



„Leben ist gelebte Ambivalenz.“
Gunther Schmidt

I Thema: „Leben mit Ambivalenz und Widersprüchlichkeit“

- Ein Selbstcoaching-Tool: Die Problem-Lösungs-Waage (vgl. Gunther Schmidt)
- Das Management der eigenen Widersprüche im beruflichen Kontext als Führungskraft
- 10 Tipps, wie Sie mit den eigenen Widersprüchen besser umgehen können

II Literaturhinweise zum Thema

I Leben mit Ambivalenz und Widersprüchlichkeit

Nach Dr. Klaus Mücke

Egal, was wir tun oder unterlassen, es hat gleichzeitig Vor- und Nachteile. Wir gewinnen etwas und zahlen einen Preis. Wenn Sie ins Kino gehen, können Sie zwar einen interessanten Film ansehen, aber die Zeit dafür nicht anders nutzen. Wenn Sie eine Beziehung eingehen, entscheiden Sie sich gegen Ihre Unabhängigkeit als Single und/oder gegen andere Beziehungen.

Es kann bereits hilfreich sein, sich bewusst zu machen, dass Leben Ambivalenz bedeutet und widersprüchlich ist. Die Forderung nach einer widerspruchsfreien Persönlichkeit im Sinne von Ambivalenzfreiheit kann deswegen – zum Glück – nicht erfüllt werden und ist im Grunde absurd.

Wenn Sie sich also zwischen zwei Alternativen nicht entscheiden können, kann das daran liegen, dass eine Entscheidung **noch** nicht möglich ist und Sie vielleicht **noch** Zeit brauchen, bis Sie sich entscheiden und sich damit gleichzeitig von Optionen verabschieden. Wahren Sie dagegen Ambivalenz, können Sie Optionen eher offen halten.

Dass menschliches Leben immer ambivalent ist, liegt an seiner systemischen Natur, die sich in der psychischen Organisationsstruktur des Menschen als Voraussetzung und Resultat zeigt. Diese Organisationsstruktur muss die beiden elementaren Bedürfniskonglomerate einerseits nach **Autonomie** (Freiheit, Expansion) und andererseits nach **Zugehörigkeit** (Bindung, Loyalität) widerspiegeln.

Es kommt zu einem psychischen Konflikt, wenn sich die beiden Aspekte – Autonomie und Zugehörigkeit – nach dem **Entweder-Oder-Prinzip** bekämpfen und damit die Ambivalenz zu beseitigen versuchen. Andererseits löst sich der Konflikt wenn Sie **sowohl** der einen **als**



auch der anderen Seite gerecht werden und sie für die Beiträge wertschätzen, die sie leisten (Einwände, Wünsche, etc.). Jede Entscheidung, die so getroffen wird, berücksichtigt damit auf eine konstruktive Weise die innere Ambivalenz.

Ein Selbstcoaching-Tool: Die Problem-Lösungs-Waage (vgl. Gunther Schmidt)

Angenommen, Sie hätten gerade ein Problem, dann überlegen Sie bitte, welche Auswirkungen es hat. Denken Sie daran, es gibt nicht nur „schwarz oder weiß“, sondern immer „schwarz und weiß“.

Worunter leiden Sie, wenn sich Ihnen das Problem zeigt? Und welche positiven Auswirkungen bringt es – ob Sie das wollen oder nicht – mit sich? Wer reagiert beispielsweise sehr unterstützend und hilfreich, wenn er von Ihrem Problem erfährt? Was können Sie tun oder sich erlauben, wenn das Problem vorhanden ist? Welche Einschränkungen erleiden Sie durch das Problem?

Versuchen Sie,, die Vor- und Nachteile des Problems zu bilanzieren, indem Sie die Vorteile in Ihrer Vorstellung in eine Ihrer Hände legen. Lassen Sie sich überraschen, welche Hand Ihr Unbewusstes auswählt. Legen Sie dann die Nachteile in die andere Hand. Wenn Sie wollen, können Sie dabei die Augen zumachen. Versuchen Sie einfach nachzuspüren, welche Hand mehr Gewicht bekommt. Sie brauchen dabei nichts Besonderes tun, sondern einfach nur zu beobachten, was geschieht, sonst nichts. Vielleicht sind Sie überrascht, was sich da zeigt, vielleicht haben Sie es aber auch erwartet.

Stellen Sie sich nun vor, Ihr Problem sei gelöst. Sie hätten es also gar nicht? Was würden Sie damit auch verlieren? Was würden Sie gewinnen? Wer wäre erfreut? Wer würde sich eher ärgern?

Versuchen Sie auch hier eine Bilanz und nehmen Sie nochmals Ihre Hände zu Hilfe. Sie können mit Hilfe Ihrer Hände die prozentuale Verteilung der Vor- und Nachteile einschätzen.

Fragen Sie sich nun: *Wieviel Prozent bzw. Gewicht von dem Problem und wie viel von der Lösung möchten Sie leben?* (Lassen Sie sich von der unwillkürlichen Bewegung Ihrer Hände überraschen!)

