ werden kann. Dilemmata können sogar als wichtige Beiträge angesehen werden, um in die Beratung entlastende Perspektiven und wertschätzende Würdigung einzubringen, aber auch um Auftragsnachverhandlungen anzustoßen, um die Beratung wirksamer werden zu lassen. Dadurch müssen durch Dilemmata bedingte, überfordernde Beratungskontexte nicht mehr als gegeben hingenommen werden, sondern sie können als Chance erkannt werden, Dilemmata besprechbar zu machen. Gleichwohl kann das Ansprechen von Dilemmata auch als herausfordernder Balanceakt erlebt werden, da wie in der Einleitung beschrieben, das gegenseitige Vertrauen und die Kooperationsbeziehung zwischen den Beteiligten aufrechterhalten werden muss und gleichzeitig Einflüsse aus den jeweiligen organisationalen Kontexten in das Beratungssystem hineinwirken. Eine Positionierung von Beratenden in Dilemmasituationen (z. B. eigene Grenzen kommunizieren) kann jedoch auch die Chance bieten, die Ratsuchenden anzuregen, über sinnvolle Grenzen, was z. B.

¹⁹ Intervenieren: „[vermittelnd] in ein Geschehen, einen Streit o. Ä. eingreifen, sich [als Mittler] einschalten“ (Dudenredaktion, o.J. -c).

unrealistische Zielsetzungen angeht, nachzudenken. Für diese Fälle wurden konkrete Modelle gefunden, wie dabei wertschätzend und anschlussfähig argumentiert werden kann. Die Reflexion des Beratungsprozesses mit Hilfe von Supervision oder kollegialer Beratung ist generell ein anerkanntes Mittel, um in der Beratung in herausfordernden Situationen wieder handlungsfähig zu werden. Die Reflexion mit einer Fokussierung auf möglicherweise vorhandene Beratungsdilemmata auf Beratenden- aber auch Ratsuchenden-seite kann neue Perspektiven eröffnen. Das emotionale Erleben in Dilemmasituationen (Dilemmazirkel) kann ein wertvoller Hinweisgeber sein, dass im Beratungsprozess getroffene Annahmen hinterfragt werden sollten oder Problem- oder Lösungsbeschreibungen gewählt wurden, die für die Beteiligten hinderlich sind.

Als weiteres Ergebnis lässt sich festhalten, dass es zwar etliche Arbeiten gibt, die das Thema ‚Beratungsdilemmata‘ in Teilen adressieren, jedoch werden diese zum überwiegenden Teil nur problematisierend erwähnt. Wie diese Dilemmata jedoch aktiv und konstruktiv im Beratungssystem aufgegriffen werden können, wird nur von wenigen, aber immerhin einigen Autorinnen und Autoren explizit erläutert. Eine Ursache für die eher als gering einzustufende Zahl der Forschungsarbeiten zu Beratungsdilemmata könnte sein, dass nach Müller et al. kritische, reflektierende Literatur über Beratung allgemein eher selten ist, da die Autorinnen und Autoren wirtschaftliche Interessen damit verfolgen oder selbst beraten (vgl. Müller et al., 2006, S. 19–20). Demnach wäre die Thematisierung von Dilemmata im Beratungsprozess eher hinderlich für die Vermarktung der Angebote. Ein weiterer Grund könnte sein, dass Beratungsdilemmata als Gegenstand der Reflexion innerhalb von Intervention oder Supervision für Beratende angesehen werden und der Umgang damit im Beratungsprozess nicht naheliegend scheint.

Kritische Betrachtung

Die in dieser Arbeit gewählte Perspektive auf Beratungsprozesse kann einerseits helfen, Hürden oder Blockaden in der Beratung frühzeitig zu erkennen und mit ihnen konstruktiv umzugehen. Auf der anderen Seite ist die zu starke Fixierung auf Dilemmata auch ein Risikofaktor, der Beratung auch unnötig verkomplizieren kann, weil nicht alle Probleme durch Dilemmata bedingt sein müssen.

Nicht vollständig erreicht werden konnte in dieser Arbeit eine stringente Ableitung innerhalb der Literaturfundstellen von der Dilemmaentstehung hin zu deren konstruktiver Behandlung, basierend auf dem Begriff ‚Dilemma‘. Der Grund dafür ist einerseits, dass in

den gefundenen Quellen oft synonyme oder nur annähernd verwandte Begriffe verwendet werden und allgemein der aktuelle Forschungsstand für diese Art Theorieuntersuchung, vom Problem zur Lösung‘ basierend auf der Recherche unzureichend ist.

