

Pascal Bieri

Topmanager im Kreuzfeuer ihrer Dilemmata

Ursachen, Bewältigungsstrategien und Resultate von empfundenen Dilemmata im Habitat der Schweizer Topmanager sowie das Kontinuum derer Typen in Bezug auf Dilemmata-Arten

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. (NAOG of Mongolia) Dieter Wagner

Univ.-Prof. Dr. Verena Batt

Univ.-Prof. Dr. Christoph Rasche

Topmanager im Kreuzfeuer ihrer Dilemmata

Ursachen, Bewältigungsstrategien und Resultate von empfundenen Dilemmata im Habitat der Schweizer Topmanager sowie das Kontinuum derer Typen in Bezug auf Dilemmata-Arten

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)

Eingereicht an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Potsdam

von

Pascal Bieri

von Trachselwald BE

Pascal Bieri

ORCID: 0000-0003-4713-595X

Erstgutachter:

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. (NAOG of Mongolia) Dieter Wagner,
Universität Potsdam

Zweitgutachterin:

Univ.-Prof. Dr. Verena Batt, Leuphana Universität

Drittgutachter:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Rasche, Universität Potsdam

Eingereicht am: 13. Juli 2019

Verteidigt am: 16. Dezember 2019

Online veröffentlicht auf dem
Publikationsserver der Universität Potsdam:
<https://doi.org/10.25932/publishup-44106>
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-441062>

Zusammenfassung

Die vorliegende Forschungsarbeit untersucht den Umgang mit Dilemmata von Topmanagern. Dilemmata sind ein alltägliches Geschäft im Topmanagement. Die entsprechenden Akteure sind daher immer wieder mit diesen konfrontiert und mit ihnen umzugehen, gehört gewissermaßen zu ihrer Berufsbeschreibung. Hinzu kommen Dilemmata im nicht direkt geschäftlichen Bereich, wie zum Beispiel jene zwischen Familien- und Arbeitszeit. Doch stellt dieses Feld ein kaum untersuchtes Forschungsgebiet dar. Während Dilemmata in anderen Bereichen eine zunehmende Aufmerksamkeit erfuhren, wurden deren Besonderheiten im Topmanagement genauso wenig differenziert betrachtet wie zugehörige Umgangsweisen. Theorie und Praxis stellen bezüglich Dilemmata von Topmanagern vor allem einen Gegensatz dar, beziehungsweise fehlt es an einer theoretischen Fundierung der Empirie. Diesem Umstand wird mittels dieser Studie begegnet. Auf der Grundlage einer differenzierten und breiten Erfassung von Theorien zu Dilemmata, so diese auch noch nicht auf Topmanager bezogen wurden, und einer empirischen Erhebung, die im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen, soll das Feld Dilemmata von Topmanagern der Forschung geöffnet werden. Empirische Grundlage sind vor allem narrative Interviews mit Topmanagern über ihre Dilemmata-Wahrnehmung, ausgemachte Ursachen, Umgangsweisen und Resultate. Dies erlaubt es, Topmanagertypen sowie Dilemmata-Arten, mit denen sie konfrontiert sind oder waren, analytisch herauszuarbeiten. Angesichts der Praxisrelevanz von Dilemmata von Topmanagern wird jedoch nicht nur ein theoretisches Modell zu dieser Thematik erarbeitet, es werden auch Reflexionen auf die Praxis in Form von Handlungsempfehlungen vorgenommen. Schließlich gilt es, die allgemeine Theorie zu Dilemmata, ohne konkreten Bezug zu Topmanagern, mit den theoretischen Erkenntnissen dieser Studie auf empirischer Basis zu kontrastieren. Dabei wird im Rahmen der empirischen Erfassung und Auswertung dem Ansatz der Grounded-Theory-Methodologie gefolgt.

Abstract

This scientific study examines the handling of dilemmas of top managers. Handling dilemmas is daily business of top managers, again and again they are confronted with various dilemmas. But handling dilemmas is not only part of the job description of top managers, they also must handle dilemmas out of their direct business, as between family and business time. But this area has not been focused on in studies so far; while dilemmas in general have been broadly studied and were in the focus of attention in different scientific areas, they and their handling have not been studied in connection with top managers. Here, theory and practice are far away from each other; it lacks a theoretical base for the empirical handling of dilemmas of top managers. This circumstance is tackled by this study, which is based on a broad and differentiated discussion of theories about dilemmas, even though they are not directly linked to top management. What follows is an empirical study as centre of this work to bring the field of dilemma of top managers into scientific focus, based on narrative interviews with top managers. With the interviews it is possible to analyze the perception of dilemmas of top managers, see causes of dilemmas, ways to handle them and their results. Building on this, types of top managers can be distinguished from each other as well as kinds of dilemmas they are confronted with respectively have been confronted with. Considering the relevance of the topic of dilemmas for the practice of top managers, in the end not only a theoretical model shall be developed based on the empirical data, but reflections towards practice shall be undertaken in form of recommended procedures. Finally, the covered general theory about dilemmas, without explicit connection to top managers, is to be contrasted with the theoretical insights based on the empiricism of this study. Behind the empirical analysis here stands a Grounded Theory Methodology approach.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Zusammenfassung | VI |
| Abstract | VII |
| Inhaltsverzeichnis | VIII |
| Abbildungsverzeichnis | XII |
| 1 Dilemma – ein einführendes Beispiel..... | 14 |
| 2 Positionierung der Arbeit | 16 |
| 2.1 Relevanz..... | 16 |
| 2.2 Untersuchungsfeld | 19 |
| 2.3 Übergeordnete Zielsetzung | 21 |
| 2.4 Forschungsfragen | 21 |
| 2.5 Wissenschaftliche und methodologische Positionierung..... | 22 |
| 2.6 Aufbau der Arbeit | 24 |
| 3 Der Theoriebestand um das komplexe Forschungsfeld..... | 27 |
| 3.1 Einleitung und relevante Begriffe | 27 |
| 3.1.1 Dilemmata im Allgemeinen | 28 |
| 3.1.2 Paradoxie | 29 |
| 3.1.3 Widerspruch | 34 |
| 3.1.4 Ambivalenz | 36 |
| 3.1.5 Interessenkonflikt | 37 |
| 3.1.6 Dichotomie | 38 |
| 3.1.7 Dualismus / Dualität..... | 38 |
| 3.1.8 Trade-off..... | 40 |
| 3.2 Die Betrachtung von Dilemmata in relevanten Disziplinen | 41 |
| 3.3 Eine Definition und die Wiederaufnahme des Beispiels zu Beginn | 42 |
| 3.4 Grundlagen- und anwendungsorientierte Konzepte..... | 44 |
| 3.4.1 Erkenntnistheorie | 44 |
| 3.4.2 Entscheidungstheorie | 51 |
| 3.4.3 Rationalität | 57 |
| 3.4.4 Konflikttheorie | 61 |
| 3.4.5 Rollentheorien | 65 |
| 3.4.6 Systemtheorie | 65 |

| | | |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.4.7 | Management- und Führungsforschung..... | 72 |
| 3.4.8 | Spieltheorie..... | 78 |
| 3.4.9 | Doppelbindungstheorie und therapeutische Intervention..... | 82 |
| 3.4.10 | Suizid..... | 85 |
| 3.5 | Zwischenfazit zu den relevanten Disziplinen | 87 |
| 3.6 | Forschungslücken des theoretischen Bezugsrahmens als Arbeitsauftrag für die Erarbeitung des empirischen Bezugsrahmens..... | 90 |
| 4 | Differenzierte Betrachtung von Dilemmata..... | 93 |
| 4.1 | Personifizierung von Dilemmata | 94 |
| 4.2 | Dilemmata ersten und zweiten Grades | 95 |
| 4.3 | Dilemmata: Wirklichkeit oder nur ein Konstrukt? | 96 |
| 4.3.1 | Sozialkonstruktivismus | 98 |
| 4.3.2 | Kommunikationstheoretischer Konstruktivismus | 98 |
| 4.3.3 | Kognitions- und Erkenntnistheoretischer Konstruktivismus | 101 |
| 4.3.4 | Fazit zu den konstruktivistischen Strömungen..... | 102 |
| 4.4 | Dilemmata als Rahmenkonzept | 102 |
| 4.4.1 | Dilemmata und Argumentation..... | 103 |
| 4.4.2 | Dilemmata als kognitive Konstrukte..... | 107 |
| 4.4.3 | Dilemmata als Modell unter Einbezug der Dualität..... | 109 |
| 4.4.4 | Dilemmata als Modell des Managens und der Handhabung..... | 110 |
| 4.5 | Zusammenfassung der differenzierten Dilemmatabetrachtung | 111 |
| 5 | Untersuchungsdesign | 113 |
| 5.1 | Methodenwahl..... | 113 |
| 5.2 | Das theoretische Sampling..... | 118 |
| 5.3 | Datenerhebung der GTM | 118 |
| 5.4 | Datenauswertung nach GTM | 122 |
| 5.4.1 | Codieren | 122 |
| 5.4.2 | Visualisierung..... | 127 |
| 5.5 | Fazit..... | 128 |
| 6 | Empirische Untersuchung: Topmanager und ihre Dilemmata..... | 129 |
| 6.1 | ÜZ1: Das Forschungsfeld und seine Beschreibung | 130 |
| 6.2 | ÜZ2: Arten von Dilemmata und Typen von Topmanagern..... | 133 |

| | | |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.2.1 | F1: Ursachen und auslösende Momente von Dilemmata bei Topmanagern | 133 |
| 6.2.2 | F2: Arten von Dilemmata bei Topmanagern..... | 149 |
| 6.2.3 | F3: Bewältigungsstrategien, Auswege und Resultate (mit Bezug auf ÜZ2) | 161 |
| 6.2.4 | F4: Zugehörige Typen von Topmanagern (mit Bezug auf ÜZ2)..... | 180 |
| 6.3 | ÜZ3: Handlungsempfehlungen getrennt nach Dilemmata-Arten und Topmanagertypen | 195 |
| 6.3.1 | F3: Bewältigungsstrategien, Auswege und Resultate (mit Bezug auf ÜZ3) | 195 |
| 6.3.2 | F4: Zugehörige Typen von Topmanagern (mit Bezug auf ÜZ3)..... | 209 |
| 6.3.3 | F5: Theoretisches Modell und Ableitung von Handlungsempfehlungen. | 222 |
| 7 | Handlungsempfehlungen und ein theoretisches Gesamtmodell..... | 234 |
| 7.1 | Handlungsempfehlungen | 235 |
| 7.1.1 | Handlungsempfehlungen zu Subjektivität von Dilemmata..... | 235 |
| 7.1.2 | Handlungsempfehlungen zur Informationsqualität und -menge von Dilemmata | 237 |
| 7.1.3 | Handlungsempfehlungen zu Reichweite und Konsequenzen von Dilemmata | 239 |
| 7.1.4 | Handlungsempfehlungen zu Dilemmata, die Menschen betreffen | 241 |
| 7.1.5 | Handlungsempfehlungen zu Dilemmata, die Werte betreffen | 243 |
| 7.1.6 | Handlungsempfehlungen zu Dilemmata auf Sachgrundlage | 245 |
| 7.1.7 | Handlungsempfehlungen zur Temporalität von Dilemmata | 249 |
| 7.1.8 | Handlungsempfehlungen für wiederkehrende, einmalige oder dauerhafte Dilemmata | 251 |
| 7.2 | F6: Empirischer Bezugsrahmen in Abgrenzung und Abrundung des Theoriebestandes..... | 255 |
| 7.3 | Fazit..... | 262 |
| 8 | Gesamtfazit | 266 |
| 8.1 | Inhaltliche und metakognitive Reflexion..... | 266 |
| 8.2 | Kritische Diskussion | 270 |
| 8.3 | Ausblick | 276 |
| | Literaturverzeichnis | 279 |

Appendixes301

Abbildungsverzeichnis

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abbildung 1: Aufbau der Arbeit..... | 25 |
| Abbildung 2: Das Penrose-Dreieck | 31 |
| Abbildung 3: Die zeichnenden Hände..... | 50 |
| Abbildung 4: Führungsdilemmata | 76 |
| Abbildung 5: Das Opportunismus-Problem bei der Kooperation | 80 |
| Abbildung 6: Dimensionen der Betroffenheit von Dilemma | 93 |
| Abbildung 7: Personifizierung von Dilemmata..... | 94 |
| Abbildung 8: Dilemmata ersten und zweiten Grades..... | 96 |
| Abbildung 9: Dilemmata Detail- und Gesamtmodell..... | 103 |
| Abbildung 10: Argumentationsformen von Dilemmata..... | 105 |
| Abbildung 11: Argumentationsmodell von Dilemmata | 106 |
| Abbildung 12: Die Aggregationsebenen von Dualität und Dilemmata..... | 110 |
| Abbildung 13: Dilemmata als Modell des Managens und der Handhabung..... | 111 |
| Abbildung 14: Übersicht über das Untersuchungsdesign..... | 113 |
| Abbildung 15: Analyseprozess..... | 123 |
| Abbildung 16: Codierprozess | 124 |
| Abbildung 17: Konzepte und deren Eigenschaften/Merkmale..... | 125 |
| Abbildung 18: Kategorie und deren Eigenschaften..... | 125 |
| Abbildung 19: Codierparadigma | 126 |
| Abbildung 20: Visualisierung: Ablaufmodell und Beispiel einer Concept-Map | 128 |
| Abbildung 21: Übersicht der empirischen Untersuchung | 129 |
| Abbildung 22: Paradigma dieser Studie | 132 |
| Abbildung 23: Zentrale Ursachen und auslösende Momente von Dilemmata..... | 148 |
| Abbildung 24: Arten von Dilemmata | 160 |
| Abbildung 25: Der Idealtyp eines Topmanagers bzgl. Dilemmata | 191 |
| Abbildung 26: Typen von Topmanagern in der Empirie | 192 |
| Abbildung 27: Zentrale Bewältigungsstrategien nach Topmanagertypen | 208 |
| Abbildung 28: Der Idealtyp eines Topmanagers bzgl. Dilemmata (Erweiterung)..... | 220 |
| Abbildung 29: Erweiterung des Kontinuums der Typen von Topmanagern | 221 |
| Abbildung 30: Arten von Dilemmata nach ihrer Bewältigung als Zwischenergebnis .. | 228 |
| Abbildung 31: Tendenzen zu den Typen von Topmanagern | 230 |
| Abbildung 32: Grundzüge des theoretischen Modells | 233 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|------|
| Abbildung 33: Erweiterung des theoretischen Modells (Kaskaden an Handl.-Empf.) | .248 |
| Abbildung 34: Schema der Handlungsempfehlungen | 253 |

1 Dilemma – ein einführendes Beispiel

Dilemmata sind in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen ein immer wieder thematisiertes und kontrovers diskutiertes Spannungsfeld. Im Bereich der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften erfuhr die Thematik, insbesondere in Bezug auf das Topmanagement, bisher jedoch kaum Aufmerksamkeit. Auch deshalb sei zum Einstieg beispielhaft das Dilemma einer der in dieser Arbeit untersuchten Personen betrachtet: Carstens Dilemma ist die immerwährende Kluft, welche durch die notwendige Aufteilung der zur Verfügung stehenden Zeit zwischen der Familie einerseits und dem Geschäft andererseits entsteht. Sein Beispiel zeigt eindrücklich die Gefangenschaft in einer Situation zwischen zwei Möglichkeiten der Entscheidung auf, welche beide zu einem (un-)erwünschten Resultat führten – ein typisches Dilemma. Wie die Studie zeigen wird, gibt es noch andere Formen von Dilemmata bei Topmanagern¹ als die hier aufgeführte. Wird in diesem Beispiel dem vielleicht etwas konservativen und klassischen Bild von Topmanagern gefolgt, dann liegt dies daran, dass es in einigen gesellschaftlichen Kreisen dennoch von wesentlicher Wirkung ist. Es lässt es sich wie folgt skizzieren:

Carsten, der CEO einer global tätigen Firma, sieht sich regelmäßig mit der Situation konfrontiert, dass er des Erfolges wegen mehr Zeit in seinen Job investieren sollte, denn schließlich gehört es zum guten Ruf eines CEO, ‚very busy‘ zu sein. Ständig unterwegs, in Meetings, als Antreiber stets voll dabei, jederzeit hellwach, erreichbar, Tag und Nacht – auch wenn er offiziell im Urlaub ist. Das perfekte Bild muss neben dem beruflichen Erfolg auch durch eine gute private Lebenssituation ergänzt werden, zu der eine Ehe, Kinder, mehrere Autos und zumindest ein vorzeigbares Haus gehören. Wer sich als erfolgreich positionieren will, zeigt dies auch durch Statussymbole und suggeriert mit ihnen Erfolg im Berufs- sowie im Privatleben. Gleichzeitig soll Carsten aber auch seiner Familie gerecht werden, die häufig das Bedürfnis äußert, mit dem Ehemann und Vater mehr Zeit verbringen zu können. Auch Carsten selbst hat dieses Bedürfnis. Er steht also vor

¹ In dieser Studie wird auf das Gendern verzichtet. Trotz des Bewusstseins für die Notwendigkeit und Bedeutung, unterschiedliche Geschlechter auch sprachlich zu inkludieren, wird hier in Abwägung der Lesefluss betont. Zudem ist zu beachten, dass der Terminus ‚Topmanager‘ hier als Funktionsbezeichnung Verwendung findet und keine Person eines bestimmten Geschlechts meint. So wird bei der konkreten Erwähnung einer Einzelperson durchaus in männlich und weiblich gegendert, aber nicht bei übergreifenden Termini; zudem erfolgt im Sinne des Leseflusses keine sprachliche Inklusion weiterer Geschlechter.

einer „entweder/oder“-Wahl: Entweder (Möglichkeit L1) mehr Zeit in seinen Job oder (Möglichkeit L2) mehr Zeit in seine Familie zu investieren. Mit (L1) verbindet er die Gefahr, dass dadurch seine Familie zerbrechen könnte und es zur Scheidung kommt. Hinsichtlich einer Entscheidung für (L2) befürchtet er, dass er dann in seinem Job keinen Erfolg mehr haben und diesen verlieren könnte. Beides sind extreme Resultate – die Furcht besteht jedoch auch schon vor einer tendenziellen Entwicklung in eine der beiden Richtungen.

Es können also nicht gleichzeitig beide Bedürfnisse erfüllt werden, was den Kern eines Dilemmas definiert und dessen Ausweglosigkeit betont. Jede Entscheidung für die eine oder die andere Möglichkeit, also mehr Zeit für den Job oder mehr Zeit für die Familie, endet in einer unerwünschten Situation. Was also kann Carsten tun? Wie kann er mit dem Dilemma umgehen? Wie kann es gelöst werden? Unter anderem mit solchen Fragen beschäftigt sich diese Studie. Dabei stellt das Zeit-Dilemma wohl das populärste und in der Forschung am meisten verbreitete Dilemma dar und gehört auch in der Empirie zu jenen Dilemmata, die in unterschiedlicher Ausprägung wohl am verbreitetsten erfahren werden. Zeit-Dilemmata stehen daher gewissermaßen oft für Dilemmata selbst und eignen sich daher auch im Besonderen als Einstieg in diese Thematik. Im Folgenden jedoch soll über diese deutlich hinausgegangen werden.

2 Positionierung der Arbeit

Wenn davon ausgegangen wird, dass Menschen, und somit auch Topmanager, mit ihren beschränkten Ressourcen möglichst effizient haushalten und effektiv umgehen wollen und müssen, so scheinen Dilemmata ein paradoxes Problemfeld zu adressieren, weil nicht vorhandene, ergo erst umzuwidmende Ressourcen gleichzeitig an mehreren Orten eingesetzt werden sollen. Jedoch sei bereits erwähnt, dass sich das Problemfeld und somit auch die Untersuchung keineswegs nur auf die Ressourcenthematik beschränken, also jene empirisch wie in der Forschung so populären und verbreiteten Zeit-Dilemmata etwa. Vielmehr wird mit der vorliegenden Arbeit das Feld weiter geöffnet: Diese Studie beschreibt und untersucht das Forschungsfeld ‚Dilemmata von Topmanagern‘ in einer weit darüber hinausgehenden Breite. Fokus ist es dabei, die in den entsprechenden Kapiteln 2.3 und 2.4 aufgezeigten übergeordneten Zielsetzungen zu erreichen und die Forschungsfragen zu beantworten.

2.1 Relevanz

Dilemmata von Topmanagern erfuhren bisher sowohl in der wissenschaftlichen Theorie als auch in der Praxis nur wenig Aufmerksamkeit. Es handelt sich um ein noch sehr junges Forschungsgebiet, welches erst in den letzten Jahren, und das vor allem aus Sicht der Organisation, aufgegriffen wurde. Die Sicht des Individuums bzw. die Sicht auf das Individuum, also des Menschen, der eine Rolle im Topmanagement innehat, spielt bisher in Untersuchungen kaum eine Rolle. Dies kann durchaus zunächst überraschend klingen – so gibt es, mit Bezugnahme auf das Eingangsdilemma von Carsten, etwa im Rahmen der Soziologie Studien zum Widerstreit von Arbeits- und Freizeit. Und dies ist nur ein Exempel für Felder, die in den nachfolgenden Überlegungen fokussiert werden sollen, aber auch bereits in anderen Studien oder gar anderen wissenschaftlichen Disziplinen eine Thematisierung erfuhren. Allerdings lag der Fokus dabei eben nicht auf dem dahinterstehenden Dilemma aus der Perspektive des im Dilemma gefangenen Individuums. Vielmehr wurden entsprechende Phänomene an sich thematisiert, beispielsweise als soziologisches Phänomen, doch der deutlichere Bezug sowohl zur Betriebswirtschaft als auch zum jeweiligen Individuum unterblieb. Dieser gewissermaßen holistisch gerichtete Blick, der als Dilemma-Forschung bezeichnet werden kann, ist gegenüber all diesen vorherigen Konzepten ein neuerer und junger Ansatz. Bisher bleibt dessen Anwendung jedoch sehr

begrenzt bzw. vereinzelt. Dabei handelt es sich generell um einen interdisziplinären Ansatz, welcher die Grenzen zu unterschiedlichen Disziplinen überschreitet und auch deren Erkenntnisse einbezieht. Denn durchaus wurden und werden Dilemmata auch in der Betriebswirtschaftslehre betrachtet, aber fragmentarischer und keineswegs vergleichbar historisch und final interdisziplinär wie hier – dies stellt ein Novum dieser Studie dar.

Dass Bedarf für entsprechende Forschung existiert, ist evident: Eine Vielzahl von Topmanagern schlittert beispielsweise heute in eine Depression (vgl. Achermann, 2018, S. 1), zwischen 2008 bis 2018 begingen siebzehn Topmanager von global tätigen Firmen sogar Suizid – und dies sind nur zwei Exempel. Die Nichtthematisierung von Dilemmata des Individuums befremdet besonders vor dem Hintergrund, dass Dilemmata auch mit Entscheidungsängsten zu tun haben, welche das menschliche Leben kontinuierlich begleiten (vgl. Harding, 2012, S. 16). Diese Arbeit eröffnet somit ein neues, bisher weitgehend unbekanntes Gebiet, insbesondere durch die Untersuchung der Wirkungen einzelner Aspekte auf Dilemma sowie die Fokussierung auf das Topmanagement als betroffener Personenkreis in Verbindung mit der philosophischen Gedankenwelt des Konstruktivismus. Diese Kombination stellt ein Novum im Feld der ohnehin begrenzten nicht-psychologischen Dilemma-Forschung dar, die zugleich durch ihre Spezifität und Begrenzungen im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie bearbeitet werden kann.

Die grundlegende Herausforderung für einen heutigen Topmanager liegt in der Bewältigung der sachlogischen Komplexität dilemmatischer Situationen (vgl. Fontin, 1997, S. 4 ff.). Der Druck, der damit einhergeht, hat in den letzten Jahren einer Reihe von Berichten und Indizien zufolge noch einmal zugenommen: Topmanager klagen heute immer häufiger darüber, dass sie sich in hochkomplexen Entscheidungssituationen wiederfinden, in denen es eigentlich keine widerspruchsfreie Lösung des Problems mehr geben kann. Egal, für welche Alternative sie sich entscheiden, sie entscheiden immer auch falsch – dies definiert eine dilemmatische Situation. Trotzdem müssen sie in solchen paradoxen Situationen handeln. Durch diesen Handlungsdruck gerät der Entscheidungsträger in ein Dilemma, welches er scheinbar nicht lösen, sondern nur besser oder schlechter handhaben kann. Die Probleme kommen somit nie richtig vom Tisch (vgl. Müller-Stewens & Fontin, 1997, S. 1 f.). Bei genauerer Betrachtung geht es in diesen Situationen nicht um ein klas-

sisches Entscheidungsproblem im Sinne eines ‚entweder/oder‘ in Bezug auf zwei unterschiedliche Möglichkeiten. Vielmehr müssen Topmanager immer häufiger in sich widersprüchliche Optionen gleichzeitig verfolgen.

In hochkomplexen Dilemmata geht es eben nicht nur um eine ‚entweder/oder‘-Wahl, sondern vielmehr um eine ‚sowohl als auch‘-Situation. In ihnen spielen die Suche nach der richtigen Balance, die Vermeidung von Einseitigkeit, die generelle Handhabung von Dilemmata sowie die hierzu erforderlichen Voraussetzungen und Fähigkeiten der Topmanager eine wichtige Rolle (vgl. Müller-Stewens, 2008, S. 31 ff.). Dies liegt auch an Eigenheiten einer zunehmend globalisierten Wirtschaftswelt (vgl. dazu Bieri & Felisberto, 2008, S. 29 ff.; Rasche & Rehder 2017, S. 9 ff.): Immer wieder müssen Initiativen ergriffen werden, doch reichen sie oft nicht aus, um einen entscheidenden Vorteil zu generieren, denn genau im selben Moment unternimmt ein Wettbewerber vergleichbare Anstrengungen. Dies ist gerade in der heutigen Zeit eines ausgemachten Hyperwettbewerbs der Fall (vgl. Rasche, 2002, S. 234 ff.). Zeit, Geld und Bemühungen müssen somit zunächst immer dafür investiert werden, nicht ins Hintertreffen zu geraten. Vor dem Hintergrund des Zwangs, nicht ins Abseits zu geraten, müsste der Satz von der normativen Kraft des Faktischen umgeschrieben werden in einen Satz von der faktischen Kraft des Normativen (vgl. Fontin, 1997, S. 4).

Der Ansatzpunkt, dass die gleichzeitige Verfolgung der Gegenstrategie anstelle der noch nachhaltigeren Verfolgung einer vorhandenen Strategie jenen differenzierenden Vorteil verspreche, der zum Ziel gesetzt wurde, scheint eine immer zentralere Rolle im heutigen globalisierten Wirtschaftsgeschehen einzunehmen. Das heutige, auch kommunizierte Ideal ist die Kombination von Stabilität und Standfestigkeit und zugleich Flexibilität und Varianz (vgl. Müller-Stewens, 2008, S. 31 ff.). Nur wer es schafft, gleichzeitig flexibel und stabil zu sein, in der Familie und im Beruf, zentralisiert und zugleich dezentralisiert zu organisieren oder differenzierte und gleichzeitig standardisierte Prozesse zu fahren, verfügt über Kompetenzen, die wirklich anders sind (vgl. Fontin, 1997, S. 5 ff.). Doch so gut es als anzustrebendes Ideal klingen mag – es ist nicht einfach, ein gelebtes ‚entweder/oder‘ in ein ‚sowohl als auch‘ zu überführen, denn schnell erweisen sich ‚sowohl als auch‘-Situationen als ein Dilemma: Die Verfolgung einer Strategie behindert die andere, wenn sie diese nicht sogar unmöglich macht – und umgekehrt. Die paradoxe Strategie,

gleichzeitig sich eigentlich ausschließende Optionen zu verfolgen, ist in den letzten Jahren unter dem Stichwort ‚paradoxes Management‘ immer mehr in den Blickpunkt der Forschung gerückt (vgl. bspw. Gutschelhofer & Scheff, 1996). Doch muss bereits bei der Begrifflichkeit des Forschungsfeldes differenziert werden, denn paradox ist maximal die Wirkung, die beim Gegenüber entsteht, wenn ihm zur gleichzeitigen Verfolgung sich gegenseitig ausschließender Strategien geraten wird.

Da die Beschäftigung mit der Dilemmata-Thematik von Topmanagern in der Forschung erst seit Kurzem begonnen hat, stand zunächst – und steht nach wie vor – die Betrachtung des Gegenstandsbereichs besonders im Fokus. Es geht und ging der zugehörigen Forschung darum, herauszufinden, wie Dilemmata von Topmanagern zu beschreiben sind. Hier kann darauf aufgebaut und darüber hinausgegangen werden. Erstmals bietet sich somit die Chance, mögliche Bewältigungsstrategien hinsichtlich der besonderen Problematik der Dilemmata von Topmanagern zu identifizieren. Doch auch in diesem Kontext muss es darum gehen, zu identifizieren, welche Arten von Dilemmata bei Topmanagern auftreten, welche Typen von Topmanagern in Bezug auf ihre Dilemmata zu identifizieren sind und welche Ursachen Dilemmata von Topmanagern haben. Auf all dies aufbauend soll schließlich ein Bezugsrahmen respektive ein Modell entwickelt und die Frage beantwortet werden, ob aus diesen Erkenntnissen Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können.

2.2 Untersuchungsfeld

Um den Rezipienten den Zugang zu erleichtern, wird hier nun in kurzen Zügen skizziert, wie sich diese Untersuchung positioniert. Zunächst ist dabei festzuhalten, dass diese Arbeit wirtschafts- und sozialwissenschaftlich im Allgemeinen und betriebswirtschaftlich im Speziellen ausgerichtet ist. In diesem Zusammenhang ist die Betriebswirtschaftslehre als eine interdisziplinäre Wissenschaft anzusehen, die sich der Erkenntnisprogramme verschiedener Disziplinen bedient. Im Sinne einer solch interdisziplinären Ausrichtung ist das Umfeld eines Topmanagers insgesamt und an sich zu verstehen als ein „zweckgerichtetes soziales System, das sehr viele Aspekte und Dimensionen aufweist“ (Ulrich, 1985, S. 12).

Im Rahmen eines solchen hier verfolgten systemorientierten Ansatzes wird mit einem spezifischen Verständnis auf den Gegenstandsbereich geblickt. Dieses ergibt sich ebenfalls aus dem interdisziplinären Ansatz: Mit der Orientierung an Praxisproblemen verfolgt eine so verstandene interdisziplinäre Forschung ein pragmatisches Wissenschaftsziel (vgl. Bleicher, 1995; Ulrich, 2001; 1985; 1978). Die Zielsetzung ist daher, konzeptionell und empirisch gewonnenes Wissen über Dilemmata von Topmanagern für die Praxis nutzbar zu machen und so einen Beitrag zur Bewältigung praktisch relevanter Problemstellungen zu leisten.

Topmanager, die von der Schweiz aus operieren, sind somit sowohl Untersuchungsobjekte wie auch gleichzeitig Adressaten dieser Arbeit. Erforscht wird dabei, wie und ob sie mit Dilemmata konfrontiert sind und ob oder wie sie sich von deren Beseitigung, vor dem Hintergrund des jeweiligen Sinnmodells (vgl. Kirsch, 1991, S. 472 ff.), einen spezifischen Nutzenzuwachs versprechen. In dieser Studie wird im Sinne der Organisationslehre Topmanager respektive Topmanagement als die oberste Führungsperson eines Unternehmens bzw. einer Institution verstanden; ergo, jene Person, welche personifiziert die höchste Stellung innehat. Der Begriff Topmanager schließt dabei sowohl Unternehmer als auch Manager ein. Es wird demnach sowohl vom Chief Executive Officer (CEO) als auch vom Verwaltungsratspräsidenten (VRP, in Deutschland Aufsichtsratsvorsitzender) gesprochen.

Thematischer Schwerpunkt dieser Arbeit sind Dilemmata von Topmanagern in ihrer Vielschichtigkeit und der gesamten Breite. Es geht gleichermaßen um moralische, semi-reale, edukative, ethische, persönliche oder organisatorische Dilemmata. Dabei soll mittels der Grounded-Theory-Methodologie (GTM) eine heterogene und tiefere Erfassung von Dilemmata von Topmanagern erreicht werden.

2.3 Übergeordnete Zielsetzung

Die übergeordnete Zielsetzung dieser Arbeit ist es, mittels des methodologischen Vorgehens der Grounded-Theory-Methodologie folgende Hauptelemente zu beschreiben, herauszuarbeiten, abzuleiten respektive zu entwickeln:

- übergeordnetes Ziel **ÜZ1**: Das Forschungsfeld ‚Dilemmata von Topmanagern‘ soll umfassend herausgearbeitet und im Sinne eines Kontextes beschrieben werden.
- übergeordnetes Ziel **ÜZ2**: Aufbauend auf der umfassenden Beschreibung des Forschungsfeldes gilt es, Arten von Dilemmata sowie verbundene Typen von Topmanagern voneinander abzugrenzen.
- übergeordnetes Ziel **ÜZ3**: Aufbauend auf dem beschriebenen Kontext gilt es, Handlungsempfehlungen für Topmanager im Umgang mit Dilemmata abzuleiten und nach Dilemmata-Arten und Topmanagertypen zu unterscheiden.

Insgesamt soll durch konzeptionelle Klärungen, die empirische Untersuchung und die Bereitstellung praktischer Werkzeuge im Rahmen dieser Studie ein Beitrag zum besseren Verständnis der Thematik ‚Dilemmata von Topmanagern‘ und zur Bewältigung der damit verbundenen Herausforderungen geleistet werden.

2.4 Forschungsfragen

Entsprechend der noch jungen Forschung auf dem Gebiet dieser Studie wird der inhaltlichen Klärung des Gegenstandsbereichs eine besondere Bedeutung beigemessen. Es geht hier deutlich auch darum, herauszufinden, wie Dilemmata von Topmanagern zu beschreiben sind und wie sie hinsichtlich der relevanten Kriterien differenziert werden können. Insgesamt werde ich dabei folgenden Forschungsfragen folgen:

- Forschungsfrage **F1**: Was sind Ursachen und auslösende Momente, die Topmanager in Dilemmata bringen?
- Forschungsfrage **F2**: Gibt es verschiedene Arten von Dilemmata von Topmanagern? Wenn ja, lassen sich diese identifizieren und beschreiben?
- Forschungsfrage **F3**: Welche Bewältigungsstrategien wenden Topmanager an, um mit Dilemmata umzugehen? Und zu welchen Auswegen respektive Resultaten führen diese?

- Forschungsfrage **F4**: Gibt es verschiedene Typen von Topmanagern in Bezug auf Dilemmata? Falls ja, ist es möglich, diese zu identifizieren und beschreiben?
- Forschungsfrage **F5**: Ist es möglich, einen Bezugsrahmen in Form eines theoretischen Gesamtmodells zu Dilemmata von Topmanagern zu entwickeln? Falls ja, welche Handlungsempfehlungen lassen sich aus diesem ableiten?
- Forschungsfrage **F6**: Ist es möglich, einen empirischen Bezugsrahmen in Abrundung mit dem Theoriebestand herauszuarbeiten?

Durch die Beantwortung jener Fragen kann diese Studie einen wichtigen Beitrag unter anderem zur Identifizierung vorhandener Lösungsansätze und der Erfassung zukünftigen Handlungsbedarfs für Topmanager in Sachen Dilemmata leisten. Zudem übernimmt sie damit auch die Funktion eines Impulsgebers für zukünftige Forschung.

2.5 Wissenschaftliche und methodologische Positionierung

Mit Bezugnahme auf die Zielsetzung, einen Beitrag zur Bewältigung dilemmatischer Problemstellungen von Topmanagern zu leisten, ist diese Studie einem qualitativen Erkenntnisprogramm verpflichtet. Entsprechende Ansätze haben im Bereich der betriebswirtschaftlichen Forschung in den letzten Jahren immer mehr Aufmerksamkeit erlangt:

„Die qualitative (...) Forschung und der Einsatz qualitativer Methoden der Datenerhebung und -auswertung bilden einen Bereich der betriebswirtschaftlichen Forschung, der zunehmend an Bedeutung gewinnt. Nicht selten basieren ‚Best Papers‘ auf der Anwendung qualitativer Forschungsmethoden, die daher als besonders einflussreich eingeschätzt werden“ (Wrona & Mayring, 2018, S. 2).

Die Vorstellungen, die diese Arbeit und die zugehörige qualitative Forschung dabei leiten, sind eng mit einem Erkenntnisprogramm verknüpft, nach welchem die soziale Wirklichkeit vom erkennenden Subjekt konstruiert wird. Dies wird als konstruktivistische Perspektive bezeichnet (vgl. Berger & Luckmann, 1980; Glasersfeld, 1984; Goodman, 1987; Watzlawick, 1983).

Diese konstruktivistische Perspektive hat Konsequenzen für die Methodologie der Forschung. So kann keinem klassischen, hypothesengeleiteten Forschungsansatz gefolgt

werden. Es gilt stattdessen, dass einer konstruktivistischen Perspektive folgend die Wirklichkeit erst durch die Forschung selbst sowie die Anwendung von Forschungsergebnissen geschaffen wird. Doch hat der hier verfolgte konstruktivistische Ansatz nicht nur methodologische Konsequenzen, er ist auch wichtig hinsichtlich der Fragestellung, ob es Dilemmata von Topmanagern tatsächlich gibt oder ob sie das Ergebnis einer aus Verhaltensmustern der Individuen resultierenden Konstruktion sind. Der eigentliche Erkenntnisprozess verläuft vor diesem Hintergrund so, dass laufend Konstruktionen des Objektbereiches entworfen werden und zugleich kontinuierlich geprüft wird, ob die aktuelle Konstruktion passender scheint als vorhergehende. Die jeweils aktuelle Konstruktion dient bei diesem Verfahren, das als hermeneutischer Zirkel bekannt ist (vgl. dazu Lamnek, 2010, S. 86 ff.; Mayring, 1996, S. 18), als Vorverständnis, mit dem auf neue Konstruktionen geblickt wird.

Das simultane Aufnehmen von Daten und Erkenntnissen bei gleichzeitigem stetigem Aufbau und laufender Modifikation des Verständnisapparates haben zunächst insbesondere Glaser und Strauss (1967) im Rahmen ihrer Grounded Theory methodologisch konzeptualisiert (vgl. zum heutigen Konzept Lamnek, 2010, S. 111 ff.; Strauss & Corbin, 1996). Ausgangspunkt einer solchen Forschung ist dabei die Feststellung, dass die ausgemachte große Kluft zwischen Theorie und empirischer Forschung nicht überbrückt werden kann. Dem folgte bei Glaser und Strauss (1967) zunächst eine Kritik entsprechender Versuche. Sie wendeten sich dabei insbesondere gegen den Versuch, diese Kluft durch eine Verbesserung der Methoden zur Überprüfung von Theorien zu schließen. Dies begründeten sie damit, dass Anwendbarkeit und Angemessenheit der Theorien stets problematische und durchaus widerstreitende Kategorien bleiben würden. Zudem werde durch die ausgemachte Überbetonung des Überprüfens von Hypothesen das Entdecken neuer Konzepte und Hypothesen relational vernachlässigt. In Ihrem Konzept der GTM versuchen Glaser und Strauss (1967) daher, von Anfang an einen direkten Bezug zur wahrgenommenen empirischen Wirklichkeit herzustellen. Dies sollte ermöglicht werden, indem Konzept- und Theorieentwürfe auf beobachtbaren Daten basiert wurden – daher auch die Bezeichnung ihres Vorgehens als Grounded Theory. In der praktischen Forschungsarbeit nach GTM werden daher die Datenerhebung und die Datenanalyse nicht getrennt. Vielmehr wird die Datenerhebung laufend von Hypothesenbildung begleitet. Es werden demnach, dies stellt das Vorgehen im Rahmen dieser Studie dar, Daten erhoben, welche für

die Entwicklung der Hypothesen wichtig erscheinen, wobei sich diese Hypothesen selbst erst allmählich herauskristallisieren und an Schärfe gewinnen.

Ein solches Vorgehen erfordert auch kein explizites nachträgliches Überprüfungsprogramm, da die Überprüfung im Forschungsprozess selbst laufend stattfindet, was eine weitere Besonderheit der GTM darstellt. In dieser einem qualitativen Forschungsansatz verpflichteten Studie wird im Rahmen der empirischen Erhebung auf ein entsprechendes qualitatives Erhebungs- und Auswertungsinstrumentarium zurückgegriffen. Dabei gilt, dass Forschung auf der Basis eines qualitativen Ansatzes insgesamt einen subjektiveren Charakter gewinnt. Verstehen und Beschreiben treten in diesem Kontext an die Stelle eines reinen Erklärens, welches so nicht mehr möglich ist (vgl. Breuer, Muckel, & Dieris, 2018; Ulrich, 1985). Die komplexen Facetten von Dilemmata von Topmanagern lassen sich für Rezipienten einer so angelegten Arbeit in Erklärungen – wenn überhaupt – nur teilweise einfangen, unter anderem, weil hier die Sprache im Sinne eines allgemeinen Verständnisses an ihre Grenzen stößt (vgl. Fontin, 1997). Stattdessen werden Rezipienten eingeladen, selbst ein Verständnis der Thematik auszubilden. Eine Kernforderung an Autoren, die sich der qualitativen Sozialforschung bedienen, ist immer wieder, dass die empirischen Quellen ihrer Erkenntnisse zumindest in Eckpunkten offengelegt werden – genau dieser Forderung wird hier somit entsprochen. Die angestrebte Darstellung der Vielfalt dilemmatischer Situationen von Topmanagern ist insofern als Möglichkeit zu verstehen, ein Gefühl für die vielschichtigen Ausgestaltungscharakteristika von Dilemmata von Topmanagern zu entwickeln und dabei Rückschlüsse für das eigene individuelle Verständnis zu ziehen.

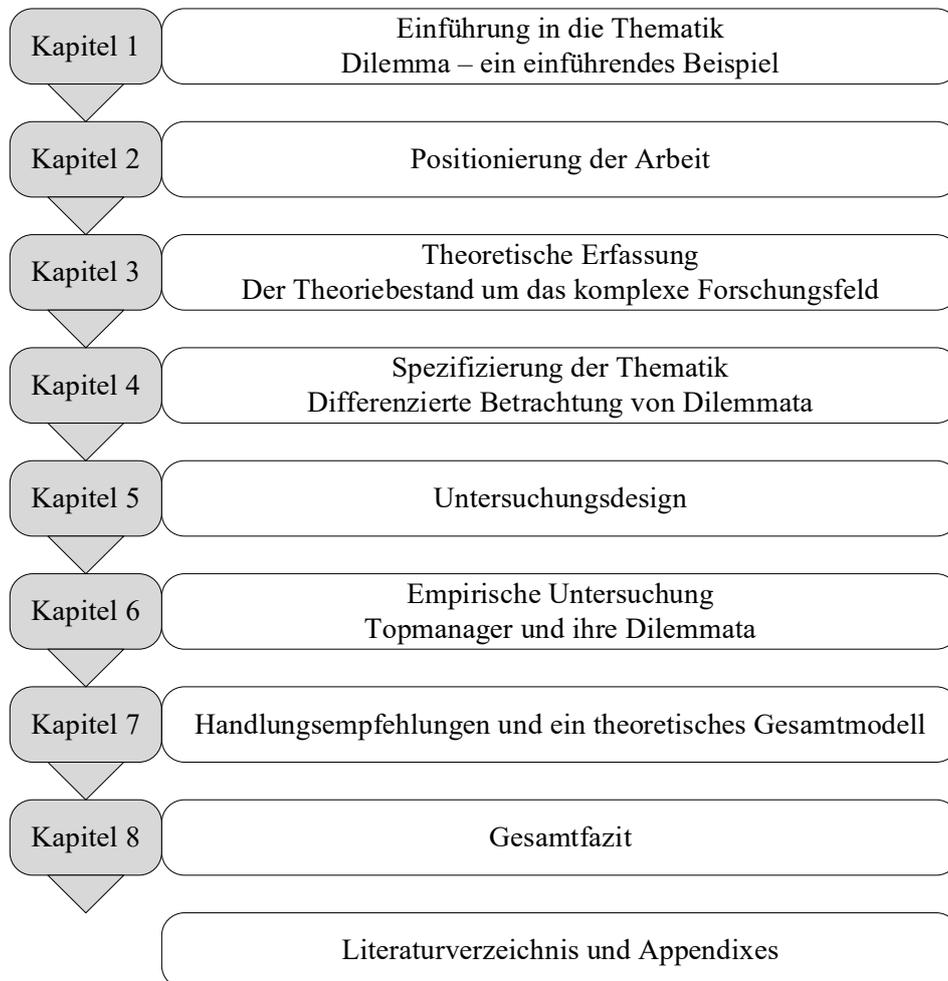
Eine detailliertere Aufschlüsselung der Methodologie dieser Arbeit erfolgt in Kapitel 5 im Rahmen der Darstellung des Untersuchungsdesigns.

2.6 Aufbau der Arbeit

Mit Kapitel 1 wurde ein erster Schritt unternommen, um an die Thematik ‚Dilemmata von Topmanagern‘ heranzuführen. Im Kapitel 2 wurde bis dato die Relevanz der Thematik aufgezeigt, außerdem eröffnete die Beschreibung des Untersuchungsfeldes einen ersten Zugang zur Untersuchung selbst. Darüber hinaus wurden übergeordnete Zielsetzungen sowie die Forschungsfragen definiert. Im Weiteren wurde eine wissenschaftliche und

methodologische Positionierung dieser Studie vorgenommen und eine kurze Einführung in die Methodologie der Grounded Theory erbracht. Schließlich wird mit diesem Abschnitt Aufschluss über den Aufbau und die Gesamtargumentation der Arbeit gegeben.

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit



(Eigene Darstellung, 2018)

Nach dieser Einleitung und Heranführung erfolgt in Kapitel 3 die theoretische Auseinandersetzung, inklusive der Aufbereitung des aktuellen Wissensstands. Um Hinweise für eine relevante Konzeption von Dilemmata von Topmanagern zu sammeln, werden verschiedene zugehörige Konzepte diskutiert und die Thematik in diversen wissenschaftlichen Disziplinen und mit deren spezifischen Blickwinkeln betrachtet. Im folgenden Kapitel 4 erfolgt eine Spezifizierung der Thematik Dilemmata. Dabei werden Dilemmata unter verschiedenen Gesichtspunkten einer differenzierten Betrachtung unterzogen, wobei für die gesamte Studie relevante Aspekte bereits breit zur Diskussion kommen und

ebenso auf Modelle zurückgegriffen wird, welche die Konzepte der Dualität und des Dilemmas auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen des dennoch gleichen polaren Grundschemas darstellen. Damit lässt sich das untersuchte Problemfeld als Ganzes verständlich beschreiben.

In Kapitel 5 dieser Studie wird deren Untersuchungsdesign detailliert aufgezeigt. Ziel des Untersuchungsdesigns ist es dabei, neben einem adäquaten Vorgehen auch sicherzustellen, dass die Forschungsarbeit ihre Ziele erreichen kann. Das dazu gewählte Vorgehen wird im Kapitel selbst eingehend beschrieben: Es wird ausgeführt, wie der Forschungsprozess von der Methodenwahl über die Datenerhebung, die Datenauswertung und weitere Zwischenschritte bis hin zum Endergebnis aussieht.

Die empirische Untersuchung und die Datenauswertung sind Gegenstand von Kapitel 6. Dieses Kapitel widmet sich also der Darstellung der Ergebnisse und deren Diskussion. Dabei wird die Datenauswertung mit MAXQDA vorgenommen. Jene Auswertung ist zentraler Bestandteil des Kapitels und nicht von diesem zu trennen. Die Zielsetzung dieses Kapitels liegt darin, die übergeordneten Ziele sowie die Forschungsfragen zu beantworten. Zugleich ermöglicht es dieses Kapitel, entlang der Empirie einen Eindruck der Ausgestaltung von Dilemmata von Topmanagern zu vermitteln und in diesem Kontext ein besonderes Augenmerk darauf zu richten, welches komplexe Geflecht sich beim Vorhandensein von Dilemmata ergeben kann.

Das darauf aufbauende Kapitel 7 ist durch die Herausarbeitung und anschließende Darstellung und Diskussion von Handlungsempfehlungen geprägt, welche Vorschläge repräsentieren, wie Dilemmata bei Topmanagern, aber auch bei Organisationen begegnet werden kann. Dabei werden verschiedene Umgangsmöglichkeiten unterschieden und analytisch getrennt. Dies erlaubt es schließlich auch, ein theoretisches Modell in Abgrenzung zur bis dato erfassten Theorie auf Basis der untersuchten Empirie zu entwickeln.

Den Abschluss dieser Arbeit bildet Kapitel 8, in dem ein Gesamtfazit gezogen wird und alle wesentlichen Aspekte noch einmal reflektiert und zusammenfassend dargestellt werden.

3 Der Theoriebestand um das komplexe Forschungsfeld

Die Beschäftigung mit Dilemmata von Topmanagern aus individueller Sicht des Subjektes ist ein neues, noch sehr junges Forschungsfeld, das eine hohe Komplexität aufweist. Daher sind eine Klärung der Begriffe und eine Annäherung an die Thematik unumgänglich.

3.1 Einleitung und relevante Begriffe

Thematiken wie Polaritäten, Widersprüchlichkeiten und Gegensätze – die alle mit Dilemma verbunden sind – werden in verschiedenen Disziplinen zum Teil sehr unterschiedlich diskutiert. Es ist daher sinnvoll, zunächst zu klären, wie für diese Studie relevante Begriffe im Allgemeinen und spezifischer hier verstanden und verwendet werden. Ausgangspunkt dabei sind jene Begriffe, die in der Literatur immer wieder im Zusammenhang mit der Polaritäts- und Widerspruchsthematik genannt werden, deren Signifikanz für diese Studie jedoch zu überprüfen ist. Dabei entscheidend ist, ob diese Charakteristika von Dilemmata von Topmanagern inhaltlich beleuchten. Einige durchaus im Gesamtkontext verbreitete Begriffe werden vor dem Hintergrund dieser Zielsetzung somit bewusst ausgeklammert, andere erst in den folgenden Kapiteln aus ihrem Verwendungszusammenhang heraus inhaltlich spezifiziert. Nun mag es verwundern, dass ein hier als neu und jung deklariertes Forschungsfeld bereits so viel Forschung erfuhr und in so vielen Disziplinen behandelt wurde. Allerdings handelt es sich dabei keineswegs um Forschung zu einer subjektiven Sicht und Wahrnehmung von Dilemmata mit einem Fokus auf sozialwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Kontexten. Es sind also nur verwandte Forschungen hier im Fokus, die einen Rahmen für die Forschung dieser Studie bieten und diese um Fragen und Sichtweisen ergänzen, ihr jedoch nicht vorweggreifen können. Einschränkung sei dazu allerdings an dieser Stelle bemerkt, dass auch dies keine rein betriebswirtschaftliche Studie sein kann, sondern vielmehr auch Grenzen zu den Sozialwissenschaften sowie anderen Feldern und Fächern überschritten werden, so Psychologie und ihre Erkenntnisse hier genauso von Relevanz sind wie die Erziehungswissenschaften. Dies widerspricht jedoch nicht der Tatsache, dass der hier gewählte Blickwinkel bzw. Fokus insofern als neu zu bezeichnen ist, als dass bei bereits bestehenden interdisziplinären Forschungsrichtungen der Weg von der Betriebswirtschaftslehre in Kombination mit Sozialwissenschaften, Psychologie und anderen Wissenschaftsdisziplinen ein bis dato

kaum gegangener ist. Bezüglich der hier nun zu diskutierenden Begriffe wird der Rahmencharakter dabei besonders deutlich, handelt es sich doch um Begriffe vergleichbarer Fokussierungen und Fragestellungen, aber keineswegs um Begriffe, die mit Dilemmata identisch sind. So wird hier auch zunächst auf Dilemmata an sich eingegangen, bevor sich diesen rahmenden Begriffen zugewandt wird.

3.1.1 Dilemmata im Allgemeinen

Die sprachlichen Wurzeln des Begriffs Dilemma liegen im altgriechischen *di* (zwei) und *lemma* (Aussage, Satz). Gemeint ist damit eine Situation, in der zwischen zwei Alternativen gewählt werden muss, die beide zu einem erwünschten wie unerwünschten Resultat führen (vgl. Pape & Sengebusch, 1914). Die Schlussform eines Dilemmas wurde in der Antike auch als *sylogismus cornutus* bezeichnet, was so viel wie ‚gehörnter Syllogismus‘ heißt (vgl. Raters, 2016, S. 63). Bezugnehmend darauf werden die sich ausschließenden Alternativen eines Dilemmas auch heute noch als die Hörner eines Dilemmas bezeichnet. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird ein Dilemma unter anderem definiert als „Schwierigkeit bei der Wahl zwischen zwei Dingen, wenn für beide gleichwertige Gründe sprechen“ (Brockhaus, 1988 a, S. 506). Auch der Zwang zur Wahl zwischen zwei positiven Möglichkeiten kann als Dilemma bezeichnet werden. Dilemmata zeichnen sich dadurch aus, dass ihnen ein unauflösbarer Widerspruch innewohnt. Daher werden sie von denjenigen, die ihnen ausgesetzt sind, als paradox empfunden. „Dilemmata setzen im Verständnis der Logik das Tertium non datur voraus, was bedeutet, dass eine dritte Möglichkeit nicht gegeben ist, es also nur eine Aussage *a* oder eine Aussage nicht-*a* geben kann“ (Fontin, 1997, S. 23). Diese logische Herleitung ist auch deshalb wichtig, weil sie zeigt, dass es Trilemmata – Schwierigkeiten bei der Entscheidung zwischen drei Möglichkeiten, für die jeweils gleichwertige Gründe sprechen –, wie sie im allgemeinen Sprachgebrauch durchaus verwendet werden, im streng logischen Sinn gar nicht geben kann, sondern nur Di-, Tetra-, Octa-Lemmata usw. (vgl. Fontin, 1997, S. 23).

Dies verweist auf die Relevanz von Dilemmata in der Logik. Hier werden sie zum Teil sogar als Teilgebiet der Paradoxie behandelt. Das Dilemma ist dabei eine besondere Form des logischen Schlusses und tritt in zwei Varianten auf (vgl. Brockhaus, 1988 a, S. 427):

Das konstruktive Dilemmata, auch bekannt als positives Dilemma, beschreibt eine Schlussweise, bei der jede gewählte Entscheidung zu demselben erwünschten und unerwünschten Ergebnis führt, unabhängig davon, wie entschieden wird. Ein Dilemma kann sich demnach auch daraus ergeben, dass zum Beispiel bei der Wahl zwischen zwei positiven Möglichkeiten keine gewählt werden kann, weil die Wahlnotwendigkeit ein positives Ergebnis unmöglich macht.

Das destruktive Dilemmata, auch bekannt als negatives Dilemma, beschreibt eine Schlussweise, welche sich durch die Unmöglichkeit einer Entscheidung selbst zerstört. Zudem zeigt dieses, dass das Ausbleiben von zwei unterschiedlichen Ereignissen ein und dieselbe Ursache haben kann. Zur Veranschaulichung dieser Aussage ist folgendes Beispiel geeignet (vgl. Raters, 2016, S. 62 f.): Wenn jemand im Lotto gewinnt (q), kann er zwischen einem Betrag (m) oder einer Leibrente (n) wählen. Angenommen, die Person würde den Betrag für eine Yacht (wenn m dann r) und die Leibrente für Kreuzfahrten (wenn n dann s) ausgeben, gilt: Falls diese Person zu einem Zeitpunkt x weder eine Yacht besitzt noch Kreuzfahrten unternimmt (non r und non s), kann daraus geschlossen werden, dass die Person nicht im Lotto gewonnen hat (non q). Ein alternatives Exempel ist das bekannte Gefangenendilemmata (vgl. Gosch, 2013, S. 67 ff.; Kollock, 1998, S. 185 ff.), welches in einer Abwandlung auch in der Spieltheorie Anwendung findet. Dabei zeigt sich die Divergenz zwischen sozialer Rationalität – gemäß Gefangenendilemma schweigen beide und erhalten so beide eine Strafe, allerdings eine niedrige Strafe – und subjektiver Rationalität – es wird gestanden in der Hoffnung, so straffrei auszugehen und zur Not immerhin nicht die Höchststrafe zu erhalten – als paradox. Weitere Ausführungen zum Gefangenendilemma folgen im Rahmen der Ausführungen zur Spieltheorie.

3.1.2 Paradoxie

Die Paradoxie ist von den im Zusammenhang mit diesem Thema diskutierten relevanten Begriffen einer der populärsten und variantenreichsten (vgl. Vollmer, 1990). Die Paradoxie hat ihre sprachlichen Wurzeln in der Zusammensetzung des griechischen *para* (gegen) und *doxa* (Erwartung), meint also ‚wider Erwarten‘, ‚wider die gewöhnliche Meinung‘ oder schlicht ‚unerwartet‘ (vgl. Pape & Sengebusch, 1914). Eine andere Verfassung ist jene einer Paradoxie als Verwunderung über einen sinnwidrigen Sachverhalt (vgl.

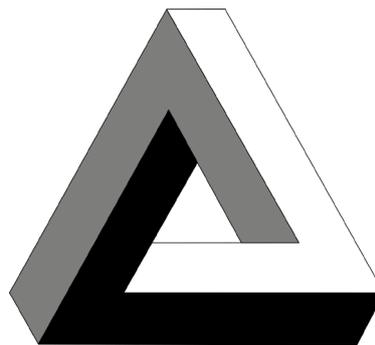
Duden, 2007, S. 996). Dabei ist zumeist grob ein ganzes Begriffsfeld gemeint, ohne zugehörige Feinunterscheidung. Auch etymologische Wörterbücher geben keine Auskunft über die Unterschiede zwischen den Substantiven Paradox, Paradoxie und Paradoxon, sowie die zugehörigen Adjektive wie etwa paradox und paradoxal (vgl. Kluge, 2001; Pfeifer, 1997). Teilweise erfolgt eine Trennung in Paradoxie als Reaktion und das Paradoxon als mathematisch-logischen Satz (vgl. Duden, 1982; Duden, 1989). Eine solche Unterscheidung wird jedoch keinesfalls durchgängig verwandt und auch hier wird dieser nicht gefolgt. Vielmehr wird hier das gesamte Begriffsfeld synonym angewendet. Paradoxie ist demnach eine Erscheinung oder eine Aussage, die beim üblichen Verständnis der betroffenen Gegenstände beziehungsweise Begriffe zu einem Widerspruch führt oder den allgemeinen Erwartungen, etwa der herrschenden Meinung, auf unerwartete Weise entgegenläuft (vgl. Regenbogen & Meyer, 1997). Bereits in der Antike tauchte der Begriff auf und wurde insbesondere in Abgrenzung zum Gegenbegriff der Endoxie verwendet, einem allgemein anerkannten Sachverhalt, also etwas, das mit der Meinung der meisten übereinstimmt (vgl. Brockhaus, 1991, S. 517). Im Gegensatz zur Endoxie, die einleuchtend und evident ist, besteht bei Paradoxien ein Begründungsbedarf. Bereits Aristoteles (1986) erkannte die instrumentelle Bedeutung der Begründung und Erläuterung. Probst gab den verbundenen Aufwand wie folgt wieder:

„Wenn man eine endoxe Behauptung vertritt, ist es nicht nötig, die Gründe vorzutragen, denn weder ist das Gesagte unbekannt, noch ist es unglaubwürdig. Wenn man aber eine paradoxe Behauptung vertritt, ist es nötig, die Gründe kurz zu nennen, um den Eindruck der Geschwätzigkeit und Unglaubwürdigkeit zu vermeiden“ (Probst, 1989, S. 83).

Nicht vorhandene oder unzureichende Begründungen lassen das Paradoxon in seiner überraschenden, an Anschlussfähigkeit mangelnden Wirkung entstehen. Weitere Erklärungen können das Paradoxon offensichtlich wieder auflösen (vgl. Fontin, 1997, S. 18). Paradoxien sind allerdings nicht nur unlösbare Probleme oder logische Widersprüche ihrer selbst. Sie können genauso gut Handlungsaufforderungen sein, die ihre eigene Befolgung unmöglich machen (vgl. Mai, 2017). Der Begriff verweist auf die Notwendigkeit weiterer Erläuterungen, um den wahrgenommenen Widerspruch zu lösen, und wird operativ verwendet, um solche Sachverhalte oder Aussagen zu markieren (vgl. Fontin, 1997, S. 17 f.).

Teilweise ergibt sich eine Paradoxie auch primär bis lediglich sprachlich durch die Kombination sich widersprechender Begriffe. Solche Paradoxien lassen sich interpretatorisch dabei durchaus auflösen. Dies gilt für Ausdrücke wie ‚eingefleischter Vegetarier‘ oder ‚sich die Haare raufen‘ bei Menschen mit Glatze (vgl. Fontin, 1997, S. 16; o. V., o. J.; Watzlawick, Beavin, & Jackson, 2011). Dazu kommen Paradoxien in Alltagserfahrungen wie eine Clubvorschrift, die lautet ‚Zum Club kann nur gehören, wer keinem Club angehört‘ – gemeint ist dabei natürlich, dass die Mitgliedschaft in einem anderen Club untersagt ist. Die Verkürzung der Sprache kann wie in diesem Beispiel zum Paradoxon führen (vgl. Mai, 2017). Ein plakatives Beispiel ist das Penrose-Dreieck. Dem Anschein nach handelt es sich um eine geschlossene dreidimensionale Struktur aus drei rechten Winkeln. Dies ist in der euklidischen Geometrie jedoch unmöglich.

Abbildung 2: Das Penrose-Dreieck



(Penrose & Penrose, 1958)

Ursprünglich wurde die Paradoxie vor allem als Stilmittel in der Rhetorik eingesetzt. Schon Aristoteles analysierte Paradoxien. Seine Bezugspunkte dabei waren die Sophisten, die paradoxale Gedankenführung in ihrer Rhetorik zentral stellten (vgl. Aristoteles, 1986). Deren Ziel war es, mit Paradoxien Überraschung beim Zuhörer hervorzurufen, um anschließend im Rahmen der Überraschung ihre eigene Position ohne Gegenredemöglichkeit vorbringen zu können (vgl. Fontin, 1997, S. 17 ff.). „Paradoxe Aussagen, weil nicht der anerkannten Meinung entsprechend, entziehen dem Zuhörer zunächst die Möglichkeit zur Gegenrede, weil im ersten Moment Anschlussfähigkeit und Verständnis fehlen“ (Fontin, 1997, S. 17). In diesem Verwendungszusammenhang sind Paradoxien nicht absurd, sondern werden begründet oder gar erklärt vorgebracht – Ziel ist die Überraschung (vgl. Fontin, 1997, S. 17 f.). Absurdität meint hingegen etwas, das mehr als widersprüchlich, aber nicht ganz und gar falsch ist. Sie ergibt sich vor allem durch Versuche,

Irrationales mit rationalen Begriffen auszudrücken, sie bedingt sich durch Grenzen sprachlicher Ausdrucksmöglichkeiten (vgl. Sandkühler, 1990, S. 43 ff.).

Ein erneutes intensives Interesse an Paradoxa fand sich in der Aufklärung (vgl. Probst, 1989, S. 86 ff.; Sckommodau, 1972). Aufklärer wollten dabei durch ein Paradoxon das Publikum für eine neue Erkenntnis gewinnen (vgl. Probst, 1989, S. 86). Mittels Paradoxien wurde ein Klima von Aufmerksamkeit und Forschungseifer erzeugt, um Entdeckungen und neue Erkenntnisse zu fördern. Auch Goethe (1967) stellte diese konstruktive Wirkung in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen von Paradoxien (vgl. S. 125). Dies unterscheidet die Nutzung von Paradoxien im aufklärerischen Sinne – es soll zum Nachdenken angeregt werden, sie haben eine konstruktive Kraft – von jener im Rahmen antiker Rhetorik, wo es eher um die bewusste Verhinderung eines Anschlusses ging. Aufklärerische Verwendung von Paradoxien sah in diesen die Möglichkeit, Erkenntnisse zu generieren, die ohne sie nicht möglich gewesen wären (vgl. Fontin, 1997, S. 18 f.). Paradoxien erlaubten es so – gewissermaßen als provokante Einleitung –, Erkenntnisse zu begründen, welche der bis dato geltenden allgemeinen Meinung zuwiderliefen (vgl. Sckommodau, 1972, S. 65). Doch auch der heuristische Wert des Paradoxons wurde thematisiert. Philosophen wie Kant sahen es als sinnvoll an, ihre Aussagen am Verstande anderer zu überprüfen, indem sie eine der allgemeinen Meinung zuwiderlaufende Behauptung zur Diskussion stellten (vgl. Fontin, 1997, S. 18).