In der Regel werden Sie durch diese kleine Übung feststellen, dass die Lösung nicht darin besteht, nur die Lösung zu leben, sondern eine optimale Problem-Lösungs-Balance zu erreichen, die sich allerdings wiederum mit der Zeit und dem Kontext verändern wird.



Das Management der eigenen Widersprüche im beruflichen Kontext als Führungskraft

Gehören Sie vielleicht auch zu jener Gruppe von Menschen, die sich durch besonders hohe Loyalität und Verantwortungsbereitschaft auszeichnet und dazu neigt, den unterschiedlichen Erwartungen mit besonders intensivem Engagement und vollem persönlichen Einsatz gerecht zu werden? Kennen Sie Situationen, wo Sie hart an Ihre Grenzen gehen und eventuell sogar darüber hinaus?

Hohe Erwartungen an sich selbst

Willkommen im Club der verantwortungsbewussten Führungskräfte, die versuchen, Widersprüche durch "mehr" und "noch mehr" persönliches Engagement aufzulösen. Leider geraten Sie dabei in neue "Zwickmühlen". Die Erwartungen an sich selbst, wie der Führungsjob gelebt werden sollte und die erlebte Unmöglichkeit, den eigenen Idealen als auch den Erwartungen der anderen gerecht zu werden, führt zu immer mehr Druck und Frust.

Einfache Lösungen für den Umgang mit Widersprüchen gibt es nicht. Es hilft aber, sich immer wieder zu "besinnen"! Gerade in turbulenten Situationen ist dies gefragt und gleichzeitig besonders schwer. Hier sind 10 Tipps, wie Sie mit den eigenen Widersprüchen besser umgehen können.

10 Tipps, wie Sie mit den eigenen Widersprüchen besser umgehen können

von Herta Fischer und Mag. Gabriele Schauer, Hernstein

1. Anerkennen, dass Widersprüche nicht immer auflösbar sind. Es geht nicht um „Eliminieren“, sondern um „Balancieren“ („sowohl-als auch“ statt „entweder-oder“).
2. Unterscheiden zwischen
 - a. Person
 - b. Funktionen (Was sind meine Aufgaben und Zuständigkeiten?)
 - c. Rollen (Welche Erwartungen haben ich und andere, wie ich diese Aufgaben erfüllen soll?)
3. Nicht alles personalisieren! Viele Widersprüche betreffen die Organisations- bzw. sind dort zu bearbeiten.
4. Einen situativen Selbstführungsstil entwickeln: Was ist im Moment für diese Situation für mich eine gute Entscheidung? Statt: Was ist richtig für mich?
5. Prioritäten nach Wichtigkeit und in zeitlicher Organisation setzen.
6. Selbstreflexionskompetenz ausbauen und trainieren: Metaposition einnehmen und das Feedback anderer einholen.
7. Mit sich selbst in einen inneren Dialog gehen. Die eigenen unterschiedlichen



Seiten wahrnehmen und bei Entscheidungen berücksichtigen. Was sagt z.B. der/die KritikerIn in mir? Was sagt der/die RealistIn? („Konferenz des inneren Teams“)

8. Auf eigene Kongruenz achten. Nicht nur auf den Kopf hören, sondern auch Herz und Bauch sprechen lassen.
9. Coaching nutzen. Die Beschäftigung mit den eigenen Widersprüchen ist sehr anspruchsvoll und bringt oft nicht Klarheit, sondern Konfusion und Entmutigung. Coaching hilft beim Sortieren, Priorisieren und Erkennen.
10. Innehalten und sich besinnen. Bewusst aus dem Alltagsgeschehen aussteigen, sich zurückziehen und den eigenen Bedürfnissen und Sinndimensionen nachspüren.

II Literaturhinweise zum Thema

Müller-Christ, Georg und Weßling, Gudrun: „*Widerspruchsbewältigung, Ambivalenz- und Ambiguitätstoleranz. Eine modellhafte Verknüpfung*“. In: Georg Müller-Christ, Lars Arndt und Ina Ehnert (Hrsg.): *Nachhaltigkeit und Widersprüche: Eine Managementperspektive*. Lit Verlag, Juli 2007

Scheitler Christine, Wetzel Stefan: „*Werte, Worte, Taten ... und wie sie Realität in Unternehmen werden*“, Haupt Verlag, 2007

Mücke, Klaus: „*Hilf Dir selbst und werde, was du bist – Lehr und Lernbuch: Systemisches Selbstmanagement*“, ÖkoSysteme Verlag Potsdam 2004

Schmidt, Gunther: „*Systemische und hypnotherapeutische Konzepte für Organisationsberatung, Coaching und Persönlichkeitsentwicklung*“, MP3-CD - JOK1634 M

Schmidt, Gunther: „*Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*“, Carl Auer Verlag, 2008

Hernstein Newsletter: „*Widersprüche in der Führungsarbeit*“, Ausgabe 3-11

Dieser Impuls-Letter ist kostenfrei und kann jederzeit per E-Mail haag@haag-coaching.at bestellt/abbestellt werden. Feedback ist sehr willkommen. Ihre Daten werden keinesfalls an Dritte weitergegeben.