

Newsletter Nr. 8

Wenn ich bloß wüsste, was ich machen soll...

Anmerkungen zum Umgang mit Dilemmata



*Frau B. ist Mitarbeiterin in einem mobilen Pflegedienst. Aufgrund von Personalmangel und offener Stellen muss sie schon eine längere Zeit viel mehr Menschen versorgen als eigentlich vorgesehen. Dadurch leidet die notwendige Dokumentation. Frau B. reagiert darauf, indem sie ihre Arbeitszeit ausdehnt, zuweilen die Dokumentationen abends zuhause macht. Nach einiger Zeit merkt sie, dass diese Kompensation auf Dauer für sie nicht leistbar ist, ihre Familie leidet zunehmend darunter, von ihren eigenen Erholungspausen mal ganz abgesehen. Sie sucht das Gespräch mit ihrer Vorgesetzten, die viel Verständnis signalisiert, sie aber am Ende entlässt mit der Bemerkung: „Sie kriegen das schon hin!“
(fiktives Praxisbeispiel)*

Frau B. verspürt in sich einen Gefühlscocktail aus Ohnmachtsgefühlen und Ärger, sieht sich alleingelassen, in ihrer Arbeit und ihrem Einsatz nicht wertgeschätzt und verzweifelt fast an der schier unlösbaren Situation:

- Weiterhin mehr arbeiten und dabei zu riskieren, krank zu werden?
- Die Patienten schneller und damit schlechter versorgen?
- Die Dokumentationen vernachlässigen?
- Pünktlich nach Hause gehen, nach dem Motto: „Nach mir die Sintflut ...“

Damit ist die „Zutatenliste“ für ein Dilemma auch schon beschrieben: Ein Dilemma ist ein Entscheidungskonflikt. Der Terminus „Dilemma“ bezeichnet eine Situation, die eine Entscheidung nur innerhalb von zwei gleich unangenehmen Möglichkeiten eines Alternativsatzes (entweder – oder) zulässt. (s. Duden – Herkunftswörterbuch).

Anders gesagt: Du hast nur die Wahl zwischen „Pest oder Cholera“:
 Mehr arbeiten und krank werden oder Dienst nach Vorschrift und damit die Patienten im Stich lassen? Sehr schnell meldet sich dann der Anspruch, **beides** zu versuchen und **Unmögliches möglich zu machen**: „Sie kriegen das schon hin!“, also:
 Füllen Sie weiterhin zwei Stellen aus, dokumentieren Sie sorgfältig, Zeit für die Familie erreichen Sie vielleicht über ein kluges Zeitmanagement und für die Gesundheit können Sie ja mal kurzfristig eine Kur machen ...

Diese gefühlte Alternativlosigkeit drückt sich nicht nur in Ratlosigkeit „Was soll ich bloß machen?“ oder Selbstzweifeln „Wie ich es mache, es ist verkehrt.“ aus, sondern hinterlässt auch das Gefühl von Handlungsunfähigkeit, verbunden mit Lähmungs- und Ohnmachtsgefühlen.

Dilemmata prägen mittlerweile unseren Alltag im Privaten wie im beruflichen Umfeld, auch, weil wir gesellschaftlich, wirtschaftlich und global immer mehr Handlungszwänge, aber auch -optionen in komplexen Zusammenhängen und Systemen haben: Immer bessere Produkte sollen immer billiger auf den Markt gebracht werden, eine stetig alternde Gesellschaft mit komplexen Krankheiten soll mit immer weniger Personal optimal versorgt werden..., usw.

Unternehmen und Organisationen versuchen, diesen Wirklichkeiten zu begegnen und Lösungen für vielfältige Probleme zu schaffen. Dadurch, dass sie arbeitsteilig organisiert sind, schaffen sie allerdings Widersprüche in sich selbst durch die notwendigen funktionalen Differenzierungen, vereinfacht gesagt, sie versuchen, gleichzeitig rechts und links zu gehen: z.B. kümmert sich das Controlling um Kostensenkung, die Pflege und Ärzte um das Wohl der Patienten: Allein diese beiden Bereiche kreieren unlösbare Dauerkonflikte um Rentabilität und Wirtschaftlichkeit auf der einen und ethische Entscheidungen auf der anderen Seite.