Heute haben Paradoxien große Bedeutung in der Logik und der Mathematik, wo sie der Präzisierung von Grundbegriffen durch die Beseitigung paradoxaler Aussagen dienen (vgl. Brockhaus, 1991, S. 517; Probst, 1989, S. 89). Doch reicht es in vielen weiteren Kontexten nicht, Paradoxien formal logisch auszuschließen. Sie sind eine derart radikale Herausforderung für die Rationalität des menschlichen Denkens, dass es erforderlich ist, die Paradoxie zu verstehen, ohne sich in dieser zu verstricken (vgl. Mackie, 1973, S. 239). Ausführlichen Beiträgen zur Rolle der Paradoxie im logischen Bereich sowie Sammlungen von Paradoxien widmeten sich auch Quine (1976) Cargile (2009), Hughes & Brecht (1978), Falletta (1988) und Gardner (1993).

In systemtheoretischer Sicht wird auch die Lähmung thematisiert, welche eintritt, wenn ein Paradoxon besteht: „Paradox werden heißt: Verlust der Bestimmbarkeit, also der An-

schlussfähigkeit für weitere Operationen“ (Luhmann, 1984, S. 59). Der systemtheoretische Fokus bei Paradoxien liegt dabei auf deren Selbstbezüglichkeit und Selbstreferenz, wie bei der Aussage eines Kreters, der sagt, dass alle Kreter lügen, was ein sogenanntes Lügenparadox darstellt (vgl. Herzberger, 1982).

„Ein Paradox ergibt sich, wenn die Bedingungen der Möglichkeit einer Operation zugleich die Bedingungen der Unmöglichkeit dieser Operation sind. Da alle selbstreferentiellen Systeme, die über Möglichkeiten der Negation verfügen, Paradoxien erzeugen, die ihre eigenen Operationen blockieren (zum Beispiel sich selbst nur bestimmen können im Hinblick auf das, was sie nicht sind, obwohl sie selbst und nichts außerhalb ihrer dieses Nichtsein sind), müssen sie Möglichkeiten der Entparadoxierung vorsehen und zugleich die dazu nötigen Operationen invisibilisieren. Sie müssen zum Beispiel die rekursive Symmetrie ihrer Selbstreferenz zeitlich oder hierarchisch als Asymmetrie behandeln können“ (Luhmann, 1990, S. 268).

Entparadoxierung hin, Invisibilisierung her – wie es auch gewendet und gedreht wird: Eine Paradoxie bleibt eine Paradoxie. Sie ist eine Paradoxie und sie ist zugleich keine Paradoxie – und damit ist sie selbst paradox. Sie ist eine Paradoxie gemäß der Axiome der klassischen Logik und andererseits ist sie keine Paradoxie unter logikfreien oder zumindest logikfernen Bedingungen, beispielsweise in sinnbearbeitenden Systemen (vgl. Luhmann, 1984, S. 112; 1990, S. 93 ff.).

Gemäß Fontin (1997) wird oftmals auch zwischen Antinomien und Paradoxien differenziert, wobei keine eindeutige definatorische Grenzziehung erfolgt (vgl. S. 20 f.). Antinomien werden jedoch tendenziell als spezielle Widersprüche verstanden, welche sich dadurch auszeichnen, dass zwei sich widersprechende Thesen gleich gut zu begründen sind, wodurch sich paradoxe Wirkungen erzeugen lassen (vgl. Vollmer, 1990). In diesem Sinne ist der Satz ‚Dieser Satz ist falsch‘ eine Antinomie, weil sich daraus zwei Thesen ableiten lassen: Der Satz ist nur dann wahr, wenn er falsch ist, respektive er ist nur dann falsch, wenn er wahr ist. Demgegenüber ist das Lügnerparadoxon nur ein Paradoxon, weil sich aufgrund der Selbstbezüglichkeit keine zweite These ableiten lässt: Die Aussage ist immer falsch, es sei denn, der Kreter wäre überhaupt der einzige Kreter, was aber unter Verweis auf die Tatsachen ausgeschlossen werden kann (vgl. Vollmer, 1990,

S. 55 ff.; Watzlawick, Beavin, & Jackson, 2011). Unter Rückgriff auf das Konzept der Antinomie können folgende Arten von Paradoxien unterschieden werden: Die logisch-mathematischen Paradoxien (Antinomien) (vgl. Kutschera, 1964), paradoxe Definitionen (semantische Antinomien) (vgl. Burge, 1979; 1984) und pragmatischen Paradoxien (paradoxe Handlungsaufforderungen und paradoxe Voraussagen) (vgl. Brockhaus, 1988 a, S. 506).

3.1.3 Widerspruch

Ein Widerspruch im philosophischen Sinne kann als Gegensatz zwischen zwei Erscheinungen, Systemen oder Prozessen, die einander bedingen, sich zugleich aber ausschließen, verstanden werden, eine widerstreitende Einheit der Gegensätze. Synonyme oder verwandte Begrifflichkeiten sind etwa: Gegensatz, Gegensätzlichkeit, Unvereinbarkeit, Diskrepanz, Inkonsequenz, Inkonsistenz (in der Logik), Kontradiktion (in der Philosophie) oder auch Repugnanz (vgl. Popper, 1968, S. 18 ff.). Zentral steht dabei in der Philosophie, genauer in der Erkenntnistheorie und der Logik, der Satz vom ausgeschlossenen Widerspruch, der teilweise als ontologisches Prinzip betrachtet wird oder wurde. Schon Aristoteles (1986) nutzte diesen, als er erklärte, es sei unmöglich, dass etwas zugleich sei und nicht sei. Zwei sich widersprechende Aussagen können nicht beide zugleich zutreffen. Der entsprechende Satz wurde dabei im Laufe der Geschichte der Philosophie auf unterschiedliche Gegensätze bezogen und in Form von unterschiedlichen Prinzipien verwendet (vgl. Kesselring, 2013, S. 15). Ein Beispiel dafür ist die Verwendung in der Logik, in der erklärt wird, ein Satz könne nicht zugleich mit dessen Verneinung zutreffend sein. Es ist also nicht möglich, dass die Erde gleichzeitig rund ist und dass sie es nicht ist (vgl. Antoine & Pierre, 1994). In der klassischen Logik stellt der Satz vom ausgeschlossenen Widerspruch ein Grundprinzip dar und hat die Standardform:

$$\neg(p \wedge \neg p)$$

In Worten ausgedrückt besagt dies, dass es nicht der Fall ist respektive sein kann, dass Aussage p zutrifft und Aussage p gleichzeitig nicht zutrifft. Doch gibt es weitere logische Grundformen von Widerspruchssätzen, so den Satz des ausgeschlossenen Dritten:

$$p \vee \neg p$$

In Worten besagt dieser, dass entweder Aussage p zutrifft oder Aussage p nicht zutrifft, es gibt kein Drittes dazwischen – die Erde ist rund oder sie ist es nicht. Auch dieser Satz

hat eine lange philosophische Tradition. „Als ontologisches Prinzip bedeutet er, dass es zwischen Sein und Nichtsein kein Drittes gibt“ (Zoglauer, 2008, S. 25).

Ein weiterer Widerspruchssatz der Logik wird als *Verum sequitur ex quodlibet*, also ‚Wahres folgt aus Beliebigen‘ gefasst:

$$p \Rightarrow (q \Rightarrow p)$$

In Worten besagt dieser, Aussage p trifft zu, auch wenn die Voraussetzung von Aussage q zutrifft. Ein Beispiel mag dies verdeutlichen: Wenn es schneit, dann schneit es auch unter der Voraussetzung, dass die Erde rund ist (vgl. Beckermann, 2003; Berka & Kreiser, 1986). Davon gibt es eine Abwandlung, die sich intuitiv wenig erschließt, den Widerspruchssatz *Ex falso sequitur quodlibet*, also ‚Aus Falschem folgt Beliebiges‘:

$$\neg p \Rightarrow (p \Rightarrow q)$$

In Worten besagt dieser: Es folgt aus der Tatsache, dass ein Satz p falsch ist, dass dieser Satz eine hinreichende Bedingung für jeden beliebigen Satz q ist. Dies meint zum Beispiel: Wenn es nicht schneit, dann ist unter der Voraussetzung, dass es zur selben Zeit am selben Ort doch schneit, die Erde rund. Dies mag sich intuitiv nicht umgehend erschließen und bedarf daher einer weiteren Erklärung. Eine Folgerungsrelation soll Wahrheit erhalten, das heißt, dass sich die Wahrheit der Prämissen auf die Wahrheit der Konklusion übertragen soll. Wenn die Prämissen wahr sind, dann muss bei einer gültigen Folgerung auch die Konklusion wahr sein. Dies bedeutet aber zugleich, dass die Prämissen nicht wahr sein können, wenn sie einen Widerspruch enthalten. In diesem Fall spielt also die Konklusion gar keine Rolle mehr bzw. es kommt auf diese nicht mehr an. Daher kann jede beliebige, dann auch falsche Konklusion gefolgert werden (vgl. Beckermann, 2003; Berka & Kreiser, 1986). Ein letzter hier noch vorgestellter logischer Widerspruchssatz ist das Paradox der materialen Implikation:

$$(p \Rightarrow q) \vee (q \Rightarrow p)$$

In Worten besagt dieser, dass von zwei beliebigen Sätzen immer mindestens einer die hinreichende Bedingung für den jeweils anderen ist: Wenn es jetzt regnet, dann nehme ich einen Regenschirm mit. Dabei handelt es sich um Paradoxien, eine Gruppe von Formeln der Aussagenlogik, die zwar Tautologien, aber intuitiv problematisch sind. Die Paradoxie ergibt sich dadurch, dass die Interpretation der Wahrheit Implikationen der natürlichen Sprache, nicht einer formalen Interpretation nach der klassischen Logik durch Wahrheitstabellen entspricht (vgl. Anderson & Belnap, 1976).

3.1.4 Ambivalenz

Unter Ambivalenz, dessen sprachliche Wurzeln im lateinischen *ambo* (beide) und *valere* (gelten) liegen, ist ein Zustand psychischer Zerrissenheit zu verstehen. Dabei bestehen sich widersprechende Elemente, zum Beispiel Gedanken, Wünsche oder Gefühle, gleichzeitig nebeneinander und führen bei einer Person zu inneren Spannungen (vgl. Lüscher, 2012, S. 12). Gebräuchlicher ist das Adjektiv ambivalent (zwiespältig, vielfältig, doppelwertig, mehrdeutig). Ambivalent ist beispielsweise die Fähigkeit, gleichzeitig gegensätzliche Erlebenszustände ertragen zu können (vgl. Bleuler, 1914, S. 95). Es handelt sich dabei um ein ‚sowohl als auch‘ von Einstellungen. Ein Beispiel für eine solche Verknüpfung gegensätzlicher Wertungen ist der Begriff ‚Hassliebe‘. Auch wenn es sich bei dem Begriff der Hassliebe zunächst um ein Oxymoron handelt, so sind in der Physiologie antagonistische Funktionen wie Ambivalenz durchaus geläufig.

Eine Begriffsgeschichte und Diskursanalyse des Ambivalenzkonzepts legt in der Anthropologie den Schluss nahe, dass damit Sachverhalte von Bedeutung angesprochen wurden und werden. Dabei können sich diese in übergreifenden Vorstellungen wie Menschenbildern sowie in der konkreten Gestaltung des Handelns finden (vgl. Bleuler, 1914, S. 97; Jeaggi, 1993, S. 12 ff.).

Allgemein werden drei Formen von Ambivalenzen unterschieden (vgl. Bleuler, 1914, S. 96 ff.): Die **affektive Ambivalenz**, die im Zusammenhang mit Gefühlen auftritt: Die gleiche Vorstellung ist von positiven und negativen Gefühlen begleitet – eine Frau hasst und liebt ihr Kind. Die **voluntäre Ambivalenz**, die Ambitendenz, die einen Bezug zu Wünschen aufweist: Ein Mensch will etwas und zugleich will er es nicht oder er will zugleich das Gegenteil. Zuletzt die **intellektuelle Ambivalenz**, jene bei Beurteilungen. Ein Mensch deutet etwas positiv und zugleich negativ: Ich bin ein Profi und ich bin kein Profi.

Diese drei Formen lassen sich nicht schematisch trennen, sie gehen ineinander über und existieren in Kombination. Jedes Ding hat mindestens zwei Seiten. Ein Großteil der Menschen zieht meistens – aber nicht immer – ein Fazit aus beiden; Schizophrene hingegen lassen beide Gefühlsbetonungen nebeneinander bestehen (vgl. Bleuler, 1914, S. 97).

3.1.5 Interessenkonflikt

Ein Interessenkonflikt kann in den unterschiedlichsten Bereichen und Kontexten auftreten. Immer dann, wenn ein primäres Interesse durch ein sekundäres beeinflusst wird in einer als sozial zu klassifizierenden Situation, kann von einem Interessenkonflikt die Rede sein (vgl. Thompson, 1993, S. 1). Dies umfasst auch das Risiko, dass ein professionelles Urteilsvermögen durch sekundäre Interessen negativ beeinflusst wird (vgl. Thompson, 1993, S. 1 ff.). „Interessenkonflikte sind definiert als Gegebenheiten, die ein Risiko dafür schaffen, dass professionelles Urteilsvermögen oder Handeln, welches sich auf ein primäres Interesse bezieht, durch ein sekundäres Interesse unangemessen beeinflusst wird“ (AWMF, 2010, S. 1). Interessenkonflikte sind stets Konfliktsituationen, bei denen aus unterschiedlichen Gründen, etwa ethischen oder organisatorischen, im Kontext dieser Studie gerade berufsethischen, eine Beeinflussung oder ein Widerspruch ausgeschlossen werden soll. Dabei reicht das Risiko einer Beeinflussung, um von einem Interessenkonflikt zu schreiben (vgl. Klemperer, 2011, S. 18). Solche etwa berufsethisch gefährdenden Interessen müssen jedoch nicht materieller Natur sein, sie können auch darin bestehen, Freunden zu helfen oder Anerkennung zu finden (vgl. Klemperer, 2011, S. 17). Generell gilt in diesem Kontext: Je stärker die Vorerwartung, etwa die eines Vorteils, ist, desto stärker ist der Mechanismus. Dabei entsteht eine unbewusste kognitive Befangenheit, ein Bias (vgl. Lieb, Klemperer, & Ludwig, 2011, S. 29 ff.).

Interessenkonflikte können dabei durchaus problematische Konsequenzen haben, beispielsweise indem unwirtschaftliche Entscheidungen getroffen oder Kunden verloren werden. Dazu kommt es insbesondere beim Interessenkonflikt zwischen subjektiven Privatinteressen und den wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens. Beispiele aus dem Arbeitsalltag dafür wären (vgl. Schlichte, Jähne, & Georgi, 2017, S. 1), dass Freunde oder Bekannte bei einer Stellenausschreibung bevorteilt werden, sich Aufträge zugeschanzt werden, inklusive gegenseitiger Vorteilssuche, oder es zu Insiderhandel durch interne Informationen kommt. Dazu kommen zwei weitere Phänomene: Das **Outside-employment**, beispielsweise ein Ingenieur, der außerhalb seiner Arbeit für ein Automobilunternehmen als Umweltgutachter fungiert, und das **Post-employment**, Anschlussbeschäftigungen, die in Konflikt mit der vorangehenden Beschäftigung steht, beispielsweise Politiker, die in die freie Wirtschaft wechseln.

Wird ein Interessenkonflikt nicht gelöst, drohen Schäden (vgl. Schlichte, Jähne, & Georgi, 2017, S. 2 f.). Diese umfassen beispielsweise einen wirtschaftlichen Schaden, als Freundschaftsdienst wird das schlechtere Angebot angenommen, einen Imageschaden, wenn beispielsweise Insiderhandel bekannt wird, einen rechtlichen Schaden, etwa wenn eine Sorgfaltspflicht zur Vermeidung von Übervorteilungen nicht nachweisbar ist, aber auch als Folge unzufriedene Mitarbeiter und respektive oder Kunden (vgl. Schlichte, Jähne, & Georgi, 2017, S. 3 f.). Dabei reicht generell schon die Wahrnehmung eines Interessenkonflikts aus, um derartige Schäden verursachen zu können. Daher gilt es, Interessenkonflikte frühzeitig wahrzunehmen und Präventionen zu ergreifen, wie feste Richtlinien, sensibilisierte Mitarbeiter, eine vorbildliche Führung, eine Gesprächskultur oder Offenlegungspflichten (vgl. Schlichte, Jähne, & Georgi, 2017, S. 5 ff.).

3.1.6 Dichotomie

Dichotomie ist als Form einer Begriffsbestimmung zu beschreiben, die es möglich macht, Begriffe in einem System zu ordnen und sie somit zu definieren. Damit haben diese Begriffe eine operative Funktion (vgl. Brockhaus, 1992, S. 458; Hager, 1972, S. 242 ff.). Dabei wird ein übergeordneter Begriff durch eine fortschreitende Zweiteilung in Mittelbegriffe bis hin zum untersten Begriff, der nicht mehr teilbar sein sollte, aufgegliedert (vgl. Fontin, 1997, S. 23). Beispielsweise in der strukturalistischen Sprachwissenschaft sind viele Dichotomien grundlegend, etwa die Dichotomie von signifikant und Signifikat. In der Volkswirtschaftslehre hingegen wird die Trennung von Variablen in nominale und reale Größen als (neo-)klassische Dichotomie bezeichnet. Sowie das Dilemma auch setzt Dichotomie das *Tertium non datur* voraus, wodurch sich bei beiden die gleiche binäre Struktur ergibt. Während das Dilemma dabei jedoch eine Form des Schließens ist, die Zwangsläufigkeiten und Widersprüche produziert, hat die Dichotomie eine erklärende und systematisierende Ausrichtung (vgl. Fontin, 1997, S. 23).

3.1.7 Dualismus / Dualität

Allgemein wird unter Dualismus eine Zweiheit verstanden, aber auch eine Gegensätzlichkeit und Polarität (vgl. Brockhaus, 1988 b, S. 7 f.; Nieke, 1972). Dabei wird der Dualismus vom Monismus, der Einheitslehre, und dem Pluralismus, der Mehrheitslehre, abgegrenzt. Der Begriff des Dualismus wird vor allem in der Philosophie sowie in der Re-

ligionswissenschaft verwendet. Den Auffassungen beider Disziplinen ist dabei gemeinsam, dass „durch die gleichzeitige Nennung zweier entgegengesetzter Prinzipien, die deswegen grundsätzlich nicht zu vereinheitlichen sind, dennoch so etwas wie Einheit entstehen kann“ (Fontin, 1997, S. 24). Ein Versöhnungsversuch zwischen den beiden Polen ist in diesem Kontext auch keineswegs beabsichtigt, der Dualismus bezieht seine Wirkung eben gerade daraus, dass gegensätzliche Prinzipien ohne Auflösung nebeneinander stehengelassen werden. Dies hat auch Auswirkungen auf den Erkenntnisprozess: Die Beschäftigung mit nur einem Pol reicht für wirkliche Erkenntnisse nicht aus. Dies meint zugleich, dass Dualismus tatsächlich so etwas wie Gleichzeitigkeit ermöglicht und doch auch benötigt, da der eine Pol nie ohne Verweis auf den gegensätzlichen Pol genannt werden kann (vgl. Fontin, 1997, S. 24).

In der Philosophie meint Dualismus, dass alles in zwei einander ausschließende Entitäten oder Substanzen zerfällt, etwa materielles und immaterielles, wobei es Wechselwirkungen geben kann. Historisch ein wichtiger Ausgangspunkt war dabei das Leib-Seele-Problem mit der Annahme von Interaktionen von Geist und Gehirn auf subatomarer Ebene (vgl. Popper & Eccles, 2002). Diese Interaktion wurde und wird dabei als evidente Tatsache gefasst, die von unserem physikalischen Verständnis nur aufgrund dessen Mangelhaftigkeit nicht erfasst werden kann (vgl. Popper & Eccles, 2002). Dem stehen oder standen andere Sichtweisen gegenüber, etwa solche, die keine Interaktion von Geist und Körper annehmen (vgl. Leibniz, 2001). Auch gibt es eine Abgrenzung zum Konzept der Interaktion von Geist und Körper, die den dahinter liegenden Dualismus negiert und vielmehr die Einheit jeder Person unterstreicht, wenn dieser auch körperliche wie geistige Eigenschaften zukämen (vgl. Chalmers, 1997; Jackson, 1982).

Dualismus in der Religionswissenschaft bezeichnet hingegen die Anschauung, dass zwei voneinander unabhängige und einander entgegengesetzte Prinzipien die Welt begründen und gestalten. Bekanntes Beispiel ist hierbei die Polarität des männlichen und weiblichen Prinzips in der chinesischen Religion, das Yin und Yang. Auch im Christentum wird das Gegenüber von Gott und Welt, Fleisch und Geist, Reinheit und Sünde etc. als dualistisch charakterisiert (vgl. Fontin, 1997, S. 24).

3.1.8 Trade-off

Ein Trade-off beschreibt im Allgemeinen eine gegenläufige Abhängigkeit. Gemeint ist, dass immer, wenn etwas besser wird, zugleich das andere schlechter werden muss. Dahinter steckt auch die Aufforderung zum Abwägen, konkurrieren doch zwei Ziele mit gradueller Substitutionsmöglichkeit (vgl. Ritter & Zinn, 1991, S. 134). Das Standardprinzip kann folgendermaßen ausgedrückt werden:

$$a \sim 1/b$$

Eine Proportionalität ist bei einem Trade-off jedoch nicht stets gegeben (vgl. Gramm, König, & Kricke, 2012). In Bezug auf Kosten zeigt sich dies etwa in der Relation von Qualität und Kosten, gilt es doch, höchst unterschiedliche Kosten und Kostenarten zu berücksichtigen, wenn beispielsweise an Qualität gespart wird (vgl. Bieri, 2010, S. 22 ff. & 54 f.).

In der Ökonomie werden Trade-offs als gegenläufige Abhängigkeit von zwei Größen gefasst, exemplarisch von Kosten und Qualität. Sinkt das eine, sinkt auch das andere und vice versa. Es gibt also eine Austauschbeziehung zwischen Kosten und Qualität und immer wieder muss konkret über die Ausgestaltung dieser entschieden werden (vgl. Dornbusch, Fischer, & Startz, 2003, S. 23 f.). Das optimale Qualitätsniveau stellt daher in Relation zu den Qualitätskosten ein Dilemma dar (vgl. Bieri, 2010, S. 54). Dabei sind jedoch unterschiedliche Kosten und Kostenarten zu beachten, welche die lineare Relation als Vereinfachung erscheinen lassen (vgl. Bieri, 2010, S. 22 f.). Vergleichbare Konzepte finden sich in den unterschiedlichsten Disziplinen. So kennt die Biologie Fitnessnachteile von Organismen, wenn sich diese an einen bestimmten Umweltfaktor anpassen. Der Vorteil der Anpassung hat Kosten, wie beispielsweise eine schlechtere Anpassung an andere Umweltfaktoren (vgl. Tilman, 1990, S. 3 f.). Soziobiologisch wird dabei der Begriff des Abgleichs verwendet – durch Investitionen von Zeit oder Energie soll beispielsweise die reproduktive Fitness erhöht werden. Dabei wird ein Weg auf Kosten eines anderen gewählt. Dahinter steht das ökonomische Konzept von Allokationskonflikten und zugehörigen Strategien (vgl. Voland, 2013, S. 170 ff.; Rasche & Rehder, 2017, S. 88 ff.). Auf ein Beispiel angewandt ist ein Abgleichproblem, ob eigene Reproduktion gewählt wird oder beispielsweise diejenige von Verwandten unterstützt wird. Aus individuellen Abgleichslösungen werden dabei individuelle Lebensgeschichten (vgl. Wolf, Van Doorn, Leimar, & Weissing, 2007, S. 581 ff.).

„Während beim Dilemma eine geartete Handhabung oder Aufhebung durch verlassen der Systemgrenzen ein höheres Nutzenniveau erreicht werden soll, beschreibt Trade-off spezifische Systemgrenzen, in deren Rahmen ein Austausch zwischen zwei Größen erfolgen kann. Damit können für den Trade-off als wesentliche Unterschiede zum Dilemma festgehalten werden, dass es beim Trade-off einerseits um einen Austausch zweier Größen geht, der beim Dilemma nicht möglich scheint, und andererseits die Wahl eines spezifischen Austauschverhältnisses und nicht das Verlassen von Systemgrenzen im Mittelpunkt steht“ (Fontin, 1997, S. 25 f.).

3.2 Die Betrachtung von Dilemmata in relevanten Disziplinen

Zur explorativen Klärung des Gegenstandsbereiches dieser Studie ist eine Analyse über das Verständnis desselben in verschiedenen Disziplinen als weit ertragreicher zu betrachten, als nur vom reinen Begriff auszugehen. Dabei geht es darum, zu erfassen, wie die Thematik, welche im weiteren Sinne durch die Konnotation der Unlösbarkeit, Widersprüchlichkeit und Polarität beschrieben wird, in anderen Disziplinen aufgenommen wird, und nicht respektive weniger um die definitorische Begriffsschärfe. Sehr viel schwieriger als bei einer reinen Begriffsbestimmung ist jedoch, dabei auf inhaltliche Aspekte zu fokussieren, denn das spezifische Verständnis von Dilemmata einer Disziplin ergibt sich im Wesentlichen aus dem Verwendungszusammenhang in ebendieser Disziplin. Damit werden auch prozessuale Aspekte relevant, welche von Fall zu Fall angesprochen werden. Der Rahmen wird hier weit gefasst. Es gilt, die zentralen Bereiche von Forschung und Lehre zu erfassen, welche sich mit dieser Thematik beschäftigen. Ziel dabei ist es, ein differenziertes Bild des Umgangs mit Dilemmata in unterschiedlichen Disziplinen zu zeichnen und deren Ansätze bezüglich dieses Umgangs zu skizzieren. Dies alles kann keineswegs als ein Vorgreifen dieser Studie verstanden werden – es fehlen bisher Ansätze, die sich mit der subjektiven Wahrnehmung und dem subjektiven Umgang mit Dilemmata in einem sozialwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Rahmen befassen. Alles nachfolgend Aufgeführte kann damit nur als Rahmen und Grundlage betrachtet werden, als die Forschung dieser Studie unterfütternd, aber keinesfalls auch nur in Tendenzen vorwegnehmend.

Bei einer so vielschichtigen Thematik wie Dilemmata ist es diffizil, jene Disziplinen zu strukturieren, die sich mit der Thematik befassen, zumal sich wechselseitige Verknüpfungen in den Ansätzen zeigen. Die gewählte Betrachtung repräsentiert daher auch nicht in jedem Fall die prinzipielle Ausrichtung der jeweiligen Disziplin, sondern muss vielmehr vor dem Hintergrund einer jeweils spezifischen Perspektive, jener auf Dilemmata, gesehen werden. Während dabei die grundlagenorientierten Ansätze versuchen, das Phänomen Dilemma konzeptionell zu klären, versuchen die anwendungsorientierten Ansätze, zu klären, wie sich eine Disziplin der Thematik annehmen kann. Diese Herangehensweise führt dazu, dass beispielsweise der Konflikt als grundlegender Eigenschaftsaspekt von Dilemmata thematisiert wird, obwohl er im Rahmen des Konfliktmanagements einen ausgeprägten Anwendungsaspekt besitzt.

Weil es ein komplexes Unterfangen ist, ein differenziertes Bild des Gegenstandes Dilemma zu schaffen, wird der Betrachtung unterschiedlicher disziplinärer Perspektiven auf Dilemmata eine Definition dieser vorangestellt, welche die wesentlichen Aspekte von Dilemmata beinhaltet, wie sie in dieser Arbeit verstanden werden. Dies dient dazu, dass Rezipienten dieser Studie quasi durch die Brille dieser Definition auf die relevanten Ansätze anderer Disziplinen und Forschungsrichtungen blicken können.

3.3 Eine Definition und die Wiederaufnahme des Beispiels zu Beginn

Unter Bezug auf die eingangs genannte Problemstellung erfolgt in der Arbeit eine Konzentration auf Dilemmata von Topmanagern als Individuen. Vor diesem Hintergrund sei folgende Definition vorangestellt: Unter einem Dilemma ist eine Situation zu verstehen, in der bezogen auf ein Ziel scheinbar gleichzeitig zwei sich gegenseitig ausschließende Handlungen durchgeführt werden müssten (vgl. Fontin, 1997, S. 28). Eine Wahl zwischen diesen beiden Handlungen erscheint deshalb nicht möglich, weil für beide Handlungen gleichzeitig gute Gründe sprechen, aber auch Risiken mit beiden verbunden werden. Durch die Zufügung des Begriffs ‚scheinbar‘ in der Definition wird darauf hingewiesen, dass ein Dilemma die spezifische Problemsicht einer oder mehrerer Personen beschreibt und deshalb möglicherweise auch aufgehoben werden kann.

Im Sinne dieser Definition wird das in Kapitel 1 exemplarisch aufgezeigte Dilemmata wieder aufgenommen. Im Laufe der Arbeit wird genau auf dieses noch mehrmals zurückgegriffen, es stellt gewissermaßen einen Rahmen dieser Studie dar. Dies liegt insbesondere daran, dass es sich wohl um das in der Forschung mit am breitesten erfasste und in der Empirie mit am verbreitetsten wahrgenommene Dilemmata handelt. Doch ist stets zu beachten, dass Dilemmata hier mehr meint und über dieses hinausgegangen wird. Das Beispiel lautete wie folgt: Ein CEO sieht sich erheblichem Druck in Sachen Zeitrressourcen ausgesetzt. Das Dilemma ist jenes der immerwährenden Kluft zwischen der Aufteilung der zur Verfügung stehenden Zeit zwischen der Familie einerseits und dem Geschäft andererseits. Dieses Dilemma hat der CEO identifiziert. Zum einen braucht ihn das Geschäft, um vorwärts zu kommen, und zum anderen die Familie, um familiäre Bedürfnisse zu decken. Zwei Stoßrichtungen stehen dem CEO nun zur Verfügung: Die erste ist mehr Zeit in den Job und die zweite mehr Zeit in seine Familie zu investieren. Es können also nicht gleichzeitig, und das ist die Ausweglosigkeit, beide Bedürfnisse erfüllt werden. Jede Entscheidung endet hingegen in einer unerwünschten Situation. Eine solche Situation wird somit zu einem Dilemma, das durch folgende Eigenschaften charakterisiert ist: Es gibt **ein Ziel**, im Beispiel den wirtschaftlichen und privaten Erfolg. Zu diesem Ziel **führen zwei Handlungen** (mehr Zeit in den Job zu investieren und mehr Zeit mit der Familie zu verbringen), die **gleichzeitig durchgeführt** werden müssten, **sich aber gegenseitig ausschließen** (mehr Zeit für den Job schließt mehr Zeit für die Familie aus und vice versa).

Eine wesentliche Eigenschaft, nicht nur dieses, sondern aller Dilemma, ist, „dass mit dessen Auftreten die Erschließung eines spezifischen Nutzens verhindert wird“ (Fontin, 1997, S. 29). Ein solcher Nutzen kann dabei überall auf einem Kontinuum von zusätzlichem Ertrag und familiärem Glück bis hin zur Abwendung eines drohenden Konkurses oder einer Scheidung liegen. Damit hat das Entstehen eines Dilemmas gegebenenfalls auch etwas mit dem Anspruchsniveau des- oder derjenigen zu tun, der oder die sich ihm ausgesetzt sieht.

3.4 Grundlagen- und anwendungsorientierte Konzepte

Um im folgenden Kapitel Dilemmata grundlegend und differenziert betrachten zu können, ist es wichtig, Begriffe und Konzepte, die mit dem Dilemma verwandt sind, in anderen wissenschaftlichen Disziplinen in den Fokus zu nehmen. Nur dies ermöglicht ein möglichst differenziertes Bild von Dilemmata, durchaus auch in Abgrenzung zu diesen Theorien und Ansätzen. Dem Konzept der GTM folgend gilt es dabei insbesondere auch Lücken oder Fragen zu markieren, die im Rahmen der Forschung dieser Studie zu betrachten sind. Entsprechendes folgt jeder hier betrachteten Theorie und Perspektive in Form kurzer abschließender Fazits.

Doch weiterhin kann die Frage aufkommen, warum gerade die doch induktiv und auf Empirie aufbauende GTM einer so umfangreichen Rahmenziehung bedarf. Auch wenn die GTM deduktive Theorien ablehnt, macht dies die GTM nicht tatsächlich theorieelos. Vielmehr dynamisiert sie unterschiedliche andere Theorien und führt diese zusammen. Dabei wird diesen ihr universeller Wahrheitsanspruch abgesprochen. Dies macht jene Theorien jedoch nicht bedeutungslos, sondern lässt sie zu einflussreichem Kontext werden. Gerade in Forschungsbereichen, in denen bis dato keine treffliche Kategorie gefunden wurde, wie jenem hier betrachteten, ermöglicht die GTM dabei einen Forschungsansatz, um unterschiedliche Erklärungsmuster zu erfassen und zusammenzuführen, ohne eine eigene universelle Wahrheit zu begründen. Jene nun folgenden Ausführungen sind dementsprechend als Rahmen und Kontext zu betrachten. Sie werfen Fragen auf, welche das Vorgehen im Rahmen der GTM in dieser Arbeit genauso prägen wie sie Grundlage, Abgrenzung und Beziehungssetzung sind für die Fassung von Dilemmata in dieser Studie in Kapitel 4.

3.4.1 Erkenntnistheorie

Erkenntnis ist ein Ziel aller Wissenschaften. Daher meint Erkenntnistheorie, nicht zu hinterfragen, ob, sondern wie Erkenntnisse erreichbar sind. Dies bedeutet jedoch nicht, dass nicht auch nach dem Ursprung von Erkenntnissen geforscht wird, insbesondere nach der Vernunft, ergo dem Rationalismus, der Erfahrung, somit dem Empirismus, und gewissermaßen dazwischenstehend dem Kritizismus. All diese werden hier kurz erfasst und dabei auch bezüglich ihrer Stellung zu Dilemmata diskutiert. Daraus schließlich lässt sich ein

Bild der Stellung von Erkenntnis und Dilemmata gewinnen. Wie lautet doch ein Sprichwort: „Erkenntnis (Einsicht) ist der erste Schritt zu Besserung“ (o. V., o. J.). Anders formuliert heißt das, dass erst durch das Erkennen beispielsweise eines Dilemmas überhaupt über dessen (Auf-)Lösung nachgedacht werden kann. In diesem Sinne werden in diesem Kapitel philosophische Strömungen diskutiert, welche über das alltägliche Einsehen herausgehen und auch deshalb über eine Relevanz in Bezug auf Dilemmata verfügen. Im Bewusstsein, dass in der Erkenntnistheorie eine Vielzahl verschiedener Strömungen zum Teil äußerst kontrovers diskutiert werden, sei darauf hingewiesen, dass in dieser Arbeit im Wesentlichen von jenen die Rede ist, die eine gewisse Relevanz in Bezug auf Dilemmata haben.

Generell unterscheiden lassen sich unterschiedliche Strömungen der Erkenntnistheorie. Diese sind der Dogmatismus, welcher die Erkenntnismöglichkeit unterstreicht (vgl. Filser, 2001), der Skeptizismus, der mindestens an der Vertrauenswürdigkeit von Erkenntnissen zweifelt (vgl. Gabriel, 2008), und wiederum gewissermaßen dazwischen der Kritizismus. Eine weitere Form ist der subjektive Relativismus, der Erkenntnis an ein jeweiliges Subjekt bindet (vgl. Hübner, 1978; Neusüss, 2007). Bedingt dagegen steht beispielsweise der Pragmatismus, der Erkenntnisse an ihre Nützlichkeit bindet, doch auch betont, dass Erkenntnisse daher subjektiv seien. Insgesamt ist in diesem Feld eine Erkenntnis mindestens auch eine Frage der Interpretation (vgl. James, 1907; 1994). Doch gibt es auch Erkenntnisse, die wahr sein können, ohne nützlich zu sein, genauso wie solche, die sich nicht in der Praxis erweisen, sondern a priori bewiesen werden können und damit generalisierbar werden (vgl. Dewey, 1989; Peirce & Apel, 1976). Dem entgegen steht der Fiktionalismus, der gleichfalls Begriffe als zweckmäßige Instrumente betrachtet. Allerdings werden dabei Grundlagen, etwa in der Ethik, schwer haltbar, was dieser Denkschule viel Kritik einbringt und einbrachte (vgl. Vaihinger, 1986, S. 468 f.). Zuletzt kann der Ökonomismus herausgestellt werden, welcher Wahrheit als Anpassung an eine Umgebung deutet. Damit wird Wahrheit zweckmäßig – doch auch diese Sichtweise sieht sich deutlicher Kritik ausgesetzt (vgl. Kirchgässner, 1997, S. 128 ff.).

Eine wichtige Grundlage der Erkenntnistheorie ist, wie ausgeführt, der Rationalismus. Dieser befasst sich mit Erkenntnis durch Vernunft, durch Ratio, und betrachtet diese als allgemeingültig und zugleich notwendig, und dies meint auch a priori ohne Ausnahmen geltend. Ein bekanntes Beispiel für diese Art der Erkenntnistheorie ist die Mathematik,

die zugleich als Grundlage jeder eigentlichen Wissenschaft angenommen wird. Dabei wird Logik mit rationaler Wahrheit verbunden (vgl. Cottingham, 1984; 1988; Kant, 2017 a). Analog zur Mathematik wird dabei Wirklichkeit wie durch eine Formel abgebildet, der Überzeugung folgend, dass jegliches Wirken sich durch und über Vernunft abbilden lässt. Ein Konzept aus diesem Bereich ist die Idee einer Weltformel (vgl. Specht, 1979). Davon ausgehend, ohne die Zentralität des Rationalismus zu negieren, sucht der Gedanke der Entelechie, das Gesamtverständnis zu dynamisieren (vgl. Pinselpark, 2017). Eine Problematik dabei ist jedoch die Überbetonung der mathematischen Erfassung (vgl. Kenny, 1986; Loeb, 1981; Nelson, 2005) sowie der Umstand, dass lediglich empirische Wahrheiten zu Vernunftwahrheiten umgedeutet werden (vgl. BonJour, 1998). Dem steht positiv die Abweisung autoritativer Glaubens- und Gefühlswahrheiten entgegen, bei einer vorhandenen Betonung der Verwertbarkeit von Erkenntnissen.

Vom Rationalismus abzugrenzen ist der Empirismus als Ausprägung der Erkenntnistheorie. Diese betont die Erkenntnis über Erfahrungen, etwa der Sinne. Damit erfolgt Erkenntnis a posteriori; die Wahrheit ist keine Frage der Logik, sondern der Wahrnehmung und Messung. Deutlich abgelehnt wird daher die Metaphysik, bei der die Erscheinungswelt zählt (vgl. BonJour, 1985; Gawlick, 1986; Kant, 2016). Zu beachten ist jedoch, dass die simple Reihung von Beobachtungen nicht ausreicht. Es gilt, diese logisch zu verknüpfen, etwa mittels Induktion, die nach Ähnlichkeit oder Kontrast, nach dem Prinzip einer zeitlichen oder räumlichen Nähe und nach Ursache und Wirkung operiert (vgl. Nagel, 2000; 2006). Das Leben selbst ist dabei vor allem ein biologisches in der Betrachtung, es zählt die organische Wirklichkeit. Vom Verständnis her sieht der Empirismus sich als eine Fortentwicklung der Wissenschaft, weg von theologischen oder metaphysischen Vorstellungen, hin zu einem Verständnis auf der Basis von Tatsachen, Beobachtungen und Experimenten. Dabei zählt die Nutzbarkeit des Wissens, denn nur so kann sich diese Macht entfalten (vgl. Engfer, 1996; Pinselpark, 2017). Dies meint auch, dass sich Wissen darüber rechtfertigt, dass es Leben erhält und sichert. Dabei ist der Wille von Menschen zu Macht als ein Mittel anzusehen (vgl. Woolhouse, 1988). Bewusstsein ist soweit da, als es nützlich ist. Es ist ersichtlich, dass dies den Wert der Erkenntnis relativiert (vgl. BonJour, 1985; Gawlick, 1986; Woolhouse, 1988).

Der Kritizismus wiederum kann als Verbindung von Rationalismus und Empirismus verstanden werden. Um zu Erkenntnis zu gelangen, brauchen wir Erfahrung (Empirie) und

Verstand (Rationalität): „Begriffe ohne Anschauungen sind leer, Anschauungen ohne Begriffe sind blind“ (Kant, 2017 a, S. 75). Der Kritizismus versucht, sowohl auf die Beschränkungen des Empirismus wie des Rationalismus zu reagieren. Ist der Empirismus in der Kritik zu passiv und der Rationalismus in seiner Form des Erkennens zu beschränkt, erlaubt der Kritizismus als Erkenntnisprogramm beispielsweise Spontaneität. Dabei gilt Kant mit seinem Werk ‚Kritik der reinen Vernunft‘ als zentraler Begründer dieses Erkenntnisprogramms in seiner Befassung mit der Frage, wie synthetische, also die Erkenntnis erweiternde Urteile a priori möglich sind, etwa in der Mathematik (vgl. Kant, 1996; 2017 a). In diesem Kontext führte er aus, dass auch Sinneswahrnehmungen a priori Formen unterliegen, etwa bezüglich Raum und Zeit. Das Ding an sich ist nicht erkennbar; Raum, Zeit und Kausalität sind angeborene Anschauungsformen des Denkens (vgl. Kant, 2017 a). Kant (2017 a) bezweifelte erstmals im Grundsatz die Möglichkeit, die Wirklichkeit als solche zu erkennen. Er betonte, dass wir in unseren Erkenntnismöglichkeiten immer von unseren angeborenen Möglichkeiten abhängig sind und diese nicht sprengen können (vgl. Kant, 2017 a). Doch macht dieser Umstand Erkenntnis nicht per se unmöglich, sondern es bedarf einer Grenzziehung zwischen Erfahrungen und Denken oder auch zwischen Form und Inhalt von Erkenntnis (vgl. Kant, 2017 a; 2017 b). Dies kann als Grundprogramm der Aufklärung beschrieben werden:

„Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit. Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen. Selbstverschuldet ist diese Unmündigkeit, wenn die Ursache derselben nicht am Mangel des Verstandes, sondern der Entschließung und des Mutes liegt, sich seiner ohne Leitung eines anderen zu bedienen“ (Kant, 2011, S. 481).

Und darin liegt eine erste Verbindung zu Dilemmata. Denn dieser Fassung verbunden ist die wohl berühmteste Maxime Kants: „Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person als auch in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchest“ (Kant, 2016, S. 429). Diese Maxime könnte einen Beitrag zur Lösung von Dilemmata leisten. Ob dem so ist, wird der weitere Forschungsverlauf dieser Studie zeigen.

Die menschliche sozialwissenschaftliche Welterkenntnis wiederum ist durch den Standpunkt und die Sichtweise des Erkenntnissubjekts sowie durch die interaktionale Dynamik zwischen der forschenden Person und ihrem Erkenntnisgegenstand ermöglicht und begrenzt. Diese erkenntnistheoretische Positionierung findet eine Entsprechung in der Philosophie des Konstruktivismus. Dort wird die Auffassung vertreten, dass nicht die Dinge an sich zugänglich sind, sondern dass diese stets durch die Eigenschaften des Erkenntnisystems vermittelt oder gefiltert werden. Es geht dabei vor allem um Fragen nach dem ‚Wie‘ des Erkennens; dabei kommt es zu neurobiologischen, kognitions- und sprachwissenschaftlichen bis hin zu kultur-, sozial- und kommunikationswissenschaftlichen Rahmungen und Perspektivierungen. Grundlegend dabei ist eine Position des ontologischen Zweifels, die sich im GTM-Ansatz methodisch als Skepsis zeigt: Zwar erscheint die Vermutung der Existenz einer Welt jenseits unserer subjektiven Vorstellungen nicht unvernünftig, allerdings ist es nicht möglich, ein Welt-Abbild jenseits von Sehweisen zustande zu bringen. Darstellungen sind hingegen an spezifische Wahrnehmungs-, Datenproduktions-, Darstellungsweisen und -parameter gebunden. Die Erkenntnis der Welt ist also nur in Form von Konstruktionen erkennender Subjekte zu erlangen, durch komplexe biologische, personale, soziale und kulturelle Zustandekommensfaktoren auf Seiten der Erkennenden moderiert (vgl. Breuer, Muckel, & Dieris, 2018, S. 40 f.). Für die Kultur- und Sozialwissenschaften sind die Konzeptionen insofern interessant, als hier „(...) das systemische Wechselspiel zwischen Konstruktion als Erfinden neuer Wirklichkeiten, Rekonstruktion als das Entdecken schon von anderen erfundener Wirklichkeiten oder von Ressourcen, die Dekonstruktion als kritische Neu-Konstruktion in Ablehnung von Naturalismus, naivem Realismus oder Universalismus“ (Breuer, Muckel, & Dieris, 2018, S. 40) in den Blick genommen wird. Dabei lassen sich viele unterschiedliche Ansätze des Konstruktivismus abseits dieser allgemeinen grundlegenden Fassung unterscheiden (vgl. Breuer, Muckel, & Dieris, 2018, S. 40 f.), darunter der im Folgenden vorgestellte radikale Konstruktivismus.

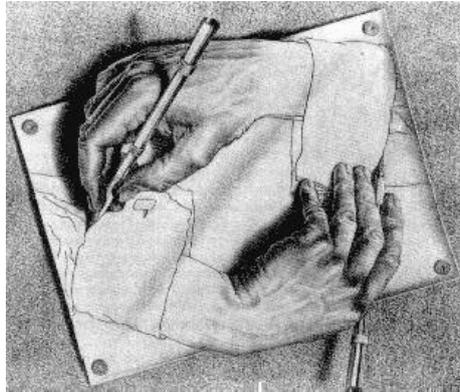
Der radikale Konstruktivismus ist eine Position der Erkenntnistheorie. Als dessen Begründer gilt Glasersfeld; die Benennung dient dabei vor allem der Abgrenzung zu anderen Positionen der Erkenntnistheorie (vgl. Glasersfeld, 1996a, S. 22). Dieser formulierte die Grundprinzipien des radikalen Konstruktivismus, vor allem jenes, dass die Wissensaufnahme ein aktiver Prozess ist, wobei die Kognition die Erfahrungswelt ordnet und organisiert (vgl. Glasersfeld, 1996a, S. 96). Die Wahrnehmung alleine kann dabei kein Abbild

der Realität liefern, denn Wahrnehmung ist individuell und daher nicht objektiv. Dies erklärt zugleich den Begriff der Radikalität, handelt es sich doch um einen kompromisslos subjektiven Konstruktivismus. Dabei gilt:

„Das Erkenntnisproblem reduziert sich auf die Frage, wie das Subjekt zunehmend fähig wird, Objekte adäquat zu erkennen, das heißt, wie es zur Objektivität gelangt. Diese ist nämlich keine ursprüngliche Eigenschaft, wie es die Empiristen annehmen; vielmehr beruht ihr Erwerb auf einer Reihe aufeinanderfolgender Konstruktionen, die eine immer größere Annäherung an die Objektivität darstellen“ (Piaget, 2003, S. 26).

Damit kann es keine Realität oder Ideen hinter wahrgenommenen Dingen geben, denn jeder Versuch, Realität zu erfassen, muss begrenzt bleiben. Erfassbar sei nur die jeweils eigene subjektive Realität oder kurz: „In meinem Erkennen existiert nur meine Realität“ (Glaserfeld, 1996b, S. 96). Diese Erkenntnis entspricht durchaus moderner neurobiologischer Forschung, die aufzeigt, dass Wissen nur im jeweils geschlossenen Gehirn existiert, geformt durch Erfahrungen. Ob eine Realität dabei richtig oder falsch ist, lässt sich nicht unterscheiden – so bedarf es auch keines Wahrheitsbegriffs. Vielmehr geht es darum, ob eine Realitätskonstruktion ‚passt‘, ergo zum Überleben der Spezies beiträgt (vgl. Glaserfeld, 1987, S. 43 f.; 1996, S. 43). „Wenn wir, um das Instrument einer Analyse analysieren zu können, eben dasselbe als Instrument benutzen müssen, so bereitet uns die dabei entstehende Zirkularität ein schwindelerregendes Gefühl. Es ist, als verlangten wir, dass das Auge sich selbst sieht“ (Maturana & Varela, 2009, S. 29 f.). Das Bild der zeichnenden Hände (Abbildung 3) bringt dieses ‚Schwindelgefühl‘ deutlich zum Ausdruck. Die Hände zeichnen sich gegenseitig, sodass es nicht möglich ist, zu wissen, wo die Basis des gesamten Prozesses liegt, das heißt, welche die tatsächlich existierende Hand ist (vgl. Escher & Varela, 2006).

Abbildung 3: Die zeichnenden Hände



(Escher, 1972)

Folgende Zitate verdeutlichen die erkenntnistheoretische Grundauffassung der Konstruktivisten:

„Welt ist Welt, wie wir sie sehen, sie ist Erfahrungswirklichkeit“ (Schmidt, 1998, S. 18). „Es gibt keine objektive Welt oder Wirklichkeit unabhängig von einem konkreten lebenden System“ (Köck, 1984, S. 363). „Macht man sich klar, dass unser Erleben von Weltartigem so etwas wie ein Trick der selbstreferentiellen Organisation unserer Nervensysteme, eine Betriebsmodalität menschlicher kognitiver Systeme im Prozess ihrer Autopoiese ist, dann wird deutlich werden, dass wir nicht eigentlich in der Welt leben, die wir wahrnehmen und mit deren Elementen wir umgehen, sondern mit und mittels der durch unsere Kognition geleisteten Erzeugung von Welt unsere Existenz aufrechtzuerhalten und die Modalität unserer Autopoiese zu verbessern suchen. In diesem Sinne sind alle Wahrnehmungen, Wissensbestände, Denkart und alle kulturellen Lebensformen Instrumente bzw. Strategien im Prozess der menschlichen Autopoiese“ (Rusch, 1986, S. 45 f.).

Der Konstruktivismus hat dabei vor allen für die Kognitionswissenschaften große Bedeutung, da er betont, dass unser Zugang zur Welt immer über unser Gehirn und eine dortige Repräsentation, den semantischen Gehalt einer Wahrnehmung erfolgt (vgl. Fischer, 1995, S. 20 ff.). So determiniert das kognitive System die Repräsentation, nicht die Umwelt

selbst. Das kognitive System operiert dabei nach eigenen subjektiven Strukturdeterminanten, was ‚objektives Wissen‘ ausschließt (vgl. Fischer, 1995, S. 20 ff.). Wirklichkeitsvorstellungen erfolgen dabei über Fiktionen und Hypothesen. „Das menschliche Vorstellungsgebilde der Welt ist ein ungeheures Gewebe von Fiktionen voll logischer Widersprüche, das heißt von wissenschaftlichen Erdichtungen zu praktischen Zwecken bzw. von inadäquaten, subjektiven, bildlichen Vorstellungsweisen, deren Zusammentreffen mit der Wirklichkeit von vornherein ausgeschlossen ist“ (Vaihinger, 1986, S. 14). „Solange solche Fiktionen ohne das Bewusstsein, dass sie solche sind, aufgestellt werden, als Hypothesen, sind sie eben falsche Hypothesen“ (Vaihinger, 1986, S. 27). Wird jedoch der Standpunkt des radikalen Konstruktivismus eingenommen, spricht nichts gegen eine Fiktion als ontologische Realität, wenn diese aus der Erlebniswelt abgeleitet wird (vgl. Glasersfeld, 1997a, S. 44 ff.; Vaihinger, 1986, S. 27 ff.). Die Fiktion ontischer Realität ist an sich harmlos – solange sie nicht als wahre Erkenntnis präsentiert wird. Genau gegen letzteres stellt sich der radikale Konstruktivismus (vgl. Glasersfeld, 1997a, S. 43 f.).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es eines Denksystems bedarf, um zu Erkenntnis zu gelangen. Erkenntnis wiederum ist zentral, um Wissen zu schaffen, das heißt im Kontext dieser Studie beispielsweise, Dilemmata zu erkennen, damit umzugehen und daraus folgend auch Lösungsansätze zu entwickeln. Erst durch Erkenntnis wird es möglich, sich der Thematik Dilemmata anzunehmen. Dennoch ist zu fragen, inwiefern Erkenntnistheorie dabei notwendige Grundlage der Erfassung praxisrelevanter Umgangsformen mit Dilemmata ist, oder ob nicht diese deutlich theoretischen Ausführungen zwar wissenschaftlich einen Rahmen darstellen, aber auf die Praxis bezogen nur tautologisch wirken durch die Betonung der grundsätzlichen Bedeutung eines Denksystems. Tatsächlich muss hinterfragt werden, ob sich diese Theorietiefe in Abstraktionen aus der Empirie nachzeichnen lässt.

3.4.2 Entscheidungstheorie

Die Entscheidungstheorie dient der Evaluation der Konsequenzen von Entscheidungen der angewandten Wahrscheinlichkeitstheorie. Ein Dilemma kann als eine besondere Entscheidungssituation aufgefasst werden. Ein Kernproblem des Dilemmas ist, dass mit seinem Auftreten ein Problem in eine (zumindest vermeintliche) Entscheidungsperspektive

gedrängt wird. Die Spezifität dieser dilemmatischen Entscheidungssituation liegt im Umstand begründet, dass eine solche Entscheidung mit gutem Gewissen eigentlich nicht getroffen werden kann, denn es sprechen gute Gründe dafür, beide Optionen gleichzeitig zu verfolgen. Es ist scheinbar so, dass ein Nutzenverlust eintritt, wenn eine Entscheidung für eine Option getroffen wird. Entscheidungen können zugleich als ein genuiner Bestandteil der Unternehmensführung betrachtet werden, welchen in ihrer Bedeutung eine hohe Zentralität zuteilwird (vgl. Bamberg & Coenenberg, 2008; Heinen, 1976 a; 1976 b; 1984). Zuletzt kann festgehalten werden, dass jede Handlung letztlich immer auf einer Entscheidung beruht. Mit dem Auftreten von Dilemmata wird folglich Handeln fundamental behindert. Entscheidungen beruhen dabei auf der Freiheit von Menschen, sind aber zugleich eine Notwendigkeit (vgl. MacIntyre, 1984, S. 264). Folgende Mindestkomponenten sind Voraussetzung einer Entscheidung (vgl. Thomae, 1975, S. 1): Die **Wahrnehmung mehrerer Möglichkeiten**, die **Unterbrechung der Handlung**, die **Abwägung der Alternativen** und die **Bewertung derselben**.

Die Bedeutung richtiger Entscheidungen in Anbetracht der wachsenden Komplexität und Interdependenz der gesellschaftlichen Verhältnisse wird immer wieder betont (vgl. Höffe, 1975, S. 137). Dabei kann Utilitarismus als Basis der Entscheidungstheorie verstanden werden, dessen Prämisse es ist, dass jede Handlung nur von ihrem Ziel her bestimmt werden kann. In diesem Zusammenhang ist „die Maximierung des Nutzens im Sinne des allgemeinen Interesses die oberste Maxime, womit die Wurzeln des unternehmerischen Entscheidungsverhaltens gesetzt wurden“ (Olesch, 1985, S. 64). Die Entscheidungstheorie lässt sich in drei Teilgebiete unterteilen, ein **normatives**, ein **deskriptives** und ein **präskriptives**. Die normative sowie die präskriptive Entscheidungstheorie gelten als wichtiger Zweig für die Betriebswirtschaftslehre, weil diese meist als eine Lehre vom rationalen Entscheiden verstanden werden (vgl. Göbel, 2018, S. 2 ff.). Bei der normativen Entscheidungstheorie geht es im Kern um die Frage, wie richtig entschieden werden soll. Grundlegend hierfür sind Axiome, welche die Menschen bei der Entscheidung beachten sollten, damit die Zielvorstellungen des Entscheidenden soweit wie möglich realisiert werden. Die Konzentration liegt dabei vorwiegend auf der Entscheidungslogik (vgl. Bitz, 1981, S. 6). Die normative Entscheidungstheorie unterstellt dabei für das entscheidende Subjekt, dass sich dieses an den Maximen rationalen Handels orientiert (vgl. Manz, Dahmen, & Hoffmann, 2000, S. 4 ff.). Kapazitative Restriktionen werden hingegen vernachlässigt. Die untersuchten Entscheidungsprobleme sind in der Regel hypothetischer

Art, welche die in der Realität vorliegenden Probleme nur bruchstückhaft wiedergeben. Durch diese Komplexitätsreduktion gelingt es jedoch, diverse Regeln und Prinzipien rationaler Entscheidung unter gegebenen Prämissen zu diskutieren (vgl. Fontin, 1997, S. 32). Bezugnehmend auf den Informationsgrad des Entscheiders beschäftigt sich die normative Entscheidungstheorie mit dem häufigen Problem, dass der wahre Umweltzustand nicht bekannt ist. Hier wird von Unsicherheit gesprochen (vgl. Bitz, 1981). Den Gegensatz bildet eine Situation der Sicherheit. Bei Entscheidungen unter Unsicherheiten kann weiter zwischen jenen unter Risiko – die Wahrscheinlichkeit einer möglicherweise eintretenden Situation ist bekannt– und jenen unter Ungewissheit – die möglicherweise eintretende Situation ist bekannt, aber nicht deren Wahrscheinlichkeit – unterschieden werden (vgl. Manz, Dahmen, & Hoffmann, 2000, S. 12 ff.). So können drei verschiedene Entscheidungssituationen voneinander abgegrenzt werden (vgl. Ackoff, 1969, S. 94 ff.): Diejenigen, die durch **Modelle abgebildet** und **mit ihrer Hilfe gelöst werden** können; diejenigen, die durch Modelle abgebildet, jedoch **nicht durch sie gelöst werden** können; diejenigen, die mangels notwendiger Mittel, Kenntnisse oder Zeit **nicht abgebildet werden** können.

Die präskriptive Entscheidungstheorie versucht hingegen, Strategien und Methoden herzustellen, die Menschen dabei helfen, bessere Entscheidungen zu treffen. Dafür werden normative Modelle verwendet. Gleichzeitig werden in diesem Rahmen die begrenzten kognitiven Fähigkeiten des Menschen untersucht. Des Weiteren werden in diesem Kontext Probleme behandelt, welche sich bei der Implementierung rationaler Entscheidungsmodelle zeigen (vgl. Zippelius, 2012). Hinter alledem steht der Versuch, Erklärungsmuster menschlichen Verhaltens abzuleiten. Dabei ist in weiten Teilen der Theorie das Bemühen zentral, möglichst wenig Annahmen zu treffen. Davon unberührt bleibt der unterstellte Aspekt, dass Menschen wirklich Entscheidungen treffen, ein Tatbestand, der in anderen wissenschaftlichen Bereichen durchaus kontrovers diskutiert wird (vgl. Fontin, 1997, S. 33).

Entscheidungsträger sind regelmäßig mit der Herausforderung konfrontiert, zufriedenstellende oder gar optimale Lösungen anzustreben. Dabei wird das Ausmaß der erwünschten Perfektion durch die aufzuwendenden Suchkosten gesteuert (vgl. Laux, 2007): Sind die Suchkosten, welche für die Findung eines optimalen Zustands aufgewendet wer-

den müssten, zu hoch, so begnügen sich Entscheidungsträger mit zufriedenstellenden Lösungen. Dies ist Gegenstand der deskriptiven Entscheidungstheorie. Im Gegensatz zur normativen Entscheidungstheorie beleuchtet die deskriptive Entscheidungstheorie die Fragen, wie Entscheidungen tatsächlich gefällt werden und von welchen Motiven und Zielvorstellungen sich die Entscheidenden leiten lassen (vgl. Bitz, 1981, S. 6 ff.; Manz, Dahmen, & Hoffmann, 2000, S. 5). Dieser Zweig der Wirtschaftswissenschaften wird heute vielfach als Verhaltensökonomik bezeichnet. Entscheidungsträger entwickeln im Zeitablauf eine Reihe organisierter Reaktionen, sogenannte Handlungsprogramme (vgl. March & Simon, 1977, S. 45 f.). Sie treffen Entscheidungen auf der Grundlage selbst vorgenommener Definitionen von Situationen, eine notwendige Maßnahme der Komplexitätsreduktion. Dadurch kommt es jedoch auch zu Informationspathologien, die dadurch unterstützt werden, dass aufgebaute Erwartungen in Wahrnehmungsprozessen Eingang finden (vgl. Wilensky, 1967). Diese Informationspathologien wiederum sind verantwortlich dafür, dass eine Vielzahl von Entscheidungen auf völlig unzureichenden oder falschen Grundlagen getroffen wird (vgl. Kahle, 2001).

Das Feld der deskriptiven Entscheidungstheorie, welche sich unter anderem mit Zielkonflikten auseinandersetzt, wie sie immer wieder für Dilemmata als prägend ausgemacht werden, hat als zentrale Frage, wie sich bei Entscheidungen zu verhalten ist, damit bestimmte Ziele bestmöglich erreicht werden, wie Heinen es formulierte. Dieser fokussierte sich dabei explizit auf betriebliche Entscheidungsprozesse und ging durchaus mathematisch vor (vgl. Heinen, 1976 a). Daneben existieren jedoch noch weitere Ansätze, die aber für Dilemmata von Topmanagern weniger von Bedeutung sind, so solche in der Informatik (vgl. Rommelfanger & Eickemeier, 2002, S. 2 ff.). Wichtig bei der deskriptiven Entscheidungstheorie ist, dass diese deskriptiv ist, also von der Empirie ausgeht, um eine normative Gestaltung von organisatorischen Entscheidungsprozessen zu ermöglichen (vgl. Kirsch, 1970, S. 1 ff.). Dies ist mit dem nachvollzogenen Ansatz vergleich- und kombinierbar, denn auch hier wird von der Empirie ausgegangen. Dilemmata werden somit sowohl in der deskriptiven Entscheidungstheorie wie in dieser Studie zunächst als empirisches Phänomen betrachtet. Doch werden diese dabei in der deskriptiven Entscheidungstheorie vor allem auf Zielkonflikte bei betrieblichen Entscheidungen reduziert, was ein Feld von Dilemmata von Topmanagern ist, jedoch beileibe nicht das einzige. So kann auch diese Theorie hier als wichtiger Hintergrund betrachtet werden, aber Dilemmata von

Topmanagern nur in Teilen und zugleich unter anderem Fokus als hier gewählt und nachvollzogen erfassen.

In Bezug auf Dilemma sind gerade solche Situationen von Belang, in denen Entscheidungen nicht oder zumindest nicht einfach getroffen werden können. Damit tritt die Struktur des Entscheidungsproblems in den Fokus der Betrachtung. Neben der bereits genannten Unterteilung nach der Informationslage des Entscheidungsträgers folgt eine weitere Unterscheidung in wohlstrukturierte Entscheidungsprobleme, bei denen eine bestimmte Anzahl an Handlungsalternativen, deren Konsequenzen, Prämissen und Lösungsalgorithmen bekannt sind, womit eine eindeutige Präferenzordnung der Alternativen gebildet werden kann, und jene, bei denen mindestens ein Element dieser Strukturiertheit fehlt (vgl. Heinen, 1991, S. 25 f.; Kirsch, 1994, S. 82 ff.). Wohlstrukturierte Probleme sind analytisch zu lösen und damit programmierbar. Bei einem Dilemma sind zwar sowohl die Handlungsalternativen als auch deren vermutete Konsequenzen klar, es sprechen schließlich gute Gründe dafür, allerdings ist es gerade die Kerneigenschaft des Dilemmas, dass es keine Präferenzordnung für die beiden Alternativen gibt, die eigentlich gar keine sind, und sich somit die Frage nach einem Lösungsalgorithmus gar nicht stellen kann (vgl. Fontin, 1997, S. 34). Das Besondere des Dilemmas liegt also darin, dass bei seiner Formulierung sämtliche Prämissen der Entscheidungssituation bekannt sind (vgl. Fontin, 1997, S. 34 f.) und ein Dilemma daher im Rahmen der Entscheidungstheorie als geschlossenes Modell behandelt werden könnte, bei dem die Prämissen als gegebene, unabhängige Variablen behandelt werden. Obwohl solche geschlossenen Modelle Grundlage programmierbarer Lösungsroutinen sind, ist ein Dilemma eben gerade nicht programmierbar zu lösen. Das Problem beim Dilemma liegt nämlich an einer ganz anderen Stelle: „Ein Dilemma ist eine Entscheidungssituation, die man durch Nicht-Entscheidung lösen möchte“ (Fontin, 1997, S. 35). Dieser Weg der Nicht-Entscheidung eröffnet Möglichkeiten von der Ausblendung bis zur gleichzeitigen Verfolgung beider Alternativen. Die Nicht-Entscheidung ist somit als Gegensatz zur Entscheidung zu verstehen und impliziert keine Aussage über die Güte eines Ergebnisses (vgl. Kahneman, 2012).