Nicht abschließend beantwortet werden konnte die (implizit in der Themenformulierung dieser Arbeit enthaltene) Frage, ob und wann das Management von Beratungsdilemmata durch Beratende auch auf Kundenseite als konstruktiv erlebt wird. Als Ausblick wäre es deswegen interessant, durch empirische Forschung genauer zu ermitteln, zu welchem Zeitpunkt im Beratungsprozess Ratsuchende durch welche der vorgeschlagenen Interventionen das Aufgreifen von Dilemmata im Beratungsprozess als hilfreich und konstruktiv erleben. Ein Fragebogen, welcher die vorherrschenden inneren Bilder von Beratung und die diesbezügliche Passung von Ratsuchenden und Beratenden aufschlüsselt (vgl. Kapitel 4.2), könnte einen weiteren Parameter liefern, der in der Untersuchung berücksichtigt werden könnte.

Resümee

Die vorliegende Arbeit versteht sich als ein Beitrag, um Beratungsdilemmata nicht nur als Herausforderung, sondern auch als Mittel zur Gestaltung in Beratungsprozessen besser einordnen und konstruktiv nutzen zu können. Aus Sicht von Beratenden bieten Paradoxien und Dilemmata ganz im Sinne der Dialektik Hegels einerseits gute Chancen, durch das Zutage-fördern der darunterliegenden Widersprüche und Gegensätze Reflexion und Erkenntnisfortschritt bei den Ratsuchenden anzuregen. Ob und wie dies allerdings immer optimal gelingen kann, wenn es um die Beratungskoope-ration geht und die Beratenden ja selbst Teil des Beratungssystems sind, sollte weiter kritisch erforscht werden. Diese Arbeit fasst zahlreiche Herangehensweisen zusammen, um typische, beratungsbedingte Zwickmühlen bewusster in den Blick nehmen zu können und um möglicherweise Neugier auf weitere Forschungsvorhaben zu wecken.

7 Literaturverzeichnis

- Ameln, F. von. (2015). *Organisationsberatung. Eine Einführung für Berater, Führungskräfte und Studierende* (Essentials). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ameln, F. von & Heintel, P. (2016). *Macht in Organisationen. Denkwerkzeuge für Führung, Beratung und Change Management* (Reihe Systemisches Management). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Ameln, F. von, Kramer, J. & Stark, H. (2009). *Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und blinde Flecke* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Apel, M. (2019). *Philosophisches Wörterbuch* (Sammlung Göschen, Bd. 1031, 3., neu bearb. Aufl. Reprint 2019). Berlin, Boston: De Gruyter.
- Argyris, C. (1961). Explorations in Consulting-Client Relationships. *Human Organization*, 20(3). Zugriff am 30.10.2022. Verfügbar unter: <https://www.jstor.org/stable/44124919>
- Argyris, C. & Schön, D. A. (2018). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis* (Sonderausg. Management-Klassiker). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Backhausen, W. & Thommen, J.-P. (2017). *Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bandler, R. & Grinder, J. (1982). *Reframing. Neuro-linguistic programming and the transformation of meaning*. Moab, Utah: Real People Press.
- Bateson, G. (2017). *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven* (H. G. Holl, Übers.) (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, Bd. 571, 12. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- BDU, Murmann, J. (Mitarbeiter) (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, Hrsg.). (2021). *Facts & Figures zum Beratungsmarkt 2021*. Zugriff am 07.11.2022. Verfügbar unter: <https://www.bdu.de/media/355573/facts-figures-vorjahr.pdf>
- Becker, H. & Langosch, I. (2002). *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis* (5., neu bearb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Benesch, M. (2020). *Der Dialog in Beratung und Coaching* (utb Psychologie, Bd. 5343, 1. Auflage). Wien: facultas.