Daher ist der vielleicht **wichtigste Schritt für den Umgang mit Dilemmasituationen die Erkenntnis:**

- Dilemmasituationen sind alltäglich und fordern mich heraus, **Unentscheidbares zu entscheiden.**

Das bedeutet: **Abschiednehmen vom Ideal der objektiv richtigen Entscheidung und Ausschau zu halten nach dem persönlich stimmigen Standpunkt.**

Wie kann das gelingen?

1. **Wo es prinzipiell um Unentscheidbares geht, wäre es eine Illusion, an der inneren „Eindeutigkeit“ einer Lösung zu arbeiten.** Auf unser Beispiel von oben angewendet hieße das: Frau B. sollte damit rechnen, dass es beim inneren Abwägungsprozess der Handlungsalternativen kein klares Gefühl oder Argument geben wird, das signalisiert: „Ja, genau so mache ich es!“
2. **Unentscheidbare Entscheidungen sind durch Wertekonflikte gekennzeichnet:** Welche Werte kommen für mich bei den Alternativen ins Spiel? Frau B. spürt: Meine Gesundheit ist für mich ein hoher Wert, die Familie und die Solidarität mit dem Arbeitgeber. Sie muss nun ausloten, welche Gewichtung sie in der konkreten Situation vornehmen möchte: Wofür stehe ich, bzw. will ich stehen? Und das hat seinen Preis!
3. **Jede der Entscheidungen hat einen Preis:** Welchen bin ich bereit, zu zahlen und welchen möchte ich auf keinen Fall begleichen müssen?
Frau B.: Der Preis, ihre Gesundheit aufs Spiel zu setzen, erscheint ihr zu hoch ...
4. **Mit Fehlentscheidungen rechnen und es wagen:**
Frau B. entscheidet sich, dass sie in Zukunft das erhöhte Arbeitspensum nicht leisten kann und will und ihre Patienten gut versorgen möchte, deshalb entscheidet sie sich für ein Gespräch mit der Chefin, bei dem sie hofft, mit Hilfe ihrer gewonnenen Entscheidungssicherheit, gemeinsam eine strukturelle Lösung (neue Kollegin, etc.) zu finden. Für den Fall, dass ihre Chefin sich nicht darauf einlassen möchte, gibt ihr die sich selbst abgerungene Entscheidung die Sicherheit, ggfs. mit der Chefin auch hartnäckig zu verhandeln. Sollte sie letztendlich nicht erfolgreich sein, wäre ein Stellenwechsel die letzte Option für sie.

Vielleicht haben Sie bei diesen knappen Ausführungen zu der sehr komplexen Thematik des Dilemmas jetzt den Eindruck, dass es durchaus anstrengend sein kann, sich mit Dilemmasituationen im beruflichen und privaten Umfeld zu beschäftigen. Das stimmt!

Das **Aushalten eines Dilemmas** ist allerdings keine Alternative. Wenn das die einzige Lösung wäre, kann es Ihnen gehen wie Buridans Esel*:

*(*einem französischen Scholastiker des Mittelalters zugeschrieben):*

Er steht zwischen zwei gleich großen und gleich weit entfernten Heuhaufen und kann sich für keinen von beiden entscheiden. Sie ahnen, wie es diesem hungrigen Esel ergangen ist...

Insofern lohnt die Anstrengung ...

Christina Hacker

Institut für Beratung, Seelsorge und Coaching

Vielleicht hat dieser Newsletter Ihnen Anregungen und Anstöße geben können.

Wenn Sie diese im Beratungsgespräch vertiefen möchten, wenden Sie sich an das

Institut für Beratung, Seelsorge und Coaching

Telefon: 0261 6408-400

E-Mail: mitarbeiterberatung@marienhaus-stiftung.de

www.institut-beratung-seelsorge-coaching.de