Wenn aber eine dilemmatische Entscheidung nur durch Nicht-Entscheidung zufriedenstellend getroffen werden kann, drängt sich die Frage auf, ob die Entscheidungstheorie überhaupt auf Dilemmata anwendbar ist. In der Entscheidungstheorie wird immer auf eine mehr oder weniger gute Entscheidung zugesteuert. Der Nutzen des Unterfangens

wird in der Wahl einer Alternative gesehen (vgl. Bamberg & Coenenberg, 2008). Beim Dilemma hingegen ist ein Nutzen nur mit dem gleichzeitigen Verfolgen beider Alternativen verknüpft. Auch beim Dilemma ist die Möglichkeit gegeben, eine Alternative auszuwählen. Damit wird jedoch immer auch ein Nutzenverlust in Kauf genommen. „Bei einer normalen Entscheidung wird mit der Wahl einer Alternative ein Nutzengewinn verknüpft, beim Dilemma jedoch ein Nutzenverlust“ (Fontin, 1997, S. 35). Beim Dilemma gibt es keine bessere Alternative, weil bezogen auf das Ziel die gleichzeitige Verfolgung notwendig scheint. Als Fazit kann damit festgehalten werden, dass die Entscheidungstheorie den Problemcharakter des Dilemmas nicht ausreichend thematisiert.

Doch auch die Entscheidungstheorie geht nicht davon aus, dass eine Entscheidung immer leichtfällt, denn die Indeterminiertheit der Entscheidung als eine durch Informationsverarbeitung bewirkte Reaktion auf eine bestimmte Situation lässt sich auf die Komplexität und Dynamik dieser Situation sowie auf die unvollkommene Information über sie zurückführen (vgl. Berlyne, 1960, S. 38 ff.; Luhmann, 1978, S. 6; 1991; Pfohl, 1977, S. 40). Dass dennoch eine Entscheidung durch die zusätzliche Aufnahme von Information nach einer bestimmten Zeit getroffen werden kann, ist der Kerngedanke in diesem Zusammenhang. Die Schwierigkeit besteht demnach darin, der Komplexität Herr zu werden und eine ausreichende Menge an Informationen aufzunehmen. Für das Nichtgelingen gibt es deskriptiv zwei Erklärungspfade: Der eine sieht Entscheidungen als Optimierungen an und thematisiert auch die mit einer Entscheidung zusammenhängenden Kosten. Wird zusätzliche Information aufgenommen, übersteigen irgendwann die Suchkosten den zusätzlichen Nutzen, der mit der Wahl der besten Alternative verknüpft wird. Eine Entscheidung wird daher nach einem bestimmten von Kosten-Nutzen-Erwägungen geleiteten Informationsstand getroffen, auch wenn damit möglicherweise nicht die tatsächlich beste Alternative ausgewählt wird (vgl. Jungermann, Pfister, & Fischer, 2010). Der andere Erklärungspfad stellt individuelles Verhalten in den Mittelpunkt. Gelingt es nicht, eine Entscheidung zu treffen, so gerät das Individuum in einen Konflikt. In diesem Zusammenhang kann von einem „Zusammenbruch der Standardmechanismen der Entscheidungsfindung“ (March & Simon, 1958, S. 112) gesprochen werden. Der Konflikt selbst ist jedoch nicht mehr Gegenstand der traditionellen Entscheidungstheorie. Ihr liegt die Annahme zugrunde, dass es in Entscheidungsprozessen nicht zu solchen Konflikten kommt (vgl. Boulding, 1962; Holzman, 1958; Janis, 1959; Kirsch, 1994; Stevens, 1960).

Vor diesem Hintergrund gilt es zu fragen, ob ein Dilemma nicht eine Entscheidung ist, die deshalb nicht entschieden werden kann, weil der Informationsstand nicht ausreichend ist. Diesbezüglich müssen einige Aspekte differenziert werden: Wenn beim Dilemma die Perspektive der Gleichzeitigkeit und bei der Entscheidung diejenige der Auswahl zentral ist, besteht prinzipiell schon die Gefahr, aufgrund eines schlechten Informationsstandes eine Entscheidung für ein Dilemma zu halten. Trifft dies nicht zu, so können bei einem Dilemma dennoch noch so viele Informationen bezüglich der beiden Alternativen aufgenommen werden, ohne dabei guten Gewissens eine Entscheidung treffen zu können. Differenzierend muss hinzugefügt werden, dass eine Informationsaufnahme zur Aufhebung eines Dilemmas nichtdestotrotz durchaus sinnvoll ist. Die Information trägt dann allerdings nicht dazu bei, das Dilemma zu entscheiden, sondern aufzuheben, was eine völlig andere Perspektive darstellt (vgl. Fontin, 1997, S. 37 f.). Damit wird letztlich das ‚gute Gewissen‘ für eine Differenzierung zwischen Dilemma und Entscheidung zentral. Solange mit gutem Gewissen eine Entscheidung getroffen werden kann, handelt es sich, zumindest aus der Perspektive der entscheidenden Person, um eine Entscheidung, andernfalls um ein Dilemma. Unter einem normativen Blickwinkel sollte ein Dilemma dann vorliegen, wenn der Nutzen der beidseitigen Verfolgung höher ist als derjenige einer einseitigen Entscheidung. In der Praxis ist letztlich die subjektive Einschätzung für die Unterscheidung verantwortlich, damit aber auch der individuelle Mut, sich mit einem Dilemma auseinanderzusetzen. Die Entscheidungstheorie unterstellt grundsätzlich eine Entscheidbarkeit, die sich als Wahlmöglichkeit darstellt, wobei diese Wahlmöglichkeit aus mehreren, sich einander ausschließenden Handlungsalternativen besteht. Die Qualität einer Entscheidung ist letztlich ein Problem der Informationsverarbeitung. Die Perspektive der Nichtentscheidung beim Dilemma wird in der Entscheidungstheorie folglich nicht thematisiert. Damit steht die Übertragbarkeit der Entscheidungstheorie an sich und insgesamt auf die hier untersuchten Dilemmata in Frage. Dem Anschein nach werden zwischen beiden Felder unterschiedliche Empirien erfasst. Fraglich ist, ob dies nun an unterschiedlichen Fokussierungen oder aber vorhergehenden Setzungen liegt.

3.4.3 Rationalität

In der Ökonomie wird Rationalität primär auf der Grundlage des ökonomischen Prinzips diskutiert. Demnach soll ein maximaler Nutzen mit vorhandenen Mitteln erzielt oder ein

bestimmtes Ziel mit minimalem Aufwand erreicht werden. Das ökonomische Prinzip definiert Effizienz dabei als Quotienten zwischen Ergebnis und Aufwand:

$$e (\text{Effizienz}) = \frac{r (\text{Ergebnis})}{a (\text{Aufwand})}$$

Daraus lassen sich folglich drei Prinzipien ableiten:

Das Minimalprinzip: Eine maximale Effizienz ist gegeben, wenn der Zähler (Ergebnis) konstant gehalten und der Nenner (Aufwand) minimiert wird.

$$e \max = \frac{r \text{ kons}}{a \text{ min } \downarrow}$$

Das Maximalprinzip: Eine maximale Effizienz ist gegeben, wenn der Nenner (Aufwand) konstant gehalten und der Zähler (Ergebnis) maximiert wird.

$$e \max = \frac{r \text{ max } \uparrow}{a \text{ kons}}$$

Das Extremumprinzip: Eine maximale Effizienz ist gegeben, wenn ein optimales Verhältnis zwischen eingesetzten Mitteln und angestrebtem Nutzen erreicht wird (vgl. Hüttner & Heuer, 2004, S. 16; Schierenbeck & Wöhle, 2012, S. 5).

$$e \max ex = \cup \left(\frac{r \text{ max } \uparrow}{a \text{ min } \downarrow} \right)$$

Das Extremumprinzip stellt die Verknüpfung der beiden Prinzipien (Minimal- und Maximalprinzip) dar, dabei sind sowohl Input als auch Output variabel. Es wird als die allgemein geläufigste Form des ökonomischen Prinzips verstanden, nicht zuletzt, weil auch beim Minimal- oder Maximalprinzip das Verhältnis von In- und Output optimiert werden kann. Minimal- und Maximalprinzip sind hierbei die jeweils extremsten Ausprägungen. In der Regel trägt das Extremumprinzip den komplexen Optimierungsproblemen der betriebswirtschaftlichen Praxis eher Rechnung als das Minimal- und Maximalprinzip (vgl. Töpfer, 2007, S. 64), denn die Variabilität von In- und Output ist in der Realität in gewissen Grenzen gegeben. Deshalb sollte das Extremumprinzip bei der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit im Vordergrund stehen (vgl. Bruhn, 1998, S. 99). Gefolgt wird bei der Frage der Rationalität der Ökonomie jener von Smith (1990) entwickelten These, dass, wenn alle entlang ihres Eigeninteresses handeln, auf Grundlage einer Marktwirtschaft auch gesamtwirtschaftlich eine Maximierung des gesellschaftlichen Wohlstands folgt. Allerdings gilt es, dafür funktionierende Rahmenbedingungen zu schaffen (vgl. Smith, 1990).

Viele ökonomische Erklärungsmodelle gehen von der Grundannahme aus, dass beteiligte Akteure vor dem Ziel der Nutzenmaximierung rational wirken (vgl. Bormann & Schröer, 2004). Dabei können Individuen entlang von Wahlmöglichkeiten erfasst und beschrieben werden. Deren Präferenzordnung wird in diesem Kontext dann als rational gefasst, wenn sie vollständig, aber auch transitiv ist (vgl. Mas-Colell, Whinston, & Green, 1995, S. 7 f.). Rational zu handeln, bedeutet dementsprechend, dass ein Individuum aus der Menge der Wahlmöglichkeiten so wählt, dass das gewählte Element mindestens so gut wie jedes andere Element der Wahlmenge ist (vgl. Daston, 2001; Gosepath, 1992; 1999). Doch werden heute auch psychologische und soziale Einflüsse auf individuelle Entscheidungen erfasst, wie Verhaltensanomalien oder spezifische Präferenzen (vgl. Ciompi, 1997; Davies, 1995; Elster, 1986; Fehr & Schwarz, 2002; Frey & Benz, 2001). Eine Erklärung in diesem Kontext ist jene der eingeschränkten Rationalität, welche als Gründe für die Einschränkung von Rationalität beispielsweise Zeitmangel oder Informationsmängel benennt (vgl. Simon, 1993). Allgemein wird wirtschaftlich rationales Handeln im Sinne einer optimalen Bedingung von Mitteln und Zwecken verstanden (vgl. Schütz, 1979, S. 22 f.), doch wird diese Fassung als zu positivistisch und praxisfern kritisiert (vgl. Schütz, 1979, S. 22 f.). Die Praxis der Lebenswelt sei hingegen viel zu komplex und vielfältig, um einem simplen Schema zu folgen. Vielmehr müsse situativ entschieden werden. Da zudem eine Vielfalt an Erfahrungen und Lebenswelten existiere, gäbe es auch eine Vielfalt an Rationalitäten (vgl. Karafyllis & Schmidt, 2002, S. 73 ff.). Dabei wird sich unter anderem am positiven Recht orientiert (vgl. Elias, 2010; Esser, 1990; Habermas, 1981; Luhmann, 1969, S. 102 f.).

Doch kann neben der Entscheidung entlang von Zweckmäßigkeit auch eine Entscheidung entlang von Fragen der Legitimität oder der Rechtssicherheit erfolgen (vgl. Weber, 1976, S. 11). „Zwekrational handelt, wer sein Handeln nach Zweck, Mitteln und Nebenfolgen orientiert, und dabei sowohl die Mittel gegen die Zwecke wie die Zwecke gegen die Nebenfolgen, wie endlich auch die verschiedenen Zwecke gegeneinander rational abwägt“ (Weber, 1976, S. 13). Von dieser am Verhalten der Außenwelt orientierten Zwekrationalität kann eine Wertrationalität unterschieden werden, deren Bezugspunkt kulturelle Werte sind (vgl. Weber, 1976, S. 11 f.).

„Als formale Rationalität eines Wirtschaftens soll hier das Maß der ihm technisch möglichen und von ihm wirklich angewendeten Rechnung bezeichnet werden. Als materiale Rationalität soll dagegen bezeichnet werden der Grad, in welchem die jeweilige Versorgung von gegebenen Menschengruppen (gleichviel wie abgegrenzter Art) mit Gütern durch die Art eines wirtschaftlich orientierten sozialen Handelns sich gestaltet unter dem Gesichtspunkt bestimmter (wie immer gearteter) wertender Postulate, unter welchen sie betrachtet wurde, wird oder werden könnte. Diese sind höchst vieldeutig“ (Weber, 1976, S. 12).

In diesem Kontext werden Wertvorstellungen und ihre Einflüsse erfasst und untersucht. Unterschieden werden kann dabei zwischen rationalen Funktionen, wie Denken und Fühlen, und irrationalen, wie Empfinden. Eine rationale Bewertung führt in diesem Kontext zu Einstellungen (vgl. Jung, 1995, S. 494). „Eingestellt sein heißt für etwas Bestimmtes bereit sein, auch wenn dieses Bestimmte unbewusst ist, denn eingestellt sein ist gleichbedeutend mit apriorischer Richtung auf Bestimmtes, gleichviel ob dieses Bestimmte vorgestellt ist oder nicht“ (Jung, 1995, S. 452).

Dies meint auch, dass Denken und Fühlen nicht irrational oder lediglich subjektiv sind, sondern unser Handeln objektiv ausrichten, was jedoch nicht bedeutet, dass die Grundlage nicht eine subjektive Bewertung ist (vgl. Jung, 1995, S. 453). Denken und Fühlen sind auch von Lebensabschnitten und der jeweiligen Lebenswelt abhängig (vgl. Jacobi, 1987, S. 110).

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass Rationalität in der Ökonomie vorrangig auf der Grundlage des ökonomischen Prinzips gesehen wird. Durch diese ökonomische Rationalität können Präferenzordnungen hergestellt werden, jedoch scheinen sich damit Dilemmata nicht auflösen zu lassen. Auch daher gilt es, hier noch den Begriff der ‚Digreration‘ einzuführen, abgeleitet von *digredior* (abweichen) und *ratio* (Argumente/Vernunft). Digreration – wörtlich also die Abweichung von rationalen Argumenten – bezeichnet die systematische Abweichung von Rationalität, rationalem Denken, Verhalten und Handeln. Wichtig ist hierbei der Aspekt der Systematik, das heißt, der spezifische Mensch fällt auch bei neuen Erkenntnissen in bestehende Denkmuster zurück, welche nicht rational, etwa ökonomisch rational, ausgelegt sind. Zu verbundenen, aber im Kern abweichenden Begriffen, wie Irrationalität, kognitiver Verzerrung oder auch

Denkfehlern, gibt es einige wissenschaftliche Literatur (vgl. Ariely, 2008; 2009; Arns-
wald & Schütt, 2011; Asmuth & Neuffer, 2015; Beck, 2008; Dobelli, 2011; 2014; 2015).
Die systematische Abweichung von Rationalität könnte ein Indikator sein, welcher in Be-
zug auf die Entstehung, den Umgang und allenfalls die Lösung von Dilemmata relevant
ist. Mit der Thematik der Rationalität ist ein Kernelement der Betriebswirtschaftslehre
betrachtet worden, welche einen entscheidenden Rahmen dieser Studie darstellt. Dabei
zeigt sich die Allgemeingültigkeit von Rationalität oder zumindest deren eindeutige Fas-
sung als fraglich, wenn Dilemmata in den Fokus genommen werden. Ob somit Dilemmata
nicht in einer betriebswirtschaftlichen Perspektive auf der Basis der Digeneration zu be-
schreiben sind oder Rationalität im Verständnis zu erweitern wäre, sind Fragen im An-
schluss an dieses Unterkapitel.

3.4.4 Konflikttheorie

Zu einem Konflikt kommt es dann, wenn eine Entscheidung nicht möglich ist. Bei einem
Dilemma ist die Entscheidung zwischen den beiden Handlungsoptionen nicht möglich.
Daher stellt der Konflikt eine zentrale Beschreibungs- und Forschungskategorie für das
Dilemma dar. Viele wissenschaftliche Disziplinen widmen sich der Konfliktthematik je-
doch vor allem indirekt oder implizit. Doch gibt es auch Ausnahmen, wie den Konflikt-
bezug auf das Thema Management, den Wagner (1976) darlegte, oder mit Bezug auf Or-
ganisationen, dargelegt vom selben Autoren (vgl. Wagner, 1982, S. 98 ff.). Dilemmata
haben in großem Umfang mit dem Begriff des Konfliktes zu tun. Es ist deshalb wichtig,
zunächst die Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede zwischen Konflikt und Dilemma her-
auszuarbeiten. Vor dem Hintergrund, dass Konfliktmanagement ein reichhaltiges Pro-
zessangebot für die Handhabung von Konflikten bietet, erfolgt diese Trennung und Zu-
sammenführung mit der Zielsetzung, dass dieses Angebot möglicherweise auch für den
Umgang mit Dilemmata nutzbar gemacht werden kann.

In den letzten Jahrzehnten beschäftigten sich zahlreiche und vor allem unterschiedliche
wissenschaftliche Disziplinen, unter anderem auch die Sozialwissenschaften, mit der
Konfliktthematik. Dabei kann gewissermaßen von einer Inflation des Konfliktbegriffes
die Rede sein (vgl. Glasl, 2013). Aus der umfangreichen Literatur wird deshalb hier nur
auf jene Quellen zurückgegriffen, welche Konflikte in Bezug auf die hier untersuchte

Thematik behandeln. Der Begriff ‚Konflikt‘ vermag eine höchst vielfältige und widersprüchliche Mannigfaltigkeit von Phänomenen zu bezeichnen (vgl. Berkel, 1984, S. 47). Ein mehr oder minder gemeinsamer Nenner dabei ist, dass von Konflikt „dann und nur dann gesprochen werden [soll], wenn (...) zwei Inhalte oder Elemente in einer Beziehung stehen, die durch gleichzeitige Gegensätzlichkeit und/oder Unvereinbarkeit/Unverträglichkeit gekennzeichnet ist“ (Berkel, 1984, S. 54).

Der Begriff Konflikt bezeichnet damit zunächst einmal nur eine Relation zwischen diesen Elementen, welche zugleich eine bestimmte Dynamik aufweist. Diese widerstreitenden Elemente können dabei inhaltlich unterschiedlicher Natur sein (vgl. Berkel, 2001). Die hohe Bedeutung der Systematisierung verschiedener Konfliktarten in der Konfliktforschung, etwa entlang von Konfliktfeldern (vgl. Wagner, 1976, S. 296), Konfliktarten in Organisationen (vgl. Wagner, 1982, S. 230 ff.) oder Dimensionen und Strukturen (vgl. Wagner, 1988), wird mit dieser weiten Definition des kleinsten gemeinsamen Nenners deutlich. Eine häufiger aufgeführte Einteilung von Konfliktarten ist dabei jene in intrapersonale, also innere, und interpersonale, also zwischenmenschliche Konflikte (vgl. Berkel, 1984; 2001; Rosner & Winheller, 2012) respektive in psychische und soziale Konflikte (vgl. Naase, 1994). Beide Konfliktarten hängen dabei wechselseitig voneinander ab: Ein Konflikt in einer Person hat oft Auswirkungen auf ihre Umwelt und kann zu interpersonalem Konflikt führen. Ebenso können soziale Konflikte psychische Konflikte in einer Person auslösen (vgl. Berkel, 2001; Rosner & Winheller, 2012). Weitere mögliche strukturierende Unterscheidungen wären unter anderem latent und manifest oder heiß und kalt (vgl. Beck & Schwarz, 2008; Fontin, 1997, S. 40; Glasl, 2013; Hugo-Becker & Becker, 1996). In diesem Rahmen wurde beispielsweise die Institutionalisierung von Konflikten erforscht, was wiederum eine Verbindung zur Organisationsforschung darstellt (vgl. Wagner, 1979, S. 421 ff.). Unterschieden werden kann jedoch nicht nur nach Konfliktart, sondern auch nach Konfliktursache, so beispielsweise zwischen einem Bewertungs- und einem Verteilungskonflikt (vgl. Rüttinger & Sauer, 2016), oder aber es wird eine Mischform gewählt, die sowohl Streitgegenstände wie Merkmale von Konfliktparteien und weiteres als Strukturierung inkludiert (vgl. Glasl, 2013). Strukturen und Organisationsformen sind dabei beeinflussend für Konflikte und deren Ausprägungen. Komplexität und Mehrdimensionalität führen zu Feindifferenzierungen zwischen Konflikten und machen diese auch notwendig (vgl. Wagner, 1988).

Verschiedene Einteilungen und Typologien aufzuzeigen, ist deswegen gerechtfertigt, weil sie die verschiedenen Vermutungen über die Ursachen von Konflikten widerspiegeln, welche folglich auch in entsprechende unterschiedliche Handhabungsstrategien münden. Hier interessieren die möglichen Zusammenhänge mit Dilemmata besonders. Von der oben genannten basalen Konfliktdefinition ausgehend existieren Konflikte in Form einer Beziehung von zwei Elementen, die durch gleichzeitige Gegensätzlichkeit und respektive oder Unvereinbarkeit gekennzeichnet ist (vgl. Fontin, 1997, S. 42 ff.). Eine Kerneigenschaft von Dilemmata ist damit erfüllt. Ein Dilemma ist dabei jedoch kein Bewertungskonflikt, weil keine Uneinigkeit über das Ziel besteht. Da die Konsequenzen der Handlungsoptionen bei einem Dilemma klar sind, dafür sprechen ja gute Gründe, kann auch ein Beurteilungskonflikt ausgeschlossen werden. Dasselbe gilt auch für den Rollenkonflikt. Auf den ersten Blick kommt dem Dilemma zunächst der Verteilungskonflikt nahe, jedoch erweist sich dieser Rückschluss bei der näheren Analyse als nicht zutreffend, weil beim Dilemma nicht die Verteilung von Ressourcen das Problem ist, sondern die gleichzeitige Verfolgung der beiden Handlungsoptionen, was eine ganz andere Sicht auf die Problematik wirft. Die Kernproblematik des Dilemmas liegt in der Notwendigkeit, bezogen auf ein Ziel gleichzeitig sich ausschließende Handlungsoptionen zu verfolgen. Sekundär spielen dabei die zur Verfügung stehenden oder zu verteilenden Ressourcen eine wichtige Rolle, für eine grundlegende Konstitution eines Dilemmas haben sie jedoch eine eher untergeordnete Rolle.

Auch weitere Konfliktarten beschreiben zwar Aspekte von Dilemmata, jedoch nicht deren Grundlage, so beispielsweise Beziehungskonflikte. Allerdings können im Rahmen von Dilemmata Beziehungskonflikte entstehen, wenn ein Dilemma inter- oder intrapersonal personifiziert wird. Damit wird ein weiterer wesentlicher Aspekt der Abgrenzung von Dilemmata und Konflikten deutlich: Während ein Konflikt ohne Beteiligung von Personen nicht denkbar ist, hat diese Einschränkung für Dilemmata nicht unbedingt Gültigkeit, worauf später in dieser Studie noch deutlicher eingegangen wird. Zudem kann ein Dilemma existieren, aber trotzdem nicht wahrgenommen werden. Solange sich niemand damit beschäftigt, ist der konfliktäre Charakter nicht bewusst und somit auch nicht wirksam. Was als Verbindung beider Bereiche bleibt, ist der sogenannte Entscheidungskonflikt. Doch wie schon bezüglich der Entscheidungstheorie ausgeführt wurde, ist auch dabei keine Gleichsetzung möglich, da beim Dilemma gerade nicht das Entscheiden im Fokus steht. Wird das Dilemma hinsichtlich seines konfliktären Aspektes differenziert, so

kann daher Folgendes festgehalten werden: Die Grundlage des Konfliktes besteht beim Dilemma darin, scheinbar gleichzeitig zwei sich ausschließende Handlungsoptionen verfolgen zu müssen. Erst durch die gleichzeitige Verfolgung, mit der ein spezifischer Nutzenzuwachs verknüpft ist, auf den bei Nichtgelingen verzichtet werden muss, kommt es zum eigentlichen Konflikt. Ohne diesen Nutzenaspekt würde gar kein Konflikt entstehen. Ein Konflikt begründet sich im Zusammenhang mit einem Dilemma daher mit dem Anspruch, eine mit dem Ziel verknüpfte Nutzenstiftung zu realisieren (vgl. Fontin, 1997, S. 43 f.). Demnach können Dilemmata mit Anspruchskonflikten in Verbindung gebracht werden (vgl. Fontin, 1997, S. 44). Ein Anspruchskonflikt besteht jedoch dann, wenn Uneinigkeit über das zu realisierende Anspruchsniveau beziehungsweise den Nutzen besteht. Diese Differenzierung ermöglicht nun, auf einen spezifischen Unterschied zwischen Dilemma und Konflikt hinzuweisen. Ein Konflikt ist zunächst einmal etwas, das stört und deshalb beseitigt werden soll. Das Motiv zu seiner Aufhebung kann dementsprechend als defensiv charakterisiert werden. Demgegenüber ist das Motiv beim Dilemma eher mit der Erschließung eines spezifischen Nutzens verknüpft und somit von der Grundtendenz her expansiv. Diese Unterscheidung erfolgt jedoch jenseits der Tatsache, dass ein im Grunde expansiv motiviertes Dilemma durch eine Personifizierung zu einem Konflikt wird, der dann aufgrund einer defensiven Motivation beseitigt werden soll (vgl. Fontin, 1997, S. 44).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Konflikt viel mehr einen Zustand oder eine Reaktion von Individuen als eine Ausgangslage oder Situation beschreibt. Dabei ist der Konflikt immer mit Personen verknüpft, die sich dem Konflikt ausgesetzt sehen, wenn auch andere Perspektiven wie Konflikte zwischen Staaten gewählt werden können (vgl. Wagner, 1976, S. 296). Für die Existenz eines Dilemmas ist ein Konflikt nicht zwingend notwendig, jedoch ist es plausibel, dass ein Dilemma im Rahmen einer Personifizierung zum Konflikt wird. Bei einer Analyse des Dilemmas hinsichtlich relevanter Konfliktarten fällt auf, dass sich Dilemmata spezifischen Konflikten nicht eindeutig zuordnen lassen. Ein Dilemma kann am ehesten als Anspruchskonflikt bezeichnet werden, wobei auch diesbezüglich Unterschiede zu betonen sind. Da hier bereits Beziehungen zwischen Konflikt und Dilemmata beschrieben und erfasst wurden, gilt es in der weiteren Arbeit, nicht deren Existenz, sondern deren Charakter zu bestimmen. Schon in Kapitel 4 müssen dabei Fragen gestellt werden wie: Wann sind Dilemmata als Konflikt zu fassen? Und welche Konfliktform nimmt ein Dilemma dabei an?

3.4.5 Rollentheorien

Darüber hinaus gibt ein weiteres Feld, das ebenfalls Dilemmata betrachtet respektive Einfluss auf Dilemmata und ihre Betrachtung hat, die Rollentheorien. Mit diesen befasst sich unter anderem die Organisationssoziologie. In ihrer Organisation sind jene hier im Fokus stehenden Topmanager demnach in einer anderen Rolle als beispielsweise in ihrer Familie oder in zivilgesellschaftlichen Aktivitäten. Festgehalten werden kann jedoch auch, dass diese Rollen sich gegenseitig beeinflussen können. Ganz grundsätzlich ist dabei jede Rolle geprägt von Erwartungshaltungen, von Werten, aber unter anderem auch von dem zugehörigen sozialen System. Eine zentrale Frage in diesem Kontext ist jene nach Handlungsfreiräumen, aber auch nach Graden der Verinnerlichung und Prägung durch einzelne Rollen wird geforscht. Entsprechende Forschung prägte im deutschsprachigen Raum vor allem Dahrendorf (vgl. Dahrendorf, 2006; Miebach, 2006, S. 39 ff.). Dabei handelt es sich um ein Forschungsfeld, welches, auch wenn es ältere Vorläufer hat, erst nach dem Zweiten Weltkrieg etabliert wurde und schon sehr bald höchst unterschiedliche Ausprägungen erfuhr. Im Raum stand dabei bei einigen immer wieder die komplexe Frage der Sozialisation bzw. wie aus den unterschiedlichen Rollen eine Sozialisation erfolgt, während andere eher Rollenkonflikte bei Individuen oder entlang von Organisationen oder Rollen nachvollzogen. Dilemmata waren dabei keineswegs stets fokal, doch wurden sie immer wieder angeschnitten, so bei Rollenkonflikten, die als Dilemmata beschreibbar sein können (vgl. Raehlmann, 1988, S. 53 ff.). Rollentheorien sind hier vor allem als Hintergrund von Bedeutung, erklären und beleuchten sie doch ein Spannungsfeld, in welchem sich Topmanager befinden, die von dieser Rolle oftmals zentral geprägt werden. Dies wiederum hat Einfluss auf den Umgang mit Dilemmata, genauso wie auf die Betrachtung jener. So gilt es zwar auch, Rollenverständnisse zu erfassen und diese Theorie als wichtigen Hintergrund zu betrachten, jedoch lassen sich Dilemmata von Topmanagern nur in Teilen und zugleich unter anderem Fokus als dem hier gewählten und nachvollzogenen erfassen.

3.4.6 Systemtheorie

Die Systemtheorie erschließt mit der Paradoxie ein reichhaltiges Feld hinsichtlich der grundlegenden Widerspruchsthematik. Grundsätzlich werden in der Systemtheorie biologische, psychische und soziale Systeme unterschieden. Die neuere Systemtheorie hat sich in den letzten Jahren zunehmend als interdisziplinäres Paradigma etabliert, sie ist als

interdisziplinäre Meta-Theorie ausgelegt (vgl. Willke, 2000, S. 2 ff.). Anders als bei den bisher vorgestellten Disziplinen hat die Thematik der Paradoxie im Rahmen der Systemtheorie eine wesentlich unmittelbarere und dominantere Bedeutung. Paradoxien treten als Bestandteile der Theoriekonstruktion selbst und weniger als Phänomene im Objektbereich auf. Bei der Anwendung des systemtheoretischen Instrumentariums auf einen Gegenstandsbereich treten Paradoxien zwangsläufig auf. In Kenntnis dessen thematisieren die Vertreter der Systemtheorie Paradoxien als inhärente Problematik der Theoriebildung. Bei der Systemtheorie handelt es sich um eine durchaus komplexe und schwer verständliche Materie, deren Grundzüge es zunächst nachzuzeichnen gilt, bevor sich Paradoxien in der Systemtheorie zugewandt werden kann. Hier besteht somit nicht der Anspruch, Systemtheorie auch nur ansatzweise vollständig zu erfassen.

Wichtig im Rahmen der Systemtheorie ist das Konzept der Autopoiese, welches (lebende) Systeme über ihre Organisationsform charakterisiert und nicht über die Summe ihrer Eigenschaften (vgl. Maturana & Varela, 2009, S. 83 ff.). Wie die Vorsilbe ‚Auto‘ bereits andeutet, handelt es sich dabei um eine stets gegenwärtige Selbsterschaffung und -erhaltung von Systemen, die erfasst wird. Ein autopoietisches System reproduziert sich dementsprechend aus sich selbst heraus und baut nicht auf Umweltstrukturen auf (vgl. Luhmann, 1995, S. 13 ff.). Dies meint jedoch nicht, dass es sich um völlig autonome Systeme handelt. Sie sind immer mit ihrer Umwelt verflochten. Ein entsprechendes System bedarf damit Grenzen (vgl. Maturana & Varela, 2009, S. 55 ff.). Systemeigenschaften, und diese schließen die Grenzen ein, ergeben sich dabei durch die Relation der zugehörigen Komponenten, die alle notwendig für das System sind. Dieses ist operativ geschlossen. Es gilt, „dass das Produkt ihrer Organisation sie selbst sind, das heißt, es gibt keine Trennung zwischen Erzeuger und Erzeugnis. Das Sein und das Tun einer autopoietischen Einheit sind untrennbar, und dies bildet ihre spezifische Art von Organisation“ (Maturana & Varela, 2009, S. 56). Dabei muss zwischen der Organisation des Systems unterschieden werden, die zirkulär funktioniert, und der Struktur, die einem stetigen Wandlungsprozess unterworfen ist. „Durch die Organisation des lebenden Systems wird implizit die Umwelt (Nische) bestimmt, mit der das System interagieren kann. Die so vorausgesagte Nische, definierbar als Bereich von Klassen von Interaktionen, stellt die vollständige kognitive Realität des Systems dar“ (Schmidt, 1984, S. 23). Dabei ist ein zentraler Mechanismus eines entsprechenden Systems das Reagieren auf Ungleichgewichte, die durch Umwelteinflüsse entstehen (vgl. Maturana & Varela, 2009, S. 92 ff.; Schmidt, 1984, S.

23 f.). Auch wenn richtigerweise eingeschränkt wird, dass sich die operative Geschlossenheit nur auf die basale Zirkularität bezieht und nicht auf den Rest eines Systems, muss doch zur Kenntnis genommen werden, dass Systeme weder als geschlossene, noch als offene Systeme vollständig beschrieben werden können (vgl. Luhmann, 1984, S. 47 ff.; Willke, 2000, S. 63 ff.).

Darauf aufbauend kann ein soziales System definiert werden (vgl. Luhmann, 1990, S. 268 ff.). Dieses ist letztlich nichts anderes als Kommunikation und operiert in Autopoiesis. Ein soziales System ist daher operativ geschlossen, wird aber durch Umwelteinflüsse verändert, die selektiv an- und wahrgenommen werden (vgl. Luhmann 1984; 2009, S. 136 f.). Dies ermöglicht die Unterscheidung von System und Umwelt, wobei beispielsweise Informationen nur im System vorkommen, da sie eine Möglichkeitsdimension haben (vgl. Luhmann 1990, S. 83 f.; 1992, S. 37). Die Begriffe Kommunikation und Soziales System sind dabei derart eng miteinander verknüpft, dass sie praktisch synonym verwendet werden können. Was immer kommuniziert, ist ein soziales System, und umgekehrt muss jedes soziale System kommunizieren, das heißt operieren, um zu existieren. Dies meint auch, dass Kommunikation selbst kommuniziert. Dementsprechend kann ein Mensch nach dem Theorieverständnis von Luhmann auch nicht kommunizieren, da dies nur soziale Systeme können (vgl. Luhmann, 1984; 2009, S. 63). „Ein soziales System kommt zustande, wenn immer ein autopoietischer Kommunikationszusammenhang entsteht und sich durch Einschränkung der geeigneten Kommunikation gegen eine Umwelt abgrenzt. Soziale Systeme bestehen demnach nicht aus Menschen, auch nicht aus Handlungen, sondern aus Kommunikationen“ (Luhmann, 1990, S. 269). Zu beachten ist, dass soziale Systeme als autopoietische Systeme reflexiv operieren und so Resultate in ihrer Umweltreaktion kontrollieren. Auch soziale Systeme nehmen, wie lebende Organismen, nur jene Umwelteinflüsse auf und wahr, die anschlussfähig sind im Sinne ihrer Reproduktion (vgl. Luhmann, 1990, S. 174 ff.). „Und so arbeitet auch das System der Massenmedien in der Annahme, dass die eigenen Kommunikationen in der nächsten Stunde oder am nächsten Tag fortgesetzt werden. Jede Sendung verspricht eine weitere Sendung. Nie geht es dabei um Repräsentation der Welt, wie sie im Augenblick ist“ (Luhmann, 2009, S. 92). Doch muss die eigene stabile und kontinuierliche Wirklichkeit in ihrer Wahrnehmung und Konstruktion auch durch andere Beobachter und durch Sprache bestätigt werden (vgl. Ulrich 1970; Wyrwa, 1996, S. 26 ff.). Am Ende stehen so sozial akzeptierte Wirklichkeiten, etwa

ein gemeinsames ethisches System, die sich wechselseitig bestätigen und so stabilisieren (vgl. Wyrwa, 1996, S. 26).

Die Operation, die soziale Systeme entstehen lässt und aufrechterhält, ist Kommunikation. Dabei schließt Kommunikation an Kommunikationen an und erzeugt auf diese Weise das soziale System (vgl. Luhmann, 1988, S. 72 & 93). Die grundlegende Feststellung dabei ist: „Es kann nicht nicht kommuniziert werden“ (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 2011, S. 58).

Eine deskriptive Schwierigkeit ist, dass keine Kommunikation aufgrund der operativen Geschlossenheit das soziale System verlässt, das durch sie gebildet wird (vgl. Luhmann, 2009, S. 78 & 193 f.). „Alle Begriffe, mit denen Kommunikation beschrieben wird, müssen daher aus jeder psychischen Systemreferenz herausgelöst und lediglich auf den selbstreferentiellen Prozess der Erzeugung von Kommunikation durch Kommunikation bezogen werden“ (Luhmann, 1990, S. 24). Dieser Problematik zugrunde liegen auch unterschiedliche Konzepte von Kommunikation und deren Determiniertheit, etwa die Unterscheidung zwischen Sprechen und Hören (vgl. Köck, 1984, S. 367 f.; Maturana & Varela, 2009, S. 212 f.). Zu Letzterem wird unter anderem unterstrichen: „Das Phänomen der Kommunikation hängt nicht von dem ab, was übermittelt wird, sondern von dem, was im Empfänger geschieht. Und dies hat wenig zu tun mit übertragener Information“ (Maturana & Varela, 2009, S. 212 f.). Doch muss im Rahmen der Systemtheorie deren Bezugssetzung zur Autopoiese unterstrichen werden. Zentraler Grundpfeiler eines solchen Systems ist die Aufrechterhaltung der Autopoiese. Kommunikation ist dabei nur dann möglich, wenn ein Konsens besteht, dass das Verhalten der Aufrechterhaltung der Autopoiese dient (vgl. Maturana & Varela, 2009, S. 238 ff.).

„Schließlich [gilt] (...), dass in den meisten Fällen kommunikativer Interaktion zwischen Menschen die Vermittlung des Gemeinten nur teilweise, fragmentarisch oder modifiziert gelingt, dass dies kaum prüfbar ist und dass daher kommunikative Äußerungen eher als Stimuli oder Turbulenzen im Interaktionsbereich des Adressaten angesehen werden müssen, die entsprechend dem gegebenen Zustand desselben zu bestimmten individuedeterminierten Transformationen führen, die nur wenig oder gar nichts mit der originalen Botschaft bzw. dem

Intendierten seitens des Senders oder Beobachters gemeinsam haben.“ (Köck, 1984, S. 370)

Dies meint schließlich systemtheoretisch: Es kann nicht wahrgenommen werden, was jemand objektiv sagt, sondern nur gehört werden, was subjektiv konstruiert wird. Diese Verschiebung zwischen ‚Original‘ und Eindruck kann auch auf Sinneseindrücke bezogen werden, die gleichfalls nur zu Eindrücken im Gehirn als geschlossenem System führen, aber nicht zu einem getreuen Abbild. Wahrnehmung ist somit zugleich stets eine Interpretation (vgl. Foerster, 1984, S. 137 f.; Maturana & Varela, 2009, S. 144; Schmidt, 1984, S. 98 & 114).

„Der reale Organismus besitzt ein Gehirn, das eine kognitive Welt erzeugt, eine Wirklichkeit, die aus Welt, Körper und Subjekt besteht, und zwar in der Weise, dass dieses Subjekt sich diese Welt und diesen Körper zuordnet. Dieses kognitive Subjekt ist natürlich nicht der Schöpfer der kognitiven Welt, dieser Schöpfer ist das reale Gehirn, es ist vielmehr ein Objekt der Wahrnehmung, es erfährt und erleidet Wahrnehmung. Das reale Gehirn ist in der kognitiven Welt ebenso wenig gegeben wie die Realität selbst und der reale Organismus“ (Schmidt, 1998, S. 113). „(...) und deshalb bleibt keine andere Möglichkeit als: Realität zu konstruieren und Beobachter zu beobachten, wie sie die Realität konstruieren“ (Luhmann, 1996, S. 124).

Nachdem nun knapp die Systemtheorie dargestellt wurde, gilt es im Folgenden, jene spezifischen Thematiken der Systemtheorie zu skizzieren, die einen Bezug zur Thematik dieser Studie aufweisen, wie zum Beispiel Paradoxien. Die Thematik der Selbstreferenz nimmt bei der Produktion von Paradoxien eine zentrale Stellung ein. Eine Referenz ist ein Verweis auf etwas, eine Selbstreferenz ist folglich eine Referenz auf sich selbst (vgl. Fontin, 1997, S. 47). Paradoxien beinhalten stets autologische Behauptungen, also Behauptungen, die von sich selbst sprechen. Insbesondere in der Logik ist es ein Ziel, solche autologischen Behauptungen auszuschließen. Ein bloßes Verbot solcher Behauptungen bleibt aber letztlich unbefriedigend, weil so Problematiken nicht thematisiert werden, die sich aus autologischen Behauptungen ergeben (vgl. Günther, 2012, S. 52 ff.). Ein Beispiel für diese Problematik ist eine spezifische Anwendung binärer Codes. Binäre Codes sind nichts anderes als zweiwertige Operationen. Beispiele hierfür sind unter anderem

wahr/falsch oder gerecht/ungerecht; die Negation des einen Pols ergibt dabei den anderen Pol. Also wird aus nicht-wahr -> falsch oder aus nicht-ungerecht -> gerecht (vgl. Luhmann, 1980, S. 9 ff.; Luhmann, 1990). Wenn jedoch solche binären Codes selbstreferentiell angewendet werden, kommt es zu einer Paradoxie. Der Wahrheitswert solcher Paradoxien kann dabei nicht überprüft werden (vgl. Luhmann, 1987). Eine paradoxe Aussage ist wahr, weil sie falsch ist, und sie ist falsch, weil sie wahr ist (vgl. Esposito, 1991, S. 37). Ein Wert lässt sich nicht ausschließen, um zu einer eindeutigen Aussage zu kommen, weil stets zwei Werte im Spiel sind (vgl. Fontin, 1997, S. 48). Selbstreferenz ist damit ein notwendiges Merkmal einer Paradoxie. Zusätzlich bedarf es für Paradoxien der Unentscheidbarkeit, welche zum zwangsläufigen Hin- und Herpendeln führt.

Die Systemtheorie behandelt die Thematik der Paradoxie im Rahmen von Beobachtungsprozessen. Wie andere Systeme auch, sind soziale Systeme beobachtende Systeme. Oft ohne das unmittelbare Bewusstsein nehmen Beobachtungen im Alltag eine zentrale Rolle ein. Im Verständnis der Alltagssprache, wo das Beobachten zum Beispiel als Beobachten eines Überfalls oder eines Unfalls definiert wird, beobachtet der Mensch respektive das menschliche Bewusstsein allein. In der Systemtheorie wurde jedoch, vor dem Hintergrund ihres Universalitätsanspruchs, ein zum Alltagsgebrauch beträchtlich abweichendes, allgemeineres Verständnis von Beobachtungen entwickelt (vgl. Willke, 1999, S. 1 ff.; 2000, S. 178 ff.). Die Operation des Beobachtens setzt sich dabei aus den Komponenten Bezeichnen und Unterscheiden zusammen. Eine Unterscheidung und dem folgend, nach der Bezeichnung beider Seiten, eine der beiden Seiten der Unterscheidung wird gewählt (vgl. Simon 1993, S. 27 ff.). Bei der allgemeinen Verwendung des Begriffs Beobachten wird oft nur bezeichnet, während das Unterscheiden ausgeblendet bleibt (vgl. Fontin, 1997, S. 50). Beide Seiten einer Unterscheidung sind stets gleichzeitig gegeben, können aber nicht gleichzeitig bezeichnet werden. Eine Beobachtung kann sich im Moment der Beobachtung also nicht selbst beobachten.

„Nach der Wahl einer bestimmten Unterscheidung müsste im Falle der Selbstbeobachtung der Beobachtung diese Unterscheidung zugleich bezeichnet werden, um beobachtet werden zu können. Eine Unterscheidung kann aber nur bezeichnet werden, wenn diese Unterscheidung selbst wieder von etwas anderem unterschieden wird. Im Moment der Beobachtung gebraucht die Beobachtung eine spezielle Unterscheidung, die somit nicht mehr zur Verfügung steht. Sie

kann diese Unterscheidung nicht beobachten, weil die Unterscheidung von etwas anderem unterschieden werden müsste, um bezeichnet zu werden“ (Fontin, 1997, S. 51).

Soziale Systeme sind beobachtende Systeme, verwenden dementsprechend Unterscheidungen und sind selbstreferentiell aufgebaut. Die Merkmale von Paradoxien im Falle eines beobachtenden Systems sind also gegeben.

„Ist die Unterscheidung Lüge/keine Lüge wiederum eine Lüge oder aber keine Lüge? Es lässt sich somit sagen, dass jede Beobachtung an eine bestimmte Unterscheidung gebunden ist, deren Einheit (...) sie aber nicht beobachten kann. (...) die beobachtungsleitende Unterscheidung fungiert als blinder Fleck der Beobachtung: Die Beobachtung kann ihre beobachtungsleitende Unterscheidung nicht beobachten, ohne in Paradoxien zu geraten.“ (Kneer & Nassehi, 1994, S. 106)

Beobachtungen, wie jene von sozialen Systemen, sind somit paradox konstituiert, wenn sie in die Beobachtung, wie notwendig, sich selbst einbezieht (vgl. Fontin, 1997, S. 52). Beobachtungen geschehen damit letztlich auf Grundlage ihres blinden Flecks. Durch die Bedeutung von Beobachtungen und die Wirkung von Paradoxien ergeben sich Konsequenzen, wie der „Verlust der Bestimmbarkeit, also der Anschlussfähigkeit für weitere Operationen“ (Luhmann, 1984, S. 58). Die Anschlussfähigkeit muss also durch die Auflösung von Paradoxien wiederhergestellt werden. Die Entparadoxierung wird somit zum Programm.

Doch mit Bezug auf die Thematik Dilemmata gilt, dass die in der Systemtheorie untersuchten Paradoxien nicht ausreichend den Inhalt und die vertretene Perspektive beschreiben, welche in dieser Arbeit problematisiert werden. Es existiert zwar ansatzweise ein Bezug zu Polaritäten, jedoch nicht ausreichend, um die Schwierigkeit der Wahl zwischen diesen zu hinterfragen (vgl. Fontin, 1997, S. 53). Die Widersprüchlichkeit der Paradoxie resultiert aus spezifischen Annahmen und Argumentationen. Beim Dilemma hingegen besteht sie darin, zwei Handlungen scheinbar gleichzeitig ausführen zu müssen. Dennoch ist der systemtheoretische Hintergrund hier von Bedeutung, zeigt er doch Problematiken auf wie die der Kommunikation über etwas, so über Dilemmata, oder auch das

Beobachten dieser. Zudem verweisen Paradoxien auf eine Herausforderung, von der zu- nächst Ähnlichkeiten zu Dilemmata angenommen werden könnten. Die deutliche Ab- grenzung zu Dilemmata ermöglicht es in diesem Sinne, letztere noch deutlicher und dif- ferenzierter zu fassen. Allerdings gilt es weiter zu differenzieren und zu fragen, worin diese Unterschiede genau bestehen? Aber auch der Frage, warum es dennoch immer wie- der zu quasi-Gleichsetzungen von Paradoxien und Dilemmata kommt, gilt es zu folgen, um Dilemmata schlussendlich noch differenzierter erfassen zu können.

3.4.7 Management- und Führungsforschung

Eine Vielzahl solcher Beiträge im Themenbereich des strategischen Managements be- schäftigt sich mit polaren und zum Teil widersprüchlichen Handlungslogiken (vgl. Ra- sche, 1994). Dabei lässt sich jedoch eine Unschärfe in den inhaltlichen Konzeptionen nachzeichnen, auch, da es sich teilweise um neue Ansätze handelt. Mittlerweile hat sich die Thematik zu einem Modethema entwickelt, was unter anderem auf die Interpretation als Paradoxie zurückzuführen ist. Dabei kann die Vermutung geäußert werden, dass die Interpretation als Paradoxie oftmals unter dem Gesichtspunkt erfolgt, bei Adressaten von Managementideen Interesse zu wecken (vgl. Fontin, 1997, S. 54). Knyphausen-Aufsess (1995; 2016) verweist darauf, dass sich diesem Thema mit esoterischem Beigeschmack gerne Berater widmen, die erfolgreich werden wollen. Dabei geht die Lust am Paradoxon so weit, dass bereits im Rechnungswesen eine paradoxe Grundkonzeption vermutet wird (vgl. Schoenfeld, 1996). Bei all diesem mangelt es jedoch häufig an einer inhaltli- chen Konzeption, was und vor allem auch inwieweit etwas paradox ist (vgl. Gutschelhofer & Scheff, 1996). Diese Beiträge sind mit Bezug auf Dilemmata durchaus interessant, jedoch können von diesen lediglich Grundmuster und keine vollständigen in- haltlichen Spezifikationen erwartet werden. Generell kann festgehalten werden: Polare Strategien und deren Verfolgung blicken auf eine gewisse Tradition zurück, beispiels- weise Hedberg, Nystrom, & Starbuck (1976) widmeten sich bereits der Frage, wie ein Ausgleich gegensätzlicher Handlungsnotwendigkeiten möglich ist und erfolgen kann. Dabei haben sie die bekannte Metapher des *camping on seesaws* geprägt (vgl. Hedberg, Nystrom, & Starbuck, 1976). In den 1980er-Jahren wurde die Verfolgung gegensätzlicher Strategien ein zunehmendes Thema der Managementwissenschaften. “That important theme is the emergence of managerial choices which embody both tension and paradox” (Kimberly & Quinn, 1984, S. 301). Darauffolgend erschienen Publikationen, welche sich

unter anderem mit der Identifikation relevanter Polaritäten und widerstreitender Werte beschäftigten. Morgan (1990) führte zum Beispiel Demo- versus Autokratie in der Arbeit, Koordination versus Anarchie, Plan versus Markt und nationale versus multinationale Organisationsformen als zentrale Polaritäten bei der Gestaltung zukünftiger organisationaler Rollen in der Gesellschaft als Ergebnis seiner Untersuchungen an (vgl. S. 235 ff.). Es wurden zudem verschiedene Modelle auf Basis gegensätzlicher Polaritäten entwickelt (vgl. Quinn, 1991). Quinns (1991) Modell wurde später zum Gegenstand einer quantitativen Untersuchung hinsichtlich erforderlicher Führungseigenschaften (vgl. Denison, Hooijberg, & Quinn, 1995). Neben solchen Modellen und Darstellungen wurden immer wieder duale, dilemmatische und paradoxe Ergebnisse bei der Untersuchung von spezifischen Aspekten gefunden, so zum Beispiel in der Planung (vgl. Quinn & Kimberly, 1984), in der Gestaltung organisationaler Effektivität (vgl. Cameron, 1986 a; 1986 b) und Effizienz (vgl. Ghemawat & I Costa, 1993) oder bei der Produktentwicklung (vgl. Leonard-Barton, 1992) und im Innovationsmanagement (vgl. Kaspar, 1986). Neuere Forschung betont solche Phänomene beispielsweise im Rahmen von multikulturellen Teams (vgl. Köppel & Wagner, 2007). Im deutschen Sprachraum wird Paradoxie häufig im Zusammenhang mit ökologischen Fragestellungen im Management in Verbindung gebracht (vgl. Sahlberg, 1996; Schwaninger, 1990). Auch eine Reihe neuer Begrifflichkeiten wurde im Zusammenhang mit dilemmatischen Handlungsdispositionen geprägt (vgl. Dixit & Nalebuff, 1997; Kotha, 1995). In diesem Kontext wurde auch bereits das Potenzial der proaktiven Verfolgung von dualen Strategien hervorgehoben (vgl. Peters, 1988).

Viele Beiträge gehen dabei von einem Dualitäten-Konzept aus, das heißt, dass sie Polaritäten nicht grundsätzlich beseitigen wollen. Es überwiegt dabei die Strategie, beide Pole gleichzeitig zu verfolgen. Die in diesem Kontext auftretenden Schwierigkeiten werden durchaus als Herausforderung gesehen, gleichzeitig wird jedoch nicht in Frage gestellt, ob respektive dass dies prinzipiell möglich ist. In diesem Sinne ist zum Beispiel die Definition von Evanz & Doz (1990; 1993) und Evans, Doz & Laurent (1990) von Dualitäten für das Verständnis widersprüchlicher Polaritäten prototypisch: „Dualities reflect opposing forces that must be balanced – properties that seem contradictory or paradoxical but which are in fact complementary“ (Evans & Doz, 1993, S. 85). Eine duale Konzeption der Polarität steckt den inhaltlichen Rahmen ab, der normative Aspekt, beide Seiten zu verfolgen, wird hingegen oft als paradox wahrgenommen (vgl. Quinn & Cameron, 1988).

Zusammenfassend betrachtet wird deutlich, dass die Dilemma-Thematik in den Managementwissenschaften weitgehend als duales Konzept aufgefasst wird. Dabei liegt der Fokus tendenziell auf einem normativen Aspekt, beide Seiten zu verfolgen, und weniger auf der inhaltlichen Klärung. Zentrales Interesse der Managementwissenschaften liegt dabei in der Identifikation polarer Handlungsmuster, deren gleichzeitige Verfolgung angezeigt scheint. In diesem Kontext wird in aller Regel nicht weiter in Frage gestellt, ob respektive dass eine solche Verfolgung möglich ist. Polaritäten werden vielmehr als Herausforderung angesehen, der sich das (Top-)Management zu stellen hat.

Anders sieht das Bild in der teilweise nahen Führungsforschung aus. Die Dilemmata-Thematik stößt im Bereich der Führungsforschung, besonders in der Arbeits- und Organisationspsychologie, durchaus auf Interesse, etwa mit Bezug auf die Mitarbeiter- und Markenführung (vgl. Batt, 2013). Die Grundannahme dabei ist, dass sich Führungskräfte bei der Bewältigung ihrer Aufgaben Dilemmata ausgesetzt sehen, im Gegensatz zu Strategic-Issue-Ansätzen, bei denen Organisationen im Fokus der Betrachtung stehen. Dilemmata, etwa im Sinne von Konflikten, können dabei durchaus institutionalisiert und Teil der Organisationsstruktur werden; so werden sie handhabbar durch Führungskräfte und stellen zugleich eine Verbindung von Führungs- und Organisationsforschung dar (vgl. Wagner, 1979, S. 421 ff.). Damit wird die Thematik in eine weitgehend individualistische Perspektive gerückt, nach der Führungskräfte ganz wesentlich daran beteiligt sind, Dilemmata in Organisationen zu handhaben. Es geht dabei auch um den spezifischen Fokus der Führung selbst. Führungsdilemmata wurden bereits früh zum Thema gemacht (vgl. Neuberger, 1976; 1995; 2002), die Führung wurde von anderen Autoren aber auch hinsichtlich dilemmatischer Bewusstheitsdimensionen (vgl. Gebert & Boerner, 1995) oder ihres Doppelbindungscharakters behandelt (vgl. Peter, 1975). Im Zusammenhang mit Führungsdilemmata wird dabei angenommen, dass Führung an sich ein unlösbares Problem darstellt respektive, dass Führung ein Teil des Problems darstellt, welches sie vorgibt zu lösen (vgl. Neuberger, 1995, S. 534). Dies ist eine Verknüpfung zu den Grundüberlegungen dieser Studie, die Dilemmata in die Nähe von unmöglichen Entscheidungen und Konflikte gerückt haben. Dass Führung ein unlösbares Problem darstellt, wird als These bewusst als Gegenposition zu beliebten Führungsmodellen vertreten. Solche beliebten Modelle verstehen in der Grundtendenz Führung als nutzenmaximierende Entscheidung hinsichtlich verfügbarer Handlungsmöglichkeiten. Dabei liegt das Problem allerdings lediglich in der Information über die relevanten Bedingungen (vgl. Blake & Mouton, 1968;

Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996; Holzapfel, 2009; Vroom & Yetton, 1973). Neuberger (1995) geht hingegen davon aus, dass weder die Ziele, die Beteiligten, die Handlungen, noch andere Bedingungen einfach vorhanden sind, wie dies bei geschlossenen Entscheidungsmodellen vorausgesetzt wird. Vielmehr seien solche relevanten Umgebungsparameter mehrdeutig, mehrdimensional und widersprüchlich. Die Bedingungen würden daher selektiv und vor allem interessengeleitet wahrgenommen. Zudem seien sie dynamisch und damit stetigen Veränderungen ausgesetzt (vgl. Neuberger, 1995). Dem folgt die Konzeption von „Führung als mehrdeutige Antwort auf eine unscharfe Frage“ (Neuberger, 1995, S. 534). Dies grenzt sich von vorherigen Ansätzen der Führungsforschung deutlich ab:

„In der ersten Hälfte dieses Jahrhunderts hat sich die Führungsforschung zum Teil mit Bezug auf Darwins Evolutionstheorie vorwiegend damit beschäftigt, Eigenschaften zu finden, die Führungserfolg garantieren. Diese personalistische Führungstheorie ging davon aus, dass Führung primär von bestimmten Personencharakteristika beeinflusst wird, die unabhängig von der Situation, der Aufgabe und den Geführten wirken. Ziel war es, diese Eigenschaften zu identifizieren, sodann Testverfahren zu entwickeln, sie zu messen, und zuletzt mithilfe der Tests die Personen auszuwählen, die den größten Führungserfolg versprochen. Der Great Man wurde dabei zum Prototypen einer erfolgreichen Führung.“ (Fontin, 1997, S. 58 f.)

Das Führungsdilemma im eigentlichen Sinne entsteht dabei daraus, dass sich die Führungskraft widersprüchlichen Rollen ausgesetzt sieht. So gibt es einerseits die archetypische Erwartung an eine Führungskraft, dass sie Orientierung, Sicherheit und Wunscherfüllung vermittelt bzw. ermöglicht (vgl. Neuberger, 1995, S. 90 ff.), andererseits aber deren Bewusstsein aus praktischer Erfahrung, dass jene Erwartung nicht erfüllt werden kann. Trotzdem muss eine Führungskraft aber selbst daran glauben und diesen Glauben überzeugend in der Organisation vermitteln (vgl. Neuberger, 1995). Oder allgemeiner: „Ein Führungsdilemma besteht dann, wenn eine Führungskraft bei antagonistischen Handlungsappellen unter Entscheidungszwang steht“ (Neuberger, 1995, S. 536). Solche Dilemmata werden insbesondere bei der Notwendigkeit der gleichzeitigen Verfolgung von Kooperations- und Verwertungslogiken wirksam, denn während die Kooperation

Nähe, Vertrauen und Hilfsbereitschaft nahelegt, erfordert die ertragsmaximierende Verwertungslogik Distanz und Sachlichkeit (vgl. Türk, 1989). Neuberger (1995) verweist diesbezüglich darauf, dass die Institution der Führung nur deshalb existiert, weil es diese Widersprüche gibt (vgl. S. 537). Würde es solche Widersprüche nicht geben, wäre gleichzeitig die Institution der Führung in Frage gestellt. So kann eine Liste typischer Dilemmata zusammengestellt werden, die sich bei misslungener Bewältigung rasch zu Organisationspathologien (vgl. Türk, 1989; 1990) entwickeln können (vgl. Aram, 1976; Morris & Seeman, 1972; Neuberger, 1976, S. 91; 1995; 2002):

Abbildung 4: Führungsdilemmata

| Mittel | Zweck |
|------------------------|-----------------------------|
| Gleichbehandlung aller | Eingehen auf den Einzelfall |
| Distanz | Nähe |
| Fremdbestimmung | Selbstbestimmung |
| Spezialisierung | Generalisierung |
| Gesamtverantwortung | Einzelverantwortung |
| Bewahrung | Veränderung |
| Konkurrenz | Kooperation |
| Aktivierung | Zurückhaltung |
| Innenorientierung | Außenorientierung |
| Zielorientierung | Verfahrensorientierung |
| Belohnungsorientierung | Wertorientierung |
| Selbstorientierung | Gruppenorientierung |

(Eigene Darstellung, 2018 in Anlehnung an Neuberger, 1976, S. 91 ff.)

Auch diese Tabelle macht nochmals deutlich, dass die Dilemma-Thematik in der Führungsforschung im Speziellen auf die individuelle Führungsaufgabe fokussiert, die sich in diesem Zusammenhang zu einem weitgehend intraindividuellen Konflikt aufgrund der

Unmöglichkeit einer Wahl zwischen zwei scheinbar gleichzeitig erforderlichen Führungshandlungen entwickeln kann.

Wird darüber hinaus die Organisationsforschung betrachtet, fällt mit Bezug auf Dilemmata der Blick neben allgemeinen Befassungen mit dilemmatischen Organisationsformen wie der multikulturellen Zusammenarbeit (vgl. Köppel & Wagner, 2007) vor allem auf den sogenannten klinischen Ansatz, den sogenannten Clinical-Perspective-Ansatz, welcher insbesondere von Kets de Vries (1991) vertreten wird. Dieser Ansatz ist durch den Kerngedanken respektive durch die These geprägt, dass organisationale Funktionsweisen durch unbewusste Determinanten bedingt werden, die sich dem Verständnisapparat und dem Instrumentarium der klassischen Organisationsforschung entziehen und nicht nur bei den zugehörigen Menschen, sondern auch den Organisationen selber zu finden sind (vgl. Kets de Vries, 1991; 1994). Die Benennung des Ansatzes bezieht sich dabei auf die krankhafte Art der Organisation. Die Thematik von Dilemmata und Paradoxien taucht in diesem Zusammenhang vor allem darin auf, dass sich Topmanager – als Organisationsmitglieder – dilemmatischer und paradoxaler Situationen ausgesetzt sehen, die kontinuierliche Quellen neurotischer Reaktionen sind (vgl. Kets de Vries, 1991; 1994; Kets de Vries & Miller, 1984). Ohne die Existenz, Entstehung oder Eigenschaften von Dilemmata und Paradoxien weiter zu erläutern, werden diese dabei als Auslöser unbewusster individueller psychischer Krankheiten positioniert, welche sich schadhaft auf die Funktion der Organisation auswirken. Der klinische Ansatz sieht dabei das Problem vor allem in der Unbewusstheit, welche die krankhaften Prozesse einer Therapie entzieht, und weniger in den Dilemmata und Paradoxien. In Differenzierung zu Führungsdilemmata (vgl. Neuberger, 1976; 1995; 2002), in welchen Dilemmata das eigentliche Problem darstellen, sind sie im klinischen Ansatz lediglich Auslöser unbewusster krankhafter individueller Prozesse. Mit dieser Ausrichtung ist der klinische Ansatz als Übersicht erwähnenswert, jedoch in Anbetracht der Zielsetzungen dieser Arbeit nicht signifikant. Insgesamt zeigen alle in diesem Unterkapitel versammelten Ansätze somit deutlich Grenzen bezüglich ihrer Anwendungsmöglichkeit auf die hier untersuchte Thematik. Sie sind daher vor allem als Abgrenzung und zur Schärfung der Betrachtung von Dilemmata zentral. Doch auch hier muss noch deutlicher im Rahmen des weiteren Vorgehens in dieser Studie der Charakter dieser Unterschiede bestimmt werden. Gerade die Frage, analog zur Thematik der Rationalität, wie weit betriebswirtschaftliche Forschung, wie die Managementforschung, es ermöglicht, Dilemmata differenziert zu erfassen, gilt es dabei anzugehen. Dahinter steckt

auch die Frage, ob – und wenn ja wie – sich Dilemmata, wie sie hier verstanden werden, von jenen unterscheiden, die beispielsweise die Führungsforschung betrachtet.