- Blessin, B. & Wick, A. (2021). *Führen und führen lassen. Ergebnisse, Kritik und Anwendungen der Führungsforschung* (utb Betriebswirtschaftslehre, Management, Bd. 8532, 9., überarbeitete und erweiterte Auflage). München, Tübingen: UVK-Verlag; Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG.
- Britannica, T. Editors of Encyclopaedia (Invalid Date) (Mitarbeiter). (o. J.). *dilemma*. *Encyclopedia Britannica*. Zugriff am 09.11.2022. Verfügbar unter: <https://www.britannica.com/topic/dilemma-logic>
- Brockhaus. (2009). *Der Brockhaus Psychologie. Fühlen, Denken und Verhalten verstehen* (/Brockhaus-Sachlexika, 2., vollst. überarb. Aufl.). Mannheim, Leipzig: Brockhaus.
- Brockhaus. (2022a). *Dualismus (Religionswissenschaft)*. *Brockhaus Enzyklopädie Online*. Zugriff am 13.10.2022. Verfügbar unter: <http://brockhaus.de/ecs/enzy/article/dualismus-religionswissenschaft>
- Brockhaus. (2022b). *Polarität (Philosophie)*. *Brockhaus Enzyklopädie Online*. Zugriff am 13.10.2022. Verfügbar unter: <http://brockhaus.de/ecs/enzy/article/polarität-philosophie>
- Brugger, W., Schöndorf, H., Vries, J. de & Kern, W. (Hrsg.). (2016). *Philosophisches Wörterbuch* (1. Auflage). Baden-Baden: Verlag Karl Alber.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2019). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (Management, 14., aktualisierte Auflage). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Duden. (1992). *Duden. Das Fremdwörterbuch* (Duden Band 5, 4. Aufl.). Mannheim/Wien/Zürich: Dudenverlag.
- Dudenredaktion. (o.J.-a). *Beratung*. Zugriff am 06.11.2022. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/node/20548/revision/1365990>
- Dudenredaktion, Dudenredaktion (Mitarbeiter). (o.J.-b). *Dilemma*. Zugriff am 01.11.2022. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/node/32953/revision/1428891>
- Dudenredaktion, Dudenredaktion (Mitarbeiter). (o.J. -c). *intervenieren*. Zugriff am 28.10.2022. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/node/147465/revision/945817>
- Dudenredaktion, Dudenredaktion (Mitarbeiter). (o.J. -d). *konstruktiv*. Zugriff am 21.10.10.2022. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/node/149519/revision/1412003>

- Dudenredaktion. (o.J.-e). *Rat.* Zugriff am 06.11.2022. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/node/118382/revision/1330124>
- Eidenschink, K. (2015). Der einäugige Riese: "Lösungsorientiertes Coaching". Vom Unsinn einer problematischen Fokussierung. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 309–323). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Elbe, M. & Erhardt, U. (2020). *Konstruktive Organisationsentwicklung. Mitarbeiter einbinden - Organisationen verstehen - Lernkulturen gestalten* (systemia - Systemische Pädagogik, Bd. 20). Bielefeld: wbv Publikation.
- Elbe, M. & Peters, S. (2016). *Die temporäre Organisation*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Ellebracht, H., Lenz, G., Geiseler, L. & Osterhold, G. (2018). *Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte* (5., aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler. Verfügbar unter: <http://www.springer.com/>
- Engel, F., Nestmann, F. & Sickendiek U. (2014). "Beratung" - Ein Selbstverständnis in Bewegung. In F. Nestmann, F. Engel & U. Sickendiek (eds.), *Das Handbuch der Beratung* (3. Auflage, S. 33–44). Tübingen: dgvt-Verlag.
- Erickson, M. H. & Rossi, E. L. (1992). *Hypnotherapy. An Exploratory Casebook*. New York: Irvington Publishers.
- Fatzer, G. (Hrsg.). (2005). *Supervision und Beratung. Ein Handbuch* (Supervision und Beratung / Gerhard Fatzer (Hg.), Bd. 1, 11. Aufl.). Bergisch Gladbach: Ed. Humanistische Psychologie.
- Ferrari, E. (2011). *Wege aus dem Dilemma. Das SySt-Tetralemma: ein Beides finden* (Syst-Organisationsberatung). Aachen: FerrariMedia.
- Fink, D. & Knoblach, B. (2003). *Die großen Management Consultants. Ihre Geschichte, ihre Konzepte, ihre Strategien*. München: Vahlen.
- Fontin, M. (1997). *Das Management von Dilemmata. Erschließung neuer strategischer und organisationaler Potentiale* (DUV-Wirtschaftswissenschaft). Zugl.: St. Gallen, Univ., Diss., 1997. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Gairing, F. (2017). *Organisationsentwicklung. Geschichte - Konzepte - Praxis* (Kohlhammer human resource competence, 1. Auflage). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