3.4.8 Spieltheorie

Die Spieltheorie ist eine allgemeine mathematische Theorie des rationalen Verhaltens, in welcher der Ausgang einer Entscheidungssituation von den Aktionen mehrerer autonomer Entscheidungsträger bestimmt wird (vgl. Sellien & Sellien, 1988, S. 1603). Sie hat sich aus der wissenschaftlichen Analyse von Gesellschaftsspielen entwickelt, ist aber inzwischen in ihrem Facettenreichtum als kaum noch überschaubares interdisziplinäres Paradigma etabliert. Die Spieltheorie findet im gesellschaftlichen Leben in vielen Bereichen Verwendung, etwa bei interpersonellen Entscheidungsproblemen in der Wirtschaft, bei Fragen der Einkommensverteilung auf soziale Gruppen, im Rahmen militärischer Auseinandersetzungen oder Regelungen zwischenstaatlicher Beziehungen (vgl. Sellien & Sellien, 1988, S. 1604). Zur prinzipiellen Aufgabenstellung der Spieltheorie gehört es, Hinweise für das individuelle rationale Entscheidungsverhalten in sozialen Konfliktsituationen zu geben, was in allen Teildisziplinen der Sozialwissenschaften von Bedeutung ist. In einer sozialen Konfliktsituation, welche hierbei als strategisches Spiel bezeichnet wird, gibt es zwei oder mehr Agenten mit mindestens teilweise divergierenden Interessen, welche autonom über ihr Verhalten befinden können (vgl. Güth, 1999, S. 1 f.).

Zentrale Themen sind dabei einerseits das Problem der Polaritäten sowie andererseits der Konflikt zwischen diesen Polaritäten. Die Polaritäten werden dabei durch die Spieler repräsentiert, der Konflikt dadurch, dass jeder als Sieger aus dem Spiel hervorgehen will. Es geht um die Optimierung eines individuellen Verhaltens, das gleichzeitig unabhängig von anderen ausgeführt werden kann und soll. Hierbei ist vor allem die Vermischung von gemeinsamen und gegensätzlichen Spielerinteressen interessant. Für jeden Spieler gilt es abzuschätzen, inwiefern seine Ziele mit den Zielen der anderen Spieler vereinbar sind, um dann zu entscheiden, ob er kooperieren oder mit allen oder einigen konkurrieren will oder sollte (vgl. Davis, 2005, S. 11 ff.). „Als Strategie gilt ein mit den Spielregeln verträglicher Verhaltensplan des Spielers, der für jede Entscheidungssituation, in die ein Spieler im Ablauf einer Partie geraten kann, einen Spielzug, das heißt eine Entscheidung angibt“ (Sellien & Sellien, 1988, S. 1604). Mit dem Ziel, Strategien als Entscheidungshilfe in komplexen Situationen zu generieren, also vollständige Handlungspläne, ist die

Spieltheorie prozessorientiert ausgerichtet. Hier wird sich nun auf Spiele im Kontext der Spieltheorie konzentriert, deren explizite und implizite Regeln der Thematik von Dilemmata am nächsten kommen.

Das bekannte Gefangenendilemma kann als Paradebeispiel für ein Nicht-Nullsummenspiel angesehen werden. Es gewann durch die Analysen von Rapoport (1974, S. 17 f.), sowie von politischen Wissenschaftlern wie Taylor (1976) und Axelrod (2006) und evolutionären Theoretikern wie Dawkins (2016) eine hohe Popularität. Eine anschauliche Darstellung der historischen Entwicklung des Gefangenendilemmata findet sich bei Leinfellner (1986, S. 136). Fontin (1997) wendete es auf eine Unternehmenssituation an: Es gibt zwei Unternehmen einer Branche, in welcher sich der Wettbewerb vornehmlich auf Preiskonkurrenz konzentriert. Wettbewerbsvorteile können daher höchstens über die Fertigungstechnologie und den Einkauf von Rohwaren realisiert werden. Die Kostenstrukturen sind weitgehend gleich, was andere Wettbewerber jedoch nicht davon abhält, neu in den Markt einzutreten. Die Branche befindet sich insgesamt in einer Pattsituation, das heißt, dass nur geringe Möglichkeiten zu Produktdifferenzierung gegeben und gleichzeitig Kostenvorteile durch weitgehend identische Einkaufspreise und Fertigungstechnologien nicht zu erzielen sind. Durch die Realisierung von Mini-Vorteilen schleppen sich die Unternehmen über die Zeit, Mini-Vorteile kommen jedoch kurzerhand als Bumerang wieder zurück, denn die Mitbewerber imitierten jeden vermeintlichen Vorteil des Mitstreiters in kürzester Zeit. Entsprechende Versuche führen also zu einer Spirale nach unten, bei der letztlich keiner gewinnen kann – das Gefangenendilemma bei Unternehmen (vgl. Fontin, 1997, S. 64 ff.). Das Opportunismus-Problem (Abbildung 5) kann dabei als entscheidender Faktor für diese Situation angesehen werden: Das isolierte Handeln, um einen kurzfristigen eigenen Nutzen zu erzielen, führt demnach zu einem langfristigen negativen Effekt für alle. Als Lösungsansatz könnte eine Kooperation ins Auge gefasst werden, zum Beispiel in Form einer Preisabsprache, um nicht einem ruinösen Preiskampf zu unterliegen. Jedoch wird in Anbetracht der angespannten Situation versucht, diese zu meiden, denn es besteht die Gefahr der Täuschung (vgl. Fontin, 1997, S. 65). Bezogen auf die exemplarischen zwei Unternehmen beschreibt das Gefangenendilemma die Problemlage wie folgt: Wenn beide Unternehmen weiter so handeln wie bisher, also ohne Kooperation, dann erhalten beide Unternehmen 6 Einheiten Gewinn (Abbildung 5: Fall 1). Wenn die Unternehmen aber hingegen eine Kooperation eingehen, indem sie ihre Aktivitäten miteinander abstimmen, dann erhalten beide jeweils 10 Einheiten Gewinn (Fall

2). Wenn jedoch eines der Unternehmen die Kooperation nur zum Schein eingeht und dann später seinen Kooperationspartner hintergeht, indem es zum Beispiel willkürlich den vereinbarten Preis unterbietet, dann würde es 12 Einheiten Gewinn für sich verbuchen können, während dem anderen nur 4 Einheiten Gewinn verblieben (Fall 3).

Abbildung 5: Das Opportunismus-Problem bei der Kooperation

| | | Unternehmen A | |
|---------------|------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------|
| | | kooperiert nicht | kooperiert |
| Unternehmen B | kooperiert nicht | Fall 1 A = 6 B = 6 | Fall 3 A = 4 B = 12 |
| | Kooperiert | Fall 3 A = 12 B = 4 | Fall 2 A = 10 B = 10 |

(Eigene Darstellung, 2018 in Anlehnung an Fontin, 1997, S. 66; Rapoport, 1974)

Die im Gesamten betrachtete beste Variante (Fall 2) mit zusammen 20 Einheiten Gewinn kommt dabei zumeist jedoch nicht zustande, weil jedes Unternehmen die Nachteile fürchtet, welche sich ergeben, wenn das andere Unternehmen nur zum Schein kooperiert. In dieser Situation (Fall 3) ergeben sich zwar insgesamt noch 16 Einheiten Gewinn, also mehr als in der Situation, in der gar keine Kooperation stattfindet (Fall 1) mit insgesamt 12 Einheiten Gewinn, jedoch bekommt das eine Unternehmen davon wesentlich mehr als das andere. Mit dieser Perspektive im Hinterkopf kooperiert letztlich (fast) niemand und es stellt sich bezüglich des Gesamtgewinns die denkbar schlechteste Situation (Fall 1) mit zusammen nur 12 Einheiten Gewinn ein (vgl. auch das Exempel von Opp, 1986, S. 149 ff.). Ein Kerngedanke des spieltheoretischen Dilemmas wird dadurch deutlich: Eine erfolgreiche kooperative Strategie kommt nur genau dann zustande, wenn die Grenzen der individuellen, aber zugleich auch nur scheinbaren Nutzenoptimierung aufgegeben werden und das Problem aus einer kollektiven Gesamtperspektive betrachtet wird. Die Paradoxie, welche das Gefangenendilemma aufzeigt, ist die Tatsache, dass generell das

schlechteste aller möglichen Ergebnisse zustande kommt, obschon eine Lösung zu beiderseitigem Vorteil möglich wäre.

Im Gegensatz zu Nullsummenspielen, wie zum Beispiel Poker, bei welchen ein Gewinn für A immer auch einen Verlust für B in gleicher Höhe darstellt, und welche somit kompetitives Verhalten implizieren, ist das Gefangenendilemma ein Nicht-Nullsummenspiel, welches durch Kooperation gelöst werden kann (vgl. Davis, 2005, S. 23 ff. & S. 76 ff.; Rellstab, 1992, S. 14). Diese Art des Spiels kommt der Realität wesentlicher näher, ist aber komplexer und so auch schwieriger zur analysieren (vgl. Davis, 2005, S. 76 ff.; Rellstab, 1992, S. 14). Das Gefangenendilemma bietet Möglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil, also eines *added value*, der jedoch nicht realisiert wird, weil scheinbar rationales Verhalten eine individuelle Nutzenoptimierung nahelegt (vgl. Dixit & Nalebuff, 1997, S. 17). „Quite simply, these paradoxes cast in doubt our understanding of rationality and, in the case of the Prisoner's Dilemma, suggest that it is impossible for rational creatures to cooperate“. (Campbell & Sowden, 1985, S. 3) Spieltheoretische Dilemmata und Paradoxien scheinen unlösbar, weil sie auf einer bestimmten Logik beruhen und diese auch nutzen. Diese wird jedoch oft fälschlicherweise mit Rationalität gleichgesetzt (vgl. Leinfellner, 1986, S. 136). Zwar kann Rationalität in der Praxis als oftmals ausgesprochen individuelle und subjektive Angelegenheit betrachtet werden, doch bedarf es einer Öffnung des Rationalitätsbegriffs. Die Problematik der Spieler ist damit, dass sie „in Paradoxien und Dilemmata [geraten], weil sie aufgrund ihrer Gebundenheit an den relevanten handlungsleitenden Kontext und die verankerten (...) Funktionsweisen ein spezifisches Verständnis von rationalem Handeln ausprägen, aus dem sie nicht ausbrechen können, weil ihr eigenes Handeln aus ihrer individuellen Sicht rational ist“ (Fontin, 1997, S. 68). Es hilft hier eine Unterscheidung unterschiedlicher Rationalitäten, die Problematik zu konkretisieren: Einerseits verhalten sich die einzelnen Spieler individuell rational, wenn sie ihre dominante Strategie verfolgen, da sie ihren Nutzen unabhängig von der Handlung des anderen Spielers maximieren. Andererseits wäre es aber kollektiv rational, von dieser Strategie abzuweichen, da durch Kooperation für beide ein höheres Endergebnis realisierbar wäre (vgl. Fontin, 1997, S. 69).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Spieltheorie das zugehörige Dilemma sieht, die jeweiligen Spieler jedoch nicht. Die Spieler handeln aus ihrer Sicht respektive in ihrem Verständnis rational. Damit ergibt sich jedoch, und das ist das Paradoxe

daran, das denkbar schlechteste Ergebnis. Nur wenn es den Spielern gelingt, die Systemgrenzen ihrer eigenen Rationalität zu verlassen und selbst die spieltheoretische Perspektive einzunehmen, haben sie Chancen auf eine nutzensteigernde Handhabung des Dilemmas. Das heißt mit Bezug auf Dilemmata, dass das Nicht-Erkennen der dilemmatischen Situation durch falsch verstandenes rationales Verhalten zum denkbar schlechtesten Ergebnis führt. Erfolgreiche Strategien bedingen daher das Verlassen individueller Perspektiven. Dilemmatische Situationen sind nämlich keine Nullsummen-Spiele, sondern eröffnen Lösungen zu zusätzlichem Nutzen. Damit erweist sich die Spieltheorie als wichtige Rahmung von Dilemmata, gerade wenn deren innewohnender Nutzen erfasst werden soll. Dabei gilt es, diese Verbindung an der Empirie zu erproben und zu hinterfragen, inwiefern spieltheoretische Situationen auf Dilemmata von Individuen empirisch übertragbar sind.

3.4.9 Doppelbindungstheorie und therapeutische Intervention

Die Doppelbindungstheorie kann als kommunikationstheoretische Theorie der Entstehung schizophrener Erkrankungen gefasst werden (vgl. Arnold, Eysenck, & Meili, 1996, S. 390), wenn auch eine direkte Verbindung zur Schizophrenie sich empirisch nicht bestätigte (vgl. Schulz von Thun, 2007; 2010; 2013; 2017). Der Ansatz ist, die Lähmung von Menschen durch die verschiedenartigen Bindungen an paradoxe Botschaften und Signale zu beschreiben. Diese Situation zu lösen, wird dabei erschwert, wenn es sich um unbewusst oder nicht bewusst zu kontrollierende Botschaften handelt. Eine entsprechende Bindung wird dabei stark negativ bis zu existentiell bedrohlich empfunden. Dies liegt daran, dass die Paradoxie nicht erkannt wird, eine Situation nicht verlassen werden kann oder eine Wahl nicht möglich ist (vgl. Schulz von Thun, 2017; 2010; 2013; 2007). Empirisch erfassbar sind solche Zusammenhänge beispielsweise bei der Kommunikation mit Kindern, die aufgrund existenter Anomalien in der Alltagskommunikation zu negativen Reaktionen, einige meinen später gar zur Schizophrenie, neigen, wobei eine Monokausalität dabei negiert wird (vgl. Bateson, Jackson, Haley, & Weakland, 1984; Watzlawick, Beavin, & Jackson, 2011).

Unter anderem Watzlawick, Beavin, & Jackson (2011) beschäftigten sich mit Paradoxien in der menschlichen Kommunikation und arbeiteten wesentliche Grundeigenschaften

menschlicher Kommunikation heraus, welche sie durch fünf Axiome in ihrem pragmatischen Kommunikationsmodell definierten (vgl. Watzlawick, 1976; 2009; 2017; Watzlawick, Beavin, & Jackson, 1992):

- Axiom 1: Man kann nicht nicht kommunizieren;
- Axiom 2: Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei letzterer den ersten bestimmt und daher eine Metakommunikation ist;
- Axiom 3: Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung zugleich. Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt;
- Axiom 4: Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten. Digitale Kommunikation hat dabei eine komplexe und vielseitig logische Syntax, jedoch ist die Semantik unzulänglich. Analoge Kommunikation dagegen besitzt dieses semantische Potenzial, ihr mangelt es aber an einer logischen Syntax;
- Axiom 5: Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind symmetrisch oder komplementär, abhängig davon, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht.

Als Kernbestandteil der Doppelbindung kann zunächst eine enge Beziehung psychischer und respektive oder physischer Natur gesehen werden, welche zwischen zwei oder mehreren Personen existiert und für eine oder alle Personen einen hohen Grad an Wichtigkeit hat. Die abhängigen Personen werden dabei auch als Opfer bezeichnet. In dieser Situation kommt es zu einer Mitteilung, welche sich selbst widerspricht. Dadurch ergibt sich die kommunikationstheoretische Grundlage der Doppelbindung: Egal, was getan wird, es ist immer falsch. Gleichzeitig ist dem Empfänger der Mitteilung eine Flucht aus der Beziehung durch Metakommunikation, also die Möglichkeit mit der anderen Person über die Sinnlosigkeit der Doppelbindung zu sprechen, unmöglich (vgl. Fontin, 1997, S. 71). Dies mag ein Beispiel verdeutlichen:

„Stellen Sie sich vor, Sie sind auf der Suche nach der Wahrheit. Was liegt näher, als einen Gelehrten und Weisen zu fragen. (...) Weil es gerade sehr in Mode ist, begeben Sie sich zu einem Zen-Meister. (...) falls Sie an einen etwas radikaleren Meister geraten, der auch vor körperlicher Züchtigung nicht zurückschreckt, um Ihnen zur Erleuchtung verhelfen, wird sich Folgendes abspielen: Er zeigt Ihnen

einen Stock - einen ganz unverwechselbaren Stock, dessen Stockhaftigkeit für jeden normalen Menschen sofort zu erkennen ist. (...) doch Ihre spontane Sicherheit schwindet, denn der Meister ermahnt Sie würdevoll und sachlich, ohne jeden drohenden Unterton: Wenn du sagst, dies sei ein Stock, so haue ich dich damit. Wenn du sagst dies sei kein Stock, so haue ich dich damit“ (Simon 2012, S. 278 f.).

Wird nun das durch paradoxe Mitteilungen hervorgerufene Verhalten des Opfers selbst wieder paradox, ergibt sich ein Teufelskreis, der zu krankhafter Gespaltenheit führt (vgl. Haley, 1999, S. 113 ff.). Allerdings werden paradoxe Aussagen auch therapeutisch genutzt, etwa im Rahmen der Symptomverschreibung, bei der ein gewünschtes Verhalten verboten wird, um dieses zu erreichen (vgl. Dunlap, 1928; 1930; Frankl, 1976; 2005; 2015; Rosen, 2007). Paradoxe Intentionen sind heute bedeutsam im Rahmen kognitiver Verhaltenstherapien (vgl. Lazarus, 1978; Lückert & Lückert, 1994) oder auch Kommunikationstherapien und Familientherapien (vgl. Frankl, 1960; Lukas, 1984; 1999). Rekurriert wird dabei auf eine heute fehlende Antwort auf Sinnfragen – dadurch würden Menschen oftmals nur wollen, was andere wollen oder was andere von ihnen wollen (vgl. Frankl, 2002, S. 24). Diese Problematik nehme dabei durch weniger alltägliche Überlebensnotwendigkeit zu: „Sobald die Leute genug haben, wovon sie leben können, stellt sich heraus, dass sie nicht wissen, wofür sie leben könnten“ (Frankl, 2002, S. 34).

Die Doppelbindungstheorie wurde insbesondere als Beziehungs- respektive Kommunikationsstörung systemisch interpretiert (vgl. Frankl, 2005). Im Vergleich früherer Therapiekonzepte verschiebt die systemische Therapie die Perspektive der psychischen Krankheiten, die bisher als individuell angesehen wurden, hinsichtlich ihres Stellenwertes und ihrer Funktion in die Analyse kommunikativer Strukturen im Sozialsystem (vgl. Fontin, 1997, S. 74). Zentral ist dies unter anderem in der Familientherapie. Die strategische Familientherapie beschäftigt sich in diesem Rahmen mit der Familie als kommunikativem System. Probleme einzelner Personen werden bewusst vernachlässigt. Es geht vielmehr um den direkten Einfluss auf Personen und das System, um Änderungen zu induzieren. Intention ist, das System zu verstören, damit es sich neu kalibrieren muss. Als typische Strategie ist die paradoxe Intervention zu nennen (vgl. Andolfi, 1982; Bateson, 1985; 1987; Erickson & Rossi, 2016; Hoffman, 2000; Kriz, 1991, S. 268 f.; Selvini Palazzoli, Boscolo, Cecchin, & Prata, 1981; Zuk, 1978). Eine krankhafte Familie zeichnet sich dabei

durch die Unmöglichkeit der Metakommunikation und das Auftreten von Doppelbindungstheorien aus. Verstärkt wird die Problematik durch einen Machtkampf über die Definition der Beziehung (vgl. Fontin, 1997, S. 75; Selvini Palazzoli, Boscolo, Cecchin, Prata, & Steininger, 2011).

„Wegen der symmetrischen Beziehung darf das Spiel nie zu Ende gehen, denn solange es andauert, besteht zumindest theoretisch die Möglichkeit, es zu gewinnen – jedenfalls hat man nichts verloren. Das Gleichgewicht der Familie hängt also von der Aufrechterhaltung des Spiels ab, in dem sich jeder Spieler vornimmt zu gewinnen, wobei die erste Regel ist, dass es verboten ist, zu gewinnen oder zu verlieren“ (Fontin, 1997, S. 75).

Zusammenfassend nähert sich die Psychologie der Thematik Paradoxie von einer pathologischen Seite an. Zentral dabei ist das Konzept der Doppelbindung. Die Doppelbindung rückt den kommunikativen Aspekt in den Mittelpunkt, bei gleichzeitiger Begründung der Ausweglosigkeit aus diesem Dilemma, einerseits durch die bedeutsame asymmetrische Beziehung zwischen den Partnern und andererseits durch das Unvermögen, den Kontext der relevanten Kommunikation zu verlassen. Doppelbindung entsteht dabei durch widersprüchliche Kommunikation. Die Auflösung des Dilemmas bedarf daher aus psychologischer Sicht einer Intervention, welche selbst paradoxal gestaltet ist. Gerade dies gilt es an der Empirie zu Dilemmata zu erproben: Können jene psychologisch vorgebrachten Interventionen auch bei Dilemmata von Topmanagern einen praktischen Nutzen bewirken? Gerade aufgrund der sehr unterschiedlichen Bewertung der Bedeutung von Kommunikation bei der Doppelbindung und bei Dilemmata muss deren Nähe weiter differenziert und an der Empirie erprobt werden, hinterfragt werden, wo Gemeinsamkeiten sich auch praktisch zeigen und wo sie nur theoretische Konstruktion sind.

3.4.10 Suizid

Wenn es um Umgangsweisen und somit auch Auswege aus Dilemmata geht, muss auch die scheinbar radikalste Variante, der Suizid, in die Betrachtung einbezogen werden. Das zeigt unter anderem die relative Anhäufung von Suiziden in den Chefetagen von Unternehmen in den letzten Jahren. Suizid aus dem lateinischen *sui* (seiner) und *caedere* (töten) beschreibt ‚das Töten seiner selbst‘ (vgl. Duden, 2013), die vorsätzliche Beendigung

des eigenen Lebens (vgl. Bronisch, 2007, S. 6). Es wird auch von Selbstmord im allgemeinen Sprachgebrauch, Selbstentlebung im verhüllenden Sinne, Freitod in der Amtssprache oder Selbsttötung im Allgemeinen gesprochen. Dabei müssen für einen Suizid der Instinkt der Selbsterhaltung überwunden und das Weiterleben als weniger wünschenswert als der Tod wahrgenommen werden (Vgl. Mauthner, 1997, S. 96 ff.). Es handelt sich dabei subjektiv durchaus um eine rational kalkulierende Entscheidung (vgl. Bronisch & Wolfersdorf, 1996). Es sei darauf hingewiesen, dass hier Suizid in Bezug auf die Thematik der Forschungsarbeit diskutiert wird, Bereiche wie zum Beispiel Suizidalität im Alter, kulturbedingter Suizid oder passiver Suizid werden nicht weiterverfolgt. Suizidalität bezeichnet dabei die Umschreibung des psychischen Zustands, der darauf ausgerichtet ist, gezielt den eigenen Tod herbeizuführen (vgl. Pöldinger, 1969, S. 22). Suizidalität ist jedoch ein Symptom eines zugrunde liegenden Problems. Die Möglichkeit, das derzeitige Leben zu verändern oder es neu zu beginnen, wird bei akuter Suizidalität nicht erkannt. In diesem Kontext gibt es Warnhinweise und Symptome, die auf eine Suizidalität hinweisen oder zu dieser führen können, etwa Hoffnungslosigkeit, Resignation oder auch ein Burnout (vgl. Pöldinger, 1969, S. 49 f.).

Der Diskurs bezüglich Suizid befasste sich lange mit der Frage der Legitimität, das eigene Leben zu beenden, wobei sich im philosophischen Diskurs beide Positionen fanden, jene, die einem Suizid die Legitimität absprach, und jene, die dessen Legitimität betonte (vgl. Alvarez, 1980; Baumann, 2001; Brudermüller, Marx, & Schüttauf, 2003, S. 16 ff.; Mainländer, 2014, S. 137 ff.; Schopenhauer, 1998, S. 69). Später wurde sich deutlicher den zugrunde liegenden Ursachen zugewandt, etwa psychischen und durchaus diagnostizierbaren Erkrankungen. Dabei wird vor allem auf die Verdingung von Depressionen und Suizid geblickt (vgl. Baechler, 1981; Durkheim, 2006). Allerdings gibt es auch kulturell bedingte Tendenzen zum Suizid, wie die Forschung betont (vgl. Bronisch, Götze, Schmidtke, & Wolfersdorf, 2002). Empirische Untersuchungen sozialer Zusammenhänge von Suiziden führten nach und nach zu einer Kategorisierung von Suiziden nach ihren Ausprägungen (vgl. Durkheim, 1897; 2006; Herkommer & Herkommer, 1973). Unterschieden wird dabei zwischen dem: **Egoistischen Suizid** (Ausdruck mangelnder Integration in eine Gemeinschaft, das Ergebnis einer Schwächung der sozialen Bindungen des Individuums); **Altruistischen Suizid** (Ausdruck einer zu starken Bindung an Gruppennormen, das Ergebnis der Unterordnung der Bedürfnisse des Individuums unter die Ziele

der Gemeinschaft); **Anomischen Suizid** (Ausdruck moralischer Verwirrung des Individuums, ein Mangel an gesellschaftlicher Orientierung, oft verbunden mit dramatischem sozialen und ökonomischen Wandel oder eine Folge moralischer Deregulierung sowie fehlender Definition legitimer Ziele durch eine soziale Ethik, um Sinn und Ordnung zu vermitteln); **Fatalistischen Suizid** (Ausdruck einer Einschränkung des Individuums in extremem Maße, das Ergebnis einer als vorbestimmt wahrgenommenen Zukunft des Individuums, die Bedürfnisse erstickt).

Wenn der subjektive Druck, hervorgerufen durch eine dilemmatische Situation, so hoch wird, dass ein Weiterleben unerwünschter eingeschätzt wird als der Tod (vgl. Mauthner, 1997, S. 97 f.), ist es also möglich, dass Suizid als Ausweg eines Dilemmas in Betracht gezogen wird.

3.5 Zwischenfazit zu den relevanten Disziplinen

Bisher wurden verschiedene mit dem Dilemma verwandte Begriffe sowie Konzepte skizziert und spezifische Aspekte der Dilemmata-Thematik in unterschiedlichen Disziplinen dargestellt. Ein rundes Bild des Dilemmas bedarf dabei gleichzeitig verschiedener Aspekte dieser Konzepte und Blickwinkel. Doch gilt es, diese hier weiter zuzuspitzen und deutlicher noch auf Topmanager zu beziehen.

Zunächst kann festgehalten werden, dass ein Denksystem vorhanden sein muss, um überhaupt zu Erkenntnis zu gelangen, welche überhaupt erst erlaubt, Dilemmata zu erkennen und mit diesen umzugehen. Gezeigt wurde hier, dass Dilemmata eine hohe Ähnlichkeit zu den Konzepten Entscheidung und Konflikt aufweisen, allerdings auch entscheidende Unterschiede bestehen, welche den spezifischen Problemcharakter des Dilemmas ausmachen. „Prinzipiell stellt ein Dilemma eine sachliche Argumentation einer Situation dar, die zu einem Konflikt werden kann, aber nicht notwendigerweise mit einem Konflikt verbunden sein muss“ (Fontin, 1997, S. 77). Es ist also plausibel, dass sich das Dilemma oft als ein Konflikt ausgestaltet. Diese Differenzierung von Dilemmata und Konflikt erfolgt insbesondere vor dem Hintergrund, dass gerade Dilemmata von Topmanagern als Individuum durchaus auch emotional auftreten und im Gegensatz zu einer institutionellen Sicht nicht nur sachlich und ohne Einbezug von Emotionen angegangen werden können. Es ist kaum vorstellbar, dass ein Dilemma bezüglich der Aufteilung der Zeit zwischen Beruf

und Familie, wie im Kapitel 1 aufgezeigt, ganz einfach als besonderes Problem gesehen und sachlich angegangen wird. Neben diesen Konzepten wurden die mit dem Dilemma verwandten Konzepte Paradoxie, Dualität und die Doppelbindung in diesem Kapitel 3 behandelt.

Im weiteren Sinne sind Paradoxien Aussagen – ggf. über Situationen –, die der allgemeinen Meinung und Erwartung widersprechen, im engeren Sinne kommen als bestimmende Eigenschaften die Selbstreferenz und gleichzeitig die Unentscheidbarkeit hinzu. Die Paradoxie im engeren Sinne findet sich vor allem im Bereich der grundlagenorientierten Wissenschaften, beispielsweise mit Bezug zur Logik oder der Systemtheorie. Entscheidend bei der Paradoxie im engeren Sinne ist, dass sie grundlegend auf keiner Polarität aufbaut und auch keine Entscheidungsperspektive thematisiert. Die Notwendigkeit der Selbstreferenz schließt logisch die Existenz eines Gegenpols aus, da die Selbstreferenz eben gerade auf sich selbst und nicht auf etwas anderes verweist. Die Unentscheidbarkeit als weiteres Merkmal von Paradoxien im engeren Sinne findet sich zwar auch beim Dilemma wieder, jedoch in einem völlig anderen Zusammenhang. Während sich beim Dilemma die Unentscheidbarkeit zwischen zwei Handlungsoptionen ergibt, bezieht sie sich bei der Paradoxie im engeren Sinne auf die Wahrheit der Aussage, die nicht entschieden werden kann. Für das Verständnis von Dilemmata in dieser Arbeit ergibt sich damit die Konsequenz, dass Dilemmata nicht als paradox im engeren Sinne beschrieben werden können. Doch gerade in den Managementwissenschaften ist die Verwendung der Bezeichnung ‚paradox‘ verbreitet und eine dominante Begriffsbezeichnung für Widersprüchlichkeiten. Vor dem Hintergrund der Unterscheidung paradoxer Situationen in eine enge und weite Variante drängt sich die Notwendigkeit auf, sehr genau zu unterscheiden und die jeweilige Begriffsnutzung zu hinterfragen. Die Erkenntnis eines Topmanagers, dass offensichtlich gleichzeitig Zeit für den Beruf und Zeit für die Familie notwendig sind, kann damit als paradox im weiteren Sinne – nicht aber im engeren Sinne – bezeichnet werden. Eine Gleichsetzung von Dilemmata und Paradoxie ist somit nicht möglich.

Die Doppelbindung hat auf den ersten Blick eine hohe Ähnlichkeit mit dem Dilemma. Die Perspektive der Polarität und der Nicht-Entscheidung ist ebenso gegeben wie der Handlungsdruck, in dieser Situation etwas unternehmen zu müssen. Doch Paradoxien, Dualitäten und Dilemmata mögen Gegenstände kommunikativer Prozesse sein, Doppelbindungen hingegen entstehen aufgrund kommunikativer Prozesse, die widersprüchlich

sind. Zur Doppelbindung gehören dementsprechend auch mindestens zwei Personen, deren Beziehung untereinander von hoher Bedeutung oder gar von Abhängigkeit geprägt ist. Damit eine Doppelbindung überhaupt entstehen kann, ist diese Abhängigkeit von der Beziehung die Grundvoraussetzung, denn sonst könnte sich ja das Opfer der Situation entziehen. Für das Opfer selbst stellt sich die Doppelbindung allerdings ganz deutlich als Dilemma dar, eine Gleichsetzung beider Phänomene sollte dennoch unbedingt unterlassen und hinterfragt werden. Dies gilt auch für Dualitäten. Die Dualität ist ein Konzept, das wesentlich in den Managementwissenschaften eingesetzt wird. Dabei werden explizit Polaritäten zum Thema gemacht. Bestimmende Eigenschaft der Dualität ist jedoch, dass mit diesen Polaritäten keine Lösungs- oder Entscheidungsperspektive verknüpft ist. Die Perspektive der Dualität ist vielmehr die normative Aussage, dass ein Pol nicht ohne die Aspekte des anderen Pols in irgendeiner Art adressiert werden kann; beide Pole widersprechen sich zwar, sind aber gleichzeitig untrennbar verknüpft. Mit dem Fehlen der Entscheidungsperspektive gibt es folglich auch keinen Handlungsdruck. Wo im Kern beim Dilemma eine spezifische zweiseitige Argumentation im Hinblick auf ein Ziel für sein Entstehen verantwortlich ist, stehen bei der Dualität diese beiden Seiten weitgehend ruhig nebeneinander. Dualitäten können daher als Gegensatzpaare verstanden werden, aus denen sich zwar konkrete Probleme ergeben können, die aber selbst nicht problematisch sind.

Mit der Systemtheorie wurde ein Bereich herangezogen, welcher zum einen über eine wesentliche Relevanz im Zusammenhang mit Begriffsdefinitionen verfügt und es zum anderen ermöglicht, Zusammenhänge, Einflüsse und Aspekte des Umfeldes zu erklären, in welchem sich auch Topmanager bewegen. Die Managementforschung fasst die Dilemmata-Thematik weitgehend als duales Konzept auf, wobei davon ausgegangen wird, dass eine gleichzeitige Verfolgung beider Pole möglich ist. Dies widerspricht der Dilemmata-Konzeption dieser Studie. Die Führungsforschung legt den Fokus auf die individuelle Führungsaufgabe und nicht auf das Individuum an sich, das heißt, dass sie nur einen spezifischen Teil von Dilemmata beleuchtet und das Gesamtbild weitgehend außer Acht lässt; auch dieser Forschungsansatz ist daher hier nur von untergeordneter Bedeutung. Der klinische Ansatz legt den Schwerpunkt auf die Erklärung organisationaler Funktionsweisen, was in Bezug auf die Organisation interessant, jedoch für die hier verstandene Dilemmata-Thematik weniger relevant ist.

Des Weiteren wurden die Konzepte des Widerspruchs, der Ambivalenz, des Interessenkonflikts, der Dichotomie sowie des Trade-offs diskutiert, welche auf ihre Weise eine Nähe zum Dilemma aufweisen, sich jedoch gleichfalls in wesentlichen Aspekten unterscheiden. Aufgrund dessen, dass sich diese Konzepte für die weitere Betrachtung der Dilemmata als unzweckmäßig erwiesen, werden diese hier auch nicht näher verdichtet. Anders sieht dies mit Bezug auf das Konzept der Rationalität aus. Mit dem Ansatz der Rationalität wurde jenes ökonomische Prinzip erläutert, welches in der Betriebswirtschaft und somit auch im Topmanagement weit verbreitet ist. Mit der Digression hingegen wurde aufgezeigt, dass Individuen dazu neigen, systematisch von Rationalität im ökonomischen Sinne abzuweichen. Es ist im Kontext dieser Studie wichtig, ein Verständnis dafür aufzubauen, weil dies einen Einfluss auf die Entstehung, aber auch die Lösung von Dilemmata haben könnte. Mit der Spieltheorie wurde schließlich aufgezeigt, dass falsch verstandenes rationales Handeln zum schlechtesten Ergebnis führt, dilemmatische Situationen jedoch Lösungen eröffnen, die zu zusätzlichen Nutzen führen können.

Zusammengefasst hat sich im Lauf der Erörterung erwiesen, dass das Dilemma, wie es in dieser Arbeit verstanden wird, keine Nähe zur Paradoxie im engeren Sinne hat, möglicherweise aber als Paradoxie im weiteren Sinne verstanden werden kann, weil das gleichzeitige Verfolgen gegensätzlicher Handlungen im ersten Moment unmöglich erscheint. Als zentraler erweist sich die Dualität. Die Dualität eröffnet die Möglichkeit, Dilemmata im Kontext eines übergeordneten Rahmens zu behandeln. Dieser Rahmen bietet gleichzeitig die Möglichkeit, die konkrete Handhabung von Dilemmata im Kontext eines generellen Managements von Dilemmata normativ zu verankern. Vor diesen Hintergründen gilt es nun, Dilemmata selbst deutlicher in den Fokus zu rücken und differenziert zu betrachten.

3.6 Forschungslücken des theoretischen Bezugsrahmens als Arbeitsauftrag für die Erarbeitung des empirischen Bezugsrahmens

Hier wurden unterschiedliche und durchaus diverse Ansätze des Umgangs mit Dilemmata beleuchtet und betrachtet, die zumeist keinen – und wenn nur einen bedingten – Bezug zu Dilemmata von Topmanagern haben. Dabei ergaben sich einige zentrale offene Fragen, die im Rahmen der empirischen Untersuchung anzugehen sind:

Ganz grundsätzlich stellt sich die Frage, inwiefern und in welcher Art theoretische Ansätze zu Dilemmata in der empirisch erfassten Realität von Topmanagern eine Rolle spielen, etwa zur Funktionsweise und Bedeutung des Denksystems. Dieser Frage wurde bisher keineswegs nachgegangen.

Darüber hinaus muss die Bedeutung der Rationalität – noch feindifferenziert in die Art der Rationalität – beim Umgang mit Dilemmata durch Topmanager erforscht und der Frage nachgegangen werden, ob Rationalität auf Dilemmata angewandt wird respektive als anwendbar angesehen wird oder nicht gar eine Abweichung von Rationalität als Ansatz präferiert wird.

Zu hinterfragen ist des Weiteren die Beziehung von Entscheidungen und dem Umgang mit Dilemmata. Erfolgt hierbei eine zumindest rhetorische Gleichsetzung oder besteht ein Bewusstsein dafür, dass Dilemmata generell nicht entscheidbar im Sinne der Entscheidungstheorie sind? In diesem Kontext sind auch die Relevanz von Informationen bei der Bewältigung von Dilemmata zu betrachten und das unter Topmanagern präsente Verständnis von Dilemmata. All dies stellt ebenfalls eine Forschungslücke dar.

Bezüglich des Verständnisses von Dilemmata ergeben sich weitere offene Forschungsfragen: Auch das Verhältnis zwischen Konflikten und Dilemmata bei Topmanagern ist im bisherigen Rahmen der Theorie unklar und undifferenziert. In der Empirie gilt es daher zu schauen, ob ein Zusammenhang zwischen beiden gesehen und dargestellt wird – und wenn ja, welcher. Analoges gilt es für das Verhältnis von Paradoxien und Dilemmata zu erforschen sowie den Zusammenhang von Dilemmata und Dualitäten – hinter all diesem steht die Frage des Verständnisses von Dilemmata durch Topmanager, empirisch erfasst und in Abgrenzung respektive zur Hinterfragung von Management-, Organisations- und Führungsforschung. Dies weist nochmals darauf hin, dass sich die sehr unterschiedlichen hier diskutierten Forschungen zu Dilemmata mit vergleichbaren Thematiken, wie der Begrifflichkeit und dem Konzept in Abgrenzung zu anderen nahen, befassen und so eine logische und inhärente Verbindung untereinander besteht.

Verbunden ist die Frage der Sichtbarkeit und Erfassung von Dilemmata, also die Frage danach, ob Dilemmata stets oder vor allem selbst erkannt werden oder ob von anderen

auf diese verwiesen wird; ob also beispielsweise erkannt wird, dass Rationalität im Angesicht von Dilemmata ihre Grenzen kennt, wie es die Systemtheorie herausstellt, oder aber ob psychische und physische Effekte zur Wahrnehmung des zugrunde liegenden Dilemmas führen.

Diese Fragen lassen sich teilweise im Rahmen einer theoretischen Reflexion angehen und eingrenzen, so die Frage nach der Konstruktion von Dilemmata. Allerdings kann dies nur ein erster Schritt sein, Dilemmata von Topmanagern zu erfassen, denn zentral geht es in dieser Studie darum, empirische Erkenntnisse zu gewinnen, auf deren Grundlage wiederum ein theoretisches Modell konstruiert werden kann. Im Fokus dabei stehen Dilemmata bei Topmanagern, die bisher weitestgehend ein Forschungsdesiderat darstellen. Auch daher wird hier auf eine breite Theoriegrundlage aufgebaut, deren offene Forschungsfragen in Bezug auf die Thematik dieser Studie hier festgehalten wurden. Dies stellt den theoretischen Bezugsrahmen dar, der zugleich Arbeitsauftrag für die empirische Erhebung ist. Final, nach der empirischen Auswertung, gilt es, im Rahmen der Diskussion eines (neuen) theoretischen Modells auf Grundlage der Empirie die hier ausformulierten noch offenen Forschungsfragen des theoretischen Rahmens zu diskutieren und so möglich zu beantworten.

Bevor sich jedoch der Empirie zugewandt wird, können einige theoretische Diskussionen vorgenommen werden, welche den aufgezeigten Theoriebestand weiter fokussieren und auf die Thematik der Studie zuspitzen, ohne dass so jedoch neue Forschungslücken offenbart noch die aufgezeigten geschlossen werden können. Dies ist erst möglich auf Grundlage der empirischen Erhebung. Die dargelegten Forschungslücken sind dabei leitend und Hintergrund, wie auch im Rahmen der empirischen Erhebung, aber werden erst im Rahmen einer Diskussion zentral werden können, die am Ende dieser Studie steht.

4 Differenzierte Betrachtung von Dilemmata

Im Laufe der bisherigen Ausführungen wurde ersichtlich, dass ein Dilemma, um zu existieren, nicht notwendigerweise einer Person bedarf, die jenes Dilemma aktiv sieht. Jedoch folgt aus der konstruktivistischen Perspektive, dass ein Dilemma genau genommen immer eines Beobachters bedarf, um zu existieren. Doch auch Nichterkenntnis und Ausblendung implizieren einen Beobachter, der in solchen Fällen offensichtlich nicht erkennt. Dies ist abzugrenzen von einer organisatorischen Perspektive, wonach es möglich ist, dass zum Beispiel in Organisationen Dilemmata vorhanden sind, sich die Organisation jedoch nicht bewusst einem Dilemma ausgesetzt sieht. Zur besseren Abgrenzung scheint es in diesem Zusammenhang sinnvoll, verschiedene Betroffenheitsdimensionen zu differenzieren:

Abbildung 6: Dimensionen der Betroffenheit von Dilemma

| | Situation | Perspektive | Umgang |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------|-----------|
|  Betroffenheit | Emotionale Personifizierung | Konflikt | Bewusst |
| | Sachliche Personifizierung | Problem | |
| | Ausblendung | Wegsehen | Unbewusst |
| | Nicht-Erkenntnis | Übersehen | |

(Eigene Darstellung, 2018 in Anlehnung an Fontin, 1997, S. 83)

In der ersten Betroffenheitsstufe ist es zunächst plausibel, dass ein Dilemma gar nicht erkannt und damit übersehen wird. Die nächste Stufe ist davon gekennzeichnet, dass ein Dilemma zwar gesehen, jedoch in Anbetracht seiner vermeintlichen Unlösbarkeit ausgeblendet wird. Auf individueller Ebene generiert ein Dilemma unangenehme kognitive Dissonanzen, welche das Individuum dazu neigen lassen, lieber auf etwas anderes, etwas Angenehmeres zu blicken (vgl. Festinger, 2012). Auf diesen beiden Stufen kann der Umgang mit einem Dilemma als unbewusst beschrieben werden. Auf der bewussten Umgangsebene ist es jedoch ebenso zentral, eine Differenzierung vorzunehmen, nämlich jene, ob das Dilemma als weitgehend sachliches Problem oder als emotional wirksamer Konflikt auftritt. In beiden Fällen setzt der bewusste Umgang notwendigerweise betroffene Personen voraus. Dabei kann ein sachlich orientiertes Individuum als Gegenpol

zu einem emotionalisierten angenommen werden. Fälle eines sachlichen Umgangs können vor allem dann auftreten, wenn mit dem Dilemma eine spezifische Nutzenerschließung, aber keine existentielle Ausweglosigkeit verknüpft wird. Gleiches gilt zum Beispiel dann, wenn aktiv nach Dilemmata gesucht wird, um ergiebige Ansatzpunkte für Verbesserungspotentiale zu identifizieren. Fälle eines emotionalen Umgangs können auftreten, wenn mit dem Dilemma eine existentielle Ausweglosigkeit verknüpft wird. Unter Prozessgesichtspunkten kann das sachlich orientierte Individuum als Idealtyp bei der Handhabung von Dilemmata gesehen werden, doch findet es sich empirisch nur begrenzt. In der Praxis treten alle vier Betroffenheitsdimensionen fließend und vor allem oszillierend auf (vgl. Fontin, 1997, S. 84). Wichtig ist es daher, zunächst die Personifizierung von Dilemmata näher in den Blick zu nehmen.

4.1 Personifizierung von Dilemmata

Ein bewusster Umgang mit Dilemmata setzt notwendigerweise betroffene Personen voraus. Hierbei ist zu differenzieren, ob diese Betroffenheit sachlicher oder emotionaler Art ist. Im Falle einer emotionalen Betroffenheit wird das Dilemma personifiziert und daraus resultiert ein Konflikt. Zur Unterscheidung verschiedener Situationen dieser Art spielt die Frage, was an einem Dilemma personifiziert wird, eine entscheidende Rolle. Dabei gibt es die Möglichkeit 1: ‚Das Dilemma wird als Gesamtes personifiziert‘, oder die Möglichkeit 2: ‚Nur eine Seite des Dilemmas wird personifiziert‘. Weiter ist entscheidend, wie das Dilemma personifiziert wird. Hierbei gilt es, die intraindividuelle und die interindividuelle Variante zu unterscheiden (vgl. Fontin, 1997, S. 85). Durch eine Kombination der beiden Unterscheidungen lassen sich nun vier Personifizierungsformen ableiten:

Abbildung 7: Personifizierung von Dilemmata

| | | Konfliktart | |
|---------------------|------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| | | Intraindividueller Konflikt | Interindividueller Konflikt |
| Personifiziert wird | gesamtes Dilemma | Ich kann es nicht lösen | Ich will es so lösen, du anders |
| | eine Seite des Dilemma | Ich möchte diese Option verfolgen, das geht aber nicht | Ich vertrete diese Seite, du die andere |

(Eigene Darstellung, 2018 in Anlehnung an Fontin, 1997, S. 85)

Der Fall 1 – Ich kann es nicht lösen – ist im Zusammenhang mit dem Dilemma sicherlich der häufigste (vgl. Fontin, 1997, S. 85). Dieser tritt dann auf, wenn das Dilemma nicht lösbar erscheint, was seinen ureigensten Charakter ausmacht. Bei Fall 2 – Ich möchte diese Option verfolgen, das geht aber nicht – hingegen verknüpft die Person mit einer Seite des Dilemmas einen spezifischen Vorteil (vgl. Fontin, 1997, S. 85), kann diesen aber nicht realisieren, weil beim Dilemma bekanntlich die andere Seite im Wege steht. Im Fall 3 – Ich will es so lösen, du anders – entwickeln sich im Laufe der Beschäftigung mit dem Dilemma zwei Positionen, von denen jede für sich die richtige Strategie im Umgang mit dem Dilemma beansprucht. Gleiches kann sich ergeben, wenn das gleiche Dilemma von zwei verschiedenen Positionen inhaltlich unterschiedlich interpretiert wird. Hier ist anzumerken, dass in diesem Fall unter Umständen gar kein Dilemma, sondern vielmehr ein Bewertungskonflikt vorliegt, was zur Schließung des Falls führen würde. Im Fall 4 – Ich vertrete diese Seite, du die andere – verbergen sich hinter den beiden Seiten des Dilemmas spezifische Interessen und Sichtweisen von Personen, die aber nicht zusammengeführt werden können, weil sich inhaltlich eine dilemmatische Situation ergibt. Als Beispiel kann sich auf das Eingangsdilemma dieser Studie bezogen werden: Im Rahmen des Dilemmas zwischen mehr Zeit für die Familie und mehr Zeit für das Geschäft ergibt sich diese Personifizierung dann, wenn die Familienmitglieder für die Familienzeit und zur Firma gehörende Personen für die Geschäftszeit plädieren. Auch dieser Fall tritt in der Praxis sehr häufig auf (vgl. Fontin, 1997, S. 85). Dies verweist zugleich darauf, dass es sich bei Zeit-Dilemmata um eine breite und offene Kategorie von Dilemmata handelt, sie verfügen über höchst unterschiedliche Facetten und Ausprägungen.

4.2 Dilemmata ersten und zweiten Grades

Wie bereits erwähnt, ist mit Dilemmata, besonders jenen, welche in Zusammenhang mit dem Geschäftsleben stehen, eine spezifische Nutzenperspektive verknüpft. Während das Auftreten eines Dilemmas rasch zu einem Konflikt werden kann, welcher aufgrund seiner Aussichtslosigkeit möglichst schnell beseitigt werden will, „tritt das Dilemma (...) insbesondere auch im Zusammenhang mit der selbst gewählten oder auch vom Wettbewerb aufgedrängten nutzenmaximierenden Grundhaltung auf“ (Fontin, 1997, S. 85). Um auch hier auf das Eingangsbeispiel einzugehen: Es sollen beiderlei Nutzen, jener von mehr Zeit für Firma und jener von mehr Zeit für Familie erschlossen werden. Das Dilemma basiert

damit ursächlich auf der Perspektive des zusätzlichen Vorteils. Dasselbe Beispiel-Dilemma entwickelt sich unter anderen Voraussetzungen jedoch sehr schnell in die Perspektive einer Ausweglosigkeit, beispielsweise wenn Scheidung oder Insolvenz gleichzeitig drohen. Dilemmata können somit auf einem Kontinuum von der Erschließung zusätzlicher Vorteile bis hin zu einer Ausweglosigkeitsperspektive wirksam werden (vgl. Fontin, 1997, S. 87). Dabei lassen sich zwei Grundtypen, Dilemmata ersten und zweiten Grades, unterscheiden:

Abbildung 8: Dilemmata ersten und zweiten Grades

| | Dilemma ersten Grades | Dilemma zweiten Grades |
|-------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Gesamtperspektive | zusätzlicher Nutzen | Ausweglosigkeit |
| Situation | Problem | Konflikt |
| Motivation | expansiv | defensiv |
| Betroffenheit | sachliche Personifizierung | emotionale Personifizierung |
| Reaktion | sachlich | emotional |

(Eigene Darstellung, 2018 in Anlehnung an Fontin, 1997, S. 87)

Ein Dilemma ersten Grades liegt vor, wenn es die Erschließung eines spezifischen Nutzens verhindert. Diese Situation wird als Problem wahrgenommen, nicht aber als auswegloser Konflikt. Da ein zusätzlicher Nutzen erschlossen werden soll, ist die Motivation bei einem Dilemma ersten Grades expansiv. In aller Regel ist die Beschäftigung dabei sachlich. Bei einem Dilemma zweiten Grades sieht das Ganze anders aus. Hier hat die Perspektive der Ausweglosigkeit durch eine emotionale Personifizierung zu einem Konflikt geführt. Entsprechend ist die Motivation defensiv und die Beteiligten sind emotional betroffen. Dilemmata ersten und zweiten Grades sind dabei als Idealtypen zu verstehen, die inhaltliche Grunddispositionen charakterisieren. In der Praxis treten häufig Mischformen dieser beiden Grundtypen auf (vgl. Fontin, 1997, S. 87).

4.3 Dilemmata: Wirklichkeit oder nur ein Konstrukt?

Bisher wurden verschiedene Dilemma-Konzepte evaluiert und Eigenschaften von Dilemmata differenziert, nicht aber die Frage ausgeführt, ob und inwieweit es solche Dilemmata

überhaupt gibt. Dieser Frage gilt es nun zunächst nachzugehen, bevor weiteres zu Dilemmata ausgeführt werden kann. Wie bereits erläutert, ist mit dieser Arbeit die Zielsetzung verbunden, einen Beitrag zur Bewältigung praktischer Probleme zu leisten. Es ist vielfach belegt, dass sich Topmanager in der Praxis solchen Dilemma-Situationen ausgesetzt sehen. Daher könnte die Betrachtung der Frage nach der Existenz von Dilemmata an dieser Stelle mit dem plausiblen Hinweis abgebrochen werden, dass es Dilemmata zumindest als wahrgenommenes Problem gibt, was Grund genug sein sollte, „(...) ihre Existenz in einem pragmatischen Zugang nicht in Frage zu stellen“ (Fontin, 1997, S. 89). Dennoch sprechen Gründe dafür, durch eine differenziertere Erörterung dieser Frage einen Beitrag zu einem besseren Verständnis von Dilemmata an sich zu leisten.

Wie bereits angemerkt, wird hier mit einer konstruktivistischen Perspektive auf die Thematik geblickt. Der Konstruktivismus ist eine vor allem in den Sozialwissenschaften, aber auch in der Managementwissenschaft (vgl. Schmidt, 1984, S. 53) angewandte „Alternative zu konventionellen wissenschaftlichen Denkweisen (...). Er besagt, dass die Gewissheit einer natürlich bzw. objektiv gegebenen, vom handelnden und erkennenden Subjekt unabhängigen Wirklichkeit aufgegeben werden muss. Demgegenüber ist davon auszugehen, dass Wirklichkeit gemacht bzw. erfunden wird. Wirklichkeit (...) sei Konstruktion“ (Bardmann, 1994, S. 45). In Bezug auf die Existenz von Dilemmata stellt der Konstruktivismus in Frage, ob wir es überhaupt mit Dilemmata zu tun haben. Durch das Handeln einer oder mehrerer Individuen einer Gesellschaft werden gesellschaftliche Verhältnisse erst geschaffen, das heißt, diese Verhältnisse müssen im Kontext der Individuen gesehen werden und sind in keiner Weise ex ante existent (vgl. Bardmann, 1994, S. 46). Nützliches Wissen kann daher nicht in Form von konkreten Lösungen in praktischen Problemsituationen bestehen, sondern muss vielmehr unter anderem generelles Vorgehen, Abläufe oder Regeln generieren (vgl. Probst, 1989, S. 181 ff.). Werden also festgefahrene Vorgehensschemata zur Erkenntnis von Dilemmata verwendet, so wird bereits von vornherein konstruiert. „Die Probleme, die dabei zur Debatte stehen, sind nun aber keineswegs etwas Gegebenes, sondern etwas Gemachtes“ (Schmidt, 1984, S. 53). Diese kollektiv konstruierten Zustände werden in Interaktionen fortlaufend neu entwickelt, sodass sie über die Zeit hinweg nicht konsistent sein müssen (vgl. Fontin, 1997, S. 90). Werden diese Feststellungen nun auf die Existenz von Dilemmata übertragen, so ist die Frage zu stellen, ob die von Topmanagern erkannten Dilemmata überhaupt existent oder nicht einfach ein Konstrukt sind, respektive ob sich ein Dilemma tatsächlich so darstellt, wie es

Topmanager als Individuum sehen. Im Folgenden werden nun zur Beantwortung dieser Frage kurz verschiedene Strömungen des Konstruktivismus skizziert, welche für die Erläuterung dieser Frage ertragreich sind.

4.3.1 Sozialkonstruktivismus

Der Sozialkonstruktivismus (vgl. Berger & Luckmann, 1980) widmet sich der Frage, wie aus individuellen Sinnorientierungen soziale Strukturen erwachsen, die als objektive Beeinflussungsfaktoren des individuellen Selbst- und Weltverständnisses angesehen werden können (vgl. Bardmann, 1994, S. 60). Es wird also untersucht, wie subjektive Erfahrungen objektiv werden und wie objektive, also kollektive Zustände wieder als subjektive Empfindung auf das Individuum zurückwirken (vgl. Fontin, 1997, S. 91). „Der Sozialkonstruktivismus beschäftigt sich damit, wie soziale Ordnung als kollektiv produzierte Wirklichkeit zustande kommt und den Menschen dabei als objektiv erfahrbare Ordnung gegenübertritt“ (Knorr-Cetina, 1989, S. 87). Übertragen auf das Wahrnehmen einer Situation als Dilemma kommt es dabei zu einer Objektivierung, die durch eine Wandlung eines individuellen Erlebnisses zu einem kollektiven repräsentiert wird (vgl. Knorr-Cetina, 1989, S. 87). Dies meint zugleich, dass ein Dilemma offensichtlich erst dann existiert, wenn es vom Betroffenen gesehen wird. Eine einzelne Person mag sich über ein Dilemma implizit oder auch explizit im Klaren sein, tatsächlich existent wird ein Dilemma in sozialkonstruktivistischer Perspektive jedoch erst dann, wenn die Person es ausspricht. Daher steht die individuelle Wahrnehmung nur am Anfang des Existenzprozesses eines Dilemmas (vgl. Fontin, 1997, S. 91). An diesen Wahrnehmungsprozess knüpfen sich dann Legitimationsprozesse. Diese „erklären und rechtfertigen Prozesse gegenüber denjenigen, für die diese Prozesse, da sie an ihrer Produktion und Erfahrung nicht beteiligt waren, nicht selbstverständlich sind“ (Knorr-Cetina, 1989, S. 87).

Ob ein Problem zum Dilemma wird, ist in einer sozialkonstruktivistischen Perspektive abhängig davon, ob es gelingt, subjektive Empfindungen Einzelner über Legitimationsprozesse im Rahmen einer Kollektivierung zu objektivieren (vgl. Fontin, 1997, S. 92).

4.3.2 Kommunikationstheoretischer Konstruktivismus

Im Zusammenhang mit solchen Legitimationsprozessen ist auch die Art der Kommunikation entscheidend dafür, wie ein Dilemma erkannt wird. Dies lenkt die Perspektive auf

den kommunikationstheoretischen Konstruktivismus. Unter Kommunikation ist dabei generell die „Einflussnahme eines Organismus auf den anderen durch Zeichen“ (Köck, 1984, S. 210) zu verstehen. Damit eine Information übertragen werden kann, bedarf es einer „konstruktive[n] Nutzung konsensueller Bereiche“ (Bardmann, 1994, S. 95).

Im Bereich der Kommunikationstheorie gibt es jedoch unterschiedliche Ansätze des Konstruktivismus. Dabei geht die konstruktivistische Kommunikationstheorie von einer Nichtübertragbarkeit von Informationen zwischen autopoietischen Systemen aus (vgl. Bardmann, 1994, S. 74). Besteht das Gefüge, in dem sich ein Topmanager aufhält, aus mehreren unabhängigen Positionen, welche einer dilemmatischen Situation ausgesetzt sind, so kann diesem theoretischen Ansatz folgend eine Informationsblockade entstehen, bei welcher wichtige Inputs über den Problemzustand nicht kommuniziert werden können, was dazu führt, dass Legitimationsprozesse unterbleiben (vgl. Fontin, 1997, S. 93). Dieser Ansatz geht davon aus, dass sich Kommunikationspartner durch ihre Äußerungen gegenseitig stören. Die vordergründige Unbestimmbarkeit der Partner ermöglicht aber erst die Kommunikation, da Differenzen und Meinungsverschiedenheiten notwendig sind, um die Kommunikation aufrechtzuerhalten (vgl. Bardmann, 1994, S. 96 f.). Dies impliziert wiederum, dass ein Dilemma nur dann richtig erkannt werden kann, wenn eine Diskussion mit unterschiedlichen Standpunkten möglich wird, andernfalls konstruieren Einzelne ein Dilemma, das es unter Umständen gar nicht gibt.

Ein anderer konstruktivistischer Ansatz mit Blick auf Kommunikation ist der kommunikationstheoretische Konstruktivismus (vgl. Watzlawick & Weakland, 2002). Dieser fokussiert nicht nur auf die Konstruktionsleistungen jener an einer Kommunikation beteiligten Individuen, sondern durchleuchtet auch die Bedeutung der Kommunikation als ein Sozialsystem an sich. Die menschliche Kommunikation wird dabei verstanden als Interaktion zwischen dem Individuum und dem Sozialsystem, daher können auf beiden Ebenen Konstruktionen entstehen (vgl. Bardmann, 1994, S. 109 ff.). So ergibt sich zunächst: „Wirklich ist letzten Endes, was von einer genügend großen Zahl von Menschen wirklich genannt wird“ (Watzlawick, 2005, S. 15). Doch auch, wenn eine Mehrheit davon überzeugt ist, eine dilemmatische Situation vor sich zu haben, so bedeutet das noch nicht, dass es dieses Dilemma wirklich gibt. Ziel der Kommunikation ist es vielmehr, die Problemlage kritisch zu durchleuchten und aufzudecken, ob der gerade eingeschlagene Weg das bestehende Problem zu einem Dilemma macht. Dilemmata, welche es real gar nicht gibt,

können demnach durch Kommunikation konstruiert werden (vgl. Fontin, 1997, S. 93). Dabei hat jedes Verhalten in Gegenwart eines anderen Menschen Mitteilungscharakter, was wiederum impliziert, dass nicht nicht kommuniziert werden kann, wenn Menschen einander wahrnehmen (vgl. Fontin, 1997, S. 93). Schon darin steckt ein Dilemma, da Einzelne vielleicht gar nichts kommunizieren wollen, dadurch aber etwas nicht Gewolltes kommuniziert wird (vgl. Bardmann, 1994, S. 112 f.). Wird Kommunikation nun differenziert in die Ebene des Inhalts und die Ebene der Beziehung zwischen den Kommunizierenden, so können sich Störungen auf beiden Ebenen ergeben bzw. es können Störungen auf der einen Ebene auf die jeweils andere abfärben (vgl. Bardmann, 1994, S. 113 f.). So kann zum Beispiel ein gestörtes Verhältnis zwischen zwei Individuen den gewollten Inhalt einer Kommunikation derart verändern, dass Informationen nicht oder falsch ausgetauscht werden. Die Kommunikation kann so entweder als Filter oder als Produzent von Informationen dienen. Im ersten Fall gehen wichtige Informationen verloren, im zweiten Fall werden Informationen, die nicht der Realität entsprechen, gewissermaßen erfunden (vgl. Fontin, 1997, S. 94).

Die Interpunktion, also die Kausalstruktur von Kommunikationszusammenhängen, ist ein weiterer kritischer Aspekt mit Bezug auf Dilemmata. Interpunktion bedeutet dabei, dass bestimmte Ereignisse als Ausgangspunkt für weitere Kommunikation gesehen werden, was wiederum andere Ereignisse zur Folge hat (vgl. Bardmann, 1994, S. 114). Daraus kann jedoch eine Fehlerfortpflanzung resultieren, wenn schon die Ausgangsereignisse eine Störung hervorrufen. Problematisch ist, dass die Interpunktion zwischen Kommunikationsteilnehmern unterschiedlich sein kann, was der eine als Folge interpretiert, ist für den anderen unter Umständen der Ausgangspunkt (vgl. Fontin, 1997, S. 94). Auch in diesem Kontext wird wieder deutlich, dass durch gestörte Kommunikation Missdeutungen ermöglicht werden, die zu falschen Ergebnissen führen können.

Die Qualität der Kommunikation spielt demnach eine entscheidende Rolle dafür, ob ein Dilemma erkannt wird, das wirklich ist, oder jenes nur aufgrund von Informationsverlusten oder -verfälschungen konstruiert wurde.

„Deshalb muss für kommunikationstheoretische Konstruktivsten jede Individualtheorie letztendlich in eine Systemtheorie münden, in den Versuch, unter Ein-

schluss aller relevanten Bezugspersonen eingefahrene, leiderzeugende Möglichkeiten blockierender Beziehungsmuster aufzubrechen“ (Bardmann, 1994, S. 115).

4.3.3 Kognitions- und Erkenntnistheoretischer Konstruktivismus

Der kognitionstheoretische Ansatz des Konstruktivismus geht von folgendem Gedanken aus:

„Unser Wissen von der Wirklichkeit bildet (...) nicht etwa eine absolute Realität ab, es erschließt sie vielmehr, stimmt sich mit ihr ab, passt sich ihr an, ohne dass uns diese äußere Realität kognitiv zugänglich wäre. Unser Wissen ist kein Abbild, es ist ein Schlüssel zu einer Wirklichkeit, die sich nicht ein für alle Male erschließen lässt, sondern ständig neu erschlossen werden muss. Kognitive Prozesse werden als ein nie endendes Berechnen von Berechnungen, Beschreiben von Beschreibungen einer Realität verstanden“ (Bardmann, 1994, S. 66).

Somit ist es diesem Ansatz folgend denkbar, dass ein heute erkanntes Dilemma morgen vielleicht gar nicht mehr gültig ist, also nur ein Konstrukt war. Dabei gilt auch:

„Eine Theorie der gesellschaftlichen Konstruktion der Wirklichkeit kann nicht darauf verzichten, erkenntnistheoretische Grundfragen zu reflektieren, denn erst auf dieser Theorieebene wäre entscheidbar, wie und was Individuen von der sich umgebenden objektivierten Wirklichkeit überhaupt wahrnehmen: Bilden sie eine sozialkonstruierte, objektiv objektiverte Wirklichkeit einfach ab, oder kommt es dabei zu Missverständnissen, Verzerrungen oder gar zu Indifferenzen und Blackouts“ (Bardmann, 1994, S. 62).

Solch ein Versagen kann wiederum in der Realität nichtexistierende Dilemmata produzieren. Der erkenntnistheoretische Konstruktivismus befasst sich schließlich mit der Frage nach dem Status der durch Konstruktion gelieferten Erkenntnisse. Hierbei spielt die Selbstreferenzialität eine wesentliche Rolle. Zustände interagieren miteinander, so dass jeder Zustand aus der Interaktion früherer Zustände resultiert (vgl. Bardmann, 1994,

S. 73). Dies meint, dass ein gestern erkanntes Dilemma heute vielleicht gar nicht mehr existent ist, aber dies durch Interaktion mit Vergangenen nicht wahrgenommen wird.

4.3.4 Fazit zu den konstruktivistischen Strömungen

Ist ein Dilemma Wirklichkeit oder ist es nur ein Konstrukt? Die Antwort hängt entscheidend ab vom „Prozess der subjektiven Einschätzung eines Problems von Individuen hin zur kollektiven Wahrnehmung eines ganzen Systems“ (Fontin, 1997, S. 96).

Ein weiterer entscheidender Aspekt ist die Kommunikation. Treten auf dieser Ebene Störungen auf, so kann ein Konstrukt entstehen, welches der Realität nicht entspricht. Ein weiterer möglicher Grund für die reine Konstruktion von Dilemmata ist die andauernde Interaktion kognitiver Prozesse, die dazu führen kann, dass ein heute erkanntes Dilemma morgen schon gar nicht mehr besteht, dies aber nicht wahrgenommen wird. Unter einem pragmatischen Blickwinkel mag die Frage, ob ein Dilemma wirklich oder nur konstruiert ist, nur ein untergeordnetes Interesse finden; entscheidend ist, dass sich Topmanager Dilemmata ausgesetzt sehen. Der praktische Nutzen, der aus der Skizzierung solcher konstruktivistischer Perspektiven gezogen werden kann, liegt jedoch genau darin, Topmanager davon abzuhalten, einen Fehler der dritten Art zu machen und Situationen, die keine Dilemmata sind, für solche zu halten, und umgekehrt, Topmanager dazu zu bewegen, Dilemmata, die wirksam existent sind, eben auch wirksam zu konstruieren.

4.4 Dilemmata als Rahmenkonzept

Hier nun gilt es, Dilemmata von Topmanagern als Rahmenkonzept abzubilden. Dadurch soll die Thematik auf eine definierte Weise zur Diskussion gestellt werden. Außerdem sollen die Handhabungsstrategien für Dilemmata bewertbar und neu entwickelbar gemacht werden. Um der Thematik differenzierend gerecht zu werden, wurden hier zwei Modelle für unterschiedliche Aggregationsebenen von Dilemmata herangezogen (vgl. Bacher, 2004; Fontin, 1997, S. 98; Hülsmann, 2004; Müller-Stewens, 2008; Müller-Stewens & Fontin, 1997). Im Detailmodell wird die zentrale inhaltliche Struktur des Dilemmas repräsentiert. Das Modell ist so gestaltet, dass es zur Identifikation eines dilemmatischen Kerns zwingt. Dieser dilemmatische Kern wiederum kann eine Rolle bei der Aufhebung von Dilemmata spielen. Das Modell kann somit auch im Rahmen prozessua-

ler Gesichtspunkte zur Anwendung kommen. Das Gesamtmodell hingegen bettet die Dilemma-Thematik in einer umfassenderen Perspektive ein. Dabei übernimmt das Gesamtmodell die Aufgabe, die Dilemma-Thematik unter einer allgemeinen Managementperspektive zu beleuchten. Insgesamt lassen sich dem Detailmodell das Dilemma und dem Gesamtmodell die Dualität als zentrale Begriffe zuordnen, wobei korrespondierend auch vom abstrakten und konkreten Dilemmata geschrieben werden kann.

Abbildung 9: Dilemmata Detail- und Gesamtmodell

| | Detailmodell | Gesamtmodell |
|----------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Zentraler Begriff | Dilemmata | Dualität |
| Inhaltlicher Aspekt | Repräsentiert inhaltliche Struktur | Stellt abstrahierende Gesamtperspektive zur Verfügung |
| Prozessualer Aspekt | Verfahren zur Aufhebung konkreter Dilemmata | Umgang (Management) von Dilemmata |

(Eigene Darstellung, 2018 in Anlehnung an Fontin, 1997, S. 98)

4.4.1 Dilemmata und Argumentation

Bisher wurde das Dilemma vor allem inhaltlich definiert, aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und in spezifische Aspekte differenziert. Nun gilt es, herauszustellen, welcher grundlegenden Logik ein Dilemma eigentlich folgt und was seinen dilemmatischen Kern ausmacht. In der allgemeinen Definition, die das Dilemma als „Schwierigkeit bei der Wahl zwischen zwei Dingen, wenn für beide gleichwertige Gründe sprechen“ (Brockhaus, 1988 a, S. 506) beschreibt, wird durch die jeweilige Begründung der beiden Alternativen eine Argumentation aufgebaut, die ein Dilemma ursächlich entstehen lässt. Das heißt, so kann gefolgert werden, dass es sich bei einem Dilemma letztlich um eine Argumentation handelt (vgl. Mischo, 2000). In Bezug auf Dilemmata von Topmanagern, welche das Spektrum eines Dilemmas von der Perspektive der Ausweglosigkeit hin zur Perspektive der Erschließung eines zusätzlichen Nutzens umfassen, wird deutlich, welche Rolle die Begründung der beiden Handlungsoptionen hinsichtlich eines Ziels beim Entstehen der dilemmatischen Situation spielt. So ist stets eine Begründung notwendig, warum sich für den jeweiligen Topmanager eine Situation als Dilemma darstellt. Auch unter der Perspektive, dass ein Dilemma das Ergebnis einer spezifischen Form des logischen Schlussfolgerns ist, wird die Grundlegung der Dilemmata in der Argumentation deutlich.

Logisches Schlussfolgern ist doch im Endeffekt nichts anderes als eine formalisierte Form der Argumentation. Die Grundlegung des Dilemmas in der Argumentation und die Bedeutung dessen zeigen sich exemplarisch: Ein Topmanager teilt einem Gesprächspartner mit, dass er zum Beispiel das Dilemma zwischen Zeiteinteilung für den Beruf und Zeiteinteilung für die Familie identifiziert hat. Vorausgesetzt es ist ein entsprechendes Interesse vorhanden, so wird sich der Gesprächspartner mit dieser Aussage nicht zufriedengeben und nachfragen, worin genau das Dilemma besteht, oder sogar ausdrücken, dass er darin gar kein Dilemma sieht. Der Topmanager wird ihm dann im Rahmen einer Argumentation die Gründe darlegen müssen. Dabei wird eine Argumentation definitivisch entweder als komplexe Sprechhandlung thematisiert oder in die Nähe des Schlussfolgerns gerückt (vgl. Eemeren & Grootendorst, 1984; Klein, 1981; Mischo, 2000). Eine Argumentation besteht dabei aus einer strittigen Frage, einer partner- oder zuhörerbezogenen Auseinandersetzung, einer begründeten Antwort und dem Anspruch einer transsubjektiven Verbreitung (vgl. Blickle, 1994; Groeben, Schreier, & Christmann, 1993, S. 3).

Es ist jedoch für die Konzeption des Dilemmas als spezifische Argumentation notwendig, den Anspruch auf transsubjektive Verbreitung sowie die alleinige Thematisierung als Sprechhandlung zu relativieren. Der appellative Charakter des Argumentierens in intersubjektiven Diskursen mit dem Ziel, zu überzeugen, wird durch den Anspruch auf transsubjektive Verbreitung unterstrichen (vgl. Scheele, 1992). Besonders bei personifizierten Dilemmata ist ein solcher Diskurs plausibel, jedoch auch dort nicht zwingend notwendig. Liegt aber eine sozialkonstruktivistische Perspektive zugrunde, müssten entsprechende Argumentationen im Rahmen der Legitimationsprozesse zur Kollektivierung individueller Wahrnehmung für die Existenz eines Dilemmas erforderlich sein. Der Konzeption von Dilemmata als Sprechhandlung kann wiederum eine organisationale Argumentation zugrunde gelegt werden. Eine organisationale Argumentation repräsentiert dabei soziale Verständnismuster, die nicht notwendigerweise ausgesprochen, sondern lediglich wirksam sein müssen (vgl. Fontin, 1997, S. 100). Damit können durch die Interpretation von Handlungsmöglichkeiten im Rahmen spezifischer organisationaler Verständnismuster Dilemmata entstehen. Dies trifft jedoch wiederum vor allem auf institutionalisierte Dilemmata zu und streift individuelle Dilemmata nur am Rande. Durch die Differenzierung der organisationalen Argumentation können auch nicht identifizierte Dilemmata als Argumentation verstanden werden. Dabei muss die Argumentation eben

nicht ausgesprochen werden, um handlungsleitend wirksam zu sein. Unbewusste Dilemmata im Rahmen einer bewussten Argumentation besprechbar zu machen, wird unter Prozessaspekten notwendig. In diesem Sinne wird versucht, jenseits der konstruktivistischen Perspektive auch solche Dilemmata zu thematisieren, die unbewusst sind. Insgesamt lassen sich diesen Ausführungen folgend zur Konzeption von Dilemmata als spezifische Argumentation drei Grundformen ableiten, welche mit besonderen Formen des Umgangs mit Dilemmata korrespondieren:

Abbildung 10: Argumentationsformen von Dilemmata

| Dilemmata als | Perspektive |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Argumentation des Topmanagers | Dilemma ist bewusst und repräsentiert ein ausgesprochenes Verständnismuster |
| Argumentation im Umfeld des Topmanagers | Dilemma ist unbewusst, jedoch als Verständnismuster wirksam |
| Argumentation für den Topmanager | Dilemma ist als externe Rekonstruktion als Verständnisangebot verfügbar |

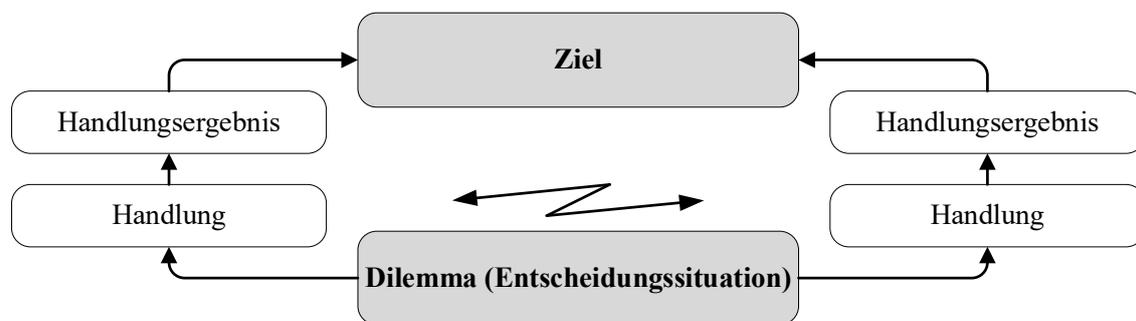
(Eigene Darstellung, 2018 in Anlehnung an Fontin, 1997, S. 101)

Im ersten Fall legt der Topmanager in einer ausgesprochenen Argumentation dar, warum er sich gemäß seinem Verständnismuster in einem Dilemma zu befinden glaubt. Im zweiten Fall ist ein Dilemma zwar wirksam, aber nicht als ausgesprochene Argumentation verfügbar. Das Dilemma ist insofern handlungsleitend wirksam, als dass es als problematische Situation wahrgenommen wird, die Argumentation jedoch nicht zu Ende geführt wurde. Im dritten Fall argumentiert ein externer Beobachter, welcher die Situation hinsichtlich Dilemmata untersucht. Seine Rekonstruktion vom Dilemmata stellt er dem Topmanager als Verständnisangebot zur Verfügung. Wenn es ihm gelingt, seine Argumentation anschlussfähig zu machen, kann er zur Bewältigung der Dilemmata beitragen.

Mit der Feststellung der Argumentation als grundlegender Logik eines Dilemmas wird es möglich, ein Modell zur Beschreibung von Dilemmata darzustellen. Das Kernelement des Modells ist die Argumentation, in deren Rahmen begründet wird, warum eine zur Disposition stehende Handlung ein Handlungsergebnis erzeugt, welches die Erreichung eines Ziels ermöglicht. Da ein Dilemma stets zwei solcher Argumentationsstränge respektive

„Hörner des Dilemmas“ aufweist, welche sich auf dasselbe Ziel richten, kann jene Grundstruktur dargestellt werden, wie sie Abbildung 11 erfasst (vgl. Fontin, 1997, S. 106). Beispielhaft sei diese wieder am Eingangsdilemma dieser Studie festgemacht: Das eigentliche Dilemma entsteht dabei auf der Handlungsebene, indem sich beide Handlungen gegenseitig ausschließen. Es kann nicht mehr Zeit für den Beruf und gleichzeitig mehr Zeit für die Familie aufgewendet werden. Auf der Handlungsergebnisebene – mehr Arbeitszeit oder mehr Familienzeit – hingegen entsteht kein Dilemma. Auch diese Feindifferenzierungen im Zeit-Dilemmata erklären die breite Erforschung solcher Dilemmata. Die Handlungsergebnisse sind dabei dem Ziel entweder förderlich, es handelt sich um ein Dilemma ersten Grades, oder sie sind notwendig, damit ist es ein Dilemma zweiten Grades. Zentral ist jedoch die Frage danach, was die Entscheidung zwischen den Argumentationssträngen scheinbar unmöglich macht. Die Antwort darauf ist die Gemeinsamkeit zwischen den Handlungsoptionen, welche beide Seiten des Dilemmas in Bezug auf das Ziel untrennbar miteinander verknüpft – im Exempel ist es die Zeit. Um das Ziel zu erreichen, muss diese Verknüpfung jedoch genau gegensätzlich zur Anwendung kommen. Der Kern eines Dilemmas kann somit als logische Verknüpfung mit gegensätzlichem Anwendungsbezug beschrieben werden (vgl. Fontin, 1997, S. 107).

Abbildung 11: Argumentationsmodell von Dilemmata



(Eigene Darstellung, 2018 in Anlehnung an Fontin, 1997, S. 106)

Auffällig in diesem Zusammenhang ist, dass eine Dilemma-Argumentation bottom-up verläuft, also von der Handlung über das Handlungsergebnis zum Ziel, und nicht etwa top-down, also das Ziel auf die Handlungen heruntergebrochen wird. Dies liegt daran, dass es nicht um vom Ziel abgeleitete Handlungspläne geht, sondern dilemmatische Handlungsoptionen auf ein Ziel gerichtet sind.

4.4.2 Dilemmata als kognitive Konstrukte

Mit der Konzeption des Dilemmas als Argumentation wird auch der konstruktivistischen Perspektive Rechnung getragen. Ein Dilemma kann als Ergebnis einer sozial oder kommunikativ konstruierten Wirklichkeit verstanden werden, wenn eine Argumentation auf sozialen und kontextuellen Verständnismustern beruht. Die Frage nach der tatsächlichen Existenz eines Dilemmas muss dann, dem Verständnis des Dilemmas als wirksames Konstrukt folgend, nicht abschließend beantwortet werden. Entscheidend ist, dass ein Dilemma eines Topmanagers wirksam ist, und nicht die Frage, ob es tatsächlich existiert. Unter einem Konstrukt wird dabei eine nicht direkt beobachtbare Entität verstanden, die durch theoretische Überlegungen und Beobachtungen erschlossen und postuliert wird (vgl. Häcker & Stapf, 2009, S. 387 ff.).

Der Konstruktivismus geht davon aus, dass jeder Mensch Konstrukte über die Welt verinnerlicht hat (vgl. Kelly, 1991, S. 4 ff.). Diese können als kognitive Konstrukte bezeichnet werden, das heißt, mit ihrer Hilfe versucht der Mensch, etwas über die Wirklichkeit zu erfahren, sie zu erfassen und zu interpretieren (vgl. Downs & Stea, 1982). Der Konstruktivismus setzt dabei voraus, dass nichts Endgültiges über die objektive Wirklichkeit ausgesagt werden kann (vgl. Maturana & Varela, 2009; Watzlawick, 1983; 2017). Das Bild von der Welt ist vielmehr sehr subjektiv. Alles wird quasi durch eine Brille gesehen, geprägt durch die Möglichkeiten unseres Wahrnehmungsapparates und unsere Erfahrungen. Diese Brille besteht aus einer Vielzahl von kognitiven Konstrukten und folgt einem konstruktiven Alternativismus, wobei Alternativismus meint, dass es immer verschiedene Möglichkeiten gibt, die Wirklichkeit zu konstruieren (vgl. Kelly, 1991, S. 15). Unterschieden wird dabei etwa entlang von Ähnlichkeit und Unähnlichkeit, d. h. eine Person verleiht Dingen und Ereignissen Bedeutung, indem sie diese zu anderen in Beziehung setzt. Das persönliche Konstrukt ist damit Ausdruck der Auseinandersetzung eines Subjekts mit seiner Umwelt (vgl. Fromm, 1995, S. 14 f.; Thieme, 2011). Obwohl davon auszugehen ist, dass diese Konstrukte vorrangig individuell unterschiedlich sind, sind auch Ähnlichkeiten zu erwarten, da jeder Mensch von Geburt an in Abhängigkeit von sozialen Bezugssystemen lebt, die ihn eine bestimmte Interpretation von Ereignissen lehren (vgl. Kelly, 1991, S. 55 ff.). Es ist demnach davon auszugehen, dass sich die individuellen Konstrukte im selben Umfeld ähneln, nicht zuletzt, weil ein Austausch sowie eine Zusammenarbeit stattfinden und Erklärungen für interessenrelevante Ereignisse gesucht

werden. Zudem hat wahrscheinlich auch eine ähnliche Sozialisation Einzug gehalten. Gerade der Prozess des Argumentierens stellt dabei einen Weg dar, aus individuellen kollektive Konstrukte zu generieren. Damit bilden individuelle und gemeinsame Konstrukte den kontextuellen Rahmen der Argumentation, die ein Dilemma entstehen lassen kann. Eine Problematik dabei ist jedoch, dass Konstrukte häufig präverbal sind und ihre symbolische Umsetzung in Sprache oft nicht vollständig gelingt. Es zählt ihre Wirksamkeit, nicht ihre Verbalisierung, wie bei Argumenten. Das heißt, Konstrukte sind nur unvollkommen kommunizierbar (vgl. Kelly, 1991, S. 110 f.). Zudem müssen einzelne Konstrukte im Zusammenhang mit dem gesamten Konstruktsystem einer Person gesehen werden. Selbst wenn ein Konstrukt einer Person verstanden würde, wäre die Wahrscheinlichkeit sehr groß, es im Kontext des eigenen Konstruktsystems fehlzuinterpretieren (vgl. Fromm, 1995, S. 17 ff.).

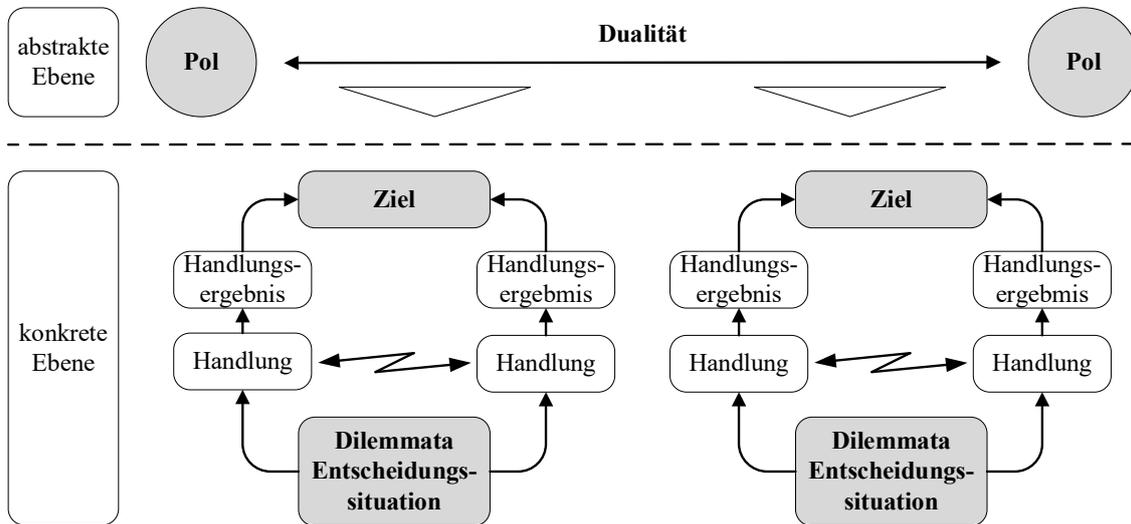
Dass nicht alle Menschen gleich denken und der Austausch darüber sowie der Versuch des Verstehens der Sichtweise anderer nicht lapidar, sondern oft anstrengend sind, wenn ein gemeinsames Verständnis einer Situation geschaffen werden soll, macht die konstruktivistische Sichtweise vom menschlichem Erkennen und von der Kommunikation der Erkenntnisse deutlich. Dabei ergibt sich ein Dilemma folgendermaßen: Einzelne Komponenten werden in Argumentationssträngen zusammengefügt, welche das Dilemma erzeugen. Es kommt dadurch zu einem bestimmten Zustand des Topmanagers, der als Dilemma bezeichnet und mit einem Konstruktionsplan in einen handhabbareren Zustand überführt werden kann. Mittels eines solchen Konstruktionsplans sollen alle für das Dilemma relevanten individuellen und kollektiven Konstrukte aufgedeckt werden. Somit kann ein gemeinsames Verständnis der dilemmatischen Situation aller Beteiligten im Umfeld des Dilemmas erreicht werden, als Ansatzpunkt für dessen Handhabung, möglicherweise auch für dessen Aufhebung. Dies meint auch, dass ein Dilemma eines Topmanagers subjektiv sein, doch dessen Aufhebung unter Umständen erst durch den Einbezug weiterer beteiligter Personen erreicht werden kann. Als Beispiel hierfür kann wiederum das anfangs beschriebene Dilemma zwischen Berufs- und Familienzeit herangezogen werden: Wenn das individuelle Dilemma des Topmanagers unter Einbezug der Familie und des Geschäfts in ein gemeinsames Verständnis überführt werden kann, löst sich das Dilemma möglicherweise auf.

4.4.3 Dilemmata als Modell unter Einbezug der Dualität

Wie bereits beschrieben, stellt die Dualität eine Polarität dar, deren Pole gegensätzlich, gleichzeitig jedoch voneinander abhängig sind. Es gilt dabei: „Während das Dilemma mit einem Nicht-Entscheiden-Können verknüpft ist, ist die Dualität mit einem Nicht-Entscheiden-Sollen verknüpft“ (Fontin, 1997, S. 111). Verknüpft mit der normativen Aussage, Fragen des einen Pols nicht ohne die Aspekte des anderen Pols zu behandeln und umgekehrt, wird aus der neutralen Polarität eine Dualität, welche letztlich im Problemfeld des konkreten Dilemmas mündet respektive das Dilemma aus einer abstrakten Ebene heraus beschreibt. Zugleich kann argumentiert werden, dass das konkrete Dilemma ursächlich auf dem abstrakten Dilemma, ergo der Dualität zwischen den beiden Polen beruht. Werden diese Überlegungen nun zusammengefasst, so können zwei Aggregationsebenen von Dualität und Dilemmata festgelegt werden (vgl. Abbildung 12). Dualitäten befinden sich dabei auf der ersten abstrakten Ebene, Dilemmata auf der zweiten konkreten Ebene, welche im Gegensatz zur Dualität direkt wirksam ist. Der entscheidende Unterschied zwischen Dualität und Dilemma ist also die Tatsache, dass ein Handlungsdruck mit dem direkt wirksamen Dilemma verknüpft ist. Demnach können aus der Dualität direkt wirksame Dilemmata entstehen, womit Dualitäten als potenzielle, jedoch nicht notwendige Generatoren für konkrete Dilemmata gesehen werden können. Weil die Eigenschaft des Konzepts der Dualität die Untrennbarkeit beider Pole ist, kann bei dieser Sichtweise keine Auflösungsperspektive zugrunde gelegt werden. Dafür spricht auch das hohe Abstraktionsniveau, welches kaum Ansatzpunkte zur Plausibilisierung einer Auflösung von Dualitäten zulässt. Dualitäten werden somit stets vor dem Hintergrund einer spezifischen, direkt wirksamen Situation betrachtet. Anders ausgedrückt: Eine Dualität entwickelt sich desto mehr zum direkt wirksamen Dilemma, je konkreter die Ansatzpunkte werden. Dies meint auch, je mehr eine Polarität in Form einer abstrakten Dualität auftritt, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit einer Auflösung. Umgekehrt ist eine Auflösungsperspektive zunehmend gegeben, je mehr ein konkretes Dilemma vorliegt (vgl. Fontin, 1997, S. 113). Diese Aussage wird vor dem Hintergrund, dass bei der Dualität eine Untrennbarkeit beider Pole besteht, plausibel. Beim Dilemma ist eine Beseitigungsperspektive jedoch durchaus gegeben. Daraus kann gefolgert werden, dass ein Dilemma unter gewissen Umständen in seiner Wirkung aufgehoben werden kann, nicht aber das übergeordnete Spannungsfeld, welches sich aus der Dualität ergibt. Anzumerken ist darüber hinaus, dass ein

aufgelöstes Dilemma an einer räumlich und respektive oder zeitlich anderen Stelle, in gleicher oder anderer Form wieder auftreten kann.

Abbildung 12: Die Aggregationsebenen von Dualität und Dilemmata



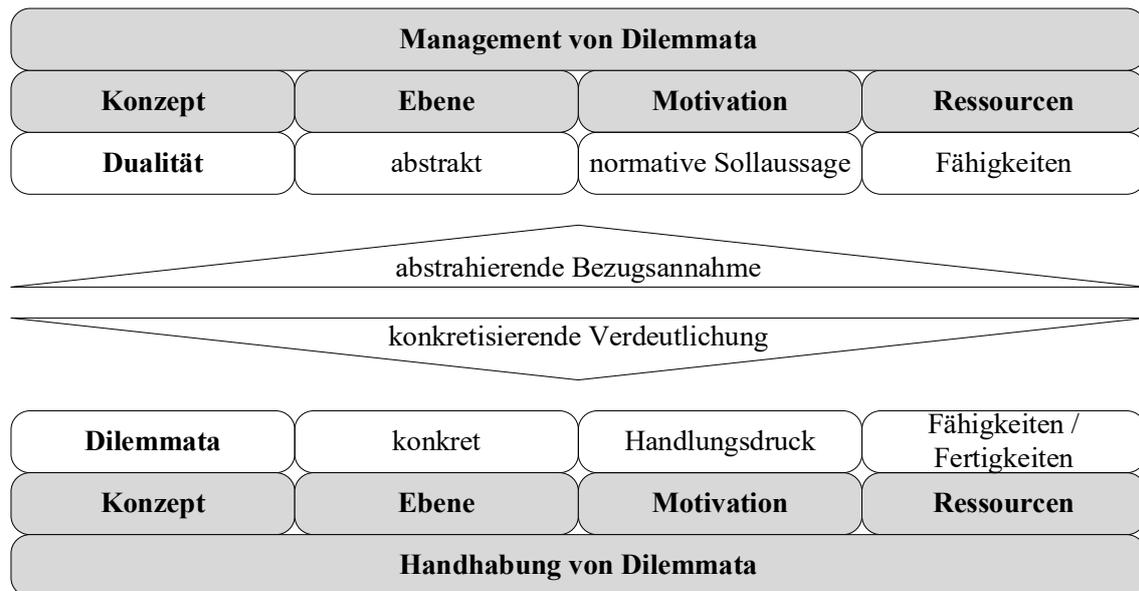
(Eigene Darstellung, 2018 in Anlehnung an Fontin, 1997, S. 112)

4.4.4 Dilemmata als Modell des Managens und der Handhabung

Mit der Differenzierung von Dualitäten und Dilemmata wird es möglich, ein Gesamtmodell zum institutionellen Managen respektive zur individuellen Handhabung konkreter direkt wirksamer Dilemmata zu erstellen. Durch die Einbindung der Dualität wird ein Rahmen für das institutionelle Management respektive die individuelle Handhabung von Dilemmata gesetzt, durch welchen auch die abstrahierte dilemmatische Grundproblematik repräsentiert werden kann. Dabei sind Dualitäten selbst, als übergeordneter Rahmen, nicht unmittelbar problematisch. Mit ihnen ist jedoch die normative Zielsetzung verknüpft, untrennbare Polaritäten integriert zu bearbeiten. Zudem ist zu beachten, dass grundlegende Fähigkeiten als Ressourcen zur Verfügung stehen müssen, um ein Dilemma erfolgreich institutionell managen zu können. Dabei besteht bei unmittelbar wirksamen Dilemmata auf individueller Handlungsebene in der Regel ein unmittelbarer Handlungsdruck. Dieser Handlungsdruck ist beim institutionellen Management nicht gegeben. Auf der unmittelbaren Handhabungsebene sind also nicht nur grundlegende Fähigkeiten, sondern auch entsprechende Fertigkeiten als Ressourcen erforderlich. Insgesamt ergibt sich dabei folgende Beziehungsstruktur: Während es aus Sicht einer Handhabung von Dilem-

mata erforderlich ist, Dualitäten im Rahmen einer konkretisierenden Verdeutlichung einer Aufhebungsperspektive zuzuführen, können erfolgreich beseitigte konkrete Dilemmata im Rahmen einer abstrahierenden Bezugnahme auf übergeordnete Dualitäten für ein allgemeines Management von Dilemmata nutzbar gemacht werden (vgl. Fontin, 1997, S. 115).

Abbildung 13: Dilemmata als Modell des Managens und der Handhabung



(Eigene Darstellung, 2018 in Anlehnung an Fontin, 1997, S. 114)

4.5 Zusammenfassung der differenzierten Dilemmatabetrachtung

Hier wurde das Dilemma und dessen Eigenschaften in Bezug auf deren Ausgestaltung differenziert betrachtet. Zunächst wurden in diesem Rahmen verschiedene Dimensionen erörtert, in welchen ein Topmanager von Dilemmata betroffen sein kann. Dabei wurde ein breites Spektrum aufgezeigt, welches von nicht erkannten, unbewussten bis hin zu schmerzhaft-konfliktären Dilemmata reicht. In Bezug auf Personifizierungen im Rahmen von Dilemmata wurde dabei eine Differenzierung vorgenommen, welche darauf abzielt, ob das ganze Dilemma oder nur eine Seite personifiziert wird. Vor dem Hintergrund der spezifischen Situation von Dilemmata von Topmanagern wurde ein Eskalationskontinuum nachgezeichnet, das auf der einen Seite durch die Perspektive der Erschließung eines spezifischen Nutzens – Dilemma ersten Grades – und auf der anderen Seite durch eine Perspektive von Aussichtslosigkeit – Dilemma zweiten Grades – begrenzt wurde.

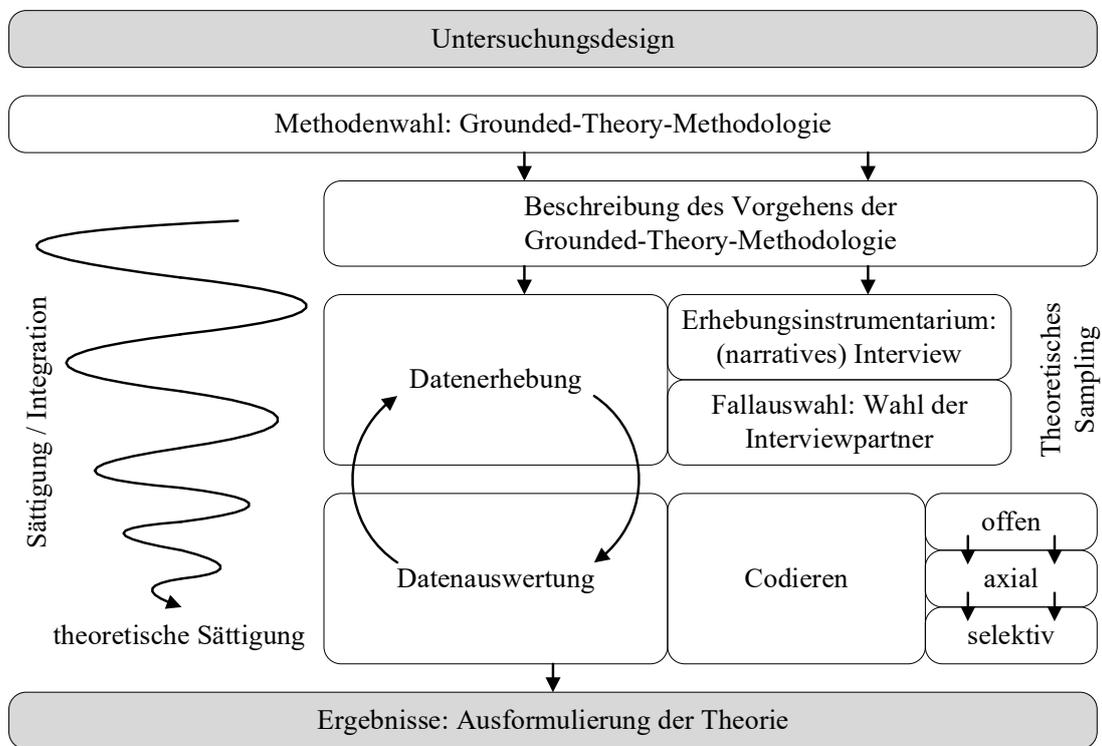
Anschließend wurde aus einer konstruktivistischen Perspektive die Frage nach der tatsächlichen Existenz von Dilemmata thematisiert. In diesem Rahmen wurde festgestellt, dass Dilemmata von Topmanagern möglicherweise lediglich konstruiert werden, gleichzeitig jedoch die Gefahr vorhanden ist, dass wirksame Konstruktionen unterbleiben, obschon ein Dilemma vorliegt. Dabei wurde nicht ausschließlich die individuelle, sondern auch die kollektive Wahrnehmung betrachtet. In einem letzten Schritt wurden Dilemmata als Rahmenkonzept diskutiert und in Form eines Modells als geeigneter Rekonstruktionsplan gefasst. Zentral stand dabei die Fassung von Dilemmata als Argumentation. Anschließend erfolgte die Einbindung des Argumentationsmodells in ein Modell unter Einbezug der Dualität, indem die Dualität als abstrahierte Grundproblematik für Dilemmata positioniert wurde. Während die Dualität die Perspektive eines übergeordneten Managements von Dilemmata erschließt, ist das konkrete, mit Handlungsdruck versehene Dilemma Gegenstand der Handhabung von Dilemmata.

All dies kann jedoch nur Hintergrund dieser Studie sein, die sich mit offenen Fragen im Hinblick auf Dilemmata bei Topmanagern befasst. Zentral dazu gehören die Fragen, welche Arten von Dilemmata es gibt und welche Typen von Topmanagern im Umgang mit diesen. Dem Vorhaben, dies schematisch anzugehen, dienen die übergeordneten Ziele und die Forschungsfragen. Auf die Beantwortung dieser Fragen ist auch das Forschungsdesign ausgelegt.

5 Untersuchungsdesign

Während in den vorhergehenden Kapiteln die Heranführung an den Gegenstandsbereich in Form einer Aufbereitung des Theoriebestandes zentrale Zielsetzung war, geht es nun darum, neben einem adäquaten methodischen Vorgehen auch die Zielerreichung der Forschungsarbeit sicherzustellen, was wiederum das Ziel des Untersuchungsdesigns ist. In diesem Kapitel wird das dabei zugrunde liegende Vorgehen von der Methodenwahl, der Datenerhebung und -auswertung über die Zwischenschritte bis zum Endergebnis definiert und beschrieben, wie es die folgende Abbildung veranschaulicht:

Abbildung 14: Übersicht über das Untersuchungsdesign



(Eigene Darstellung, 2018)

5.1 Methodenwahl

Die Entscheidung für eine bestimmte Methode der Datengewinnung steht in engem Bezug zum Forschungsinteresse und zieht zugleich weitreichende Konsequenzen nach sich. Die Wahl einer wissenschaftlichen Methodik kann daher als eine Festlegung hinsichtlich des Modus der Interaktion mit dem fokussierten Gegenstand und damit als eine Entscheidung über die Wahl der Fakten betrachtet werden (vgl. Breuer, 1996, S. 9). In Anbetracht

des noch sehr jungen Forschungsgebietes von Dilemmata von Topmanagern und der daraus abgeleiteten übergeordneten Zielsetzungen sowie der Forschungsfragen dieser Arbeit bietet sich die Grounded Theory als zweckgerichtete und sinnvolle Methodologie an, um die Ziele dieser Studie zu erreichen. Dabei ging die GTM aus dem Pragmatismus und dem darauf aufbauenden symbolischen Interaktionismus hervor. Ersterer macht dabei den Sinn von Handlungen als im individuellen Handeln selbst begründet aus. Dies negiert zugleich eine universelle Wahrheit oder Bedeutung, sondern betont die Perspektivität dieser (vgl. Ruge, 2009, S. 6; Strübing, 2008, S. 40). Der Pragmatismus betont außerdem, dass Denken und Handeln in Kontinuität verbunden sind, ergo praktische Konsequenzen stets mitgedacht werden. Somit steht Denken „nicht außerhalb der Wirklichkeit, sondern ist sowohl von deren praktischer Erfahrung geprägt als auch selbst konsequenzträchtig“ (Strübing, 2008, S. 40). Auf die Wissenschaft bezogen meint dies schließlich, dass Empirie und Theorie nicht eindeutig zu trennen sind. Die dabei relevanten Sinnzuschreibungen erfasste der symbolische Interaktionismus, der das Ziel hat, subjektive Sinnzuschreibungen für Handlungen und Umwelt zu rekonstruieren (vgl. Blumer, 2004, S. 322; Flick, 2007, S. 82). Dabei wird festgehalten, dass Menschen Dingen, in einer weiten konzeptionellen Fassung, gegenüber gemäß ihrer spezifischen Sinnzuschreibung handeln. Doch wird Bedeutung nicht allein gegeben, sondern in Interaktion mit Mitmenschen, was zugleich deren Veränderbarkeit impliziert (vgl. Blumer, 2004, S. 322). Zusammengefasst erklärt der symbolische Interaktionismus damit, dass subjektiver Sinn in sozialer Interaktion vermittelt, von dieser aber auch geprägt wird (vgl. Ruge, 2009, S. 7). Dies „impliziert zugleich die Auffassung von Realität als Prozess“ (Strübing, 2008, S. 39). Bedeutung wie Weltwahrnehmung wandeln sich demnach dynamisch. Dies wiederum kann als Grundlage der GTM festgehalten werden. So meint GTM nicht eine fixe Theorie, steht jedoch für eine spezifische Theorievorstellung. „Weil Theorien nicht Entdeckungen einer als immer schon gegebenen zu denkenden Realität, sondern beobachtergebundene Rekonstruktionen repräsentieren, bleiben auch sie der Prozessualität und Perspektivität der empirischen Welt unterworfen“ (Strübing, 2008, S. 39). So lehnt die GTM deduktive Theorien ab, diese würde den Prozesscharakter und die Bedeutung der Perspektive nicht erfassen. Doch macht dies die GTM nicht tatsächlich „theorielos“, sondern sie dynamisiert unterschiedliche und andere Theorien und führt diese zusammen. Dies ist als zentraler Bestandteil der Begründung der Methodenwahl hier zu unterstreichen, denn keineswegs wurde hier theorielos vorgegangen, sondern auf eine breite, aber bezüglich der spezifischen Thematik dieser Studie doch sehr lückenhafte Forschung und Theorie aufgebaut.

Anders als andere Erhebungsmethoden, die gerade auch dazu dienen, hypothesengeleitet Inhalte zu prüfen, wie die Inhaltsanalyse nach Mayring (vgl. Mayring 2015), sucht die GTM durchaus bestehende Forschung als Grundlage zu nutzen, dabei aber nicht stehen zu bleiben. Dabei wird diesen ihr universeller Wahrheitsanspruch genommen, ohne sie bedeutungslos werden zu lassen. Gerade in Forschungsbereichen, in denen bis dato keine treffliche Kategorie gefunden wurde, wie jenem hier betrachteten, ermöglicht die GTM dabei einen Forschungsansatz und unterschiedliche Erklärungsmuster zu erfassen und zusammenzuführen, ohne eine eigene universelle Wahrheit zu begründen, aber gleichfalls ohne gewissermaßen bei „Null“ zu beginnen. Dies erklärt auch die Bedeutung der Kapitel 3 und 4 und jener in diesem Rahmen aufgeworfenen Fragen – sie alle stellen Grundgenelemente der hier angewandten GTM dar.

Der GTM wird gemeinhin ein induktiver Charakter zugeschrieben (vgl. Glaser & Strauss, 1967). Dennoch bedarf sie Kontextwissen, wie andere Theorien es sein können, auch damit die Theoriebildung auf höherem Niveau möglich ist.

„Das Kontextwissen ist ein wesentlicher Datenfundus, weil es nicht nur Sensitivität bei der Theoriebildung erhöht, sondern eine Fülle an Möglichkeiten liefert, Vergleiche anzustellen, Variationen zu entdecken und das Verfahren des theoretischen Samplings anzuwenden. (...) Die Aufforderung das Kontextwissen einzusetzen, gibt dem Wissenschaftler ein Gefühl von Freiheit und gleichzeitig auch die Einsicht, dass damit kein Freibrief verbunden ist und er sich in einem festen Rahmen bewegt, der durch den behutsamen Umgang mit der Triade Daten erheben-kodieren-memoschreiben zusammengehalten wird“ (Strauss, 2004, S. 440).

Demnach ist es eine Fehlinterpretation die GTM suche die absolute Neuerfindung als Forschungsdesign – die Betonung induktiven Vorgehens und die Basierung auf Empirie muss auch als Abgrenzungsparadigma verstanden werden, denn letztlich vereint die GTM Induktion, also die Generierung von Theorien, und Deduktion, die folgende Ableitung von Hypothesen, sowie Verifikation, deren Überprüfung (vgl. Strauss, 2004, S. 441). Dies folgt durchaus dem iterativen Vorgehen des Pragmatismus und unterstreicht nochmals die Bedeutung der Abduktion in diesem Rahmen (vgl. Strübing, 2008, S. 46; 62). Diese zeigt sich beispielsweise im Rahmen der Bezeichnung von Textstellen im Rahmen des

Codierens (vgl. Strübing, 2008, S. 46). Die dafür notwendigen sogenannten abduktiven Blitze lassen sich nicht erzwingen, vielmehr erfordern sie grundlegend jene offene Haltung, welche der GTM immanent ist. Dies ist ein weiterer Grund für die Methodenwahl in dieser Studie, kann so doch eine stetige und gegenseitige Bereicherung von unterschiedlichen Theorien aber auch unterschiedlichen Empiriequellen erfolgen. Vorwissen ist dabei durchaus zentral, leitet dieses doch den jeweiligen Einstieg in die GTM. Ohne Vorwissen wäre kein einigermaßen geordneter Einstieg möglich oder dieser wäre deutlich diffuser und unter Umständen weniger zielführend im Sinne eines Einstiegs gemäß übergeordneten Zielen und Forschungsfragen. Doch muss dieses Vorwissen stetig und immer wieder hinterfragt werden. Mag auch der initiale Eindruck entstehen, das Vorgehen sei zunächst vom Vorwissen gelenkt, was durchaus dem Ansatz der GTM entspricht, bleibt es doch bei einer tatsächlichen Umsetzung dieser Methode nicht dabei, dass Vorwissen reproduziert und in Bezug gesetzt wird. Das eigene Wissen wird vielmehr hinterfragt, bereichert, kombiniert und so stetig verändert und modifiziert. Theoretisches Vorwissen und empirische Erkenntnisse bereichern sich und bilden so Neues, was wiederum einem Bereicherungszyklus ausgesetzt wird. Dies ist das grundlegende Vorgehen der GTM, wie im Folgenden beschrieben.

Um den Rezipienten die Methodologie des Vorgehens zu verdeutlichen, wird in diesem Abschnitt erklärend auf die GTM eingegangen. GTM wendet sich empirischen Daten zu und erarbeitet aus diesen Daten Theorien (vgl. Breuer, Muckel, & Dieris, 2018; Glaser & Strauss, 1998, S. 7 ff.; Strübing, 2008, S. 13 f.). Theoretisches Vorwissen ist dabei nicht nur möglich, sondern auch initial bereichernd, so es geöffnet wird. Das Ziel ist es demnach nicht, Theorien empirisch zu überprüfen, sondern ohne Theorie, wenn auch auf andere Theorien aufbauend, aus der Empirie Theorien abzuleiten (vgl. Legewie & Schervier-Legewie, 1995, S. 64 ff.). Dies ist jedoch nur durch eine systematisierte Datenerhebung und -analyse möglich, wobei sich Datensammlung, Analyse und Theorieableitung wechselseitig bedingen. Ein solches Vorgehen kann als Abduktion gefasst werden (vgl. Peirce & Apel, 1976; Schurz, 1995, S. 2 ff.). Wichtig ist dabei, dass nicht linear vorgegangen wird, sondern iterativ. Nach einer ersten Datenerhebung folgt eine erste Analyse, welche die nächste Datenerhebung beeinflusst. Dabei wird versucht, einen möglichst starken Kontrast der Daten zu erreichen. Dieses Vorgehen der Anpassung von Erhebungsform und Theorie wird als Sampling bezeichnet. Entsprechend vorgegangen wird dabei solange, bis eine theoretische Sättigung erreicht ist, zusätzliche Daten also keine

neuen Erkenntnisse oder Modifikationen der Theorie mehr erbringen würden. Dieser Unterschied zu anderen qualitativen Erhebungsmethoden, wie der Inhaltsanalyse, die deutlich linearer vorgeht, erklärt wiederum die Methodenwahl. Aufgrund der weitgehenden Unbekanntheit des Feldes und der Unterschiedlichkeit der Forschungslücken kann aufbauend auf theoretischem Vorwissen nur ein erster Ansatz gesetzt werden. Aber zu einem tatsächlichen Erkenntnisgewinn sind stetige und wiederkehrende Modifikationen notwendig, sowohl im Rahmen der Fragen an die Empirie – durch die noch zu beschreibende Codierung – als auch der Auswahl der Empirie. Interviews wurden daher sukzessive geführt und auch in ihrer Auswahl geprägt durch bis dato erreichte Erkenntnisse. So wurde das Gesamtergebnis modifiziert, was eine hier gesuchte Eigenart der GTM darstellt.

In der GTM geht es um eine Kommunikation und Interaktion zwischen Forscher und Beforschten, die hier im Gegensatz zu quantitativen Ansätzen nicht als Störgröße verstanden werden. Vielmehr werden sie dazu genutzt, um die Sichtweise des Beforschten besser verstehen und nachvollziehen zu können (vgl. Harding, 2012, S. 89). Der Forschungsprozess und dessen Ergebnis werden demnach durch die Teilnehmenden und den Forscher selbst gemeinsam konstruiert (vgl. Klenke, 2008, S. 11). Auf die Thematik dieser Studie bezogen gilt es also, mit Topmanagern in ein Gespräch zu kommen. Dabei ist als Erhebungsinstrument das Interview zentral, wie in weiten Bereichen qualitativer Sozialforschung (vgl. Lamnek, 2010, S. 329). Dieses Verfahren ist für Topmanager daher besonders geeignet, weil eine große Nähe zu Situationen aus deren Alltag besteht. Insofern ist in einem Einzelgespräch eine höhere Bereitschaft der Topmanager zu erwarten, sich zu öffnen und persönliche Dinge sowie intimere Inhalte preiszugeben. Weiter lässt sich durch dieser Erhebungsmethode erreichen, dass vertrauliche Details, die den Arbeitskontext, nicht aber die Untersuchung betreffen, nicht weiter berücksichtigt werden. Doch die GTM braucht Zuversicht, Ausdauer und eine Forschungsumgebung, in der entsprechende Voraussetzungen möglich gemacht, gefördert und unterstützt werden. Jedoch „hier besteht in vielen akademischen Fachumgebungen im deutschen Sprachraum ein Mangel, der mitunter nur durch engagierte Selbstorganisation junger Forschender kompensiert werden kann“ (Breuer, Muckel, & Dieris, 2018, S. 335). Diesem wird begegnet durch Selbstorganisation und Kooperationen, wie die gegenseitige Evaluation von Codierungsprozessen und einen institutionalisierten Austausch. All dies wurde auch im Rahmen dieser Studie herangezogen und genutzt.

5.2 Das theoretische Sampling

Der GTM sind vor allem zwei Analyseelemente zugeordnet, das sogenannte Codieren und die eng damit verbundene Datenauswahl, das sogenannte theoretische Sampling. Letztere steht im Fokus dieses Unterkapitels. Kontext dabei ist, dass die GTM ein Verfahren der systematischen Datenauswertung, spezifischer von qualitativen Daten, ist. Bei dieser Studie handelt es sich somit um eine qualitative Forschungsarbeit (vgl. Bortz & Döring, 2015; Flick, von Kardorff, & Steinke, 2012; Lamnek, 2010). Dabei stehen Datensammlung, -analyse und Theoriegenerierung und -modifikation in wechselseitiger Beziehung (vgl. Peirce & Apel, 1976; Schurz, 1995, S. 2 ff.). Das theoretische Sampling ist damit zwar ein erster Schritt, aber keinesfalls ein einmaliger, sondern ein zirkulärer, etwa mit der Theoriegenerierung – eine Eigenart der GTM, welche gerade aufgrund des Neulandes dieser Studie zur Methodenwahl führte. Zu beachten ist dabei, dass theoretisches Sampling nicht nur das Datensammeln, sondern auch die Datenauswertung umfasst. Das Codieren ist dabei ein zentrales Element. Im Rahmen der GTM findet kein statistisches Sampling statt, sondern ein im Untersuchungsprozess selbst angewandtes, eben das theoretische Sampling. Dabei gilt: „Theoretisches Sampling meint den auf die Generierung von Theorie zielenden Prozess der Datensammlung, währenddessen der Forscher seine Daten parallel erhebt, Codiert und analysiert sowie darüber entscheidet, welche Daten als nächste erhoben werden sollen und wo sie zu finden sind. Dieser Prozess der Datenerhebung wird durch die im Entstehen begriffene (...) Theorie kontrolliert“ (Glaser & Strauss, 1998, S. 53). Ausgewählt werden die Daten nach „theoretischer Absicht und Relevanz“ (Glaser & Strauss, 1998, S. 56). Bei jeder neuen Datensammlung ist dabei zu hinterfragen, wem sich mit welcher Absicht dabei zugewandt wird (vgl. Glaser & Strauss, 1998, S. 55). Dabei werden zu Beginn ähnliche Daten erhoben, um Kategorien klar umgrenzen zu können, auch aufbauend auf vorhandenem, aber zu hinterfragendem theoretischen Vorwissen. Im Laufe des Forschungsprozesses werden jedoch die Unterschiede maximiert, bis zur maximalen Kontrastierung, um die Reichweite der Theorie und eine Sättigung zu erhalten (vgl. Ruge, 2009, S. 16).

5.3 Datenerhebung der GTM

Hier wird mit Interviews als Mittel der Datenerhebung gearbeitet. Diesen liegen dabei drei Grundannahmen zugrunde (vgl. Heiser, 2016 b, S. 12):

Der **Konstruktivismus** (soziale Wirklichkeit wird in kommunikativer Interaktion hergestellt), der **symbolische Interaktionismus** (kommunikative Interaktion beruht auf der Verwendung gemeinsamer sprachlicher Symbole) und die **Phänomenologie** (qualitative Sozialforschung erfasst das Wesen sozialer Phänomene unvoreingenommen).

Eine weitere theoretische Grundlage, die es auch bei der Auswertung von Interviews zu berücksichtigen gilt, ist die kognitionspsychologische Erkenntnis der Homologieannahme. Das heißt, dass Erlebnisse in Form von vier kognitiven Figuren im menschlichen Gedächtnis aufgeschichtet werden. Diese werden beim Erzählen aktiviert und spiegeln den erlebten Prozess (vgl. Heiser, 2016 b, S. 13 f.). Es handelt sich um: Den **Erzählträger** (die handelnden Akteure innerhalb eines sozialen Prozesses, welche innerhalb der Erzählung signifikant eingeführt werden), die **Ereigniskette** (die Darstellung des erzählten Prozesses in seinen Einzelgliedern), die **Situationen** (besonders verdichtete Kernpunkte des Prozesses mit einem hohen Detailreichtum) sowie die **thematische Gesamtgestalt** (die zentrale Problematik und ihre Entwicklung in der Geschichte, die Typisierung des Themas).

Hier wird das Interview in zwei Teilen durchgeführt: Der erste Teil beruht auf der narrativen Erzählform, das heißt, der Interviewte erzählt und der Interviewer hört zu. Dabei legen die interviewten Personen selbst fest, was sie in Bezug auf Dilemmata in den Vordergrund stellen. Damit ist sichergestellt, dass der Forscher keinen Einfluss auf die Relevanz der Erzählung nimmt. Der zweite Teil besteht vorwiegend aus Fragen. Dabei werden zum einen immanente Nachfragen gestellt, um Lücken und Auffälligkeiten in der Erzählung zu begegnen, zur Ausschöpfung der Informationstiefe sowie um weiter erzählgenerierend zu wirken. Zum anderen werden exmanente Nachfragen gestellt, bei welchen es um die Einbringung von weiteren forschungsrelevanten Themen sowie um die Aufforderung zu Beschreibungen und Argumentationen geht. Dies stellt eine Ähnlichkeit zum leitfadengestützten Experteninterview dar (vgl. Bieri & Felisberto, 2008, S. 51 ff.; Meuser & Nagel, 1991, S. 488). Der dabei verwendete Interviewleitfaden wird im Laufe des Forschungsprozesses, der GTM folgend, um die jeweiligen neuen Erkenntnisse erweitert. Dies stellt, dies sei nochmals betont, im Sinne des Erkenntnisinteresses dieser Studie einen Methodenvorteil gegenüber anderen qualitativen Erhebungsverfahren dar. Das heißt konkret auch, dass sich besonders der zweite Teil des Interviews zu Beginn der Untersu-

chung noch relativ schmal darstellt, aber eine kontinuierliche Erweiterung und Ausgestaltung der Fragen stattfindet. Dies stellt zudem sicher, dass sich der Interviewer eingehend mit der Thematik beschäftigt hat (vgl. Meuser & Nagel, 1991, S. 488).

Narrative Interviews verfolgen das Ziel, längere Erzählungen zu ermöglichen und aufrechtzuerhalten, und dies möglichst ohne Interventionen. Dahinter steht das Prinzip der Offenheit (vgl. Hoffmann-Riem, 1980). Dies meint, dass auf eine Hypothese zur Anleitung der Datenerhebung verzichtet wird, sondern sich an den Interviewten und deren Relevanzmustern orientiert wird. Der Vorteil eines solchen Vorgehens ist die Möglichkeit der Theoriebildung, aber auch zeitliche Zusammenhänge mit Ereignissen und Erfahrungen zu verbinden. Auch deshalb sind narrative Interviews eine verbreitete Methodik der qualitativen Forschung (vgl. Lucius-Hoene & Deppermann, 2004; Mey, 2000; Schütze, 1983). Ziel ist es, nach einer Erzählaufforderung Ereignisfolgen zu erheben, die auf Schichten von Erfahrungen verweisen sowie verbundene subjektive Deutungen. All dies kann schließlich einer Analyse zugeführt werden (vgl. Rosenthal, 1995, S. 70 ff.; Schütze, 1984). Im Fokus steht die subjektive Konstruktion von Sinn entlang der eigenen Biografie. Deren Bedeutung lässt sich auf eine zentrale Annahme des symbolischen Interaktionismus zurückführen, dass soziale Wirklichkeit nur im Rahmen des Handelns der einzelnen Gesellschaftsmitglieder besteht und durch kommunikative Interaktion hergestellt wird (vgl. Küsters, 2009, S. 18). Suche man also, ein differenziertes Bild sozialer Wirklichkeit zu erfassen, ist dies durch Verbalisierungen Beteiligter möglich (vgl. Schütze, 1977). Dabei ist ein größtmöglicher Freiraum gegeben, Erfahrungen zu präsentieren, Perspektiven vorzubringen und Handlungsfolgen zu modellieren (vgl. Hermanns, 1991, S. 183). Schließlich ermöglicht dies wiederum, empirisch geerdete handlungstheoretische Konzeptionen zu entwickeln (vgl. Glaser & Strauss, 1967; Strauss, 1994). Doch bedarf es dazu auch einer entsprechenden Gesprächsführung, einer, die es ermöglicht genauso alltagsweltliche Konstruktionen zu verbalisieren wie subjektive Deutungs- und Relevanzmuster. Zentral ist dabei die Vermeidung einer vorzeitigen Themensetzung (vgl. Rosenthal & Loch, 2002, S. 221 f.). Statt Distanz zur Thematik, einer Draufsicht auf Erlebtes, zielen narrative Interviews auf Nähe und ein gewisses Erzählen ‚aus dem Stegreif‘, jedoch einem möglichst umfassenden. Leitend dabei ist Alltagskommunikation sowie das selbstbestimmte Vorgehen im Berichten. Möglich ist dies jedoch nur, wenn der Interviewende seine Beteiligung minimiert und keinesfalls beeinflussend wirkt. Dies begründet

auch die verbreitete These, narrative Interviews ermöglichen es, besonders authentische Daten zu erheben (vgl. Heiser, 2016 b, S. 12).

Im Mittelpunkt narrativer Interviews steht das Erzählen, was etwas anderes ist als das Beschreiben. Erzählen hat nämlich einen **systemimmanenten Zugzwang**, der zugleich umfangreichere Daten erbringt (vgl. Flick, 2007, S. 150). Dies liegt daran, dass eine Erzählung stets zu Ende geführt werden will, es einen **Gestaltschließungszwang** gibt, der einer Erzählung Struktur gibt, damit dieser gefolgt werden kann, der **Kondensierungszwang**. Zugleich gibt es jedoch einen Zwang, genügend Details zu liefern, um es zu ermöglichen, dass der Geschichte auch gefolgt wird, den **Detailierungszwang** (vgl. Schütze, 1976, S. 224). Diese Zwänge führen dazu, dass immer wieder Topoi und Details vorgebracht werden, die beschreibend möglicherweise nicht vorgebracht worden wären (vgl. Schütze, 1976, S. 225). Dies macht es jedoch zugleich notwendig, einer Forschungsethik zu folgen, welche die Verwendung von Daten begrenzen kann. Doch können die Daten auch dadurch begrenzt werden, dass nicht alle Interviewten der Alltagskompetenz des Erzählens gleich mächtig sind, zumindest nicht in Bezug auf das Erzählen der eigenen Lebensgeschichte (vgl. Fuchs, 1984, S. 249). Zuletzt steht hinter dem Erzählen das Erinnern, was subjektiv ist und nicht stets eine sehr große Nähe zu tatsächlichen Ereignissen aufweisen muss. Dies führt zu einem Validitätsproblem, wenn nicht Fakten erzählt werden, sondern nur zugehörige Interpretationen, die oftmals unbewusst vorgebracht werden und einer Bewältigung von Erlebtem dienen (vgl. Adler, 2017; Heiser, 2016 a; Stangl, 2017).

Bei der Auswahl der Fälle wiederum, und somit der Wahl der zu befragenden Personen, erfolgte eine Eingrenzung auf Topmanager, welche von der Schweiz aus operieren. Topmanager meint dabei im Sinne der Organisationslehre jeweils die oberste Führungsperson; ergo, jene Person, welche die höchste personifizierte Stelle innehat. Topmanager können somit sowohl Unternehmer als auch Manager sein. Einschränkungen bei der Auswahl der Institutionen – beispielsweise nach Branche – wurden bewusst nicht vorgenommen, um einen divergenten und offenen Blick auf die Problemstellung zu haben. Als Interviewpartner eignet und eignete sich generell, wer Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Herausforderungslösung oder wer über einen überdurchschnittlich hohen Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt (vgl. Meuser & Nagel, 1991, S. 443). Zur Wahl geeigneter

Interviewpartner wurden folgende Selektionskriterien definiert, die kumulativ zu erfüllen waren. Interviewte Personen sollten: die Position als CEO oder VRP innehaben respektive sie innegehabt haben; sich bereits bewusst in dilemmatischen Situationen befunden haben; über Erfahrung im Topmanagement verfügen, was durch ihre Position impliziert wird; über vertiefte Kenntnisse der Entscheidungsfindung verfügen, was ebenfalls durch ihre Position impliziert wird; über Kompetenzen und Fähigkeiten in Bezug auf den Umgang mit Dilemmata verfügen, gleichfalls impliziert durch die Position; sowie über eine hohe Akzeptanz als Topmanager verfügen.

Dabei wurden insgesamt achtundzwanzig Topmanager interviewt. Bei einem davon fand eine verkürzte schriftliche Befragung statt, welche die Aussagekraft der Antworten gerade in Bezug auf Differenzierungen zwar reduzierte, aber den Antworten ihren analytischen Wert an sich nicht nahm. Alle Interviewten waren oder sind CEO oder Verwaltungsratspräsidenten. So entstanden siebenundzwanzig längere und ein kürzeres Transkript als Grundlage für die Datenauswertung. Die Interviewpartner sind im Anhang aufgeführt.

5.4 Datenauswertung nach GTM

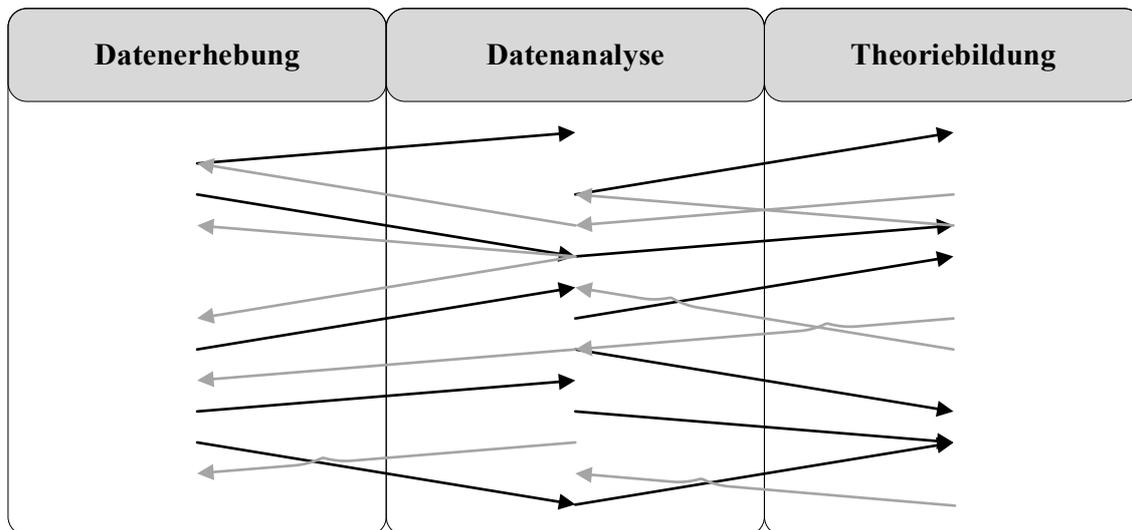
Die Datenauswertung im Rahmen dieser Studie findet und fand ausschließlich mit MAXQDA statt. Die Auswertung der digital aufgenommenen Interviews setzt die Transkription voraus. Dafür wurden alle Transkriptionen eins zu eins nach den gängigen Regeln durchgeführt (vgl. Dresing & Pehl, 2018; Fuss & Karbach, 2014; Kallmeyer & Schütze, 1976). Alle Gespräche wurden auf Hochdeutsch geführt, dadurch ergaben sich bei der Transkription keine sprachlichen Differenzen. Um die Aussagen der Interviewpartner nicht zu verfälschen, wurde die sprachliche Korrektheit und Angemessenheit weit weniger gewichtet als die Authentizität der Aussagen. Dies kann jedoch zu Satzstellungen oder Begriffsverwendungen führen, die in der hochdeutschen Sprache wenig üblich oder angemessen erscheinen.