- Gessmann, M. (2009). *Philosophisches Wörterbuch* (23.). Stuttgart: Alfred Kröner Verlag.
- Glasl, F. (2020). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation* (12., aktualisierte und erweiterte Auflage). Bern, Stuttgart: Haupt Verlag; Verlag Freies Geistesleben.
- Grimm, R. (2000). *Die Handhabung von Widersprüchen im strategischen Management. Eine evolutions- und entwicklungsorientierte Perspektive* (Europäische Hochschulschriften Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 2550). Zugl.: Bayreuth, Univ., Diss., 1998. Frankfurt am Main: Lang.
- Groth, T., Krejci, G. P. & Günther, S. (2021). Ein zweiter Blick auf New Organizing. In T. Groth, G. P. Krejci & S. Günther (Hrsg.), *New Organizing. Wie Großorganisationen Agilität, Holacracy & Co. einführen – und was man daraus lernen kann* (Management/Organisationsberatung, Erste Auflage, S. 322–333). Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Hegel, G. W. F. (1970). *Werke 3* (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, Bd. 603, 15. Auflage).
- Heltzel, R. & Weigand, W. (2014). *Im Dickicht der Organisation. Komplexe Beratungsaufträge verändern die Beraterrolle* (2. Auflage). Göttingen, Bristol: Vandenhoeck & Ruprecht. <https://doi.org/Rudolf>
- Hesseler, M. (2011). *Unternehmensethik und Consulting. Berufsmoral für professionelle Beratungsprojekte*. München: Oldenbourg.
- Hoffmeister, J. (2020). *Wörterbuch der philosophischen Begriffe* (Philosophische Bibliothek, Band 500, Unveränderter Nachdruck). Hamburg: Felix Meiner Verlag.
- Iding, H. (2000). *Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus* (Reihe Materialien, Bd. 9). Opladen: Leske + Budrich.
- Irle, M. & Festinger, L. (Hrsg.). (2012). *Theorie der kognitiven Dissonanz* (Psychologie, 2. Aufl.). Bern: Huber.
- Johnson, B. (1996). *Polarity management. Identifying and managing unsolvable problems*. Amherst, MA: HRD Press.
- Königswieser, R. (2013). *Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how* (Systemisches Management). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.

- Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2007). *Einführung in die systemische Organisationsberatung* (Carl-Auer Compact, 3., überarb. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Verl.
- Krizanits, J. (2011). *Professionsfeld Inhouse Consulting. Praxis und Theorie der internen Organisationsberatung* (Management, Organisationsberatung, 1. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Verl.
- Kühl, S. (2008). *Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Kühl, S. (2015a). *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation* (2., aktualisierte Aufl.). Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Kühl, S. (2015b). *Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. 2. Aufl.* Frankfurt, Main, New York: Campus Verl.
- Kühl, S. (2015c). *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien* (Business 2015, 6. aktualisierte Auflage). Berlin: Campus Verlag.
- Kühl, S. (2020). *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden, Heidelberg: Springer VS.
- Kühl, S. & Moldaschl, M. (Hrsg.). (2010). *Organisation und Intervention. Ansätze für eine sozialwissenschaftliche Fundierung von Organisationsberatung* (Organisation, Intervention, Evaluation, Bd. 1, 1. Auflage). Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Langenscheidt-Redaktion. (2008). *Langenscheidt Taschenwörterbuch Englisch. Englisch-deutsch, deutsch-englisch; [komplett neu, 10.000 Einträge mehr* (Völlige Neubearb., [Nachdr.]. Berlin, München, Wien, Zürich: Langenscheidt.
- Lebrenz, C. (2018). *Das Dilemma mit den Dilemmas. Warum Zwickmühlen das Leben in Organisationen bestimmen und wie wir besser mit ihnen umgehen können* (1st ed.). Regensburg: Walhalla Fachverlag.
- Lippmann, E. (2009). *Intervision. Kollegiales Coaching professionell gestalten ; mit 11 Tabellen* (2., aktualisierte Aufl.). Heidelberg: Springer-Medizin-Verl.
- Littmann, P. & Jansen, S. A. (2000). *Oszillodox. Virtualisierung - die permanente Neuerfindung der Organisation* (/Management - Die blaue Reihe]. Stuttgart: Klett-Cotta; Schäffer-Poeschel.
- Luhmann, N. (1992). Organisation. In W. Küpper (Hrsg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (2., durchges. Aufl., S. 165–186). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Luhmann, N. (1999). *Organisation und Entscheidung* (1. Aufl.). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2021). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie* (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, Bd. 666, 18. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Malik, F. (2013). *Strategie. Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt / Fredmund Malik* (Management, Bd. 3, 2., komplett überarb. und erw. Aufl.). Frankfurt: Campus-Verl.
- Maturana, H. R., Riegas, V. & Vetter, C. (Hrsg.). (2009). *Zur Biologie der Kognition. Ein Gespräch mit Humberto R. Maturana und Beiträge zur Diskussion seines Werkes* (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, Bd. 850, 4. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mohe, M. (Hrsg.). (2002). *Consulting - Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt* (/Management - Die blaue Reihe]. Stuttgart: Klett-Cotta; Schäffer-Poeschel.
- Mohe, M. & Höner, D. (2010). Managementberatung und Legitimationskrisen. In S. Kühl & M. Moldaschl (Hrsg.), *Organisation und Intervention. Ansätze für eine sozialwissenschaftliche Fundierung von Organisationsberatung* (Organisation, Intervention, Evaluation, Bd. 1, 1. Auflage, S. 31–62). Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Moldaschl, M. (2009). Beratung als Wissenschaft, als Profession oder Kunst? In H. Möller & B. Hausinger (Hrsg.), *Quo vadis Beratungswissenschaft? Ein Studienbuch* (Lehrbuch, 1. Aufl., S. 18–41). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Möller, H. & Hausinger, B. (Hrsg.). (2009). *Quo vadis Beratungswissenschaft? Ein Studienbuch* (Lehrbuch, 1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Morgan, G. (2006). *Bilder der Organisation* (/Management - Die blaue Reihe], 4. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta; Schäffer-Poeschel.
- Müller, W. R., Nagel, E. & Zirkler, M. (2006). *Organisationsberatung. Heimliche Bilder und ihre praktischen Konsequenzen* (unscope. Die SGO-Stiftung für praxisnahe Managementforschung, 1. Aufl.). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Müller-Christ, G. (2020). *Nachhaltiges Management. Über den Umgang mit Ressourcenorientierung und widersprüchlichen Managementrationalitäten* (3rd ed.). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

- Müller-Stewens, G. & Fontin, M. (1997). *Management unternehmerischer Dilemmata. Ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale* (Entwicklungstendenzen im Management, Bd. 15). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Neuberger, O. (2000). Dilemmata und Paradoxa im Managementprozess – Grenzen der Entscheidungs-rationalität. In G. Schreyögg (Hrsg.), *Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung. Drittes Berliner Kolloquium der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung* (Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 152, S. 173–215). Berlin: Duncker und Humblot.
- Neukom, M., Schnell, K. & Boothe, B. (2011). Die Arbeitsbeziehung im Coaching – ein Stiefkind der Forschung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18(3), 317–332.
- Oevermann, U. (2017). Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In A. Combe & W. Helsper (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns* (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, Bd. 1230, 9. Auflage 2017, S. 70–182). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Paul-Horn, I. & Rabl, T. (2021). *Forschung, die eingreift*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Precht, G. (Hrsg.). (1999). *Das Buch von Rat und Tat. Ein Lesebuch aus drei Jahrtausenden*. München: Diederichs.
- Regele, D., Regele, W., Schober-Ehmer, H. & Ehmer, S. (Hrsg.). (2016). *ÜberLeben in der Gleichzeitigkeit. Leadership in der "Organisation N. N."* (Management, Organisationsberatung, 1. Aufl.). Heidelberg: Auer.
- Ritter, J. (2004). *Historisches Wörterbuch der Philosophie (D-F)* (Bd. 2, völlig Neubearb. Ausg. des "Wörterbuchs der philosophischen Begriffe" von Rudolf Eisler). Darmstadt: Wiss. Buchges.
- Rosa, H. (2021). *Beschleunigung und Entfremdung. Entwurf einer kritischen Theorie spätmoderner Zeitlichkeit* (8. Auflage). Berlin: Suhrkamp.
- Ruffing, R. (2015). *Philosophiegeschichte* (utb basics, Bd. 4387). Paderborn: Fink.
- Schein, E. H. (2010a). *Prozess und Philosophie des Helfens. Einzelberatung, Teambearbeitung und Organisationsentwicklung* (EHP-Organisation, Dt. Ausg.). Bergisch Gladbach: EHP – Verlag Andreas Kohlhaage.
- Schein, E. H. (2010b). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung* (EHP-Organisation, 3. Auflage). Bergisch Gladbach: EHP.

- Schein, E. H. (2017). *Humble Consulting. Die Kunst des vorurteilslosen Beratens* (Management und Organisationsberatung, Erste Auflage). Heidelberg, Neckar: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Scheller, T. (2017). *Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten* (1st ed.). München: Franz Vahlen.
- Schiersmann, C. (2021). *Beraten im Kontext lebenslangen Lernens* (Erwachsenen- und Weiterbildung, Befunde - Diskurse - Transfer, Band 5). Bielefeld: wbv Publikation.
- Schiersmann, C. & Thiel, H. (2018). *Organisationsentwicklung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schmid, B. (2008). Wenn der Coach in der Zwickmühle steckt. Über den Umgang mit Dilemmata. *Coaching Magazin*, 1(1), 13–17. Zugriff am 16.09.2022. Verfügbar unter: https://www.coaching-magazin.de/_Resources/Persistent/f/9/6/d/f96df7089b12df067eea2e50ebed2d8abed58d9b/coaching-magazin-2008-1.pdf
- Schmid, B. (2022). *Zwickmühlen und der Dilemma-Zirkel*. Hamburg: tredition.
- Schmid, B. & Hipp, J. (1998). *Macht und Ohnmacht in Dilemmasituationen*, isb Wiesloch. Zugriff am 17.09.2022. Verfügbar unter: https://bibliothek.isb-w.eu/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/8ef64e10-213f-465b-b338-4b1cf22a826c/024-MachtUndOhnmachtInDilemmasituationen-Schmid-Hipp_1998.pdf
- Schmid, Bernd. (2014). *Systemische Organisationsentwicklung. Organisationskultur und Change gemeinsam gestalten* (Reihe Systemisches Management). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schmidt, B. & Jäger, K. (1986). Zwickmühlen Oder: Wege aus dem Dilemma-Zirkel. *Zeitschrift für Transaktionsanalyse*, 3(1), 5–15. Zugriff am 19.09.2022. Verfügbar unter: https://bibliothek.isb-w.eu/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/15fe2f18-ddfd-4413-b93e-453035075424/191-ZwickmuehlenWegeAusDemDilemmazirkel-Schmid-Jaeger_1986.pdf
- Schmidt, G. (2015). *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten* (Hypnotherapie/Systemische Therapie und Beratung, 6. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verl.
- Schmidt, G. (2017a). Berater als "Realtitätenkellner" und Beratung als koevolutionäres Konstruktionsritual für zieldienliche Netzwerkaktivierungen - Einige

- hypnosystemische Implikationen. In W. A. Leeb, B. Trenkle & M. F. Weckenmann (Hrsg.), *Der Realitätenkellner. Hypnosystemische Konzepte in Beratung, Coaching und Supervision* (Beratung, Coaching, Supervision, Zweite Auflage, S. 18–35). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH.
- Schmidt, G. (2017b). Lebensbalance in komplexen Zeiten. Permanentes Multivalenz-Management. *Systemischer - Zeitschrift für systemische Strukturaufstellungen*, 6(10), 20–32.
- Schmidt, G. (2020). *Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung* (Carl-Auer Compact, Neunte Auflage). Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Schmidt-Lellek, C. (2015). Die professionelle Beziehung im Coaching – Polaritäten und Paradoxien. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 71–83). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schmidt-Lellek, C. J. (2006). *Ressourcen der helfenden Beziehung. Modelle dialogischer Praxis und ihre Deformationen* (EHP - Edition Humanistische Psychologie). Zugl.: Chemnitz, Techn. Univ., Diss., 2005 u.d.T.: Schmidt-Lellek, Christoph J.: Anthropologie der helfenden Beziehung. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schulz v. Thun, F. (2014). *Miteinander reden: 4. Fragen und Antworten* (Miteinander reden / Friedemann Schulz von Thun, Bd. 4, Orig.-Ausg., Sonderausg.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Schulz v. Thun, F. (2022). *Von wem stammt das Werte- und Entwicklungsquadrat?* Zugriff am 24.08.2022. Verfügbar unter: https://www.schulz-von-thun.de/die-mo-delle/das-werte-und-entwicklungsquadrat?file=files/Inhalte/PDF-Dateien/wurzeln_des_werte-_und_entwicklungsquadrates.pdf
- Schwarz, G. (2012). *Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen* (7.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Senge, P. M. (2021). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (Systemisches Management, 11. völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage 2021). Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Simon, F. B. (2007). Paradoxiemanagement oder: Genie und Wahnsinn der Organisation. *Revue für postheroisches Management*, 1(1), 68–75.
- Simon, F. B. (2013). *Wenn rechts links ist und links rechts. Paradoxiemanagement in Familie, Wirtschaft und Politik* (Philosophie, Systemtheorie, Gesellschaft, 1. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verl.