5.4.1 Codieren

Der zentrale Analyseprozess der GTM ist das Codieren, welches sich auf den gesamten Analyseprozess bezieht und die Theoriebildung zum Ziel hat. Das Codieren hat dabei

„keine eindeutige Schrittfolge, sondern vielmehr verschiedene Umgangsweisen mit textuellem Material (...), zwischen denen der Forscher bei Bedarf hin und her springt“ (Flick, 2007, S. 378 f.). Dies zeigt auch die Visualisierung des Forschungsprozesses:

Abbildung 15: Analyseprozess

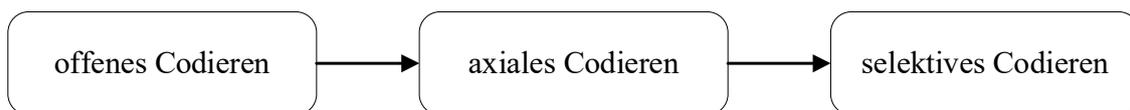


(Eigene Darstellung, 2018 in Anlehnung an Strübing, 2008, S. 15)

Auch diese Abbildung zeigt, dass die Schritte im Rahmen der Analyse entlang der GTM kombiniert werden müssen und nicht linear erfolgen (vgl. Ruge, 2009, S. 9). Dies meint, dass ein ständiger Vergleich aller Daten stattfindet und die Ergebnisse jeweils die nächste Datenerhebung beeinflussen. Diese Besonderheit ermöglicht angesichts eines mindestens relativ unerforschten Forschungsfeldes und höchst unterschiedlicher Forschungslücken in einer breiten, aber in Bezug auf die untersuchte Thematik eher unspezifischen Theorie und Forschung erst, spezifische und differenzierte Erkenntnis zu erreichen. Aufbauend auf theoretischem Vorwissen nur eine ‚Runde‘ Interviews durchzuführen und einmalig beziehungsweise linear auszuwerten, wie es andere Ansätze qualitativer Forschung vorsehen, kann im Angesicht der hier untersuchten Thematik nur zu vorläufigen und undifferenzierten Ergebnissen führen, keinesfalls aber die übergeordneten Ziele dieser Arbeit erreichen. Dabei stehen Datenauswahl, -analyse und Theoriebildung im Rahmen des Ansatzes der GTM in einem stetigen Wechselverhältnis. Die Theoriebildung in diesem Kontext fußt zentral auf dem Schreiben sogenannter Memos, gewissermaßen vorläufige Texte mit theoriebezogenen Ideen, anders ausgedrückt Verschriftlichungen eines ‚Work in Progress‘. Dabei können diese sowohl verworfen wie ausgebaut werden (vgl. Strübing, 2008, S. 34 ff.).

Insgesamt folgt der Codierprozess dabei einem Drei-Phasen-Modell mit den Schritten offenes Codieren, um Konzepte und Kategorien herauszuarbeiten und zu benennen, axiales Codieren, um Achsenkategorien in ihren Beziehungen zu festigen, und schließlich dem selektiven Codieren, um Kernkategorien zu fixieren. Im letzteren Schritt kann die Theorie selbst aufgestellt werden. So ergibt sich:

Abbildung 16: Codierprozess



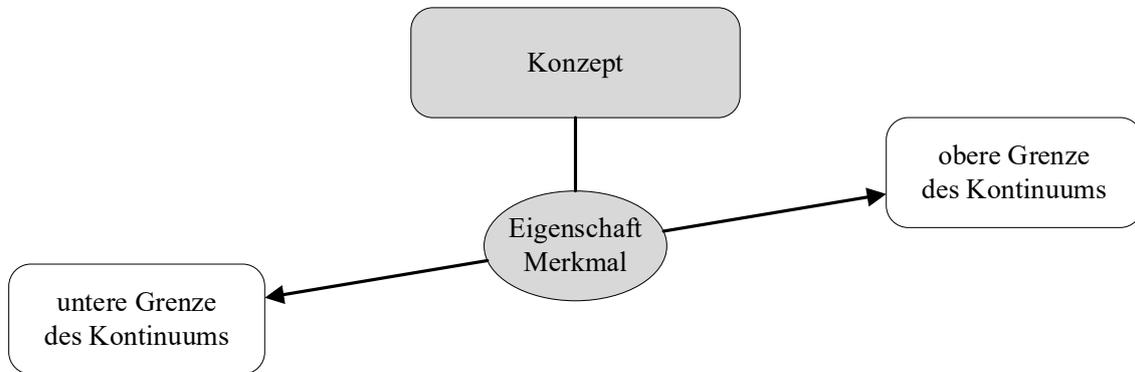
(Eigene Darstellung, 2018 in Anlehnung an Strübing, 2008, S. 15)

Damit die hohe Komplexität der Thematik erfasst werden kann, wird die Analyse der Daten zum einen vertikal, innerhalb der Fälle selbst, und zum anderen horizontal, zwischen den Fällen als Gesamtes durchgeführt. Damit wird es möglich, eine adäquate Breite einerseits sowie eine ausreichende Tiefe der Untersuchung andererseits zu erreichen. Im Folgenden werden nun die einzelnen Phasen des Codierungsprozesses erläutert:

Im Rahmen des offenen Codierens wird der als Datengrundlage vorliegende Text aufgebrochen und in Konzepte überführt – spätestens in diesem Rahmen wird theoretisches Vorwissen erweitert bis weitgehend unwirksam. Aussagen werden so inhaltlich passend an Konzepte gekoppelt; zentral dabei ist auch eine Benennung der herausgearbeiteten Konzepte. Die Auswertung ist dabei auf interpretative Reduktion angewiesen (vgl. Bogner, Littig, & Menz, 2002, S. 21; Pickel, Pickel, Lauth, & Jahn, 2009, S. 462). Kleinschrittig wird in diesem Rahmen der Text in Sinneinheiten zerlegt. Diese werden dann mit Anmerkungen, den sogenannten Codes, versehen. Dazu werden W-Fragen an den Text gestellt, wie: Was? Worum geht es hier? Wer? Welche Akteure sind beteiligt? Welche Rollen spielen sie? Wie interagieren sie? Welche Ressourcen und Strategien werden angewandt? Warum? Welche Begründungen werden gegeben? Dadurch ist es möglich, jene im Rahmen der Forschungsfrage relevanten Phänomene in Kategorien, also größeren Sinneinheiten, zusammenzufassen. Die benannten und kategorisierten Phänomene sind schließlich die Basis zur späteren Theoriebildung. Unterschieden wird in diesem Rahmen zwischen Konzepten, den kleinsten Sinneinheiten, und Kategorien, gruppierten und abstrahierten Konzepten. Kategorien kommen dabei Eigenschaften zu, welche sie wiederum

bezeichnen, die in Dimensionen, also entlang eines Kontinuums, eingeordnet werden können (vgl. Breuer, Muckel, & Dieris, 2018, S. 252 ff.).

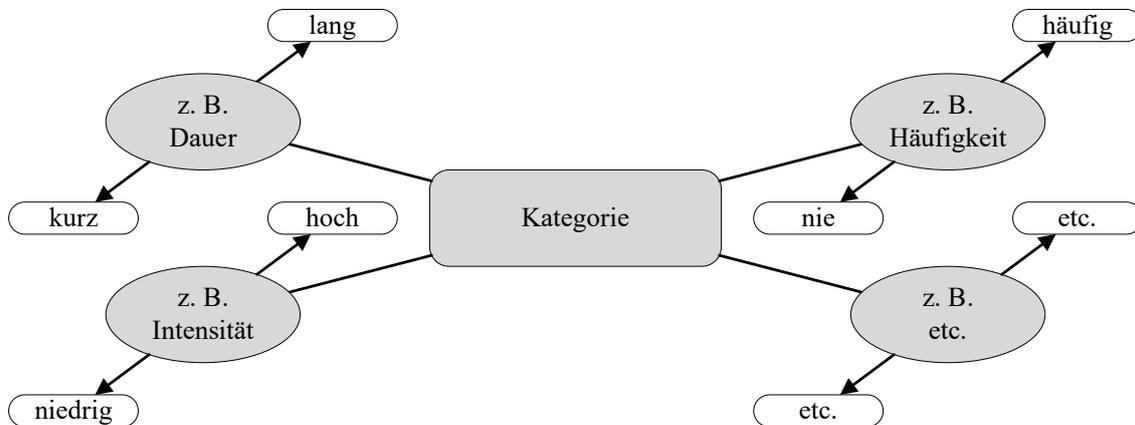
Abbildung 17: Konzepte und deren Eigenschaften/Merkmale



(Eigene Darstellung, 2018 in Anlehnung an Böhm, 1994, S. 129)

Die Dimensionierung der Eigenschaften der Kategorien wiederum kann folgendermaßen visualisiert werden:

Abbildung 18: Kategorie und deren Eigenschaften

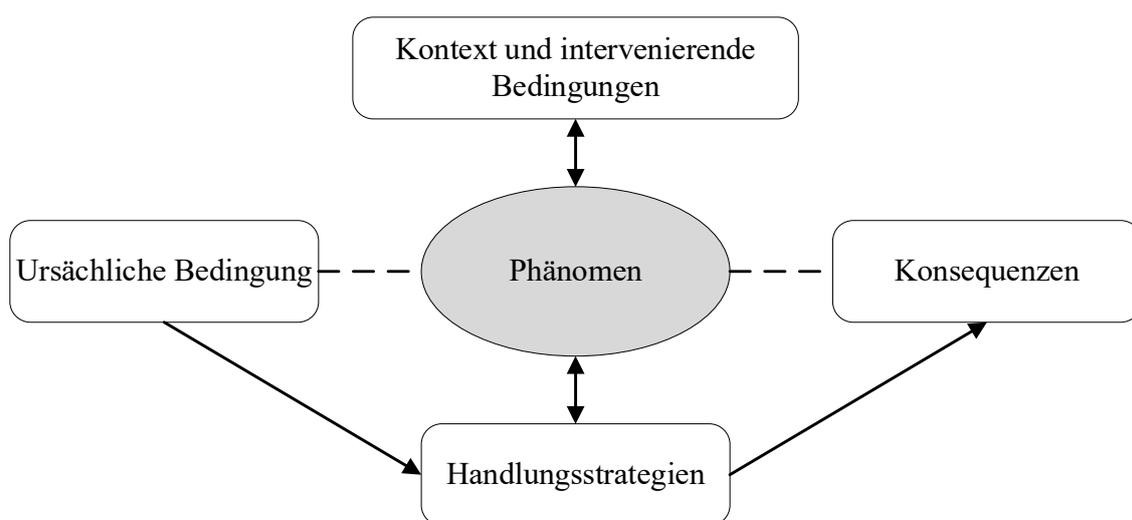


(Eigene Darstellung, 2018 in Anlehnung an Böhm, 1994, S. 132)

Das Ergebnis des ersten offenen Codierens ist ein Grundbestand von Konzepten, die zu Kategorien abstrahiert worden sind, und somit auch ein Grundbestand von Kategorien mit den jeweiligen Eigenschaften und Dimensionen. Diese werden anschließend durch das axiale Codieren weiterverarbeitet.

Auf das offene Codieren folgt das axiale Codieren. Durch die axiale Codierung werden die Daten auf neue Weise zusammengestellt, sodass Verbindungsgeflechte zwischen einer Kategorie und ihren Unterkategorien hergestellt werden. Das Ziel dabei ist es, jene zentralen Kategorien einer Theorie herauszuarbeiten, die sogenannten Achsenkategorien, sowie deren Verbindungen respektive Beziehungen, etwa zeitliche, räumliche oder auch Mittel-Zweck-Beziehungen (vgl. Flick, 2007, S. 393). So wird im Rahmen des axialen Codierens eine Ordnung der Kategorien anhand eines entwickelten Codierparadigmas vorgenommen, welches sich allgemein wie in Abbildung 19 darstellt. Auch diese Möglichkeit der Ordnung und Herstellung von Zusammenhängen muss als Eigenart der GTM betont werden, welche die Methodenwahl dieser Studie begründet(e); erst so kann ein Tableau von Topmanagertypen und Dilemmata-Arten in Differenzierung erarbeitet und zu einem theoretischen Modell zusammengeführt werden. Im Zentrum steht dabei ein zentrales Phänomen – hier Dilemmata – mit Bedingungen und Ursachen. Zugehörige Akteure haben dabei zugehörige spezifische Handlungsweisen, genannt Handlungsstrategien, entwickelt, denen bestimmte Konsequenzen folgen. Zu beachten ist dabei, dass der Kontext des Phänomens als diesem zugehörig angesehen wird, dieser beeinflusst nämlich auch die Handlungsstrategien. Intervenierende Bedingungen wiederum rekurren auf die strukturellen Bedingungen der Handlungen, können aber auch für mehrere Phänomene identisch sein (vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 96).

Abbildung 19: Codierparadigma



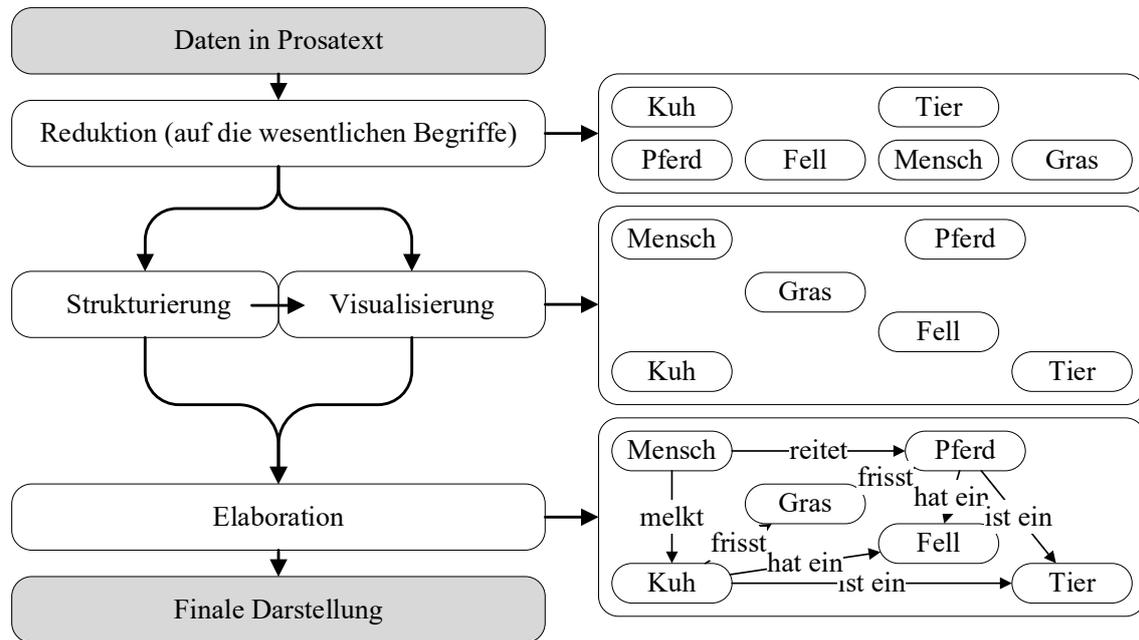
(Eigene Darstellung, 2018)

Im Rahmen des selektiven Codierens geht es schließlich um die Identifikation der Kernkategorie, welche das untersuchte Phänomen zu erklären und respektive oder Typen dieses Phänomens voneinander abzugrenzen vermag. Das Vorgehen ist beim axialen Codieren ähnlich, findet hier aber auf einer höheren abstrakteren Ebene statt (vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 117). Dabei folgt aus den Achsenkategorien durch weitere Abstraktion die Kernkategorie. Jene und ihre Beziehungen gilt es zu beschreiben – dieser Prozess nennt sich Story. Erst darauf aufbauend kann eine Theorie ausformuliert werden, mithilfe der verfassten Memos, welche es anhand von Daten wiederum zu überprüfen gilt (vgl. Flick, 2007, S. 396 f.). Im Anschluss an den Codierprozess erfolgt die Darstellung der Ergebnisse, indem eine Ausformulierung der Theorie, hier also eine Ausgestaltung von Dilemmata von Topmanagern, vorgenommen wird. Dabei werden hier die Erkenntnisse verdichtet dargestellt, indem zum einen die Inhalte zur Erreichung der übergeordneten Ziele beschrieben und zum anderen die Forschungsfragen beantwortet werden.

5.4.2 Visualisierung

Eine Visualisierungsmöglichkeit des Codierprozesses stellt die Methode der sogenannten Concept-Maps dar (vgl. Krapp & Weidenmann, 2001, S. 184 f.; Nückles, Gurlitt, Pabst, & Renkl, 2004, S. 16 ff.; Verlage, 2009, S. 24) dar. Dieser Visualisierungsprozess lässt sich als kognitiver Prozess in vier Schritten beschreiben: Reduktion, Strukturierung, Visualisierung und Elaboration. Dabei wird das mentale Konzept in eine Grafik externalisiert und damit sichtbar gemacht (vgl. Gurlitt & Nückles, 2010, S. 42 ff.). Der erste Schritt dabei ist die Reduktion, bei der das vorhandene Wissen auf das Wesentliche im Sinne von wenigen Begriffen reduziert wird. Schritt zwei und drei, Strukturierung und Visualisierung, laufen synchron ab. Die Strukturierung dient dabei der räumlichen Anordnung der Begriffe zueinander, was zugleich zu visualisieren ist. Diese Anordnung ergibt sich aus dem semantischen Gehalt der einander zugeordneten Begriffe. Ist die Visualisierung aller wesentlichen Begriffe vollzogen, so wird in einem vierten Schritt, der Elaboration, dieses Begriffsnetz weiter verfeinert. Dies geschieht in Form von Pfeilen, welche die Relationen präziser beschreiben oder das gesamte Konzept mit anderen peripheren Begriffen erweitern.

Abbildung 20: Visualisierung: Ablaufmodell und Beispiel einer Concept-Map



(Eigene Darstellung, 2018 in Anlehnung an Gurlitt & Nückles, 2010, S. 42 ff.)

Die Visualisierung hilft dabei, einen besseren Überblick über Beziehungen oder Zusammenhänge zu erhalten und diese besser zu verstehen.

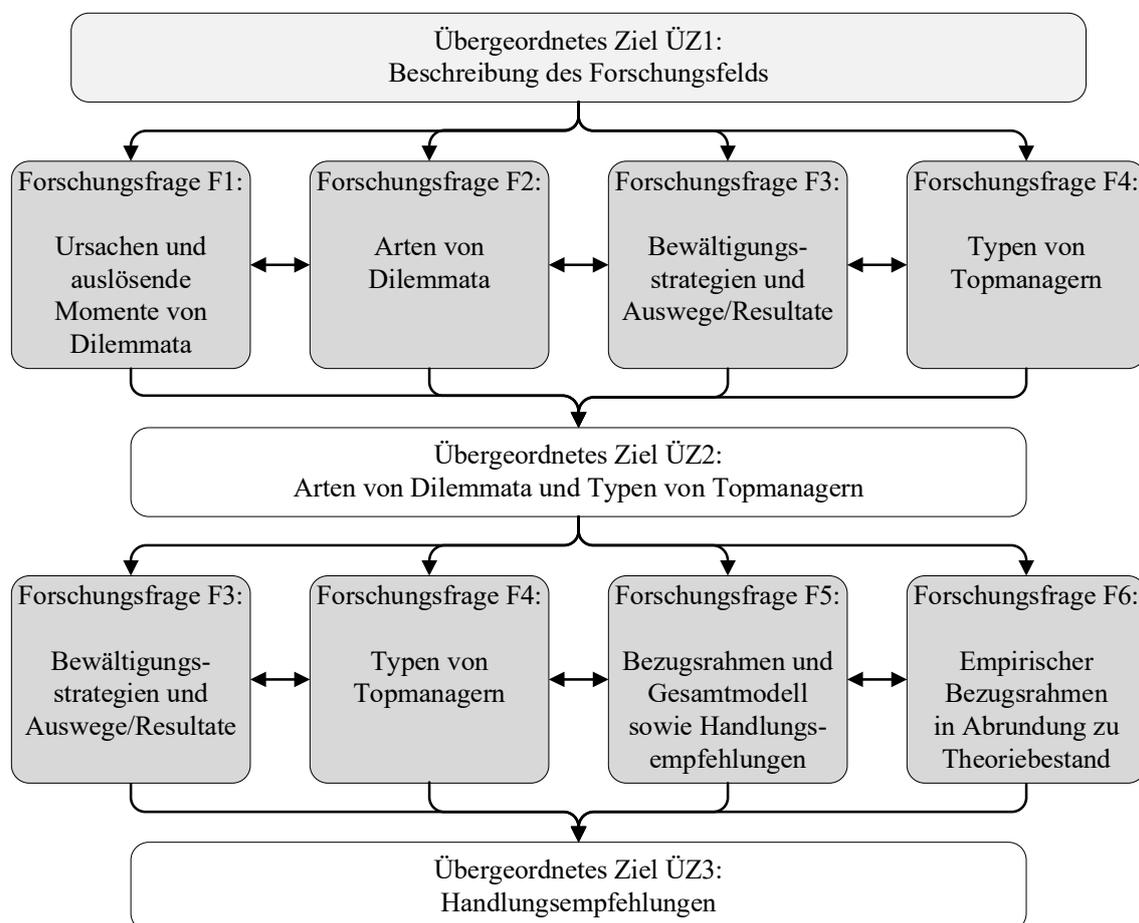
5.5 Fazit

Nachdem in diesem Kapitel aufgezeigt wurde, welche Methodologie des Forschungsprozesses aus welchen Gründen gewählt wurde, sowie das Vorgehen der Grounded-Theory-Methodologie in ihrer Komplexität beschrieben und die einzelnen Elemente der Datenerhebung und der Datenauswertung über Zwischenschritte bis hin zum Endresultat definiert wurden, kann sich das folgende Kapitel den empirischen Ergebnissen zuwenden respektive der Umsetzung der Grounded-Theory-Methodologie angesichts der Empirie und ihrer Erhebung.

6 Empirische Untersuchung: Topmanager und ihre Dilemmata

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse dieser Studie bezüglich der Ausgestaltung von Dilemmata von Topmanagern dargestellt. Doch soll dies nicht kontextlos oder rein narrativ vonstattengehen. Um eine solche Darstellung systematisch erfolgen zu lassen, macht es Sinn, sich die anfangs festgelegten übergeordneten Zielsetzungen sowie die Forschungsfragen noch einmal vor Augen zu führen, wobei die Forschungsfragen F1 bis F6 in die übergeordneten Ziele 1, 2 und 3 eingebettet werden (vgl. Abbildung 21).

Abbildung 21: Übersicht der empirischen Untersuchung



(Eigene Darstellung, 2019)

Das Forschungsfeld rund um die Thematik Dilemmata von Topmanagern ist ein hochkomplexes Gebilde. Dies wird im Verlaufe der Ergebnisdarstellung immer wieder nicht zuletzt daran ersichtlich, dass zwischen der Bearbeitung der jeweiligen übergeordneten Ziele sowie der Beantwortung der Forschungsfragen hin und her gewechselt werden

muss, weil bestimmte Aspekte, wie zum Beispiel Werte, vorhanden sind, welche einen Einfluss auf alle oder mehrere Bereiche respektive Forschungsfragen und Ziele ausüben. Wie der vorhergehenden Abbildung zu entnehmen ist, sind die übergeordneten Ziele nur mittels einer Beantwortung mehrerer Forschungsfragen zu erreichen. Dabei gilt es, sich mit den Forschungsfragen F1 bis F4 zu befassen, um das ÜZ2 zu erreichen. Für das ÜZ3 hingegen müssen die Forschungsfragen F3 bis F6 beantwortet werden. Grundlage für die Befassung mit den ÜZ2 und ÜZ3 ist die Befassung mit dem ÜZ1, sollte doch aufbauend auf der Erfassung des Forschungsfeldes die empirische Untersuchung erfolgen. Diesen Überlegungen folgend wird daher hier die Betrachtung entlang der Forschungsfragen vorgenommen. Die mehreren ÜZ zugeordneten Forschungsfragen werden dabei zunächst im Sinne des ÜZ2 und dann des ÜZ3 untersucht. Nach der Betrachtung der Forschungsfrage F4 im Sinne des ÜZ2 wird ein Zwischenfazit gezogen, bei welchem das ÜZ2 betrachtet wird. Im Anschluss wird sich mit den Forschungsfragen F3 bis F5 im Sinne des ÜZ3 befasst. Dies ermöglicht es schließlich, in einem folgenden Kapitel, in Kapitel 7, im Sinne des übergeordneten Ziels ÜZ3 Handlungsempfehlungen herauszuarbeiten und zu diskutieren, wie Dilemmata begegnet werden kann. Darauf schließlich aufbauend und die Analyse und Diskussion gewissermaßen abschließend, kann sich auf die Forschungsfragen F5 und F6 bezogen und die Frage beantwortet werden, ob ein theoretisches Gesamtmodell in Abgrenzung der hier untersuchten Empirie zur bis dato erfassten Theorie respektive deren Abrundung möglich ist. Bezogen wird sich dabei auf die unter Kapitel 3.6 zusammengefassten offenen Forschungsfragen des theoretischen Bezugsrahmens. Dies ist zugleich Teil des ÜZ3 wie eine Erweiterung des ÜZ1. Zunächst gilt es, sich jedoch nochmals mit der Grundlage, dem ÜZ1, zu befassen, vor dem Hintergrund der Theorie und anderer Empirie, noch nicht final mit Blick auf die hier durchgeführte Forschung.

6.1 ÜZ1: Das Forschungsfeld und seine Beschreibung

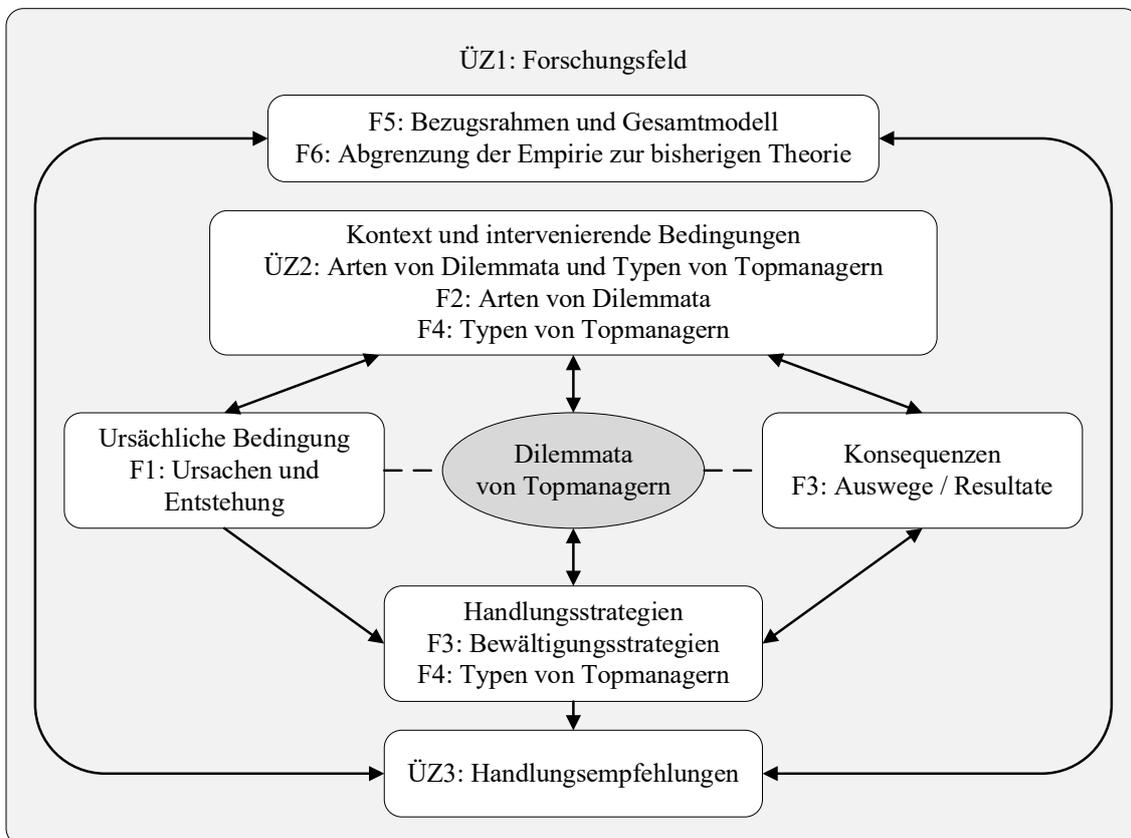
Beim übergeordneten Ziel ÜZ1 geht es um die Herausarbeitung des Forschungsfeldes als Ganzes sowie dessen Beschreibung im Kontext dieser Studie, das heißt, die Thematik ‚Dilemmata von Topmanagern‘ als Forschungsfeld zu erfassen, als Feld unterschiedlicher wissenschaftlicher Herangehensweisen und Erkenntnisinteressen. Erst vor diesem Hintergrund ergibt sich die Relevanz dieser Forschung und ihrer Forschungsfragen. Letztlich befassten sich bereits die Kapitel 3 und 4 umfassend mit dieser Thematik. Das ÜZ1 be-

sagte: Das Forschungsfeld ‚Dilemmata von Topmanagern‘ soll umfassend herausgearbeitet und im Sinne eines Kontextes beschrieben werden. Genau diesem Ziel wurde in jenen Kapiteln nachgegangen. Dabei zeigte sich, wie divers und teilweise auch konträr die Dilemmata-Problematik angegangen und hinterfragt wird. Oftmals ist der Kontext dabei, wie gezeigt wurde, nicht ein Dilemma eines Topmanagers. Dennoch sind all diese unterschiedlichen Forschungen und Forschungsrichtungen als zentral im Kontext dieser Studie zu beurteilen. Denn erst im Rahmen der Zusammenführung dieser ergibt sich das komplexe und höchst differenzierte Bild von Dilemmata. Wenn sich also mit Fragen wie jener, was Ursachen und auslösende Momente von Dilemmata von Topmanagern sind, befasst wird, gilt es zu beachten, dass es sehr unterschiedliche Verständnisse von Dilemmata gibt, die zugleich zu unterschiedlichen Bewältigungsstrategien, Ursachenerklärungen oder auch Dilemmata-Arten führen. Zugleich zeigte sich dabei die betriebswirtschaftliche Forschung in Bezug auf Dilemmata als nur von begrenzter Reichweite. Vielmehr sind es Felder wie die Konflikttheorie und deren Handhabungsstrategien, die sich sehr umfassend mit Dilemmata befassen. Dies unterstreicht und unterstrich die Bedeutung dieser Studie, die auf theoretischen und empirischen Vorarbeiten unterschiedlichster Disziplinen aufbauend das in einem gewissen Maße neue Feld der Dilemmata von Topmanagern zu untersuchen und dabei zugleich offene Forschungsfragen in diesem Rahmen anzugehen sucht. Dabei gilt es ganz deutlich, den hier untersuchten Kontext von anderen abzugrenzen. Der Kontext hier sind Topmanager und deren Umgang mit Dilemmata, weder Dilemmata an sich noch Konflikte durch oder bei Dilemmata. Der Kontext hier ist hingegen deutlich verengt und spezifiziert und leitet in dieser Kanalisierung die folgende Untersuchung und deren Rahmung. Dies macht Erkenntnisse aus anderen Feldern nicht irrelevant, relativiert aber deren Aussagekraft in Bezug auf Dilemmata bei Topmanagern. Auch dies ist ein Grund nicht nur für die Notwendigkeit dieser Untersuchung, sondern auch dafür, dass am Ende dieser Studie und auf deren empirische Ergebnisse beziehungsweise eine erneute Beschäftigung mit dem ÜZ1 stattfindet, indem im Rahmen des ÜZ3 hinterfragt wird, ob ein theoretisches Gesamtmodell aufbauend auf der hier untersuchten Empirie in Abgrenzung zur bis dato erfassten Theorie möglich ist.

Um die Beschreibung des Forschungsfeldes in seiner Bedeutung für diese Studie zu erleichtern, gilt es, den Gesamtkontext dieser Studie und ihrer Ziele sowie Forschungsfragen zu beachten. Dies respektive die zugehörigen Zusammenhänge zu erfassen, ist am

besten möglich mittels der Darstellung eines Paradigmas. Jenes stellt die folgende Abbildung dar:

Abbildung 22: Paradigma dieser Studie



(Eigene Darstellung, 2019)

Diese Abbildung zeigt nochmals das komplexe Wechselverhältnis der Ziele dieser Studie, der zugehörigen Forschungsfragen, aber auch der Thematiken. Das Forschungsfeld ist dabei sowohl Grundlage wie auch am Ende Zielkoordinate der Forschung. Schließlich geht es auch darum, das Forschungsfeld selbst zu beeinflussen und durch die Forschung in dieser Studie zu verändern. Ganz konkret soll dies durch die Forschungsfragen F5 und F6 geschehen, jene nach einem möglichen theoretischen Gesamtmodell und der Abgrenzung der zugrunde liegenden Empirie zur bis dato erfassten Theorie respektive deren Abrundung unter Bezugnahme auf die ausformulierten offenen Forschungsfragen. Einerseits sollen daraus die auch mit Bezug auf das ÜZ3 gefragten Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, andererseits stellt dieses potenzielle Gesamtmodell zugleich wieder einen Eigenbeitrag zur Dilemma-Forschung dar.

Wenn hier unter 6.1 die Ausführungen auch denkbar kurz ausfallen und ausfallen können, so zeigt Abbildung 22 doch deutlich, dass dies nicht das Ende der Beschäftigung mit dem ÜZ1 ist. Kapitel 3 und 4 beantworteten gewissermaßen den Status quo des Forschungsfeldes Dilemmata zu Beginn der Arbeit an dieser Studie. Diese Studie jedoch, als Eigenbeitrag zur Forschung, verändert die Antwort auf das ÜZ1 nochmals über die Befassung mit dem ÜZ3, welches auch in Teilen als Rekurs auf das ÜZ1 zu verstehen ist. Somit kann der Verweis auf das komplexe erfasste Forschungsfeld in den Kapiteln 3 und 4 nur eine temporäre Antwort auf das ÜZ1 darstellen, den Status quo ante mit all seinen Lücken und offenen Fragen gerade in Bezug auf die spezifische Thematik dieser Studie. Der Inhalt dieser Antwort, der theoretische Bezugsrahmen, ist jedoch zugleich die Grundlage für die folgende Analyse.

6.2 ÜZ2: Arten von Dilemmata und Typen von Topmanagern

In diesem Kapitel soll sich mit dem ÜZ2 dieser Studie befasst werden. Dieses besagt: Aufbauend auf der umfassenden Beschreibung des Forschungsfeldes gilt es, Arten von Dilemmata sowie verbundene Typen von Topmanagern voneinander abzugrenzen.

Deutlich handelt es sich dabei um ein Doppelziel. Zum einen sollen Arten von Dilemmata voneinander unterschieden, zum anderen diesen Dilemmata den verschiedenen Typen von Topmanagern zugeordnet werden. Dabei gilt es, die Dilemmata nicht nur nach ihren Ursachen und Auslösern zu unterscheiden und dabei Typen von Topmanagern herauszuarbeiten, sondern auch nach unterschiedlichen Herangehensweisen zu trennen, wiederum differenziert auf unterschiedliche Typen von Topmanagern. Somit sind für die Bearbeitung dieses übergeordneten Ziels unterschiedliche Forschungsfragen relevant. Genauer gesagt sind dies vier Forschungsfragen, die alle Aspekte dieses übergeordneten Ziels beleuchten. Dabei wird sich schließlich von Forschungsfrage zu Forschungsfrage entlang der Empirie und deren Bearbeitung dem ÜZ2 immer weiter genähert, um am Ende ein möglichst differenziertes Bild von Dilemmata-Arten und Topmanagertypen zu haben.

6.2.1 F1: Ursachen und auslösende Momente von Dilemmata bei Topmanagern

Forschungsfrage F1 befasste sich mit den Ursachen und Auslösern von Dilemmata. Dabei führte die Erhebungsmethode des narrativen Interviews dazu, dass eine inhaltliche Vergleichbarkeit nur bedingt gegeben ist. Während manche Interviewte erste Dilemmata in

ihre Kindheit oder Schulzeit setzten (vgl. Rychen, 2017, Z. 13), setzten andere viel deutlicher von Anfang an den Kontext bei Dilemmata in ihre Arbeit und damit in das Umfeld des Daseins als Topmanager (vgl. Meyer, 2018, Z. 12 ff.). Dies erklärt wiederum die Bedeutung des Codierens der Interviews. Denn erst über die Codierung konnten inhaltlich distinkte Aspekte und Aussagen zusammengebracht werden, konnten Verbindungslinien gezogen werden zwischen den Interviews in Bezug auf die Forschungsfragen dieser Studie genauso wie auf die übergeordneten Ziele. Nach mehrfachem Codieren und der damit bereits im Rahmen von MAXQDA umgesetzten Analyse kann festgehalten werden, dass die bezüglich der Forschungsfrage F1 vermutlich zentralen Achsenkategorien mit Bezug auf die Kernkategorie ‚Entstehung‘ folgende waren: Werte/Wertesystem, Erkennen/Bewusstheit, Ressourcen, Angst, Druck und Zielkonflikte. Dies zu überprüfen, ist Kern dieses Kapitels. Zugehörige offene Codes sind der Auswertung zu entnehmen. Beispielhaft seien diese für die Achsenkategorie Druck ausgeführt: Persönlicher Leistungsdruck, Druck durch die Funktion, Druck durch die Gesellschaft und Druck durch die Familie.

Wie im Kapitel 5 bereits aufgezeigt wurde, wurden mündliche Interviews in narrativer Form geführt und transkribiert. Dabei wurde es jedoch als Datengrundlage nicht belassen. Der hier angewandten Methode, der GTM, folgend galt es, die Datengrundlage zu bereichern, zu differenzieren und zu erweitern. Dies geschah durch die bereichernde Hereinnahme von subjektiven Positionen zur Thematik in einer narrativen Form; vor allem handelte es sich dabei um Zeitungsinterviews oder andere publizistische Beiträge zur Thematik. Diese dürfen nun nicht mit den Daten aus den narrativen Interviews gleichgesetzt werden, bereichern diese jedoch und differenzieren sie. Dies war und ist ein Prozess, der bereits im Rahmen der Datenerhebung mittels Interviews vonstattenging: Durch die Erfassung medialer Beiträge zur Thematik und deren Codierung entlang der sich entwickelnden Gesamtcodierung im Rahmen der transkribierten Interviews entwickelten sich sowohl die Interviews in deren Zielrichtung, was sich unter anderem in sich wandelnden Nachfragen zeigte, aber auch die Codierung selber. Grundlage der Beantwortung der Forschungsfrage waren die narrativen Interviews. Diese sowie ihre Entwicklung erklären sich jedoch nur vor dem Hintergrund der anderen erfassten Inhalte und Daten, wie den nach und nach codierten Zeitungsartikeln. Letztere werden daher situativ bereichernd und die dargestellten Inhalte differenzierend im Folgenden vorgebracht.

Zunächst soll sich hier nun mit der Entstehung von Dilemmata befasst werden. Zentrale Kernkategorie dabei ist Entstehung. Als numerisch zentral erwiesen sich dabei vier Achsenkategorien, die insbesondere erfassen, was in den geführten Interviews für die Entstehung von Dilemmata verantwortlich gemacht wurde: Werte respektive das Wertesystem, Ressourcen, Druck und Zielkonflikte. Werte respektive das Wertesystem fanden sich dabei sowohl in Bezug auf die Beschreibung des Lösens von oder Umgangs mit Dilemmata wie auch der Entstehung beziehungsweise dem Auslösen dieser. Werden nun auslösende oder für Dilemmata verantwortlich gemachte Werte betrachtet, zeigte sich eine sehr große Bandbreite dieser. Zugleich jedoch zeigt sich, dass keineswegs alle Befragten auf Werte als zentral für den Umgang mit oder die Ursache von Dilemma hinwiesen. Teilweise wurde auch nur eine allgemeine Verbindung gezogen, ohne tiefere Bewertung. So wurde beispielsweise ausgesagt: „Jedes Dilemma berührt deine Werte, deine Ethik, dein Gewissen“ (Schmidlin, 2018, Z. 40). Dies erklärt eine Verbindung von Dilemmata zu Werten, aber nicht deren Charakter. Auffällig ist, dass die Interviewten keineswegs ‚falsche‘ Werte als auslösend für Dilemmata ausmachten, sondern eher widerstreitende Werte oder aber die Nichtbeachtung von Werten, beides Thematiken, die in manchen Interviews deutlich thematisiert wurden (vgl. Breu, 2018, Z. 2 & 6). Besonders zentral wurde die Thematik Werte von Stämpfli angesprochen, der die Grundlage von Dilemmata ganz deutlich in der Werthaltung eines Menschen ausmachte. **Dabei zeigte er sowohl das Lösungspotential von Dilemmata in Werten auf wie den auslösenden Charakter von Werten** (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 3 & 7). Werte waren dabei zumeist ein Sammelbegriff, der maximal exemplarisch durchbrochen wurde. Grundsätzlich wurden diese jedoch dabei positiv konnotiert, wenn sie auch bei Dilemmata auslösend fungieren können. In diesem Sinne erklärte etwa Rychen er „stehe dafür[,] für meine Werte ein“ (Rychen, 2017, Z. 78). Einige betonten in diesem Kontext den Faktor Mensch als entscheidend für Wertentscheidungen – ein Dilemma, welches in seiner Entscheidung Menschen direkt betrifft, sollte dem Wert der Menschlichkeit folgen und entsprechend gehandhabt werden:

„Ich war schon konfrontiert mit Werten, wo ich moralische Werte hatte und sagen musste, ok, ich kann zum Beispiel, ich muss zehn Leute entlassen, (...) zehn Leute entlassen und dafür eine Maschine anschaffen, die die gleiche Leistung bringt. Aber ich wusste, diese Menschen haben alle Familie, das sind, da kommt man moralisch in ein Dilemma, hervorgerufen durch Werte. Aber mein Wert

war ok, ich will nicht Menschen auf die Straße setzen und Ihnen quasi ihr Leben nehmen, oder einen Teil ihres Lebens nehmen“ (Wyss, 2019, Z. 15).

Deutlich wird die Komplexität der Kategorie Werte nochmal, wenn die einzelnen vorgebrachten Wertekategorien angeschaut werden. Für einen Interviewten war beispielsweise Karriere ein Wert, dem gefolgt werden konnte (vgl. Wyss, 2019, Z. 15). Es wurde aber immer wieder auch der Waffenhandel als Beispiel bemüht, um den Weg in ein Dilemma aufgrund der eigenen Werte zu beschreiben. Während einige Interviewte dabei vor allem ihre Standhaftigkeit betonten und so Werte als eine Art stabilen und festen Grund markierten (vgl. Schmidlin, 2018, Z. 6), erklärten andere, durchaus auch ihre Werte in Frage zu stellen. Teilweise wurde dabei bezüglich fixierter Werte auf ein Konstrukt von Grundwerten verwiesen, die durch ihren Charakter der Grundbedeutung Dilemmata auslösten, beziehungsweise auslösen könnten (vgl. Breu, 2018, Z. 2; Thoma, 2019, Z. 70 ff.). Einige jedoch erklärten zugleich die Möglichkeit und Notwendigkeit, über Werte innerhalb eines Unternehmens zu sprechen, diese zur Disposition zu stellen. So könnten auch Dilemmata gelöst werden respektive müssten gar nicht mehr entstehen (vgl. Breu, 2018, Z. 6). Eine solche **Werterelativität** war auch für andere ein wichtiger Topos, teilweise jedoch mit dem Zusatz, dies erst gelernt zu haben. Dabei wurde darauf hingewiesen, dass Werte nicht unüberwindbar zu einem Dilemma führen müssten, sondern sich ein Dilemma durchaus auch durch eine Reflexion der eigenen Werte lösen ließe (vgl. Graessner, 2018, Z. 48). Grundwerte jedoch bedeuten immer eine Ordnung der Werte, höher gestellte Werte gegenüber anderen, respektive eine Möglichkeit, eine Entscheidung in einem Dilemma zu treffen (vgl. Dubach, 2019, Z. 55). Werte sind eine Kategorie der Festigkeit, etwa im Kontext der Bewertung von Korruption (vgl. Thoma, 2019, Z. 70 ff.). Einen dementsprechenden Umgang mit Werten stellte Wagner heraus, der erklärte, dass anzuerkennen sei, dass er es nie allen recht machen könnte. Dies negierte nicht den Dilemmata auslösenden Charakter von Werten, veränderte aber dessen Bewertung, machte diesen zu einem grundständigen Faktum, welches schlicht anzuerkennen sei (vgl. Wagner, 2018, Z. 21). Ähnlich argumentierte auch Rychen, der so weit ging, dass Werte auch gegen eine Mehrheit verteidigt werden sollten, und zwar offen und offensiv. Dies löst keine Dilemmata, schafft hingegen eher welche, zugleich jedoch folgt dies der Konzeption, dass **Werte nicht nur auslösend, sondern zugleich die Grundlage seien, Dilemmata zu begegnen. Daher gelte es, die eigenen, auch lautstark, zu verteidigen** (vgl. Rychen, 2017, Z. 71). Ähnlich verorteten auch andere Interviewte Werte als durchaus zu Dilemmata führend,

diese aber auch lösend respektive einen Umgang mit diesen ermöglichend (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 29).

Wird die Achsenkategorie Ressourcen betrachtet, zeigt sich zunächst, dass vor allem eine Ressource als bei der Entstehung von Dilemmata (mit)verantwortlich betrachtet wurde, die Ressource Zeit. Und dabei wurde und wird sich vor allem **auf ein Dilemma bezogen, Zeit mit der Familie oder Freizeit mit Erfolg im Arbeitsleben zu verbinden**, ein Thema, was auch in der zugehörigen Literatur immer wieder prominent behandelt wird (vgl. Kowalsky, 2013, Z. 41). Einem Dilemma entsprechend ist dabei eine einseitige Entscheidung kaum möglich, ohne größere Einbußen hinnehmen zu müssen. Viele der Interviewten hatten das Ziel, mehr Zeit mit der Familie zu verbringen, so äußerten sie es immer wieder. Ihre Arbeit und auch ihre Ansprüche sich selbst gegenüber in Bezug auf Erfolg oder Karriere standen dem jedoch entgegen. Dieses hier in dieser Studie insgesamt schon exemplarisch einleitend vorgebrachte Dilemma bestätigten viele Interviewte (vgl. Schmidlin, 2018, Z. 4 & 9). Einige gingen darüber jedoch auch hinaus und sahen allgemein ein Dilemma zwischen Zeit für Karriere und Beruf und Zeit für alles andere. Dabei ging Wyss so weit, auszuführen, er hätte zwischenzeitlich 7 Tage die Woche täglich für 22 Stunden gearbeitet und nebenbei noch studiert (vgl. Wyss, 2019, Z. 5). Aber auch andere erklärten, dauerhaft mehr als 100 Prozent zu arbeiten (vgl. Dubach, 2019, Z. 11). Andere betonten durchaus die Möglichkeit, Freizeit zu haben und doch Erfolg im Geschäft, das Dilemma wäre eher, die Zeit zwischen beiden zu verteilen. Breu beschrieb dies derart und lieferte auch gleich seinen Umgang mit diesem Dilemma mit: Er hätte gewusst, dass er selbstständig sein wollte, und da hätte er, zumindest zunächst, nun mal Einschnitte bei seiner Freizeit hinnehmen müssen. In der Regel seien beide Interessen gleichwertig, es gäbe ein Dilemma, doch eine temporale Entscheidung helfe aus dem Dilemma heraus, mal die temporale Optierung für Arbeitszeit, mal für mehr Frei- oder Familienzeit – dies kann bereits als Verweis auf mögliche Umgangsweisen mit identifizierten Dilemmata festgehalten werden (vgl. Breu, 2018, Z. 2). Andere erklärten dieses Vorgehen gar zu ihrer Meinung und ihrem Eindruck nach gängigster Methode im Umgang mit diesem verbreiteten Dilemma, die Prioritäten mit der Zeit immer wieder abwechselnd zu verändern (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 3). Doch verwiesen unterschiedliche Interviewte auch auf eine weniger spezifisch auf die Familie bezogene Zeitproblematik, dass es schlicht nicht und nie genug dieser gäbe (vgl. Schmidlin, 2018, Z. 75). Dabei wurde auch ausgeführt, Dilemmata aufgrund der Ressource Zeit würden keineswegs nur Topmanager

betreffen, sondern jeden Menschen in unterschiedlichen Rollen, als Eltern oder als Freunde, stets gelte es zu entscheiden und Verständnis dabei zu erhalten (vgl. Meyer, 2018, Z. 16). Eine spezifische Ausprägung dieser Thematik, die aus der begrenzten Zeit erst ein reales Dilemma macht, ist die Frage des Verständnisses für Zeitprioritäten respektive die Organisation der Zeit. „Und eben dieses hin und hergerissen sein zwischen Familie und Beruf und Unternehmer, dass ist-, das geht dann irgendwann so, wie ineinander über. Und problematisch wird es halt dann, wenn die Familie kein Verständnis hat“ (Wagner, 2018, Z. 11). Auch andere erklärten, Verständnis und Rückhalt seien zentral, um mit dem allgemeinen Dilemma begrenzter Zeit umzugehen. Dies meint schon Verständnis dafür, dass etwa unerwartet länger dauern würde (vgl. Dubach, 2019, Z. 11). Von der Familie bräuchte es Verständnis und Unterstützung (vgl. Dubach, 2019, Z. 31), zugleich gelte es aber auch, die Familie als gleichwertigen Termin zu behandeln, sie schlicht einzuplanen, um dem potenziellen Dilemma zu begegnen. Dies sei dabei eher eine **Frage des Zeitmanagements** als stetig ein Dilemma (vgl. Rychen, 2017, Z. 21 & 41). Dies kann so weit reichen, dass ein richtiges Zeitmanagement ein Wettbewerbsvorteil ist, etwa gegenüber größeren und unflexibleren Unternehmen (vgl. Regez, 2019, Z. 23 & 33), was nicht bedeute, dass es nicht temporal zu Kosten, etwa im Rahmen der Familie kommen könne und müsste (vgl. Regez, 2019, Z. 27). Durchaus dieser Aussage entsprechend relativierten auch andere den Ursprung von Dilemmata in der Ressource Zeit. Denn eine Familie zu haben, hieße ja nicht, sich, wenn die Kinder schlafen, nicht noch eine Stunde zum Arbeiten hinzusetzen. Auch könnten Freizeit und Arbeitszeit durchaus verbunden werden. Nach Donders handelt es sich daher gar nur um ein wahrgenommenes, keineswegs aber um ein reales Dilemma, welches unlösbar scheint. Es bedürfe schlicht einer Priorisierung und vor allem einer entsprechenden Organisation (vgl. Donders, 2017, Z. 55 & 111). In anderen Interviews wurde hingegen von der Ressource Zeit und der verbundenen hohen Arbeitsbelastung argumentatorisch in eine andere Richtung gegangen und es wurden die Folgen dieses Kampfes um eine begrenzte Ressource beschrieben, nämlich dass aus dem stetigen Dilemma um Zeit ernsthafte gesundheitliche Folgen resultieren würden (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 7). **Bei aller Relativierung der Problematik muss auch deshalb dennoch betont werden, dass alle Interviewten mindestens das potenzielle Dilemma zwischen begrenzter Zeit und dem Zusammenbringen von Familien-, Frei- und Arbeitszeit sahen.** Und dies unterstrich auch nochmals die ergänzend und bereichernd einbezogene Literatur, wie der Beitrag über Grübel oder jener über Göring, der am Ende sich selbst als eigenen Gegner betrachten mussten (vgl. Göring,

2018, Z. 10 f.; Grübel, 2018, Z. 17). Eine gewisse andere Richtung in Bezug auf die Ressource Zeit bei Dilemmata war die Betonung der Frage des Timings, die selbst ein Dilemma sein könnte. Eine Thematik, die jedoch nur wenig deutlich unterstrichen wurde (vgl. Dubach, 2019, Z. 11). Dies meint dabei auch, kurzfristige Ziele gegenüber langfristigen nicht zu bevorzugen, sondern stets auch langfristige Ziele zu beachten, was eine Verbindung zur temporalen Bevorzugung bei der Verteilung der Ressource Zeit darstellt (vgl. Thoma, 2019, Z. 18).

Doch ist das Abwägen zwischen Frei-, Arbeits- und Familienzeit nicht die einzige Ressourcenkategorie, die für die Entstehung von Dilemmata verantwortlich gemacht wurde, es gibt auch nicht-temporale Ressourcen. In einem Interview wurde dabei die hohe Arbeitsbelastung von Topmanagern als zu Dilemmata führend herausgestellt. Dies widerspricht nicht einem Dilemma durch die Abwägung zwischen Frei-, Familien- und Arbeitszeit, legt aber eine andere Betonung. Als jenem Dilemma vorangestellt und als grundlegend problematisch wurde dabei die **Arbeitsbelastung** markiert, die erst Zeitdilemmata hervorbrächte. In diesem Kontext wurde jedoch erklärt, dass dabei spezifisch für die Arbeit eine Entscheidung durch den Interviewten getroffen werden könnte. Die Familie wurde hinten angestellt und zerbrach, Hobbies und Freunde hätten kaum Bedeutung gehabt. Arbeit prägte das Dasein und auch die Prioritätenfrage bezüglich Zeit (vgl. Graessner, 2018, Z. 8 & 20). Genau in einer solchen **Einseitigkeit** sahen einige Interviewte hingegen eine Gefahr. Wurde ein Abwägen zwischen Zeitprioritäten auch als teilweise unbefriedigend oder schwer ausgemacht, war doch bei den meisten ein mehr oder minder regelmäßiger und temporaler Prioritätenwechsel die präferierte Umgangsmethode mit dem mindestens potenziellen Dilemma. Dies wurde als Frage der Organisation markiert (vgl. Dubach, 2019, Z. 40 ff.). Den beschriebenen Weg zu gehen und gewissermaßen einseitig für Arbeit zu optieren, lehnten hingegen viele explizit ab:

„Schlimmer wäre es natürlich, wenn eben dieser Sägezahn [, jener Wechsel der Zeitprioritäten] nicht stattfinden kann, sondern wenn es wirklich ein entweder oder ist, und jemand arbeitet 25 Jahre intensiv in der Firma. Dann hat er sich entschieden. Also dann hat er eben gesagt, ich mache nicht Familienzeit, ich mache Berufszeit, oder umgekehrt“ (Stämpfli, 2018, Z. 3).

Diese Priorisierung, nicht nur bei der Zeit, sondern bei allen knappen und widerstreitenden Ressourcen, wurde dabei als Fertigkeit markiert, als grundlegende Fertigkeit von Topmanagern im Umgang mit Dilemmata. Gerade diese Fertigkeit würde aus Topmanagern „Dilemma Breaker“ (Regez, 2019, Z. 59) machen, Experten für den Umgang mit Dilemmata, die besonnen im Angesicht von Dilemmata reagieren könnten und würden. Dabei sei Offenheit gegenüber anderen Personen mit Informationen durchaus wichtig (vgl. Thoma, 2019, Z. 30). Doch ist weiterhin zu betonen, dass verbreitet auch die Notwendigkeit von Ressourcen, unter anderem Zeit, für den Aufbau eines Privatlebens hervorgehoben wurden. Es reiche demnach nicht aus, Zeit statt für Arbeit für die Familie zu nutzen, es sei eine umfassendere Entscheidung, die größere Investitionen notwendig mache. Eine Familie aufzubauen oder ein Unternehmen wurde diesen Überlegungen folgend immer wieder als Dilemma markiert, nicht nur mit Bezug auf die Ressource Zeit (vgl. beispielsweise Graessner, 2018, Z. 22). Eine zuletzt zumindest von einigen thematisierte Dilemmata auslösende Ressource waren **Finanzen**, denn durchaus würden sich Entscheidungen verändern, beispielsweise ein Handeln nach Werten, wenn daran lukrative Aufträge hingen (vgl. Schmidlin, 2018, Z. 3 & 7). Und gerade **wenn andere Existenzen mit betroffen seien**, könnten Dilemmata zunehmen, nähme doch die Reichweite von Entscheidungen zu. Dies wurde beispielsweise am Exempel einer sanierungsbedürftigen Firma vor dem Untergang festgemacht – in diesen Situationen könnten Ressourcen und deren Knappheit, auch aufgrund der zugehörigen betroffenen Schicksale, Dilemmata auslösen (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 3). In diesem Kontext wurden teilweise auch Geschlechterunterschiede ausgemacht, wie dann entschieden wurde, aber keineswegs konsistent, sondern eher klischeehaft-schematisch (vgl. Regez, 2019, Z. 69). Wie hochproblematisch solche Dilemmata dann sein können, belegen Ausführungen in der Literatur, etwa zum Suizid von Martin Senn, der unter anderem nach einem Gewinneinbruch zurücktrat und bald danach den Suizid wählte (vgl. Grübel, 2018, Z. 2 f.).

Auch die Achsenkategorie **Zielkonflikte** zeigte sich als bedeutsam in der Eigenidentifikation von Entstehungsgründen von Dilemmata. Dabei wurde beispielsweise auf eine Situation referiert, bei der die interviewte Person Anweisungen umsetzen sollte, diese aber als falsch empfand, hätten sie doch zum Verlust zentraler Mitarbeiter geführt. Diesem Dilemma wurde zunächst durch die Entscheidung für die Mitarbeiter und gegen die Anweisung entkommen, mit der Folge, dass es final zu einer Freistellung kam. Eine eigentliche ‚Lösung‘ des Dilemmas konnte so nicht gefunden werden (vgl. Graessner, 2018, Z.

8). Dieser Dilemmata-Charakter zeigte sich auch bei weiteren Zielkonflikten, die vorgebracht wurden, etwa jenem, für Mängel verantwortlich gemacht worden zu sein und beweisen zu müssen, dass die Probleme nicht bei der interviewten Person lagen, statt die Zeit zu nutzen, um die Mängel zu beheben. Deutlich zeigten sich dabei auch Rollenkonflikte als beeinflussend, so die Reichweite des Einflusses von Vorgaben durch Vorgesetzte und von Spannungen zwischen Personen, die persönlich nicht miteinander konnten (vgl. Graessner, 2018, Z. 8). Auch weitere Interviewte beschrieben Zielkonflikte, auch, aber nicht nur zwischen privaten und beruflichen Zielen (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 7 & 11), sondern auch als Konflikt zwischen unterschiedlichen Teilhabern des Unternehmens oder zwischen Menschlichkeit und Effizienz (vgl. Thoma, 2019, Z. 32 ff.). Zielkonflikte als Entstehungsgrund von Dilemmata zeigten sich so oft auch **geprägt durch unterschiedliche Persönlichkeiten**. Wichtig sei es, dabei darüber zu sprechen und zu persönlichen Entscheidungen zu stehen, authentisch zu bleiben, um mit einem solchen Dilemma umzugehen (vgl. Schmidlin, 2018, Z. 21). Doch erklärte dieselbe Person auch, zugleich deutlich differenzierter als auch allgemeiner und gröber, dass Zielkonflikte das Geschäftsleben stets prägen würden und daher stetig abgewogen werden müssten, ohne die grundlegende Bedeutung für die Entstehung von Dilemmata zu unterstreichen (vgl. Schmidlin, 2018, Z. 4). Vergleichbar verwiesen auch andere auf die allgemeine Relevanz von Zielkonflikten, die verbreitet seien. Konkret wurde dabei beispielsweise die Digitalisierung hervorgehoben, die eben mit dem Menschen zusammen gedacht und umgesetzt werden müsste, nicht nur eines von beiden singulär in den Vordergrund stellen dürfte (vgl. Lüthi, 2018, Z. 125). Aber selbige Person verwies auch auf die Relevanz persönlicher Unterschiede, die zu Zielkonflikten und von dort zu Dilemmata führen könnten. Um dem zu begegnen, gelte es, bei sich selbst zu bleiben, zu spüren was die richtige Entscheidung sei. **Dies negiert(e) nicht ein Dilemma durch Zielkonflikte, macht(e) dieses aber zugleich lösbar**. Dabei gab es jedoch gewissermaßen ‚Kosten‘ beim Umgang mit der Auslöseproblematik Zielkonflikte zu berücksichtigen, blieben andere Personen oder Ziele doch gewissermaßen generell enttäuscht zurück. Es gäbe eben keine perfekte Lösung eines Dilemmas unterschiedlicher Ansichten und Ziele (vgl. Lüthi, 2018, Z. 13 & 47). Diese Sichtweise relativierten jedoch andere in einer gewissen Weise, negierten sie doch, dass es häufig wirklich ernste Entscheidungen mit ernststen Folgen für Topmanager gäbe, vielmehr gäbe es zumeist Sachgründe für eine Entscheidung – dies betonte Stämpfli. Damit erklärte Stämpfli, durchaus im Gegensatz zu vielen anderen Interviewten, dass er keines-

wegs tatsächliche Dilemmata als verbreitet und häufig bei Topmanagern sehe. Zielkonflikte seien vielmehr durch Abwägung zu lösen und am Ende kein reales Dilemma (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 3). Auch bei Regez fand sich dieses Konzept der Überwindungsmöglichkeit von Dilemmata, welches Zielkonflikte auflöse, und damit auch der Vermeidungsmöglichkeit von Dilemmata (vgl. Regez, 2019, Z. 23 & 67). Dieser **Relativierung** widersprach beispielsweise Meyer entschieden. Er erklärte zunächst ganz sachlich, dass zwischen unterschiedlichen Zielen Zielkonflikte entstehen könnten, so, wenn es mehr als ein Unternehmensziel gäbe (vgl. Meyer, 2018, Z. 12). Doch ging er weiter und erklärte darüber hinaus, dass ein zentraler Aspekt seiner Arbeit sei, sich mit solchen Konflikten zu befassen, die unterschiedlichen Charakter hätten, durchaus auch persönlichen, neben den ‚klassischen‘ Zielkonflikten, und sich oftmals als Dilemmata präsentierten (vgl. Meyer, 2018, Z. 12). Er ging so weit zu erklären: „Konflikt ist mein Wort für, das ich brauche, für Dilemmas“ (Meyer, 2018, Z. 12). Angemerkt sei hier bereits, dass diese Gleichstellung der Theorie zu Dilemmata fundamental widerspricht und für einen diffuses Verständnis von Dilemmata spricht. Ganz deutlich die Verbindung von **Rollen- und Zielkonflikten** und resultierenden Dilemmata-Situationen zog Rychen, der immer wieder unterschiedliche Funktionen zur gleichen Zeit ausführte und dabei mit sich selbst, und nicht mit anderen, in einen Zielkonflikt geriet – vor ‚selbstgemachten‘ Dilemmata stand (vgl. Rychen, 2017, Z. 17). Und Vergleichbares unterstreichen auch weitere, Zielkonflikte zwischen Führungskräften beispielsweise, die zu Dilemmata-Situationen führten (vgl. Grübel, 2018, Z. 12).

Als die zahlenmäßig zentralste Achsenkategorie mit Bezug auf die Entstehung von Dilemmata erwies sich der Topos Druck. Dieser meinte für den Großteil der Interviewten zunächst und vor allem den **persönlichen Leistungsdruck**. Teilweise wurde dieser retrospektiv dabei sogar als krankmachend oder gar krankhaft erkannt und doch fand sich kein simpler Weg aus daraus resultierenden Dilemmata. So wurden massiv hohe Ansprüche an die eigene Person gestellt und Schwäche nicht zugelassen. Dies wiederum machte kritische Reflexionen zu großen Teilen unmöglich und führte immer wieder hin zu Dilemmata (vgl. Graessner, 2018, Z. 8). Zugleich wurde dieser persönliche Druck aber immer wieder auch als Notwendigkeit herausgestellt – ohne den eigenen Anspruch etwas besser zu machen, sei eine Führungsposition nicht zu bekleiden (vgl. Regez, 2019, Z. 33; Wagner, 2018, Z. 21). Dem folgend seien Dilemmata durch den persönlichen Anspruch

gewissermaßen eine Eigenheit speziell auch von Topmanagern. Diese Sichtweise entspricht durchaus der zugehörigen Literatur und nicht nur den Interviews. So wird in dieser nicht nur eine lange historische Konstante der Selbstoptimierung und des Wettbewerbsgedankens hervorgehoben (vgl. Storr, 2018, Z. 8), sondern auch die Notwendigkeit respektive der dabei zutage tretende Zwang, sich selbst immer wieder zu schlagen, keine Schwäche zu zeigen. Insbesondere, wenn die Arbeit das Selbst definiere, käme diese Problematik hervor – persönlicher Leistungsdruck werde zentral zum Selbsterhalt, zum Erhalt des Selbstbildes, und ginge doch stets mit Dilemmata einher (vgl. Göring, 2018, Z. 5 ff.) Genau dieser Kreislauf, diese Gemengelage von Triebkräften, und deren dilemmatische Folgen, wurden beispielsweise in einem Beitrag über Göring beschrieben:

„Seine Lebensziele nicht an Leistung koppeln: Geht das überhaupt?, frage ich mich, (...). Man braucht ein starkes Selbstbewusstsein, denn für Muße gibt es keine gesellschaftliche Anerkennung. Schlimmer noch, man riskiert allenfalls sogar seine Stelle. Wer sich nicht rechtzeitig optimiert, den bestraft das Leben. Der Konsens heute lautet, dass man seine Komfortzone meiden soll. Bloß nicht dableiben, wo es behaglich ist. Man könnte faul werden, immobil. Stattdessen: kämpfen, schuften, trainieren“ (Göring, 2018, Z. 18).

Allerdings zeigen andere Beiträge auch, dass dies keineswegs nur ein Phänomen unter Topmanagern ist, sondern vielmehr ein gesellschaftliches Phänomen der Zeit – auch Schüler würden bereits durch einen Drang zur Selbstoptimierung immer wieder in Dilemmata-Situationen kommen, könnten sich an Leistung nicht mehr freuen, nicht mehr an Erreichtem, und würden die Schuld bei einem ausgemachten Nicht-Erfolg stets nur bei sich selber suchen (vgl. Gasser, 2018). „Die Ich-Perfektionierung wird heutzutage früh geübt. In der Schweiz werden schon Kindergartenkinder dazu angehalten, an sich zu arbeiten: Selbstkompetenz nennt sich das“ (Gasser, 2018, Z. 19). Dabei wird diese Tendenz der Selbstoptimierung nicht nur im Bereich von Arbeit und Schule beschrieben, sondern als konstitutiv für jeden heutigen Lebensbereich. Selbstoptimierung werde heute in jedem Bereich zu erreichen gesucht, und zwar in allen gleichzeitig. Dies sei auch ein Ausdruck der heutigen Bedeutung von Individualismus (vgl. Achermann, 2018). Dabei gäbe es jedoch Persönlichkeiten, welche die eigene Leistung eher kleinredeten, das Gefühl hätten, stets nur mit Glück etwas erreicht zu haben, und daher beim nächsten Mal sich selbst übertreffen zu müssen. Anerkennung könnten solche Menschen nicht annehmen (vgl.

Holzki, 2018). Allerdings kann eine solche Bezeichnung nicht als eine treffliche Beschreibung aller interviewten Topmanager gesehen werden, die durchaus ein Selbstbewusstsein ob ihrer eigenen Leistung und Stärken an den Tag legten. Dies negiert nicht, dass auch von diesen teilweise die Ansprüche, ebenso von anderen wie von sich selbst, als zu groß angesehen wurden. Dennoch zeigten sie insgesamt große Bereitschaft in ihre Arbeit zu investieren, einen deutlichen Willen, ihre Position zu stärken, und einen Glauben daran, dass dies möglich sei, was sich im Erreichten durchaus widerspiegelt(e) (vgl. Rychen, 2017, Z. 21 & 47). So muss die Entstehung von Dilemmata durch persönlichen Leistungsdruck wohl als eine gegenwärtige allgemeine Tendenz verstanden werden, wobei dieser Entstehungshintergrund von Dilemmata bei Topmanagern schon lange besteht, und zugleich der Leistungsdruck, trotz aller verbundenen Dilemmata, durchaus Erfolge zeitigt.

Zugleich handelt es sich beim persönlichen Leistungsdruck nicht um die einzige Art von Druck, die für die Entstehung von Dilemmata verantwortlich gemacht wurde. Deutlich spezifischer für Topmanager als persönlicher Leistungsdruck wurden **Druck durch die Gesellschaft und die Funktion** ausgemacht. So würden Funktionen respektive Rollen, die sowohl mit gesellschaftlich kritisch betrachteten, hohen Boni sowie beispielsweise der Verantwortung, Menschen zu entlassen, verbunden seien, immer wieder besonders kritisch betrachtet und führten zu einer gesellschaftlichen Distanz und entsprechendem Druck. Diese Kausalität wird auch in der Literatur hochgehalten und beispielsweise mit dem Phänomen von Druck durch Neid und Kritik verbunden, was folgende Dilemmata auslösen könne. Beides sei gesellschaftlich verbreitet und begründet, aber auch innerhalb von Unternehmen herrsche dies vor (vgl. Holzki, 2018, Z. 5). Gerade ein Interviewter berichtete in diesem Kontext von Erwartungshaltungen der Gesellschaft, die dazu führten, dass Dilemmata entstehen könnten (vgl. Rychen, 2017, Z. 45 ff.). Aber auch Thoma berichtete von Druck durch die Gesellschaft, jedoch einer besonderen Art dessen, so durch die Unternehmensform respektive der Eigentumsverhältnisse ihres Unternehmens als hauptsächlich staatlich, was sich auf die Strategien, aber auch die öffentliche Aufmerksamkeit auswirke. Dort zeige sich die Widersprüchlichkeit zwischen der Erwartung moralischen und nachhaltigen Handelns auf der einen und schnellen Gewinnen auf der anderen Seite (vgl. Thoma, 2019, Z. 18 & 34). Allerdings muss bezüglich des Druckes durch die Gesellschaft als auslösend für Dilemmata von einer gewissen Diskrepanz geschrieben werden. Während dies medial durchaus ein größeres Thema ist, von Erwartungsdruck

und einer genaueren Beobachtung von Topmanagern durch die Öffentlichkeit berichtet wird, unter anderem mit Rekurs auf öffentlich diskutierte Skandale (vgl. Grübel, 2018, Z. 12 ff.), so zeigte sich dies in den Interviews selbst deutlich weniger. Dies meint jedoch nicht, dass Entsprechendes nicht wahrgenommen wurde oder kein Thema war, sondern vielmehr wurde eine andere Art der Betonung vorgenommen. Der Druck wurde von den Interviewten weniger als allgemein gesellschaftlich, denn vielmehr als abhängig von der Funktion wahrgenommen. Funktion meinte dabei sowohl die Rolle als Vorbild, durch Erwartungshaltungen anderer, als auch die Trägerschaft von Verantwortung. Beispielsweise wurde dazu ganz explizit erklärt: „Also da denke ich, dass in diesen Funktionen einfach ein anderer Druck da ist und die Dilemmata irgendwo wahrscheinlich stärker und explosiver zum Teil sind als halt in weniger herausforderndem Beruf“ (Wagner, 2018, Z. 11). Dabei wurde an anderen Stellen auch auf die vielen Verantwortungs- und Erwartungsebenen der Funktion aufmerksam gemacht, die zu Druck und schließlich zu Dilemmata führten (vgl. Wagner, 2018, Z. 3). Andere Interviewte betonten diesen Druck weniger explizit, ohne diesem jedoch die Relevanz abzusprechen (vgl. Graessner, 2018, Z. 8). Einige betonten in diesem Rahmen auch den zugehörigen **Druck durch die Familie**, sowohl der eigenen gegründeten Familie als auch der Herkunftsfamilie, sowohl mittels Erwartungen als auch durch Unverständnis für Entscheidungen (vgl. Graessner, 2018, Z. 8 & 52; Thoma, 2019, Z. 7). Jene Ebene betonten einige Interviewte, machten diese aber größtenteils weniger explizit oder banden sie an die Thematik Zeit an, die hier schon bezüglich ihrer Dilemmata auslösenden Wirkung diskutiert wurde. Wieder andere sprachen über Druck deutlich im Kontext von Entscheidungsdruck, weniger von Erwartungsdruck und damit durchaus als temporale Komponente – Druck, zu entscheiden, wurde so deutlich eine Art der Funktionsbeschreibung von Topmanagern, ohne die Komplexität von Erwartungshaltungen differenzierter zu reflektieren (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 35). Zugleich wird auch in der Literatur der Druck der Funktion deutlich unterstrichen, der Druck der Position, der bei Topmanagern beispielsweise auch dazu führe, eher allein Lösungen zu suchen, statt Leitung als ‚Team sport‘ zu begreifen (vgl. Kets de Vries, 2013, Z. 7). Auch könnten sich unterschiedliche Arten von Druck verbinden, Druck im Unternehmen und von Seiten der Familie etwa, die dann zu einer Überlastung führen könnten. Dem könnten ernsthafte Konsequenzen wie Krankheiten bis hin zum Suizid folgen (vgl. Czwalina, 2016, Z. 20).

Neben diesen vier identifizierbaren Hauptentstehungsgründen von Dilemmata wurden noch eine Reihe anderer vorgebracht. Dabei wurde beispielsweise **die Frage** thematisiert, **wie und ob Dilemmata zu erkennen sind**, sowohl wann, wie auch durch wen. In diesem Kontext wurde vor allem diskutiert, ab wann und wie überhaupt Dilemmata als Phänomene bewusst werden. Einige Interviewte verwiesen dabei bereits auf frühe Erfahrungen als Jugendliche, die ihnen das Wesen eines Dilemma offenbart hätten (vgl. Lüthi, 2018, Z. 13; Stämpfli, 2018, Z. 3), frühe Situationen, in denen der dilemmatische Charakter einer Situation bewusst gewesen sei; ein Vorteil bei deren Bewältigung (vgl. Thoma, 2019, Z. 6). Andere erklärten bezüglich des Bewusstseins eines Dilemmas, dass es zwar dauern könnte, ein Dilemma zu erkennen, in dem man sich befinde, aber dies durchaus möglich sei und sich dann auch Lösungsstrategien zeigen würden (vgl. Wyss, 2018, Z. 5), wenn ein Dilemma sich nicht gar bereits als anbahnend zeigte (vgl. Dubach, 2019, Z. 29). Ein anbahnendes Dilemma meinte jedoch auch die Notwendigkeit, zum richtigen Zeitpunkt zu reagieren und diesen Zeitpunkt nicht zu verpassen (vgl. Thoma, 2019, Z. 32), denn anbahnend könnte auch dafür stehen, dass ein Dilemma anwächst (vgl. Thoma, 2019, Z. 32). Dies relativierend betonten andere, dass ein Bewusstsein für die Dilemma-problematik erst hinterher und retrospektiv zutage kam, als das Dilemmata nicht mehr lösbar war (vgl. Graessner, 2018, Z. 24). Diese retrospektive Bewusstwerdung erfolgte jedoch selbst, nicht durch die Hilfe Dritter, die eher dazu wichtig war, eine Handlungsstrategie zu entwickeln (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 19 & 25). Ein weiterer Hintergrund sowohl des Erkennens wie des Entstehens von Dilemmata wurde von Parnitzki vorgebracht, und zwar **Situationen oder Konstellationen, die an sich bereits dilemmatisch sind**, etwa dem eigenen Vorgänger als Vorgesetzte vorgesetzt zu werden, eine Situation, „die so nicht funktioniert“ (Parnitzki, 2018, Z. 7). Ein anderes Beispiel von ihr waren unterschiedliche Standorte von Arbeit, Partnerschaft und Freizeit, eine Konstellation, die zu einem gewissermaßen automatischen Dilemma führe (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 17). Auch andere Konstellationen können jedoch dilemmatisch sein und zugleich die Bewusstwerdung von Dilemmata beeinflussen, wie sie in unterschiedlichen Interviews beschrieben wurde (vgl. Regez, 2019, Z. 21). Dies ging teilweise so weit, dass das Dasein als Topmanager als Konstellation voller Dilemmata beschrieben wurde (vgl. Thoma, 2019, Z. 51 ff.). Andere betonten eher Konstellationen, die potenziell dilemmatisch waren, aber so nicht an- und wahrgenommen wurden, etwa die Entscheidung zwischen Familie und Arbeit, die nicht alle als Dilemmata beschrieben (vgl. Dubach, 2019, Z. 20 f.). Auch herausgestellt wurde, dass durchaus aus der Lösung eines Dilemmas ein weiteres erwachsen

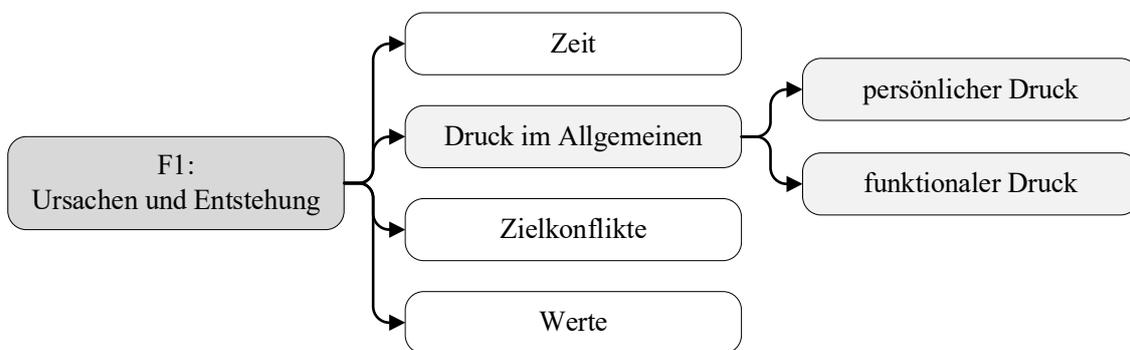
kann – so können diese auch Dilemmata auslösen (vgl. Schmidlin, 2018, Z. 47) respektive aus dem Umgang mit einem Dilemma neue erwachsen (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 17), dies negierte jedoch Graessner, was aber vor allem an seiner Konzeption von Dilemmata liegt (vgl. Graessner, 2018, Z. 31 f.). Dabei handelt es sich bei Erkennen/Bewusstheit jedoch um eine Codierung, die sich analytisch als wenig erkenntnisreich für die Hinterfragung der Entstehung von Dilemmata zeigte, nur ließ sich so zeigen, dass Dilemmata als solche nicht stets umgehend bewusst sind oder waren, oder auch erst Dritte halfen, diese zu erkennen (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 7). Zugleich unterstrich diese Codierung, dass es unterschiedliche Arten von Dilemmata gäbe, etwa sich anbahnende, und dabei an sich wahrnehmbare, oder akute Dilemmata, auf die unterschiedliche Bewältigungsstrategien folgen würden, die aber zugleich auch für unterschiedliche Dilemmata-Arten stünden, und so wiederum für eine unterschiedliche Erkennbarkeit, sowie Konstellationen, die zu Dilemmata führen, aber auch deren Bewusstsein beeinflussen würden (vgl. Wyss, 2019, Z. 9 & 17).

Etwas anders sieht dies mit dem Code Angst aus, der jedoch nur von einer Minderheit angesprochen wurde. Bei diesen zeigte sich **Angst** jedoch als fördernd bis auslösend für Dilemmata, beispielsweise Angst bezüglich Erwartungshaltungen und der Möglichkeiten, diesen gerecht zu werden (vgl. Schmidlin, 2018, Z. 7). Insbesondere Graessner machte Angst zum Thema, sowohl als Komponente eines Dilemmas, Angst verschärfe oder führe erst zu diesem, wie auch Angst als Anzeichen, in einem Dilemma zu stecken. Anzumerken ist jedoch, dass Graessner insofern eine Besonderheit der Interviewten darstellte, als dass dieser bereits langfristig wegen Depressionen und sogar Suizidgefährdung behandelt wurde zum Zeitpunkt des Interviews (vgl. Graessner, 2018, Z. 8 & 46). Allerdings betonte auch eine andere Interviewte Angst als Konstante des Handelns von Topmanagern, beispielsweise die Angst vor Fehlentscheidungen, was dilemmatisch mit dem Wunsch, zu gestalten, verbunden sei. Doch erklärte die gleiche Interviewte sowohl, dass sie davon ausgehe, dass diese Verbreitung von Angst für alle Topmanager gelte, als auch, dass dies heikel sei – denn Angst habe ‚man‘ nicht als Topmanager (vgl. Thoma, 2019, Z. 64 ff.). Damit kann Angst nur in besonderen Fällen als offen zentral für ein Dilemmata angebracht werden (vgl. Holzki, 2018, Z. 5 ff.), nicht jedoch als verbreitet zu Dilemmata führend charakterisiert wird. Ein ebenfalls nicht für alle gültiger und dennoch durchaus potentiell einflussreicher Aspekt von Dilemmata wurde in **Neuen Technologien** gesehen. So wurde, wie bereits bezüglich Zielkonflikten vorgebracht, davon berichtet, dass neue

Technologien Dilemmata auslösen können (vgl. Lüthi, 2018, Z. 125). Auf diese Problematik wurde auch von Kraus verwiesen, in dem Tenor, dass neue Technologien und weitere Veränderungen des heutigen Wirtschaftens dazu führen würden, dass dilemmatische Situationen zunehmen (vgl. Kraus, 2019, Z. 71).

Zusammenfassend zeigt sich so keineswegs ein einheitliches Bild der Wahrnehmung von Entstehungsgründen von Dilemmata. Dabei sind nicht nur Unterschiede zwischen Erfassungen von Dilemmata und ihren Entstehungen zu markieren, so bezüglich der Relevanz von persönlichem Leistungsdruck, sondern auch zwischen den Interviews, so beispielsweise bezüglich der Bedeutung von Angst oder auch finanziellen Ressourcen.

Abbildung 23: Zentrale Ursachen und auslösende Momente von Dilemmata



(Eigene Darstellung, 2019)

Als zentral über alle Interviewten hinweg, angereichert durch die Ergebnisse der differenzierend herangezogenen Literatur, erwiesen sich wenige Faktoren: Dies waren vor allem die Ressource Zeit, Druck im Allgemeinen, wobei einige eher persönlichen, andere eher funktionalen Druck betonten, die Relevanz von Zielkonflikten, wobei uneindeutig bleibt und blieb, wie spezifisch dies für Topmanager ist, was jedoch auch für die Ressource Zeit mindestens bedingt gilt, sowie der Einfluss von Werten auf die persönliche Entstehung von Dilemmata und den persönlichen Umgang mit diesen, wie Abbildung 23 zeigt. Es gilt und galt daher diese Aspekte näher zu differenzieren mit Blick auf die Wahrnehmung und angesichts der Fassung von Dilemmata, ergo jene vorgebrachten Entstehungsgründe an vorgebrachte Dilemmata-Arten zu binden. Dies umfasst jedoch bereits die Forschungsfrage F2.

6.2.2 F2: Arten von Dilemmata bei Topmanagern

Forschungsfrage F2 befasste sich mit den Arten von Dilemmata von Topmanagern. Auch hier erwies sich die Relevanz der Codierung, um die narrativen Elemente der Interviews analytisch verbinden zu können. So ergab sich nach mehrfachem Codieren die hier dabei vermutlich im Fokus stehende Kernkategorie Dilemmata, was wiederum in diesem Kapitel und darüber hinaus zu überprüfen ist. Dazu gehören wiederum unterschiedliche Achsenkategorie, so Arten/Typen, Eigenschaften/Merkmale, Beispiele, Ebenen und Auswirkungen eines Dilemmas. All diese bestehen wiederum aus einer unterschiedlichen Anzahl offener Codes, Arten/Typen etwa aus Krisen als dilemmafreie Situationen, dinglich/sachlich, Emotions- und Ethikdilemmata und Extremdilemma, teilweise mit noch kleinschrittigeren Aufteilungen, etwas von dinglich/sachlich in Statusdilemmata und Faktendilemmata.

Die Grundlagen der Analyse, so mit Bezug auf die Interviewanzahl, aber auch bezüglich der Relevanz erweiternder und bereichernder Literatur, sind mit der Bearbeitung der Forschungsfrage F1 identisch. Wieder stehen hier die Interviews im Fokus, doch galt und gilt es, diese mit Literatur zu bereichern. Einerseits wurden so die Fragen und die Interviews selbst über die Zeit hinweg verändert, auch um spezifisch offene Fragen angehen zu können. Andererseits konnten so Unterschiede deutlicher herausgestellt werden zwischen der Außenwahrnehmung, der Sicht auf Topmanager und deren Dilemmata von außen, bei der beispielsweise deutlicher die Ebene des Drucks durch persönlichen Ehrgeiz betont wurde und wird, und der Selbstsicht, die, um beim Beispiel zu bleiben, eher Druck durch die Funktion hervorhob. Doch dies waren Aspekte der Forschungsfrage F1, nun zur Forschungsfrage F2.

Auch bezüglich dieser lassen sich wieder einige vermutlich zentrale Achsenkategorien ausmachen. Insbesondere ist dies die Achsenkategorie **Eigenschaften/Merkmale**, die Dilemmata über Eigenschaften oder weitere Merkmale in Arten unterteilt. Bei dieser Achsenkategorie handelt es sich um eine Kategorie, die in viele offene Codes differenziert wurde, respektive sich aus diesen zusammensetzt, aber auch allgemeine Aussagen aufgreift, derart, dass beispielsweise Dilemmata bestehen blieben, wenn sie nicht angegangen würden, was den Druck erkläre, sich einem Dilemma zu widmen (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 35). Dies ist allerdings eine ‚allgemeine Eigenschaft‘, die immer wieder auch

relativiert wurde, wie die Beschäftigung mit der Dauer eines Dilemmas zeigte. Einer dieser offenen Codes ist nämlich eine **Unterscheidung von Dilemmata nach der Dauer, ob es sich um einmalige oder wiederkehrende Dilemmata handelt**. Anzumerken ist hierbei, dass sich dieser Code aus anderen entwickelte, welche sich mit Relationen von Dilemmata beschäftigen. Allerdings erwies sich dabei keine Relation – etwa ob es viele Dilemmata oder wenige gab - als tatsächlich empirisch stark anbindbar außer jene zwischen einmaligen und wiederkehrenden Dilemmata. Im Rahmen dieses Codes zeigte sich schließlich, dass die meisten Interviewten beide Arten von Dilemmata kannten. Jedoch wurde bezüglich wiederkehrender Dilemmas nicht stets auf unverändert wiederkehrende referiert, oftmals meinte wiederkehrend schlicht, dass in einem System vergleichbare Dilemmata kommen und gehen, mal deutlich prägten und mal verdrängt werden konnten (vgl. Graessner, 2018, Z. 8). In einem Interview wurden bestimmte wiederkehrende Dilemmata gar zum ‚Standarddilemma‘ erhoben, welches nie gelöst, nur gemanagt werden könnten:

„Aber es gibt sogenannte, aus meiner Sicht, wie Standarddilemma. Das ist Arbeitszeit gegenüber Freizeit, das ist ein Standarddilemma, das ist einfach vorhanden, das kann man wie nicht lösen, aber man kann bewusst damit umgehen. Man kann Dilemma managen.“ (Wyss, 2019, Z. 5)

Bei wiederkehrenden Dilemmata wurde sich teilweise spezifisch auf Dilemmasituationen bezogen, die als gewissermaßen prägend und konstitutiv für die Funktion als Topmanager ausgemacht wurden. Konkret bezogen wurde sich dabei auf das Dilemma, zwischen Arbeit, Familie und Freizeit changieren zu müssen, was als Dauerzustand eines Topmanagers dargestellt wurde (vgl. Wagner, 2018, Z. 11). Doch wurde auch die Relevanz und deutliche Prägekraft einmaliger Dilemmata hervorgehoben, direkt neben so deklarierten ‚Dauerdilemmas‘, die nicht lösbar, und doch prägend seien (vgl. Wagner, 2018, Z. 11). All dies sind Relationen von Dilemmata, jedoch nicht im Sinne davon, dass es viele oder wenige Dilemmata gab, was auch daran lag, dass die Erhebungsmethode den Interviewten den Freiraum gab zu entscheiden, wie viele und welche Dilemmata sie vorbrachten. Eine etwas andere Art wiederkehrender Dilemmata beschrieb Brey, der diese sektoral verankerte und ausführte, Dilemmata, beispielsweise zwischen Innovation und Kosten oder Kosten und Talentförderung, wären stets wiederkehrend im Bereich des Topmanage-

ments. Seien sie auch nicht immer akut, blieben sie doch stets prägend, seien immer wieder tagesaktuell zu lösen (vgl. Breu, 2018, Z. 4 & 14). Einige betonte in diesem Kontext als Eigenschaft wiederkehrender Dilemmata die resultierende hohe Belastung (vgl. Ry-chen, 2017, Z. 33). Eine andere Art der Unterscheidung von Dilemmata im Bereich von Eigenschaften/Merkmalen erfolgte entlang der **Frage der Lösbarkeit** oder auch Unlösbarkeit dieser, beispielsweise, weil sich selbst im Wege gestanden wird. Auch dies war ein Code, der sich als einer aus mehreren zur Intensität von Dilemmata entwickelte. Denn die Unterscheidung von Dilemmata entlang ihrer Intensität erwies sich als stark subjektiv geprägt und zugleich empirisch begrifflich nicht an Schwere, sondern an Komplexität, Lösbarkeit und Tragweite angebunden. Diese vier nun folgend betrachteten Codes stehen somit für die Intensität von Dilemmata, wie sie sich empirisch finden und fassen ließ. Allerdings wurde die Unterscheidbarkeit entlang der Lösbarkeit im Rahmen der Interviews fast nur von Graessner thematisiert, fast alle anderen sahen ein Dilemma schon vom Grundverständnis her als nicht tatsächlich lösbar, aber doch einseitig entscheidbar an, und vermieden so die Kategorie der Lösbarkeit eher. Parnitzki verwendete diese indirekt, indem sie für bestimmte Dilemmata aufzuzeigen suchte, dass eine Lösbarkeit multidimensional sei, es also durchaus ‚Lösungen‘ im Sinne von Entscheidungen gäbe, diese aber unterschiedliche Konsequenzen hätten. Eine tatsächliche Lösbarkeit meinte dies allerdings nicht (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 3). Auch von weiteren wird die Problematik der Lösbarkeit verbreitet als grundlegendes Charakteristikum für alle Dilemmata erfasst, nicht als Unterscheidungskategorie innerhalb dieser (vgl. Kraus, 2019, Z. 37). Graessner hingegen verwies mehrfach explizit auf die Unlösbarkeiten von Dilemmata, statt diese als gegeben und konstitutiv zu setzen, auch mit Bezug auf seine diagnostizierte Depression und seine Suizidneigung. Denn selbst, obwohl und wenn er wüsste, wie eine Lösung aussehen könnte, käme er nicht heraus aus dem Dilemma respektive hätte durch sein Weiterleben schon eine Lösung gewählt (vgl. Graessner, 2018, Z. 18, 34 ff. & 64). Es ist allerdings weniger der Charakter eines Dilemmas, dass eine Lösung im Sinne eines Herauskommens nicht erreicht werden kann, sondern dass es keine eigentliche Lösung gibt. So muss diese Kategorie der Lösbarkeit einerseits als konstitutiv für Dilemmata charakterisiert werden und zugleich als wenig thematisiert, weil selbstverständlich bei dieser Thematik mitgenommen – eine Situation wird zum Dilemma, weil sie eben nicht lösbar ist (vgl. Wyss, 2019, Z. 5). Anders sah dies bezüglich der **Unterscheidung von Dilemmata entlang ihrer Komplexität** aus. Dabei wurde die allgemeine Gedankenkette voll-

zogen, dass ein Dilemma desto komplexer erscheinen würde, je mehr Informationen vorlägen, und je komplexer es erscheine, desto schwerer eine Bewältigung des Dilemmas sei. Komplexität würde dabei konzeptionell vor allem durch die Berücksichtigung der Position anderer gehoben. Dieses Thema war jedoch ebenso wenig Thema der Charakterisierung von Dilemmata für alle oder viele der Interviewten, wie die Frage der Lösbarkeit. Letztlich diskutierten diese Frage tatsächlich nur zwei Interviewte. Rychen verwies dabei eher allgemein auf die Komplexität als Komplikationsfaktor für Dilemmata (vgl. Rychen, 2017, Z. 33). Ausführlicher diskutierte die Thematik Breu. Dieser erklärte dabei nicht nur, dass es Komplexitätsgrade bei Dilemmata zu unterscheiden gelte, sondern auch, dass höhere Positionen in Unternehmen oder Organisationen oft die Komplexität von Entscheidungen steigen lassen würden, wären doch mehr Personen betroffen, die Optionen dann zunehmend vergleichbar und die Folgen zugleich gravierender. Damit erklärte er einen hohen Komplexitätsgrad zu einem Merkmal von Dilemmata von Topmanagern, auch weil zugleich die Abstraktheit zunehme, etwa nur auf Grundlage von Daten und nicht von Anschauung entschieden werde (vgl. Breu, 2018, Z. 2 & 8):

„Wenn es dann natürlich wie gesagt, andere Leute miteinschließt, wenn man Führungsaufgaben hat zum Beispiel in einem Unternehmen arbeitet, dann wird es nochmal komplexer, weil dann nicht nur ich, meine Bedürfnisse, sondern dann gibt es viele Bedürfnisse, die zu betrachten sind. Und die dann dadurch das Lösen eines Dilemmas noch viel schwieriger machen“ (Breu, 2018, Z. 6).

Doch sollte die Verankerung dieses Merkmals beziehungsweise dieser Eigenschaft in nur zwei Interviews nicht über dessen Bedeutung hinwegtäuschen. Denn tatsächlich gab es weitere Codes, die Vergleichbares beschrieben, so die **Tragweite einer Entscheidung**, welche Breu ja beispielsweise zum Aspekt der Komplexität erklärte, und die sich als Eigenschaft oder Merkmal bei deutlich mehr Interviewten fand, und teilweise mit dem Aspekt der Angst im Angesicht von Dilemmata verbunden wurde (vgl. Thoma, 2019, Z. 64). Die Relevanz der Tragweite betonte auch Breu selbst, der als dabei zu berücksichtigende Größe die Öffentlichkeitswirksamkeit einer Entscheidung herausstellte. All dies, Komplexität, Umfang, Tragweite oder Öffentlichkeitswirksamkeit einer Entscheidung beeinflussten dabei das Dilemma beziehungsweise waren oder sind Eigenschaften dieses, unterscheiden Dilemma voneinander entlang ihrer Intensität (vgl. Breu, 2018, Z. 20). Teilweise wurde auch die Tragweite eines Dilemmas mit dessen Temporalität verbunden, so

mit dem Bezug auf den Gegensatz kurz- und langfristiger Ziele (vgl. Thoma, 2019, Z. 18). Einige Interviewte betonten in diesem Kontext, dass ein Unwissen über die Tragweite gar ein Vorteil wäre, da dann eine Entscheidung leichter fallen würde. Zugleich sei aber die Tragweite ein wichtiges Entscheidungskriterium, wie derselbe Interviewte betonte (vgl. Schmidlin, 2018, Z. 15 & 31). Dazu wurde betont, es sei gerade bei weitreichender Relevanz eines Dilemmas entscheidend, sich die unterschiedlichen Seiten und Perspektiven bewusst zu machen. Zugleich jedoch wurde dabei die allgemeine Tragweite von im Arbeitsalltag als Topmanager relativiert, es gehe schließlich nicht um Leben und Tod (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 3 & 7). Allgemein jedoch gelte dennoch folgender Zusammenhang:

„Also ich glaube, je größer die Tragweite, je brisanter das Problem eigentlich ist, das dahintersteht, desto mehr werden Sie es erstens erkennen wollen und analysieren wollen, und auch Information zusammentragen, um Ihnen dann letztlich eine Entscheidung zu geben“ (Stämpfli, 2018, Z. 7).

Viele Interviewte betonten jedoch zugleich, dass ein Dilemma **stets in einem gewissen Maße subjektiv sei**, eine Frage der Wahrnehmung bleibe. Dabei wurde auch immer wieder und nochmals die Bedeutung von Werten herausgestellt. Im Rahmen dieser subjektiven Erfassung kann es jedoch durchaus auch zu von außen betrachtet ‚verdrehen‘ Wahrnehmungen kommen, die erst retrospektiv bewusst werden (vgl. Graessner, 2018, Z. 56). Ganz allgemein betont wurde jedoch, dass der Mensch sich seine Probleme und eben auch seine Dilemmata selbst konstruiere (vgl. Schmidlin, 2018, Z. 45). In diesem Rahmen wurde auch erklärt, dass Dilemmata, nun mal nicht messbar seien, es keinen objektiven Index gäbe, sondern Dilemmata schlicht subjektiv seien (vgl. Wagner, 2018, Z. 15). Wird die Achsenkategorie Eigenschaften/Merkmale insgesamt betrachtet, zeigt sich, dass viele Aspekte nur von einigen wenigen Interviewten betont wurden. Verbreitet und in einem gewissen Maßen eindeutig erwiesen sich nur die Codes Subjektivität, Tragweite/Komplexität sowie Dauer. Unterscheiden lassen sich somit, im Sinne eines Zwischenergebnisses, zunächst wiederkehrende von einmaligen Dilemmata und komplexe/öffentlichkeitswirksame/mit hoher Tragweite von den weniger komplexen, weniger öffentlichen und denen mit geringerer Tragweite. Hingegen zeigen sich alle Dilemmata als mindestens subjektiv geprägt. Allerdings unterscheiden sie sich dabei im Grad ihrer Subjektivität.

Nähere Differenzierungen erlauben die Achsenkategorien **Ebenen**. Diese zeigt auf, dass sehr unterschiedliche Ebenen von Dilemmata unterschieden werden können. Beispielsweise lassen sich **Zielkonflikte** als Dilemmata darüber darstellen, ob etwas gemacht werden sollte oder nicht und was jeweils das Resultat wäre (vgl. Breu, 2018, Z. 2; Dubach, 2019, Z. 11), oder aber was in einer Menge möglicher Handlungen umgesetzt werden sollte, beispielsweise wenn unterschiedliche Unternehmensziele bestehen (vgl. Meyer, 2018, Z. 12; Thoma, 2019, Z. 36) oder unterschiedliche Angebote vorliegen (vgl. Dubach, 2019, Z. 29). Bei Zielkonflikten handelt es sich bereits um eine frühkindliche Erfahrung, wie betont wurde (vgl. Thoma, 2019, Z. 6; Wyss, 2019, Z. 5). Eine weitere Dimension dabei sind Zielkonflikte zwischen privaten und beruflichen Zielen, die einige Interviewte hervorhoben (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 3 & 5), andere jedoch teilweise gar nicht als Dilemmata bewerten wollten (vgl. Dubach, 2019, Z. 20 f.). Aber auch zwischen unterschiedlichen betrieblichen Zielen konnten Zielkonflikte entstehen (vgl. Thoma, 2019, Z. 18). Im Rahmen von Zielkonflikten können Werte wiederum zu einem Dilemmata führen und zugleich das Dilemmata spezifisch zu einem Wertedilemmata machen (vgl. Meyer, 2018, Z. 12). Zielkonflikte sind eine immer wieder breit und differenziert behandelte Thematik, gewissermaßen ein typisches Exempel eines Dilemmas (vgl. Kraus, 2019, Z. 4 f & 20). Eine weitere, durchaus radikale Ebene ist jene der **Folgen einer einseitigen Entscheidung**. So erklärte beispielsweise Graessner, dass sich eines seiner Dilemmata durch Suizid lösen ließe, er dies aber nicht wolle (vgl. Graessner, 2018, Z. 20). Doch muss ein Dilemmata keineswegs zum Tod führen, um als Dilemmata selbst spürbare negative Auswirkungen zu haben, beispielsweise Unwohlsein auszulösen, bis hin zu Angst oder einem schlechten Gewissen oder auch an die eigenen körperlichen Grenzen zu stoßen, was jedoch oftmals eher spät erkannt wird (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 7). Des Weiteren führen Dilemmata immer wieder zu Zweifeln, werden sie doch einseitig entschieden, so aber nicht gelöst. Doch kann dies eher als generelle Eigenschaft von Dilemmata und weniger als Art von Dilemmata qualifiziert werden (vgl. Schmidlin, 2018, Z. 13 & 29). Dies ist die Ebene der Auswirkungen eines Dilemmas. Jene wird auch in der Literatur immer wieder verhandelt, beispielsweise beziehend auf die gesundheitlichen Folgen von Dilemmata, die bis hin zu Krankheiten wie Depressionen führen und durchaus kennzeichnend für schwerwiegende Dilemmata sein können. Der dauerhafte Umgang mit Dilemmata würde oftmals auf Kosten der Gesundheit erfolgen (vgl. Kets de Vries, 2013, Z. 9). Gleiche Effekte wurden von manchen Interviewten beschrieben, etwa, dass die dauerhaf-

ten Konfrontationen mit Dilemmata an der ‚Substanz‘ zehre (vgl. Wyss, 2019, Z. 5). **Weitere zentrale Ebenen im Rahmen von Dilemmata, neben jenen gewissermaßen durch die Umstände gegebenen, so den Zielkonflikten, mit unterschiedlichen Folgen, sind jene aufgrund des Faktors Mensch.** Dies meint unter anderem Dilemmata dadurch, dass es zu zwischenmenschlichen Gegensätzen kommt (vgl. Lüthi, 2018, Z. 47). Auch Parnitzki führte diese aus, sowohl im Positiven, die gute Zusammenarbeit mit ihrer Chefin, die von der Unmöglichkeit der Zusammenarbeit mit dem neuen Chef abgelöst wurde, wie im Negativen, die eigene Zusammenarbeit mit dem vorherigen Positionsinhaber, der degradiert worden war. Letzteres war nur zu bewältigen durch den positiven Faktor Mensch, die Unterstützung durch ihre Chefin (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 7). Über alle Interviews hinweg zeigt sich, dass Dilemmata immer dann besonders aufscheinen und eine Art ‚anderen Charakter‘ haben, wenn Menschen involviert sind. Dies betonten mehr oder minder alle Interviewten. Doch bezüglich solcher Dilemmata fanden sich höchst unterschiedliche Herangehensweisen. Während beispielsweise Lüthi die Bedeutung von Menschen besonders herausstellte, sowohl im Sinne die richtige Person für eine Position zu finden, aber eben auch in dem Sinne, dass die Wertschöpfung eines Unternehmens vor allem von den zugehörigen Menschen abhängt, sich also an diesen orientiert werden sollte (vgl. Lüthi, 2018, Z. 19 & 125), betonte beispielsweise Stämpfli Sachargumente vor dem Faktor Mensch. Seine Richtschnur sei nicht der Mensch primär, sondern Sachargumente zu suchen. Allerdings schränkte er diese bedingt ein durch Werte als Orientierungselement (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 3). Dies machte für ihn wiederum **Wertedilemmata** zu einer eigenen Ebene und Kategorie, während für Lüthi Dilemmata, bei denen es um Menschen geht, eine eigene Kategorie darstellten. Etwas differenzierter stellte dies Meyer dar, der zwar die Besonderheit von Dilemmata betonte, die Menschen umfassen, so gerade auch dann, wenn unterschiedliche Menschen zusammengebracht werden müssten (vgl. Meyer, 2018, Z. 38), aber anders als Lüthi nicht die Orientierung am Menschen hervorhob. Vielmehr sah er in Dilemmata, die Menschen betreffen, eine besondere Herausforderung, gerade für Topmanager, wenn es etwa darum gehe, auch harte Entscheidungen wie Entlassungen zu treffen. Dabei gälte es, so Meyer, anständig zu bleiben und nicht abzustumpfen, dies mache die besondere Herausforderung solcher Dilemmata für Topmanager aus. Daneben betonte Meyer aber auch noch Dilemmata als besonders herausfordernd, die Werte betreffen, hätten diese doch keine richtige Lösung (vgl. Meyer, 2019, Z. 12 & 14). Auch Breu sah Dilemmata, die Menschen betrafen, als besondere Herausforderung an, als eine Art eigene Klasse von Dilemmata, ohne jedoch dabei den Faktor Mensch sonderlich als

herausgehoben für eine Entscheidung zu betonen. Auch Breu betonte aber, dass solche Dilemmata durchaus spezifisch für Führungskräfte seien, einen Teil von Führung ausmachten (vgl. Breu, 2018, Z. 2 & 4). Zudem erklärte er, dass dabei auch die persönlichen Bedürfnisse der Topmanager mit hineinspielten und dem Dilemma noch eine weitere Ebene geben würden (vgl. Breu, 2018, Z. 6). Thoma erklärte, dass der Faktor Mensch immer Emotionen mit in eine Entscheidung bringen würde, etwa wenn jemand eine erwartete Leistung nicht erbringe, es aber als Führungskraft notwendig sei, dennoch zu entscheiden und sich gegebenenfalls vom Mitarbeiter zu trennen (vgl. Thoma, 2019, Z. 32). Sie betonte allerdings auch die Relevanz von Werten und charakterisierte diese als Orientierungsmarker. Doch seien dabei kontextuale Faktoren zu beachten, so könnte unter Umständen Korruption weniger negativ bewertet werden, wenn es um das finanzielle Überleben ginge. Werte und Menschen seien also immer auch kritisch zu hinterfragen (vgl. Thoma, 2019, Z. 71 ff.). Graessner hingegen folgte eher dem Ansatz von Lüthi und erklärte die Bedeutung, Werten und Menschen zu folgen, diese und deren Perspektive bei Dilemmata hochzuhalten (vgl. Graessner, 2018, Z. 46). Dubach bezog sich zentral auf das Exempel der Entscheidung zwischen Familie und Beruf, wobei sie erklärte, es sei zu versuchen, die Menschen und damit die Familie in den Fokus zu stellen (vgl. Dubach, 2019, Z. 55). Doch auch bei Einstellungen von Menschen hob sie den Faktor Mensch als relevant für Entscheidungen hervor (vgl. Dubach, 2019, Z. 43), wie bei privaten Entscheidungen, die andere Menschen betrafen oder involvierten (vgl. Dubach, 2019, Z. 11). Hingegen erklärte Wyss beispielsweise auch Karriere zu einem Wert, dem gefolgt werden könnte, sodass eine Bedeutung von Werten als Umgangsweg mit Dilemmata nicht stetig gleichzusetzen ist mit einer Bedeutungsunterstreichung von Menschen als Einflussgröße auf Dilemmata (vgl. Wyss, 2019, Z. 15). Doch kann diese Verbindung zumeist gezogen werden. Auch Wyss zog diese immer wieder und unterstrich die Bedeutung des Faktors Mensch bei Entscheidungen:

„Ich war schon konfrontiert mit Werten, wo ich moralische Werte hatte und sagen musste, ok, ich kann zum Beispiel, ich muss zehn Leute entlassen, das kann ich ein konkretes Beispiel nennen, zehn Leute entlassen und dafür eine Maschine anschaffen, die die gleiche Leistung bringt. Aber ich wusste, diese Menschen haben alle Familie, das sind, da kommt man moralisch in ein Dilemma, hervorgerufen durch Werte. Aber mein Wert war ok, ich will nicht Menschen auf die

Straße setzen und ihnen quasi ihre Leben nehmen, oder einen Teil ihres Lebens nehmen“ (Wyss, 2019, Z. 15).

Dies negierte nicht die Notwendigkeit, auch auf die betriebswirtschaftliche Seite zu schauen, erlaubt aber, die Priorität zunächst auf den Menschen zu setzen (vgl. Wyss, 2019, Z. 15). Insgesamt zeigen sich so als Ebenen von Dilemmata eher auf Sachgrundlage beruhende Dilemmata, Dilemmata mit unterschiedlich gravierenden Auswirkungen, auf andere und sich selbst, Dilemmata die Menschen betreffen, und dabei die eigenen sowie fremden Erwartungen und Bedürfnisse, und solche, die Werte betreffen. Dabei gibt es zumeist Mischformen.

Wird die **Achsenkategorie Arten/Typen** betrachtet, könnte die Erwartungshaltung bestehen, damit quasi die Quintessenz bezüglich der Forschungsfrage F2 extrahieren zu können. Diese Annahme erwies sich jedoch als falsch. Während sowohl die Achsenkategorie Eigenschaften wie Ebenen als Unterscheidungsgründe zu Arten von Dilemmata führten, **verweist diese Achsenkategorie vor allem auf einzelne ausgeführte Dilemmata-Arten hin und nicht auf Klassen oder Arten dieser**. So umfasst diese Achsenkategorie beispielsweise das Statusdilemma, Anweisungen von oben zu erhalten und sich zugleich den eigenen Mitarbeitern verbunden zu fühlen, wie es jedoch nur Graessner beschrieb (vgl. Graessner, 2018, Z. 8), oder auch Extremdilemmata, etwa solche, die mit dem Tod verbunden werden und bei denen es nur schlechte Optionen gibt. Letztere wurden zwar teilweise angeführt, aber zugleich als für die eigene unternehmerische Tätigkeit nicht trefflich herausgestellt (vgl. Breu, 2018, Z. 20; Regez, 2019, Z. 48 f.; Thoma, 2019, Z. 83 ff.) oder aber als eher theoretischer Fall markiert (vgl. Lüthi, 2018, Z. 29; Stämpfli, 2018, Z. 3). Eine andere nur sehr begrenzt vorgebrachte Art war ein Dilemmata aufgrund von Fakten, die widerstreiten (vgl. Donders, 2017, Z. 71), oder auch des Widerstreits zwischen Fakten und Ideen oder Vorhaben (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 7; Wyss, 2019, Z. 5), etwa dem Ziel, etwas zu studieren, und den nicht erfüllbaren Anforderungen der Aufnahme (vgl. Regez, 2019, Z. 3). Dabei gibt es eine Überschneidung zu Zielkonflikten (vgl. Dubach, 2019, Z. 11). Deutlich mehr Bezug wurde hingegen auf emotionale und ethische Dilemmata genommen, teilweise vergleichbar mit Dilemmata, die Menschen betreffen. Dieser Eindruck der größeren Relevanz wird jedoch zugleich dadurch in einem gewissen Grade verfälscht, dass vor allem Graessner solche Dilemmata thematisierte, unter anderem in Verbindung mit seiner Depression (vgl. Graessner, 2018, Z. 8 & 22). Allerdings

verband er emotionale Dilemmata auch mit Dilemmata aufgrund zwischenmenschlicher Gegensätze, wie auch Lüthi sie vorbrachte (vgl. Graessner, 2018, Z. 8). Deutlich allgemeiner fasste hingegen Schmidlin die Verbindung von Dilemmata und Emotionen, der erklärte, dass jedes Dilemma zu Emotionen führe, wie er auch schon das zugehörige Unwohlsein thematisierte (vgl. Schmidlin, 2018, Z. 38). In einem anderen Interview bezog sich Parnitzki bei einem Emotionsdilemma auf den Gegensatz zwischen dem eigenen beruflichen Fortkommen und dem Mangel dessen beim Partner, ein (emotionales) Dilemma, worauf sich konzentriert werden sollte. Doch beschrieb sie in diesem Rahmen auch die Dimension, wie ethisch und moralisch mit Arbeitgebererwartungen umgegangen werden sollte, dem Dilemma zwischen der Arbeitgebererwartung, aus ihr eine Führungskraft zu machen, und ihrem Unwillen, diesen Weg zu gehen, obwohl sie in einem entsprechenden Programm war (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 7). Ethikdilemmata erwähnte auch Regez, so in Bezug auf Künstliche Intelligenz und Technologienutzung, ohne dies jedoch zu vertiefen (vgl. Regez, 2019, Z. 73). All dies verweist darauf, dass die Achsenkategorie Arten/Typen eher Spezialfälle von Dilemmata zum Vorschein brachte, Extremdilemmata, Statusdilemmata oder Faktendilemmata, als generelle Arten zu beleuchten, wie es die ersten beiden hier diskutierten und analysierten Achsenkategorien konnten.

Vergleichbares lässt sich für die Achsenkategorie Beispiele festhalten. Auch im Rahmen dieser wurden vor allem Einzelbeispiele erfasst denn Oberkategorien oder Arten von Dilemmata, oder aber generelle Sichtweisen, wie die Fülle des Lebens mit Dilemmata (vgl. Thoma, 2019, Z. 6 & 51 ff.). Dabei zeigten sich gewissermaßen auch sehr persönliche Sichtweisen auf Dilemmata. So sprach Donders nicht nur als eine von wenigen von Faktendilemmata, sie kam auch immer wieder auf die Notwendigkeit des Abwägens zwischen Emotionalem und Faktischem zu sprechen, machte daraus ein zentrales Dilemmabeispiel (vgl. Donders, 2017, Z. 57 & 89). Dies meint jedoch nicht, dass sie nicht auch andere Dilemmata-Arten vorbrachte, so Dilemmata aufgrund des Gegensatzes von Familien-, Frei- und Arbeitszeit (vgl. Donders, 2017, Z. 21). Dieses Dilemma, auch gefasst als Gegensatz von Beruf und Familie oder Frei- und Arbeitszeit wird auch in der Literatur, gleichfalls in den Interviews, immer wieder prominent und als prägend für Topmanager hervorgehoben (vgl. Dogs, 2018, Z. 17; Parnitzki, 2018, Z. 5 & 11). So findet sich etwa:

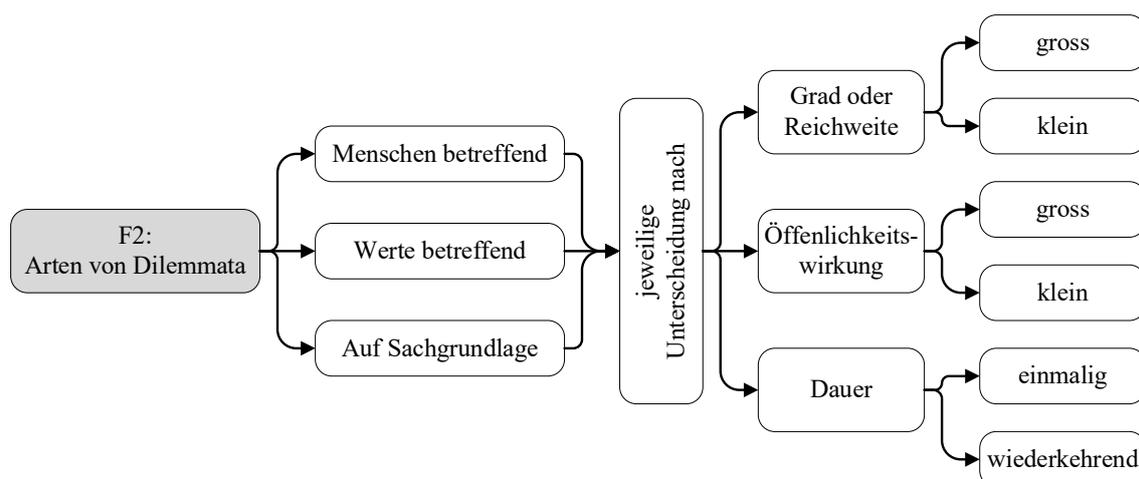
„Die meisten [Topmanager] kommen wegen beruflicher Probleme zu mir, aber das Übel liegt oft im Privaten. Wenn ich nach der privaten Situation frage, erzählen alle gerne von ihrer tollen Frau und den super Kindern. Doch wenn ich die Frau in späteren Sitzungen dazu bitte, wird rasch klar, wie wenig von der Beziehung übrig ist. Ich nenne das die „Bodensee-Ehe“: viel Geld, riesige Villa am See, der Mann stets auf Tournee, die Frau frustriert zu Hause. Und wenn mal beide daheim sind, herrscht emotionale Verarmung.“ (Dogs, 2018, Z. 15)

Diese Thematik besetzten zugleich, wie im letzten Unterkapitel zu Entstehungsgründen von Dilemmata bereits aufgezeigt, mehrere Interviewte (vgl. Dubach, 2019, Z. 11 & 29; Rychen, 2017, Z. 39), während andere dies als selbstgemachtes Dilemma charakterisierten (vgl. Regez, 2019, Z. 67). In diesem Kontext berichtete Wyss, dass er lange Zeit gar kein Privatleben gehabt hätte, gar keine Freizeit, nur seine Arbeit, sich des Dilemmas, nie schönes Wetter genießen zu können, aber zunehmend bewusst wurde (vgl. Wyss, 2019, Z. 5). Andere Interviewte trennten hingegen zwischen beruflichen und privaten Dilemmata, wobei eine solche Trennung zugleich wieder eher eine Einzelmeinung darstellte (vgl. Wagner, 2018, Z. 3). Weitere nur vereinzelt vorgebrachte Dilemmata waren jene zwischen der Stelle in einem Unternehmen, die nicht attraktiv war, und einem attraktiven Unternehmen, das Dilemma, dass eine andere Person die ‚eigene‘ Position bekleidet (vgl. Graessner, 2018, Z. 8 & 10), verallgemeinert jene Dilemmata zwischen eigenen Wünschen und der Erwartungshaltung anderer (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 7). Dazu kamen Dilemmata zwischen Werten und Leistung (vgl. Breu, 2018, Z. 2) respektive Emotionen, Ansprüchen an sich selbst und von anderen sowie Fakten (vgl. Dubach, 2019, Z. 11) oder jenes konstruierte, ob eher ein alter Mann oder ein junges Kind ‚geopfert‘ werden sollte, wenn der Tod einer Person unausweichlich wäre (vgl. Wagner, 2018, Z. 11). Bezüglich mittlerem nahm vor allem Thoma Ausführungen vor und erklärte, es gäbe stets einen Widerstreit zwischen Verstand und Emotionen, dessen sich jedoch nicht alle ausreichend bewusst seien. Neben der Selbsterkenntnis folgte sie daraus die Notwendigkeit, durchzuhalten oder Dilemmata auch mal „auszusitzen“ (vgl. Thoma, 2019, Z. 60 & 62). Auch wurde auf unterschiedliche auslösende Momente zur Unterscheidung von Dilemmata verwiesen, beispielsweise Druck von verschiedenen Seiten respektive unterschiedliche Erwartungshaltungen (vgl. Graessner, 2018, Z. 10; Parnitzki, 2018, Z. 7) oder auch unterschiedliche Ziele und Rollen im Widerstreit (vgl. Wagner, 2018, Z. 3). Andere Dilem-

mata-Arten können bedingt analog zu jenen in den Interviews rein hypothetisch diskutierten verstanden werden, so einige aus der Literatur, können teilweise aber auch durch die stetige Codierungsreflexion mit in den Interviews auffindbaren vorgebrachten Arten von Dilemmata verbunden werden, beispielsweise das Dilemma zwischen einer Entscheidung nach Werten oder einer faktischen respektive rein ökonomischen Entscheidung (vgl. Grübel, 2018, Z. 16).

Schlussendlich führt dies zu einer nur begrenzten und doch inhaltlich weitreichenden Antwort auf die Forschungsfrage F2: Tatsächlich zeigt sich kein völlig schematisches Bild der Arten von Dilemmata. Dies liegt zum einen daran, dass immer wieder statt Arten schlicht allgemeine Eigenschaften von Dilemmata vorgebracht wurden – es gäbe zwei gleichwertige Pole (vgl. Wagner, 2018, Z. 3) oder nur schlechte Entscheidungen (vgl. Donders, 2017, Z. 75) – oder aber vor allem allgemeine Beispiele vorgebracht wurden, die hier bereits im vorherigen Unterkapitel immer wieder Erwähnung fanden als auslösend für Dilemmata – so eine Entscheidung zwischen Kosten und Innovation oder Dilemmata aufgrund insgesamt begrenzter Zeit (vgl. Breu, 2018, Z. 2 & 4). Dazu kamen keine klaren Trennungen entlang Intensitäten oder Relationen von Dilemmata – die Erhebung ergab hier keine systematische Ausdifferenzierung von Dilemmata in der Empirie, aber doch Unterscheidungen entlang einiger Codes.

Abbildung 24: Arten von Dilemmata



(Eigene Darstellung, 2019)

So konnten hier dennoch einige Arten von Dilemmata herausgestellt werden: Dilemmata, die Menschen betreffen, solche, die Werte betreffen, Dilemmata, die sich je nach dem

Grad oder der Reichweite ihrer Folgen unterscheiden lassen, oder auch solche auf Sachgrundlage.

Zudem wurden Dilemmata nach ihrer Tragweite oder Öffentlichkeitswirkung unterschieden sowie nach ihrer Dauer, also ob sie einmalig oder wiederkehrend sind beziehungsweise waren. Daneben ergaben sich sowohl Aspekte, die für alle Dilemmata gelten, etwa dass sie mindestens bedingt subjektiv geprägt sind, sowie viele Einzelpositionen. Dies lässt schlussendlich keine schematische Artenunterscheidung zu. Um dieser Problematik zu begegnen, kann jedoch darauf verwiesen werden, dass die allermeisten Arten von Dilemmata an deren Entstehung festgemacht wurden – der Entstehung durch Zielkonflikte, durch Werte, durch begrenzte Zeit und Ähnliches. So kann eine Verbindungslinie von Entstehungsgründen zu Arten von Dilemmata gezogen werden. Alle zentralen Entstehungsgründe, die im Kontext der Forschungsfrage F1 Erwähnung fanden, begründen auch Dilemmata-Arten. Dazu kommen jedoch noch einige Unterscheidungskategorien, die weitere Arten voneinander unterscheiden, insbesondere der Faktor Mensch, die Dauer und die Tragweite eines Dilemmas.

In diesem Rahmen ist darüber hinaus zu beachten, dass keine Kategorisierung ausschließlich ist. Ein Dilemma kann den Faktor Mensch betreffen, einmalig sein, Werte berührend und mit der Frage des Umgangs mit Zeit zusammenhängen. Welche Arten von Dilemmata gibt es also? Sehr viele verschiedene, die dazu noch unterschiedlich gefasst und begrifflich erfasst werden. Das hochkomplexe Feld der Dilemmata zeichnet sich auch durch ein hochkomplexes Feld der Arten und zugehöriger begrifflicher Fassungen aus. Dabei half die Forschungsfrage F1 deutlich, das Feld zu erfassen, zu systematisieren und zu begrenzen. Ähnliches ist im weiteren Vorgehen erwartbar von der Forschungsfrage F3, die im Folgenden thematisiert wird.

6.2.3 F3: Bewältigungsstrategien, Auswege und Resultate (mit Bezug auf ÜZ2)

Forschungsfrage F3 befasste sich mit den möglichen Formen des Umgangs mit Dilemmata durch Topmanager, genauer wurde im Rahmen der Forschungsfrage zwei Fragen nachgegangen: Welche Bewältigungsstrategien wenden Topmanager an, um mit Dilemmata umzugehen? Und zu welchen Auswegen respektive Resultaten führen diese?

Hier, mit Bezug auf das übergeordnete Ziel ÜZ2 dieser Dissertation, ist jedoch zunächst nur der erste Teil der Forschungsfrage F3 von Belang, jener, der nach Bewältigungsstrategien fragte. Auch diesbezüglich zeigte sich die Relevanz der Codierung, um die narrativen Elemente der Interviews analytisch verbinden zu können. Die in diesem Kapitel dabei im Fokus stehende Kernkategorie, als vermutlich entscheidende für die Forschungsfrage F3, ist Umgang, was wiederum hier zu überprüfen ist. Die Kernkategorie Entscheiden hingegen bezieht sich, so ist zu vermuten und im folgenden Unterkapitel zu überprüfen, auf den zweiten Teil der Forschungsfrage F3 und wird daher in Kapitel 6.3.1 behandelt. Im Rahmen der Kernkategorie Umgang gibt es eine zentrale Achsenkategorie – Bewältigungsstrategien. Diese wiederum besteht aus 9 offenen Codes, von welchen Analytische Durchdringung der zentrale ist. Neben dieser Achsenkategorie gibt es weitere, die jedoch keine eigenen offenen Codierungen mehr aufweisen und zugleich separat nebeneinanderstehen. Dabei handelt es sich um die Achsenkategorien Entschlossenheit, ohne Strategie Veränderungen nutzen, Erfahrung/Managen, Handlungsspielraum, Information, Rationalität, Risikobereitschaft und Verantwortung. Diese sind teilweise relativ klein, lassen sich aber nicht weiter zu Achsenkategorien kondensieren und stellen daher selbst solche dar.

Die Grundlagen der Auswertung, ergo die Interviewanzahl oder auch die Relevanz erweiternder und bereichernder Literatur, sind mit der bisherigen Bearbeitung identisch. Zu beachten ist allerdings, dass hier einige Thematiken zunächst bewusst ausgespart werden, und zwar die Resultate der Bewältigungsstrategien. Diese werden im Rahmen des ÜZ3 betrachtet. Hier liegt der Fokus auf dem Umgang mit Dilemmata selbst, den zugehörigen Strategien, nicht den folgenden Resultaten.

Die vermutlich zentrale Achsenkategorie in diesem Unterkapitel ist, wie bereits ausgeführt, **Bewältigungsstrategien**. In diesem Rahmen sticht jedoch eine offene Codierung besonders heraus, jene der **Analytischen Durchdringung**. Deshalb wird auf diese hier zunächst fokussiert und jene in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Diese Thematik wurde in sehr vielen Interviews vorgebracht (vgl. etwa Regez, 2019, Z. 23). So wurde beispielsweise erklärt, dass es zentral sei zur Begegnung von Dilemmata, deren Ebenen zu durchdringen, insbesondere deren zeitliche und Bedeutungssortierung. Manche Dilemmata seien dabei dringender als andere, manche ließen sich in Sekunden entscheiden und manche müssten gewissermaßen erstmal ruhen und pausieren. Nach einiger Zeit ergäbe

sich dann eine Lösung. Dies wurde an einem Beispiel festgemacht: Wenn ein Termin bestehe, aber jemand auf den Weg dorthin getroffen werde, der ein Gespräch suche, sei dies zwar ein Dilemma, aber analytisch schnell lösbar (vgl. Wagner, 2018, Z. 15 & 23). Ganz deutlich erklärte Wagner dabei, stets nach Lösungen zu suchen (vgl. Wagner, 2018, Z. 15). Im Rahmen einer analytischen Durchdringung ginge es um eine Lagebeurteilung, die offen erfolgen müsste. Jene würde schließlich erlauben, zu entscheiden, was dringend, was nicht dringend und was in welcher Form anzugehen sei. Mit Offenheit und Vernunft analytisch eine Lage zu beurteilen, hob Wagner als zentral hervor, um Dilemmata zu begegnen (vgl. Wagner, 2018, Z. 11 & 17):

„Okay, zusammengefasst, Offenheit, offenes Visier, Ehrlichkeit, Lagebeurteilung, gewisse Maßnahmen, Sofortmaßnahmen, dann aber auch, je nachdem Optionen suchen, auch mal, nicht nur aktive Bewirtschaftung, auch Status „passiv“. Das wären für mich so ein paar konkrete Elemente im Umgang mit Dilemmata.“ (Wagner, 2018, Z. 15)

Auch andere erklärten die analytische Durchdringung zu einer zentralen bewussten Bewältigungsstrategie, so Wyss, wenn bewusst sei, in einem Dilemma zu stecken, und verbanden dies mit der Bedeutung von Rationalität und Informationen. Dem stellte Wyss selbst aber Dilemmata entgegen, bei denen eher auf ein Aussitzen gesetzt wurde, was aber einer primären analytischen Durchdringung nicht widerspricht, sondern dieser folgen kann (vgl. Wyss, 2019, Z. 13). Eine systematische und schematische Lagebeurteilung wird immer wieder als zentral im Umgang mit Dilemmata vorgebracht, etwa um Zielkonflikte nicht nur zu erkennen, sondern deren Inhalt und potentielle Konsequenzen auch nachvollziehen zu können (vgl. Kraus, 2019, Z. 38 f & 44 f.). **Dazu gehört aber gleichfalls Studien zufolge, sich der eigenen emotionalen Involviertheit bewusst zu sein, denn eine Entscheidung sei nie nur ‚sachlich-objektiv‘** (vgl. Dogs, 2018, Z. 7). Diese Position fand sich auch bei Parnitzki, die erklärte, dass es stets eines ‚Bauchgefühls‘ bedürfte, um eine analytische Durchdringung zu stützen und zu untermauern (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 31). Auch Breu betonte die Notwendigkeit, entlang eigener Koordinaten eine Situation zu beurteilen, einen eigenen Weg der Lagebeurteilung zu etablieren, um eine analytische Durchdringung zu gewährleisten und so Dilemmata angehen zu können. Dabei sei die Erfassung von zugehörigen Koordinaten zentral – welche Kriterien würden im konkreten Fall entscheiden, beispielsweise wirtschaftliche oder persönliche, welche

Werte seien bei der Situation zentral oder was habe hier welches Gewicht. Dabei spiele auch die Größe und Reichweite eine entscheidende Bedeutung bei der analytischen Erfassung (vgl. Breu, 2018, Z. 2 & 10). Solche Ausführungen unterstrichen dabei zugleich die **Relativität von Dilemmata** und ihrer Beurteilung. Doch wurde auch immer wieder betont, dass, wenn so vorgegangen werde, eigentlich gleichfalls die Entscheidung bereits klar sei (vgl. Lüthi, 2018, Z. 73). **Dies schloss für die meisten Interviewten jedoch nicht aus, dass sich dennoch tatsächlich entschieden werden kann**, denn selten gäbe es nur zwei völlig schlechte Alternativen, sondern zumeist analytisch fassbare Gründe oder Eckpunkte für eine Entscheidung als Umgang mit dem Dilemma. Stets gelte es dabei, beide Seiten und Perspektiven tatsächlich auch zu erfassen und zu erwägen, gerade bei einer Entscheidung mit großer Tragweite, sei es durch eine mündliche Ausführung zu den zugehörigen Perspektiven oder schriftliche Überlegungen. Dann jedoch sei tatsächlich eine Entscheidung für eine Seite möglich (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 3 & 7), wobei zu hinterfragen ist, ob dann tatsächlich ein Dilemma vorlag. Und auch wenn nicht stets alle und mehr Informationen respektive Analysen helfen, dies wurde durchaus als Sichtweise unterstützt, so wurde doch immer wieder unterstrichen:

„Wir haben vorhin gesagt, die Information kann sie auch in die Irre führen. Aber es wird doch darum gehen, zunächst einmal Informationen zu sammeln, was geschieht denn eigentlich. Weil sehr häufig, wenn Sie beginnen, Informationen zusammenzutragen, werden Sie vielleicht sehen, dass der eine Weg gar nicht so verlockend ist, wie Sie auf Anhieb geglaubt haben“ (Stämpfli, 2018, Z. 7).