- Simon, F. B. (2019). *Einführung in die (System-)Theorie der Beratung* (Carl-Auer Compact, Zweite Auflage). Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, F. B. (2021). *Einführung in die systemische Organisationstheorie* (Carl-Auer Compact, Achte Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Simon, F. B. (2022a). *Einführung in die Systemtheorie des Konflikts* (Carl-Auer Compact, Fünfte Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Simon, F. B. (2022b). *Tödliche Konflikte. Zur Selbstorganisation privater und öffentlicher Kriege* (Dritte Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Simon, F. B. (2016). Vorwort. In D. Regele, W. Regele, H. Schober-Ehmer & S. Ehmer (Hrsg.), *ÜberLeben in der Gleichzeitigkeit. Leadership in der "Organisation N. N."* (Management, Organisationsberatung, 1. Aufl., S. 11–13). Heidelberg: Auer.
- Starker, V. & Peschke, T. (2017). *Hypnosystemische Perspektiven im Change Management* (1.). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Taylor, F. W. (2020). *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. (The Principles of Scientific Management)* (29.-31. Tsd. Reprint 2019). Berlin, Boston: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Vahs, D. (2019). *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch* (Lehrbuch, 10., überarbeitete Auflage). Stuttgart, Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Varga v. Kibéd, M. (2012). Das SySt®-Tetralemma in Stufen. *Systemischer - Zeitschrift für systemische Strukturaufstellungen*, 1(1), 12–15.
- Varga v. Kibéd, M. (2015). Das SySt®-Wertequadrat. *Systemischer - Zeitschrift für systemische Strukturaufstellungen*, 4(6), 12–32.
- Varga v. Kibéd, M. & Sparrer, I. (2003). *Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen - für Querdenker und solche, die es werden wollen* (Systemaufstellungen, 4., erweiterte Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verl.
- Varga von Kibéd, M. (Autor). (2015). *Einführung in das SySt®-Tetralemma* [2 DVD-Videos (156 Min.)]. Aachen: Ferrari media.
- Volk, T. (2019). *Spielen, um zu gewinnen. Macht und Wirksamkeit in Organisationen* (Beraten in der Arbeitswelt). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Weber, M. (2016). *Max Weber-Studienausgabe. Wirtschaft und Gesellschaft. Studienpaket (6 Bände)* (1. Auflage). Tübingen: Mohr Siebeck.

- White, L. P. & Wooten, K. C. (1983). Ethical Dilemmas in Various Stages of Organizational Development. *The Academy of Management Review*, 8(4), 690–697. Zugriff am 16.08.2022. Verfügbar unter: <https://www.jstor.org/stable/258270>
- Willemse, J. & Ameln, F. von. (2018). *Theorie und Praxis des systemischen Ansatzes*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Wimmer, R. (2004). *Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis* (Management, 1. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verl.
- Zech, R. (Hrsg.). (2013). *Organisation, Individuum, Beratung. Systemtheoretische Reflexionen* (Interdisziplinäre Beratungsforschung, Band 008, 1. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Zoglauer, T. (2021). *Einführung in die formale Logik für Philosophen* (UTB Philosophie, Bd. 1999, 6., durchgesehene und korrigierte Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Zwack, J. & Bossmann, U. (2017). *Wege aus beruflichen Zwickmühlen. Navigieren im Dilemma* (Leben. Lieben. Arbeiten, 1. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.