Als wichtig im Rahmen einer analytischen Durchdringung wurde auch immer wieder die zugehörige Strategie markiert, zu wissen und zu beachten, was gewollt und was nicht gewollt werde. Und in der Praxis, so beispielsweise Stämpfli, folgte daraus zumeist, dass ein Entscheid möglich war, nicht beide Situationen gleichermaßen unerwünscht respektive erwünscht waren. So sei auch ein Umgang mit Dilemmata möglich, die Menschen betreffen, gäbe es doch zumeist Sachgründe, die generelle Menschlichkeit und Werte lenkten (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 3). Auch hier muss jedoch hinterfragt werden, ob es sich dann tatsächlich um dilemmatische Situationen handelte. Einige betonten in diesem Kontext darüber hinaus, wie alltäglich Dilemmata seien, sie seien das Tagesgeschäft von Topmanagern. Daher bedürfte es jener ausgeführten klaren Bewältigungsstrategien, vor allem

einer analytischen Durchdringung. Dies würde nicht davor schützen, dass später Informationen bekannt werden könnten, die zu einer anderen Entscheidung geführt hätten. Doch oftmals sei zentral, überhaupt zunächst zu entscheiden, auch weil es selten um Extremdilemmata gehe und Zeit eine große Relevanz habe (vgl. Meyer, 2018, Z. 12 & 18). Dies sei zumindest die sachliche Seite einer Entscheidung, ohne dass Meyer erklärte, andere Seiten seien ohne Belang. Doch bedürfe es mindestens immer auch einer analytischen Durchdringung beim Umgang mit Dilemmata, wenn diese allein auch nicht ausreichen möge:

„Die sachliche Seite ist relativ einfach, das lernt man in der Ausbildung, da gibt es Vor- und Nachteils-Abwägungen, da gibt es Stärken/Schwächen-Analysen, da gibt es alle möglichen Instrumente. Und dann kommt irgendwas unter dem Strich raus. Und das hilft einem schon, schwierige Entscheidungen zu treffen.“
(Meyer, 2018, Z. 14)

Die Relevanz einer zugehörigen analytischen Sachlichkeit hob Meyer in diesem Rahmen immer wieder hervor. Und dabei erklärte er auch, dass zur Gewährleistung der Sachlichkeit Standards zu etablieren seien, um die analytische Durchdringung zu gewährleisten und zu lenken. Zugleich bräuchte es aber auch die Abwägung und Kommunikation von Positionen und Entscheidungen, um möglicherweise bis dato nicht bedachter Faktoren gewahr zu werden (vgl. Meyer, 2018, Z. 22 & 32). Auch andere erklärten Vor- und Nachteilanalysen zur Grundlage des Umgangs mit Dilemmata (vgl. Dubach, 2019, Z. 53) respektive eine Durchdringung und einen zugehörigen Vergleich mit Alternativen, wobei dies nicht bei allen Dilemmata möglich sei (vgl. Thoma 2019, Z. 32 & 40). Dass dabei eine persönliche Note stets hineinspielt, betonten viele der Interviewten. Denn jede Strategie bedürfte immer noch der individuellen Auslegung. Zugleich bedarf es individueller Fertigkeiten, wie immer wieder hervorgehoben wurde, um eine analytische Durchdringung zu gewährleisten und dieser auch zu folgen, gewissermaßen die Grundlage, um als Topmanager wirken zu können (vgl. Dubach, 2019, Z. 58). **Am Ende ist eine analytische Durchdringung auch immer eine individuelle Priorisierung, was nochmals den subjektiven Charakter von Dilemmata hervorhebt.** Entschieden wird nach eigenen Parametern, die jedoch nicht notwendigerweise stets bewusst sein müssen (vgl. Regez, 2019, Z. 46 f.). Eigene Prioritäten erlaubten jedoch zugleich, so eine verbreitete Sichtweise, mehr Engagement und Stabilität, mehr Elan darin, auftretenden Dilemmata zu begegnen.

Die Priorisierung erfolgte dabei oftmals negativ, nach dem kleineren Schaden, nicht nach dem größeren Nutzen, wie gleichfalls viele der Interviewten mal direkt, mal indirekt erklärten (vgl. etwa Donders, 2017, Z. 21 & 65; Rychen, 2017, Z. 7 & 13).

Allerdings ist oder war die analytische Durchdringung bei weitem keineswegs der einzige Ansatz unter den vorgebrachten Bewältigungsstrategien von Dilemmata. Dazu kam mit großer Bedeutung unter anderem noch der **Ansatz des Sowohl-als-auch**. Dieser meinte dabei den Versuch, aus einer Entweder-oder-Entscheidung eine Sowohl-als-auch-Entscheidung zu machen. Idealtypisch formulierte dies Wyss, der auch betonte immer wieder gebe es im Leben Graubereiche, die keine Schwarz-weiß-Entscheidung ermöglichten oder verlangten (vgl. Wyss, 2019, Z. 17): „Das Dilemma habe ich damals nicht gelöst indem ich mich entschieden habe, sondern ich habe es gelöst, indem ich gesagt habe, ich mache einfach alles miteinander“ (Wyss, 2019, Z. 5).

Dies meint nicht immer, dass ein Dilemma sich gewissermaßen aus seinem dilemmatischen Charakter verabschiedet, sondern zumeist zunächst einmal nur, dass sowohl auf die eine wie auf die andere Weise hätte entschieden werden können, sowohl so, als auch so (vgl. Graessner, 2018, Z. 38), oder mal so oder so angegangen werden sollten (vgl. Thoma, 2019, Z. 41 ff.). Es kann auch bedeuten, den nicht gegangenen Weg später nachzuholen, also retrospektiv Sowohl-als-auch gehandelt zu haben, ohne dass dies gleichzeitig erfolgte (vgl. Thoma, 2019, Z. 10). Zugleich meint dies aber in einem weiteren Schritt eine andere Denkweise bezüglich eines, eine andere Herangehensweise an ein Dilemma – den Versuch, beide Optionen umzusetzen, statt eine quasi auf Kosten der anderen: „Eigentlich ist das die schönste Lösung für ein Dilemma. Wenn es möglich ist. (...) Wenn ich wieder ein Dilemma empfinde. Mal darüber nachzudenken, kann ich eigentlich beides machen“ (Graessner, 2018, Z. 40).

Dies ermöglicht es auch die Perspektive von Betroffenen zu berücksichtigen ohne die Frage der Wirtschaftlichkeit zu negieren, indem beides umgesetzt wird, aber nicht auf Kosten des jeweils anderen, sondern im Versuch eines sich über die Zeit austarierenden Gleichgewichts (vgl. Wyss, 2019, Z. 15), als Mittelweg, gleichfalls auch bei einem Dilemma zwischen kurz- und langfristigen Zielen, die eben beide relevant seien und nicht unbeachtet gelassen werden könnten (vgl. Thoma, 2019, Z. 41 ff.). Dass es sich dabei vor allem um einen anderen Betrachtungswinkel handelt, wurde in den Interviews immer

wieder bestätigt und betont, mit einer solchen Perspektive ließen sich Dilemmata teilweise auflösen oder auch anders lösen (vgl. Schmidlin, 2018, Z. 49), zumindest aber könnte so erkannt werden, dass einseitige Entscheidungen nicht stets möglich wären (vgl. Thoma, 2019, Z. 18). Einige Interviewte beschrieben eine solche Perspektive dabei durchaus als herausfordernd oder auch als nur bedingt förderlich. Am Ende stünde dann eher ein Hin-und-her-gerissen-Sein denn eine tatsächliche Lösung, würde von einem Sowohl-als-auch ausgegangen (vgl. Wagner, 2018, Z. 11 & 23). Bezüglich eines Entscheides zwischen zwei Produkten wurde auch die Möglichkeit betont, beide eine Zeit im Markt zu belassen, also zumindest temporal ein tatsächliches Sowohl-als-auch zu praktizieren (vgl. Meyer, 2018, Z. 34 & 36), oder aber bei einer Beschäftigung bei inhaltlicher Unsicherheit mit einer Befristung gleichfalls ein temporales Sowohl-als-auch zu ermöglichen (vgl. Dubach, 2019, Z. 45). Eine gewisse Einzelmeinung war dabei die Herangehensweise, immer mehr auf einmal zu schaffen und zu versuchen, also sowohl die eine als auch die andere Möglichkeit eines Dilemmas. Allerdings zeigten sich dabei auch immer wieder Grenzen, sodass dieses ‚mehr auf einmal‘ als Sonderform des Sowohl-als-auch nur eine begrenzte Reichweite bezüglich möglicher Erfolge hatte (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 7). Insgesamt zeigte sich ein solcher Ansatz dennoch weit verbreitet, doch eben verschieden eingesetzt, genutzt und beurteilt, wie bereits die bisherige Gegenüberstellung von Positionen zeigte. So zeigte eine solche Perspektive für Breu vor allem, wie abhängig eine jeweilige Lösung von Umweltfaktoren und Umständen sei, aber auch, wie wichtig es sei, beide Lösungsoptionen mit einer gewissen Zeit und Ruhe zu betrachten (vgl. Breu, 2018, Z. 17 & 26). Andere sahen hingegen durchaus manchmal einen Mittelweg in einem Dilemma als möglich an (vgl. Lüthi, 2018, Z. 101). Wieder andere betonten in diesem Kontext eher den Faktor Zeit und eine ausgemachte Verschiebung zwischen beiden Optionen eines Dilemmas über die Zeit, beispielsweise beim Dilemma Familien-, Frei- oder Arbeitszeit (vgl. Dubach, 2019, Z. 31; Stämpfli, 2018, Z. 3 & 15). Alle betonten dabei jedoch, dass eine solche Umgangsweise als Balanceakt zu verstehen sei, nicht statisch und gleichfalls abhängig von persönlichen Interessen sei (vgl. Donders, 2017, Z. 21), oder eben ein „Durchschlängeln“ (Rychen, 2017, Z. 35) darstellen würde.

Ein anderer relativ verbreiteter und mit dem Sowohl-als-auch durchaus verbundener Code im Bereich der Bewältigungsstrategien war das **Bewusste Reifenlassen**. Dies meinte vor allem den Faktor Zeit in eine Entscheidung einzubringen, wie bereits bezüglich eines Sowohl-als-auch betont. So wurde erklärt, dass manche Dilemmata ‚auf die lange Bank‘

geschoben werden sollten, damit sie sich möglicherweise von selbst lösen, oder aber sich zumindest ein Lösungsweg ergibt (vgl. Breu, 2018, Z. 22 & 26). Einige Interviewte betonten, dass immer wieder Zeit zur Lösung führe, fast schon automatisch. Dies reichte vom Extrem, etwas völlig liegen zu lassen, bis zu einer bewussten Vertagung im Sinne eines Reifeprozesses des Dilemmas und dessen Wahrnehmung (vgl. Wagner, 2018, Z. 15), etwa auch im Sinne einer längeren Probezeit, gewissermaßen der Verlängerung eines temporalen Sowohl-als-auch (vgl. Regez, 2019, Z. 35). Dabei muss am Ende gar nicht eine bessere Lösung oder das Ende eines Dilemmas stehen. Vor allem ermöglicht ein Reifungsprozess, teilweise damit verbunden, sich von anderen Personen Entscheidungen abnehmen zu lassen, neue Lösungswege zu finden, den Lösungsprozess auch zu anderen Wegen zu öffnen (vgl. Lüthi, 2018, Z. 37 ff.). Einige Interviewte machten in diesem Kontext allerdings Einschränkungen. Einschränkend wurde beispielsweise ausgeführt, dass dies zwar privat durchaus sinnvoll sein könne, etwas ‚köcheln‘ zu lassen, aber gerade im unternehmerischen Kontext vielmehr zügige Entscheidungen notwendig seien (vgl. Donders, 2017, Z. 103). Doch stellte dies eine Einzelposition in ihrer klaren Abgrenzung dar, zumeist wurde kein Widerspruch darin gesehen, entscheiden zu müssen, und manchmal etwas bewusst reifen zu lassen.

Ebenfalls durchaus verbreitet und zudem immer wieder mit dem Vorgehen des Sowohl-als-auch wie der bewussten Reifung verbunden zeigte sich die Bewältigungsstrategie, sich **Unterstützung von Dritten** zu holen, also eine Außensicht mit einem anderen Blickwinkel zur Hilfe zu nehmen. Dabei wurde die Außensicht durchaus immer wieder als neutraler wahrgenommen. Dies war keine Strategie, die viele interviewte Personen von sich aus vertieften, sondern viele schlicht erwähnten. Doch unterstrichen viele den Input von außen und den Wert unterschiedlicher Perspektiven (vgl. Breu, 2018, Z. 2; Lüthi, 2018, Z. 69): „Es gibt viele Wege nach Rom, sagt man ja. Und das stimmt. Und das erlaubt mir, meine eigene Kraft zu verstärken, indem ich starke Leute um mich herum haben kann. Und das ist unglaublich wirkmächtig“ (Thoma, 2019, Z. 56). Andere differenzierten, bei manchen Dilemmata sei der Weg in Teilen von außen (mit) vorgegeben worden, bei anderen aber hätten andere erst dazu geführt, die Augen für eine andere Perspektive zu öffnen, so die gesundheitliche Belastung einer Situation etwa. Dabei sei gerade auch professionelle Hilfe, wie durch Psychologen oder ein Team, im Unternehmen bedeutsam (vgl. Wyss, 2019, Z. 5 & 13). Deutlich vertiefte dies Regez, welcher die Bedeutung des Rat-holens bei anderen unterstrich, bei „vertrauenswürdigen Quellen“

(Regez, 2019, Z. 53). Dies verband er mit dem Konzept des Lernens von anderen, die etwa Ähnliches bereits erlebt oder bewältigt hätten. Ein solches Vorgehen, die Fertigkeit so vorzugehen, erklärte er zur grundlegenden Eigenschaft von Topmanagern (vgl. Regez, 2019, Z. 53 ff.). In diesem Sinne erklärte auch Stämpfli:

„Ich halte eben auch dafür, dass es als Führungskraft immer gut ist, wenn man nicht vollkommen abgekoppelt ist eben von Leuten (...). Dass man Sie auch darauf aufmerksam macht, dass man sich vielleicht verrennt. Weil man eben, was weiß ich. Der eine ist Kopf durch die Wand und das bringe ich hin. Und vielleicht wäre die sanftere Lösung besser. Oder umgekehrt: Jemand versucht immer, diese Konsenslösung zu finden. Und es wäre besser, einmal den Konflikt auszutragen und zu ertragen. Ich glaube, es braucht diesen Spiegel“ (Stämpfli, 2018, Z. 15).

Etwas anders wurde die Bewältigungsstrategie der Unterstützung durch Dritte von Parnitzki gefasst, die beispielsweise beschrieb, dass sie das Dilemma, in ihrem Studium durch das Vordiplom gefallen zu sein, nur mithilfe und Unterstützung Dritter meistern konnte, bis dahin, dass diese Arbeiten für sie abgaben. Es braucht demnach nicht nur mehr Perspektiven, ohne diesen Wert zu negieren, beispielsweise die Erfahrung anderer als Wert, sondern teilweise zur Dilemmabewältigung auch tatkräftige Unterstützung anderer, was jedoch keineswegs alle Interviewten betonten (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 3 & 7). Gewissermaßen einen Mittelweg beschrieb dabei Dubach, die erklärte, es brauche nicht nur andere Perspektiven, sondern auch offene Ohren, Unterstützung und eine gewisse Überzeugungskraft im Sinne von Entschlossenheit der Dritten. Die Wirksamkeit der Unterstützung durch Dritte hängt demnach nicht nur von neuen Perspektiven, sondern auch von deren Vertretung durch Dritte wie Unterstützung bei der Nutzung dieser ab (vgl. Dubach, 2019, Z. 11 & 31). Vergleichbar betonte auch Thoma die Bedeutung der Unterstützung durch Dritte im Sinne einer Multiperspektivität, aber auch deren Einsatzes, ohne das eigene Entscheiden am Ende zu negieren (vgl. Thoma, 2019, Z. 56 & 58). Von einigen wird dieser Umgangsweg durchaus breiter behandelt und beispielsweise immer wieder betont, Dilemmata könnten nur gemeinsam bewältigt werden (vgl. Kets de Vries, 2013, Z. 7), zugleich aber auch, dass es gerade auf der Ebene des Topmanagements dafür an Unterstützung mangle, die Position, aber auch das Selbstverständnis von Topmanagern eher einsam und ‚einzelkämpferisch‘ seien (vgl. Mundle, 2016, Z. 10). Dies mag erklären,

warum keineswegs alle Interviewten diesen Ansatz vorbrachten. **Verbunden ist dieser Ansatz des Umgangs mit Dilemmata dabei mit dem Ziel, mehr Informationen zu erhalten, um eine Entscheidung zu erleichtern oder zu ermöglichen, was auch bei anderen Ansätzen, so beispielsweise der bewussten Reifung, gleichfalls immer wieder als Aspekt unterstrichen wurde** (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 17). In einem Interview wurde gar erklärt, zu versuchen, selbst aus der Ferne zu steuern, mit Distanz, und so in einem gewissen Sinne die eigene Außenperspektive zu sein (vgl. Donders, 2017, Z. 19).

Dies sind aber keineswegs die einzigen Ansätze unter den Bewältigungsstrategien, dazu kommen weitere, die von einer Reihe von Personen vorgebracht wurden. So wurde das **Kreativ-werden** zu einer Bewältigungsstrategie erklärt. Dies meinte vor allem, neue und andere Wege und Ansätze wahrzunehmen, zu erwägen und zu verfolgen, um mit einem subjektiv wahrgenommenen Dilemma umzugehen (vgl. Lüthi, 2018, Z. 13 & 21), zugleich aber immer wieder auch eigene andere Sichtweisen zu artikulieren, sich zu äußern statt Entscheidungen anderer zu folgen (vgl. Lüthi, 2018, Z. 21). Viele betonten, wie hilfreich es sei, in neuen Wegen zu denken und neue Wege zu gehen, zu versuchen, kreativ zu sein, statt vor einem Dilemma zu verbleiben (vgl. Wagner, 2018, Z. 15), durchaus auch im Sinne eines Wettbewerbsvorteils (vgl. Regez, 2019, Z. 23). Kreativ-werden meinte dabei für einige Interviewte auch, nochmal über die eigenen Präferenzen und Interessen zu reflektieren angesichts der Konfrontation mit einem Dilemma (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 7). Am Ende könnten so auch dritte Wege aufscheinen, wenn denn ausreichende Informationen gesammelt und Dritte einbezogen wurden (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 7). Kreativ-werden heißt damit auch, in einem gewissen Sinne anders und unbequem zu sein, andere Wege zu gehen und stetig neue zu suchen (vgl. Göring, 2018, Z. 17 ff.).

Daneben wurden auch ganz andere Wege als Bewältigungsstrategie vorgebracht, etwa das **Aussitzen eines Dilemmas**, die bewusste Nicht-Lösung. Wobei dies auch eine Frage der Darstellung und Wahrnehmung sein konnte (vgl. Thoma, 2019, Z. 10). Dies kann über Jahre so gehen, gewissermaßen aus einem Dilemma eine dauerhafte dilemmatische Situation werden. Ein Beispiel dabei war eine Ehe, die mehr als 30 Jahre währte, nicht sehr belastend, aber auch nicht sehr glücklich. Dies negiert jedoch nicht, dass irgendwann eine Lösung angegangen werden kann und sollte (vgl. Lüthi, 2018, Z. 82 ff.). Auch andere hoben hervor, dass sie manche Dilemmata schlicht lange Zeit ausgesessen hätten, so jenes zwischen Arbeits- und Freizeit. Wobei sich analytisch oftmals zeigt, dass de facto doch

eine Entscheidung getroffen wurde, für die Arbeit, und nur ignoriert oder ausgesessen wurde, dass dies auf Kosten von etwas anderem, der Freizeit, geschah (vgl. Wyss, 2019, Z. 5). In diesem Sinne bedeutete aussitzen manchmal auch schlicht die negative Wirkung einer Entscheidung, etwa das emotionale Gleichgewicht, ‚auszusitzen‘ (vgl. Thoma, 2019, Z. 62). Die Strategie des tatsächlichen Aussitzens wurde jedoch durchaus immer wieder positiv konnotiert, aber auch deutlich in ihrer Anwendungsreichweite eingeschränkt. Es gäbe Dilemmata, die ausgesessen werden könnten, aber eben nicht alle (vgl. Breu, 2018, Z. 22). Und jene aussitzbaren müssten auch zu akzeptieren gelernt werden – man müsse damit leben lernen (vgl. Rychen, 2017, Z. 33), es ertragen, das Dilemma zu spüren, etwa die Unzufriedenheit einer betroffenen Person (vgl. Regez, 2019, Z. 27). Eine andere Einschränkung dieses Weges wurde in der gesellschaftlichen Akzeptanz festgemacht, würde dieser Weg doch verbreitet nicht diskutiert und negativ bewertet, sodass dieser doch durchaus zielführend sein könnte (vgl. Wagner, 2018, Z. 11). Zudem kann es auch zu einem unbewussten Aussitzen kommen, wenn ein Dilemma als solches nicht erkannt wird (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 31). Durchaus damit verbunden ist die vereinzelt ausgemachte Möglichkeit, ein Dilemma zu ignorieren und so auszusitzen (vgl. Regez, 2019, Z. 27; Rychen, 2017, Z. 5 & 7). Gleichfalls der verbundene Ansatz, Dilemmata zu vermeiden, wurde nur selten vorgebracht, und wenn, dann deutlich nicht auf Führungskräfte bezogen (vgl. Wagner, 2018, Z. 11) oder nur ins Privatleben verlagert, wo Dilemmavermeidung durchaus ein Weg sei, etwa durch Lebensplanung mit Auszeiten für die Familie (vgl. Donders, 2017, Z. 115).

Die letzte sehr verbreitete Bewältigungsstrategie stellte die **Artikulation** des Dilemmas dar, ein Ansatz, den viele der Interviewten vorbrachten. Dabei geht es darum, das Dilemma und die Optionen in Worte zu fassen und damit zu konkretisieren. So handelt es sich um einen Ansatz mit Nähe zur analytischen Durchdringung (vgl. Graessner, 2018, Z. 38). Auch von anderen Interviewten wird immer wieder darauf verwiesen, wie zentral es sei, Dilemmata zu artikulieren, um mit diesen umzugehen respektive welche Bedeutung eine Nicht-Artikulation bei der Entstehung von Dilemmata habe (vgl. Kraus, 2019, Z. 19 & 53). Ein Element dieser Strategie war auch, sich Zeit zu nehmen für eine Klärung des Dilemmas und die Lösungsartikulation (vgl. Wagner, 2018, Z. 15); zugleich könnte so Zeitdilemmata begegnet werden – eine Entscheidung zwischen Familien- und Arbeitszeit ist mit einer Zeitdimension versehen und sei klar artikuliert deutlich weniger eine gravierende oder dilemmatische Herausforderung (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 3). Erst im

Rahmen der Kommunikation würden sich dabei immer wieder neue Argumente und Lösungswege offenbaren (vgl. Meyer, 2018, Z. 22). Zugleich meinte Artikulation aber auch, die Rahmenbedingungen für eine Dilemmabewältigung zu artikulieren, wie grundlegende Werte und Visionen, welche den Rahmen eines Umgangs legen (vgl. Regez, 2019, Z. 63). Eine weitere durchaus bedeutsame Strategie war der vorgebrachte Ansatz, **Betroffene und ihre Perspektiven zu berücksichtigen** und so Verständnis und Multiperspektivität zu erreichen oder aber die eigene ursprüngliche Perspektive zu reflektieren (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 17; Regez, 2019, Z. 31; Schmidlin, 2018, Z. 20 & 49), eine differenziertere Entscheidung treffen zu können (vgl. Thoma, 2019, Z. 58). Dies soll es unter anderem ermöglichen, eine für alle tragbare Lösung zu finden (vgl. Dubach, 2019, Z. 31), meinte dabei aber auch, dass mit gleicherwertiger Berücksichtigung von Positionen auch gleichermaßen Leistung und Einsatz erwartet wurden (vgl. Thoma, 2019, Z. 56). Einige Interviewte bezogen die Berücksichtigung Betroffener hingegen nur auf vereinzelte, gewissermaßen exemplarische Dilemmasituationen, nicht jedoch auf Dilemmata im Allgemeinen, etwa Wyss, der aber zugleich hervorhob, dass Werte durchaus zentral seien und nicht nur Dilemmata verhindern, sondern auch auslösen könnten, gerade wenn der Faktor Mensch hinzukomme. So stellte Wyss eine in Grenzen widersprüchliche Position dar, die die Bedeutung von Menschen beim Umgang mit Dilemmata nicht konsistent bewertete (vgl. Wyss, 2019, Z. 15). Doch steht Wyss für den Ansatz, Werte bei der Dilemmabewältigung zentral zu stellen, was eben auch meinte, Betroffene und ihre Perspektive zu reflektieren, genauso wie einen Handlungsrahmen zu haben oder eine Vision, die Orientierung ermöglicht (vgl. Regez, 2019, Z. 61 ff.). Allerdings wurde dieser Ansatz teilweise auch als Ansatzelement im Rahmen anderer vorgebracht, so etwa der analytischen Durchdringung. Gleiches gilt für die letzte erwähnte Bewältigungsstrategie, das **Nicht-ausufern-lassen**, was vor allem meint, mittels einer geeigneten Zeiteinteilung Dilemmata zu lösen. Die Zeiteinteilung wurde dabei wiederum als Frage der Organisation angesehen (vgl. Donders, 2017, Z. 111). Dieser Ansatz meinte, Dilemmata möglichst einzugrenzen sowie Ursache und Wirkung möglichst begrenzt zu halten, deren Wirksamkeit einzuschränken durch rechtzeitiges Reagieren wie rechtzeitiges Informieren (vgl. Thoma, 2019, Z. 30 & 40). Dies meinte dabei auch, lieber ein Scheitern möglichst früh einzugehen, als ein Dilemma immer größer werden zu lassen – also beispielsweise eine Person auch zu entlassen, statt auf eine lange Probezeit zu setzen, wenn deutlich wird, dass ein Beschäftigungsverhältnis nicht gewinnbringend sei. Eingrenzung verhindere ein mögliches stetiges Wachsen eines Dilemmas (vgl. Regez, 2019, Z. 37; Wagner, 2018, Z. 11 &

15). Dies meinte auch, knappe Zeit zu nutzen. Allerdings wurde das Vorgehen dabei nicht stets strategisch beschrieben (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 7 & 11 f.). Doch auch wenn nur wenige Interviewte diese Strategie vorbrachten, so tauchte der Aspekt, manche Dilemmata möglichst umgehend anzugehen, das Angehen von Dilemmata strategisch zu organisieren, bei allen Interviewten als Teil anderer Strategien auf, so des bewusst Reifenlassens, des Sowohl-als-auch oder auch der analytischen Durchdringung.

Neben diesen Bewältigungsstrategien sind noch einige weitere Achsenkategorien als Umgangswege mit Dilemmata aufgeführt worden und zu berücksichtigen. Von herausstechender Bedeutung war und ist dabei die Kategorie **Information**. In diesem Kontext wurden unterschiedliche Grade und Güten von Informationen unterschieden und mit der Bewältigungsmöglichkeit von Dilemmata in Bezug gesetzt. Einige erklärten dabei, dass generell viel Informationen zumeist die Dilemmabewältigung eher erschwerten. Es bedürfe daher nicht keiner, aber der richtigen Dosis an Informationen, und selbst wenn Zeit vorhanden wäre, müsste irgendwann eine Grenze gezogen werden, mehr Informationen würden dann nicht weiterführen. Vielmehr müsste, beim Erreichen der richtigen Dosis, auf eine Entscheidung hingewirkt werden (vgl. Wagner, 2018, Z. 19). Andere zeichneten die Verhältnisse noch etwas komplexer und unterstrichen beispielsweise auch als zugehörig die Relevanz des Umfeldes, die Reichweite eines Dilemmas sowie die Relevanz und Verfügbarkeit von Informationen. Dabei wurde nicht stets eine Grenze zwischen zu viel und der genau richtigen Anzahl an Informationen gezogen, durchaus aber betont, es bedürfe der richtigen Informationen im entscheidungsrelevanten richtigen Umfang, auch um die Komplexität eines Dilemmas nicht zu sehr zunehmen zu lassen (vgl. Breu, 2018, Z. 8). Dies meinte aber auch, dass falsche oder mangelnde Informationen erst zu Dilemmata führen würden (vgl. Regez, 2019, Z. 23). Allerdings sind wertvolle Informationen nicht stets auch als solche identifizierbar. So werden zugehörige Informationen teilweise nicht beachtet, wenn eine Situation nicht als Dilemma erkannt wird (vgl. Wyss, 2019, Z. 5). Daraus wurde von einigen die Notwendigkeit gefolgert, nicht zu viele Informationen zu erheben, sondern durchaus auch sich selbst zu vertrauen, darauf zu vertrauen, dass ein Entscheid schon stimme, statt diesen mit immer mehr Informationen zu hinterfragen (vgl. Lüthi, 2018, Z. 73 & 78 f.). Eine sehr zugespitzte, exemplifizierte Erklärung für die Notwendigkeit, die Informationsbeschaffung zu begrenzen, lieferte Stämpfli, der erklärte, dass bei der dilemmatischen Entscheidung, ob ein Kind oder ein Mann zu töten sei, wenn eines der beiden unausweichlich wäre, erst retrospektiv sich eine Entscheidung als richtig

erweisen könnte. Ab einem bestimmten Punkt würden mehr Informationen in den Situationen selbst hingegen keinen Informationsgewinn bedeuten (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 3). Dies fügt sich in weitere Positionen, in denen das verstärkte Leiden unter einem Übermaß an Informationen unterstrichen wird (vgl. Czwalina, 2016, Z. 20). Zudem bedeutet eine Informiertheit noch nicht, dass auch entsprechend gehandelt wird, es zu Verhaltensänderungen kommt, wie immer wieder unterstrichen wird (vgl. Dogs, 2018, Z. 27). Stämpfli ging jedoch in Bezug auf Informationen und ihre Notwendigkeit sogar noch weiter. So erklärte er deutlich, dass eine rein faktenbasierte Entscheidung, eine Entscheidung rein nach Sachgründen keineswegs ‚richtiger‘ sein müsse, sondern vielmehr zentrale Werte massiv verletzen könne. Mehr Informationen könnten und sollten deshalb in manchen dilemmatischen Situationen gar durch eine Wertentscheidung übergangen werden. Sonst könnte amoralisches Verhalten aus Sachgründen erklärt werden; ein Weg, den Stämpfli deutlich ablehnte, dessen Gefahr er aber sah. Zudem würde subjektiv immer nur eine Ebene von Faktizität und Informationen wahrgenommen, was dahinter stünde, hingegen nicht. So gäbe es die reale Gefahr, Sachgründe oder gar vermeintliche Sachgründe nur vorzuschieben (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 4 ff.). Dies meinte keineswegs, Informationen nicht zu sammeln, aber dies nicht quasi blind und rein akkumulativ zu vollführen, sondern darüber zu reflektieren, genauso wie über die erhobenen Informationen, die beispielsweise asymmetrisch sein könnten (vgl. Donders, 2017, Z. 45). Erst wenn so vorgegangen würde, könnte sich zeigen, ob es überhaupt eine reale Entscheidung geben könne, oder etwa beide Situationen nicht realisierbar seien, wie Stämpfli erklärte (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 7). Eine Möglichkeit, der Gefahr übermäßiger und einseitiger Informationszusammenführung zu begegnen, sei dabei beispielsweise laut Stämpfli, die Informationszusammenführung und -beschaffung als Gruppe oder Team durchzuführen, um so Perspektiven und kritisches Hinterfragen zusammenzubringen (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 17).

Einen weiteren zentralen Umgang mit Dilemmata erfasst die Achsenkategorie **Verantwortung**, die vor allem den Ansatz umfasst, Dilemmata mittels der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, angehen zu können. Dabei wurde betont, dass dies durchaus ein für Topmanager spezifischer Aspekt sei, die Rolle schon die Verantwortung begründen würde (vgl. Wagner, 2018, Z. 11). Dieses Bild brachte Schmidlin auf den Punkt: „Ich fühlte mich stets für den Geschäftsverlauf und unsere Kunden überverantwortlich“ (Schmidlin, 2018, Z. 4). Verantwortung meinte dabei auch, für eine Entscheidung bei

einem Dilemma zu stehen, die Kritik diesbezüglich auszuhalten und so auch nicht notwendigerweise stets alles zu kommunizieren (vgl. Thoma, 2019, Z. 22 ff.). Und dabei meinte Verantwortungsübernahme auch, Fehler einzugestehen – dies erleichtere es, danach wieder Verantwortung zu übernehmen und darin auch unterstützt zu werden (vgl. Wagner, 2018, Z. 15). Eine Verbindung zeigt sich dabei zum Nicht-ausufern-lassen (vgl. Regez, 2019, Z. 37). Einige Interviewte betonten den Ansatz der Dilemmabegegnung über Verantwortung etwas anders, dergestalt, dass in der Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, durchaus ein Talent respektive eine Veranlagung liege. Die Fähigkeit von Topmanagern, Dilemmata durch Verantwortungsübernahme anzugehen, sei demnach in ihrem Wesen begründet, was, so lässt sich schließen, auch erst den Aufstieg in diese Position ermöglichte. Dabei gelte es dieser Fähigkeit zu vertrauen, authentisch zu bleiben, die eigene Meinung zu artikulieren, kurz: Verantwortung auch wirklich zu übernehmen (vgl. Dubach, 2019, Z. 55; Lüthi, 2018, Z. 15, 21 & 43). Jedoch sei jener Ansatz keineswegs ein einfacher oder konfliktloser. Vielmehr bräuchte er Unterstützung und Verständnis, beispielsweise von der Familie, etwa wenn für eine temporale deutliche Verantwortungsübernahme im Beruf optiert wird, aber auch die Bereitschaft, unangenehme Entscheidungen zu treffen und für diese einzustehen, wenn dies denn notwendig sei (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 3 & 11). Immer wieder rekurrten die Interviewten in ihren Narrationen dann auf die Übernahme von Verantwortung, wenn es um deren Selbstwahrnehmung und deren Herangehensweise an Dilemmata ging, etwa bei Entscheidungen, die Menschen betrafen, durchaus im Sinne eines Idealtypus von Topmanagern (vgl. beispielsweise Regez, 2019, Z. 59; Rychen, 2017, Z. 13; Thoma, 2019, Z. 60), der auch Verantwortung vor der Gesellschaft trage:

„Wir sind ein vertrauenswürdiges Unternehmen. Das ist natürlich sehr geprägt auch davon, dass wir ein Kraftwerkspark betreiben und unter anderem ein Kernkraftwerk. Und das führt schon zu einer gewissen Kultur des Verantwortungsbewusstseins, der Zuverlässigkeit“ (Thoma, 2019, Z. 70).

Ein verbundener Ansatz war die **Entschlossenheit**. Dabei sind deutliche Überlappungen zwischen Entschlossenheit und der Übernahme von Verantwortung zu beachten. Ein zentraler Aspekt von Entschlossenheit war dabei, sich durchaus auch auf Kosten anderer Sachen etwas zu widmen (vgl. Regez, 2019, Z. 31). Dies wurde nicht rundweg positiv

beurteilt. Es könnte nicht stets nur entschlossen gehandelt werden, es bedürfte beispielsweise auch Abwägungen, jedoch als funktionsfähige Herangehensweisen an Dilemmata, gewissermaßen als Grundansatz zunächst einmal einen eingeschlagenen Weg auch zu verfolgen (vgl. Regez, 2019, Z. 31 ff. & 49). Es kann sich für eine Seite eines Dilemmas entschieden werden, wenn dies entschieden und entschlossen geschieht, war dabei die zugehörige Position (vgl. Lüthi, 2018, Z. 125; Stämpfli, 2018, Z. 2). Zugleich kann Entschlossenheit auch erst zu so wahrgenommenen Dilemmata führen (vgl. Thoma, 2019, Z. 58). Dabei bleibt die Entscheidung eine der Abwägung, doch am Ende steht eine Entscheidung, zumeist zwischen zwei gleich guten respektive schlechten Seiten, ein Dilemma entsprechend (vgl. Meyer, 2018, Z. 14). Entschlossenheit hieß dabei unter anderem, selbst gesetzten Prioritäten zu folgen (vgl. Thoma, 2019, Z. 79 f.). Auch Entschlossenheit wurde als Eigenschaft und Berufsbeschreibung von Topmanagern dargestellt, als Fertigkeit etwas auszuhalten, etwa auch Kritik von außen (vgl. unter anderem Thoma, 2019, Z. 40):

„Ich bin sehr entscheidungsfreudig. Der Hauptjob ist das Entscheiden. Und ich will das auch so von meinen Leuten. Ich will nicht, dass sie mir ein Problem schildern, sondern ich will, dass sie mit Lösungen, mit einem Lösungsvorschlag, mit Alternativen kommen“ (Meyer, 2018, Z. 42).

Insgesamt wurde trotz durchaus wahrgenommener negativer Seiten von den meisten eine entschlossene Entscheidung als zielführend und erfolgsversprechend wahrgenommen und markiert (vgl. Donders, 2017, Z. 57; Rycken, 2017, Z. 7). Entschlossenheit kann dabei auch über eine fehlende Strategie hinweghelfen. Dies kombinierte sich bei Parnitzki beispielsweise bei dem Umgang mit Dilemmata, **Veränderungen zu nutzen, ohne eine Strategie zu haben**. So gab es mehrere von ihr beschriebene Dilemmata, in denen sie schlicht abwartete, bis sich Veränderungen ergaben, um dann entschlossen zu handeln. Sie betonte jedoch auch, dass es nicht immer möglich sei, nichts zu tun, und entschlossenes Handeln bereits früher angemahnt sei (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 7 & 33 ff.). Ein ähnliches Vorgehen beschrieb auch Wyss für manche Dilemmata, festgemacht am Beispiel zweier gleichzeitiger Bewerbungen, zwischen denen ohne Strategie durch Veränderungen über die Zeit entschieden wurde:

„Also ich bewerbe mich an zwei Stellen, habe bei beiden eine Zusage, kann mich nicht entscheiden. Und die eine Stelle sagt: Sie haben bis morgen Mittag Zeit und das ist dann zeitlich befristet. Also ob man sich entscheidet oder nicht. Die Entscheidung wird spätestens abgenommen zum Zeitpunkt, wo eine Seite dann sagt, so oder so wird es gemacht. Und dann stellt man zwar fest, ich war in einem Dilemma, aber das hat sich wie selbst gelöst“ (Wyss, 2019, Z. 9).

Dieser Ansatz kann so aufgefasst werden, überhaupt keine Strategie gegenüber Dilemmata zu haben, doch meint dieser eigentlich viel eher, keine fixe Strategie zu haben, sondern variabel handeln zu können (vgl. Dubach, 2019, Z. 45). Gleichfalls damit verbunden war der Aspekt der **Risikobereitschaft** (vgl. Wyss, 2019, Z. 5). Im Zuge dessen sei erwähnt, dass Überlappungen zu Entschlossenheit und Verantwortungsübernahme bestehen. Einige Interviewte erklärten dabei, dass sich einige vorher als Dilemmata wahrgenommene Situationen durch Risikobereitschaft lösten, beispielsweise wenn es nichts mehr zu verlieren gab. Risikoübernahme und -bereitschaft verbanden sich dabei mit Mut und Authentizität, dem Vertrauen auf eigene Entscheidungen, also Hintergründe, wie sie sich beispielsweise auch bezüglich Verantwortung zeigten (vgl. Lüthi, 2018, Z. 13, 15 & 21). Betont wurde dabei auch, es sei gerade in der Position als Topmanager eher angebracht, etwas zu riskieren, als den leichten, aber schlechteren Weg zu wählen (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 3 & 11). Dies macht Risikobereitschaft im Angesicht von Dilemmata auch zu einem Wettbewerbsvorteil (vgl. Regez, 2019, Z. 23), während andere betonten, der Weg der Risikobereitschaft könnte gar nicht stets gegangen werden, beispielsweise weil die Unternehmensform diese Möglichkeit nicht zuließe (vgl. Thoma, 2019, Z. 34). Dazu kamen weitere Herangehensweisen, die eher vereinzelt vorgebracht wurden. Ein wichtiger Topos dabei war der Ansatz des Managens von Dilemmata. Dabei wurde nicht stets weiter ausgeführt, was dies bedeuten sollte, doch unterstrichen, dass dieses **Managen** bei unterschiedlichen Dilemmata verschieden aussehen könnte. Ein Dilemma zu managen hieß dabei, bewusst mit diesem umzugehen, aktiv zu werden, was zugleich Entschlossenheit verlangte (vgl. Wyss, 2019, Z. 5 & 19):

„Ja, das ist so ein bisschen das Fazit von meiner Seite. Dass man eigentlich Dilemma sich immer bewusst sein muss. Also man kann auch einen sehr bewussten Umgang mit dieser Thematik haben, indem man eben, wenn merkt, dass man in irgendeiner Situation ist, sich dementsprechend dem hingibt. Und sagt, ok, ich

gehe jetzt das Dilemma aktiv an, das ist eine aktive Strategie, ist immer besser als eine passive Strategie. Das ist meine Erfahrung. Und wenn man aktiv ein Problem anpackt, geht man dem sicher schneller und besser her, als wenn man einfach passiv zuschaut. Und versucht dann eben im Nachhinein irgendwas geradezubiegen, was ich ja eigentlich schon viel früher hätte machen sollen“ (Wyss, 2019, Z. 19).

Diesen Topos betonten dabei durchaus mehrere Interviewte, etwa in Bezug auf den Faktor Zeit als Grundlage von Dilemmata, denen durch Management und dessen Organisation begegnet werden könnte (vgl. Dubach, 2019, Z. 31 & 39). Etwas anders stellte dies Thoma dar, die erklärte, jene Dilemmata, die nicht gelöst werden könnten, müssten gemanagt werden (vgl. Thoma, 2019, Z. 78 ff.). Allerdings ist dies eine Einzelposition und zeugt von einem nicht unproblematischen Dilemmakzept, welches Dilemmas in lösbar und nicht-lösbar unterscheidet, was der wissenschaftlichen Fassung von Dilemmata widerspricht. Eine damit verbundene vorgebrachte Umgangsweise war **Dilemmata über Erfahrung oder Training anzugehen**, gewissermaßen Grundlage des Managens von Dilemmata:

„Ich glaube aber, dass vielleicht im einen oder anderen Fall der Umgang mit diesen Dilemmas-, das kann man schon üben, das kann man auch trainieren, da kann man sich auch darauf einstellen, und mit der Zeit eine gewisse, das muss aber nicht negativ sein, Routine entwickeln, dass man das eben aushält.“ (Wagner, 2018, Z. 11)

Aber auch andere Interviewte betonten, dass Erfahrung den Umgang mit Dilemmata erleichterte und den zugehörigen Stress beispielsweise reduzierte (vgl. unter anderem Breu, 2018, Z. 30; Parnitzki, 2018, Z. 14 f.; Regez, 2019, Z. 21; Thoma, 2019, Z. 50). Erfahrung und Training ermöglichten es dabei nicht nur, die eigenen Entscheidungen zu schärfen, und diesen somit auch noch mehr zu vertrauen, sondern gleichfalls, realistischer zu werden, was und wie etwas möglich ist, statt gewissermaßen ‚alles‘ zu wollen (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 3). Die Bedeutung der Erfahrung wird auch hervorgehoben, wobei auch Erfahrung mit Krisen und Dilemmata gemeint ist, als Grundlage andere und gegebenenfalls größere Dilemmata in Konfrontation angehen zu können (vgl. Kienast, 2013, Z. 16 f.),

respektive die eigene Erfahrung eines falschen Umgangs oder einer gescheiterten Dilemmakonfrontation, um es anschließend anders bzw. sogar besser machen zu können (vgl. Dogs, 2018, Z. 27).

Dies meinte auch, dass nicht notwendigerweise am Ende eine für alle nachvollziehbare **Rationalität** entscheiden sollte. Dieser Aspekt, der bereits bezüglich Informationen vorgebracht wurde, stellte für einige Interviewte eine eigene Kategorie des Umgangs mit Dilemmata dar, denn Dilemmata müssten oftmals unkonventionell und eben nicht nach Sachstand entschieden werden. Rationalität sei wichtig, aber nie alles, wie einige betonten. Auch dies mache Topmanager aus, so Lüthi (vgl. Lüthi, 2018, Z. 134). Doch könnte Rationalität zentral sein, um Aspekte eines Dilemmas zu entscheiden, etwa, wer diesbezüglich informiert werden sollte (vgl. Thoma, 2019, Z. 24). Dies entspricht durchaus heutiger Forschung, sodass es nie rein rationale Entscheidungen geben könne, sondern immer auch Emotionen involviert seien (vgl. Dogs, 2018, Z. 7; Lüthi, 2018, Z. 134). Auch in einigen Interviews kam der Aspekt auf, dass Rationalität nur eine unter anderen Einflussgrößen sei, mal dieser, mal Wünschen gefolgt werden könnte oder müsste (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 8 ff.). Andere betonten hingegen explizit für manche Situationen Rationalität als zentrale Umgangsform mit Dilemmata und verbanden dies dabei teilweise mit der Übernahme von Verantwortung, auch sich selbst gegenüber (vgl. Wyss, 2019, Z. 5). Rationalität konnte dabei auch bedeuten, eine Strategie und Visionen zu haben und diesen schließlich auch zu folgen (vgl. Regez, 2019, Z. 53 & 61). Ein weiterer genannter Aspekt des Umgangs mit Dilemmata war jener des **Handlungsspielraums**, der letztlich über die Herangehensweise entscheidet. Während auch diesen Aspekt viele Interviewte unter Informationen subsumierten und in diesem Rahmen auch durchaus hervorhoben, stellte dieser Umgangsweg für andere eine eigene Kategorie dar (vgl. Lüthi, 2018, Z. 24). Einige Interviewte verwiesen eher indirekt auf diesen Aspekt, indem sie unterschiedliche Bewältigungsstrategien mit unterschiedlichen Handlungsspielräumen erklärend verbanden (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 7) oder Geschäftserfolge mit unterschiedlichen Handlungsspielräumen korrelierten (vgl. Regez, 2019, Z. 23). Ein Mangel an Handlungsspielraum konnte aber auch Antrieb sein, die eigene Situation zu ändern, also ein Dilemma anzugehen (vgl. Dubach, 2019, Z. 11). Dabei kann der Handlungsspielraum zwar die Herangehensweise an ein Dilemma beeinflussen, aber dieses nicht unbedingt lösen. Vielmehr sei der Handlungsspielraum ein Parameter, der beispielsweise die analytische Durchdringung lenke und beeinflusse (vgl. Thoma, 2019, Z. 22), aber keinesfalls bedeute, dass es Lösungen

gäbe, nur dass sich Umgangsformen fänden, wie das Aushalten oder Aussitzen (vgl. Thoma, 2019, Z. 45 ff.). **Stabile Strukturen** sind dabei ein Einflussfaktor des Handlungsspielraums, aber auch mit der Möglichkeit des Managens oder Organisierens verbunden (vgl. Dubach, 2019, Z. 39). Dieser Topos findet sich auch bei weiteren Interviewten (vgl. Kienast, 2013, Z. 26) genauso wie in anderen Kategorien, wie der Unterstützung durch Dritte. So gehört zum Handlungsspielraum auch **der Ansatz, zu versuchen, mehr auf einmal zu schaffen** – mit oder ohne Unterstützung Dritter (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 7 ff.).

So zeigen sich schlussendlich wenige zentrale Achsenkategorien und offene Codes als verbreitet und relevant im Sinne des Umgangs mit Dilemmata, als Bewältigungsstrategien von Topmanagern, nach denen hier gefragt wurde. Dies liegt vor allem daran, dass es dabei deutliche Überlappungen und Doppelungserscheinungen gab, konzeptionell wie begrifflich, so zwischen Entschlossenheit, Risikobereitschaft, Verantwortung und Erfahrung oder auch zwischen dem Bewusst-reifen-lassen, dem Artikulieren, der Berücksichtigung Betroffener und der analytischen Durchdringung. Am Ende stehen so als verbreitete Bewältigungsstrategie vor allem die analytische Durchdringung, das Sowohl-als-auch wie verschiedene kleinere Ansätze, die betonten, dass es gelte, sich Zeit zu lassen, unterschiedliche Perspektiven zu erfassen und dabei knappe und kreative Lösungswege zu reflektieren. All dies zusammen machte Bewältigungsstrategien aus. Darüber hinaus zeigten sich zwei weitere Ansätze als zentral – der Umgang mit Informationen und die Übernahme von Verantwortung. All dies sind hochkomplexe Kategorien, sie wurden subjektiv gleichfalls höchst unterschiedlich gefüllt, doch verbindet sie, dass sie mehr oder minder von allen Interviewten als Umgangsformen mit Dilemmata vorgebracht und noch dazu immer wieder als spezifisch für Topmanager markiert wurden. Eine Differenzierung dieser Ergebnisse, auch im Hinblick auf das übergeordnete Ziel ÜZ2, erlaubt die Forschungsfrage F4.

6.2.4 F4: Zugehörige Typen von Topmanagern (mit Bezug auf ÜZ2)

Die letzte im Rahmen des übergeordneten Ziels ÜZ2 relevante Forschungsfrage ist Forschungsfrage F4: Gibt es verschiedene Typen von Topmanagern in Bezug auf Dilemmata? Falls ja, ist es möglich, diese zu identifizieren und zu beschreiben?

Zu beachten ist hierbei, dass es bezüglich dieser Forschungsfrage in diesem Unterkapitel nicht um Resultate der Umgangswege mit Dilemmata geht, sondern als Grundlage um Herangehensweisen an Dilemmata. Jene wurden im letzten Unterkapitel eingehend beschrieben. Nun gilt es zusätzlich, in diesem Unterkapitel und darauf aufbauend die verschiedenen in den Interviews identifizierbaren Typen von Topmanagern zu extrahieren, sofern sich solche denn zeigen lassen. Zugleich gilt es, jene Typen mit Umgangsformen mit Dilemmata zu kombinieren und so schließlich in einem finalen Schritt in diesem Unterkapitel einige Ausführungen mit Bezug auf das übergeordnete Ziel ÜZ2 vorzunehmen.

Die vermutliche Kernkategorie bei der Erfassung der zugehörigen Typen von Topmanagern ist Typ Mensch, was es wiederum zu überprüfen und zu diskutieren gilt. Diese Kernkategorie hat jedoch auch mit Bezug auf das übergeordnete Ziel ÜZ3 Relevanz, sodass hier eine selektive Betrachtung der Kernkategorie und der zugehörigen Achsenkategorien wie offenen Codierungen erfolgen muss. Zentrale Achsenkategorien in beiden Fällen, in Bezug auf das ÜZ2 und das ÜZ3, sind, so die zugrunde liegende Vermutung, Eigenschaften, Beziehungen, Perfektionismus und Selbstbild. Die Achsenkategorien Erfolgsorientiert, Motivation, Persönliche Grenzen und Versagen sind hingegen eher, aber nicht singular in Bezug auf das ÜZ3 relevant, während die Achsenkategorien Emotionen und Persönlicher Werdegang eher in Bezug auf das ÜZ2 von Relevanz sind. Die allermeisten dieser Achsenkategorien weisen dabei eine höhere Zahl zugehöriger offener Codierungen auf, die Kategorie Selbstbild beispielsweise Selbstwahrnehmung vs. Fremdwahrnehmung und Erwartungen an sich selbst.

Auch hier sind die Grundlagen der Erhebung wieder dieselben, wie bereits in den vorhergehenden Unterkapiteln. Wichtig ist jedoch, dass gerade bezüglich dieser Forschungsfrage eine Bereicherung über Literatur kaum möglich ist und war, gilt und galt es doch über Interviews erfasste Umgangsformen mit Dilemmata mit im gleichen Kontext erfassten Typisierungen von Topmanagern zu korrelieren und dies konkret werden zu lassen, statt theoretische Typen und Verbindungen vorzubringen. Mit Bezug auf das übergeordnete Ziel ÜZ2 wurde in diesem Kontext die Achsenkategorie Eigenschaften als zentral angenommen. Im Rahmen der **Achsenkategorie Eigenschaften** fanden sich sehr unterschiedliche und zugleich doch vielfach und komplex verbundene offene Codes, beispielsweise die Eigenschaft der **Durchsetzungsstärke**. Bei dieser Eigenschaft handelt es sich

um eine verbreitete, als Attribut von Topmanagern benannte Eigenschaft. Dennoch betonten einige Interviewte diese deutlicher als andere. Schon dies weist darauf hin, dass sich der erste Teil der Forschungsfragen, jener danach, ob es unterschiedliche Typen gibt, grundsätzlich bejahen lässt, und sich somit hier auf die zweite Frage, jene nach der Identifikation und Beschreibung der unterschiedlichen Typen fokussiert werden kann. Diese Eigenschaft ist dabei verbunden mit Dilemmabewältigungsstrategien wie Entschlossenheit, Verantwortungsübernahme oder auch Risikobereitschaft. Solche direkten Verbindungen wurden von einigen Interviewten gezogen (vgl. Lüthi, 2018, Z. 13 & 21). Die Durchsetzungsstärke geht bei Lüthi soweit, sich auch über ein ‚Nein‘ unterschiedlicher Seiten hinwegzusetzen, beispielsweise seiner Frau, wenn er darin eine Chance und Notwendigkeit sah (vgl. Lüthi, 2018, 51). Auch andere Interviewte betonten die Verbindung der vorgebrachten notwendigen Eigenschaften eines Topmanagers, Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen, mit Ansätzen des Umgangs mit Dilemmata, sowohl der analytischen Durchdringung als auch dem Festhalten an Werten oder dem Übernehmen von Verantwortung und einer verbundenen Risikobereitschaft (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 3 & 11). Eine andere Facette der Eigenschaft Durchsetzungsstärke betonte hingegen Meyer, indem er eine Verbindung zum persönlichen Werdegang zog und hervorhob, ein Topmanager, und so auch er, benötige einen gewissen Führungsanspruch. Dies ist eine Facette der Eigenschaft Durchsetzungsstärke von Topmanagern, die keineswegs direkt mit einem bestimmten Umgang mit Dilemmata verbunden wurde, indirekt jedoch beispielsweise mit dem Aspekt der Verantwortungsübernahme verbunden werden kann (vgl. Meyer, 2018, Z. 40). Einige betonten dabei, dass dies auch gelernt werden könnte, im Sinne von Durchhaltewille und -stärke. Jene bräuchte es, um Dilemmata reifen lassen zu können, aber auch eigene Entscheidungen vertreten zu können (vgl. Rychen, 2017, Z. 13). Dies meinte, eine Entscheidung zu treffen und auch zu dieser zu stehen. Direkt wurde dabei eine Verbindung sowohl zur analytischen Durchdringung als auch der Verantwortungsübernahme als Weg der Begegnung eines Dilemmas gezogen (vgl. Donders, 2017, Z. 21 & 57). Weitere Verbindungen gab es zur Verantwortungsübernahme und der Notwendigkeit, eine Entscheidung zu treffen und diese dann auch durchzusetzen (vgl. Rychen, 2017, Z. 13, 71 & 81). Zusammengefasst wurde darunter Folgendes verstanden: „Da habe ich gelernt, was es heißt, durchzubeißen“ (Regez, 2019, Z. 3). Weiter wird diesbezüglich jedoch auch differenzierend betont, dass Führungsanspruch und Durchsetzungsstärke durchaus zu Dilemmata führen können, beispielsweise wenn sie zwischen zwei Führungspersonen aufeinandertreffen (vgl. Kowalsky, 2013, Z. 18).

Durchaus mit dieser Eigenschaft verbunden war und ist jene des **Mutes**, dem es bedürfe, um zu entscheiden, ein Dilemma anzugehen, und auch zur eigenen Entscheidung zu stehen, letztlich sich durchzusetzen. Dabei können Zielkonflikte entstehen, doch beispielsweise Lüthi hob in diesem Kontext hervor, wie wichtig es angesichts von Dilemmata sei, authentisch zu bleiben und am Ende, nach Einholung von Informationen und anderen Perspektiven, zur eigenen Entscheidung zu stehen. Deutlich zeigten sich unterschiedliche Eigenschaften, so Durchsetzungsstärke und Mut, als überschneidend mit unterschiedlichen Dilemmabewältigungsstrategien wie dem Kreativ-werden, der Übernahme von Verantwortung oder der Risikobereitschaft (vgl. Lüthi, 2018, unter anderem Z. 13, 15, 21 & 25). Verbunden mit diesen Eigenschaften ist respektive war auch die Eigenschaft der **Zielstrebigkeit**, wobei klare Ziele, genauso wie Mut bei Entscheidungen oder die Übernahme von Verantwortung, die Herausforderung von Dilemmata reduzierten. Dies meinte beispielsweise, einen Weg auszuwählen und diesem dann auch zu folgen (vgl. Regez, 2019, Z. 3 & 49 ff.), aber auch Details weniger zu beachten angesichts der Zielorientierung (vgl. Thoma, 2019, Z. 56). Eine gewisse Verbindung besteht auch zwischen Zielstrebigkeit und der Selbstfassung als Karrieremensch, was Wyss kombinierte, um seine Entscheidungen im Studium und auf seinem Karriereweg zu beschreiben (vgl. Wyss, 2019, Z. 5), oder indirekt auch Thoma beschrieb, die ihre Zielstrebigkeit auch von anderen erwartete, wenn sie deren Sichtweise berücksichtigen sollte (vgl. Thoma, 2019, Z. 56). Dies verbindet und verband sich dabei mit Dilemmabewältigungsstrategien wie der analytischen Durchdringung oder dem Kreativ-werden (vgl. Breu, 2018, Z. 2; Wagner, 2018, Z. 15). In diesem Kontext spielen wiederum Werte und Ideale eine große Rolle, beeinflussen sie doch die Ziele, haben somit aber auch zugleich Einfluss auf die Art der Dilemmata, die im Bereich der Eigenschaft Zielstrebigkeit eine Relevanz entfalten können (vgl. Rychen, 2017, Z. 5 & 13). Ambivalenter als Zielstrebigkeit wurde die Eigenschaft des **Pflichtbewusstseins** konnotiert. Diese wurde dabei durchaus grundsätzlich positiv gesehen und verbunden mit dem Ansatz der Verantwortungsübernahme (vgl. Schmidlin, 2018, Z. 79) oder auch der Kommunikationsfähigkeit, derer es wiederum zur analytischen Durchdringung oder bei der Einbeziehung Dritter bedürfte (vgl. Breu, 2018, Z. 2). Kommunikationsfähigkeit hieß dabei auch, Mitarbeitenden Unsicherheit zuzumuten im Sinne einer frühzeitigen Informierung, durchaus im Bewusstsein einer Pflicht gegenüber den Mitarbeitenden (vgl. Thoma, 2019, Z. 27 ff.). Doch wurde Pflichtbewusstsein auch immer wieder als übersteigert markiert, als ein Zuviel an Verantwortungsübernahme, gewissermaßen deren Überbetonung auf Kosten beispielsweise einer analytischen

Durchdringung (vgl. Graessner, 2018, Z. 8; Schmidlin, 2018, Z. 4). Gleichfalls ambivalent wurde die Eigenschaft der **Disziplin, Belastbarkeit und Authentizität** bewertet, derer es bedürfte, etwa auch zur analytischen Durchdringung, aber teilweise nur in Maßen, denn zu viel Disziplin wurde, analog zum Pflichtbewusstsein, als negativ im Sinne des Angehens von Dilemmata betrachtet (vgl. Graessner, 2018, Z. 2 & 7). Verbunden mit Disziplin, aber deutlich positiver konnotiert, waren Eigenschaften wie die Belastbarkeit, Authentizität oder Ehrlichkeit, die sich mehr oder minder direkt inhaltlich mit den Eigenschaften Zielstrebigkeit, Durchsetzungsstärke oder Mut verbinden lassen. Ehrlichkeit meinte dabei vor allem, zu Fehlern zu stehen, rechtzeitig andere Perspektiven einzuholen und eigene Grenzen zu kennen, denn nur so könne Verantwortung auch übernommen werden und nur so würden Dilemmata nicht ausufern (vgl. Wagner, 2018, Z. 15; Wyss, 2019, Z. 5). Dies zu leben, ist dabei auch eine Frage der Disziplin, ebenso aber der Belastbarkeit, welche hingegen den positiven Gegenpart von Pflichtbewusstsein darstellte – sie ist respektive war das Potenzial, auch Mehrfachbelastungen auszuhalten, aber eben nur, wenn dies der Bewältigung von Dilemmata nutzte (vgl. Breu, 2018, Z. 2 & 29). Zugehörig war Authentizität, um zu eigenen Entscheidungen zu stehen, und diesen auch zu vertrauen (vgl. Rychen, 2017, Z. 85 ff.), aber auch die eigenen Positionen zu vertreten, etwa bezüglich Erwartungshaltungen an andere (vgl. Thoma, 2019, Z. 56).

Darüber hinaus wurde die Eigenschaft der **Empathie** hervorgehoben, die vor allem Lüthi als zentral unterstrich. Dies entsprach aber gleichfalls der ganz eigenen Schwerpunktsetzung von Lüthi, so bei Dilemmata mit Einbezug von Menschen, die er stets mit Fokus auf Menschen zu lösen suchte. Zugleich entsprach dies seiner Betonung von Teamentscheidungen und der Relevanz anderer Perspektiven, um Dilemmata zu begegnen (vgl. Lüthi, 2018, Z. 19, 67 & 125). Vergleichbares fand sich bei Rychen, welcher die zugehörigen Eigenschaften, Menschenfreund zu sein und Genügsamkeit zu haben, betonte. Auch dies entsprach Rychens Betonung, der das Zusammenwirken mit anderen Menschen als zentral betrachtete, im Sinne des geschäftlichen Vorankommens, aber auch der Dilemmabewältigung (vgl. Rychen, 2017, Z. 97 ff.). Genügsamkeit bezog er dabei vor allem auf monetäre Aspekte, es gelte vielmehr, Werten und Menschen zu folgen und diese zentral zu stellen. Vertrauen sei wichtiger als finanzieller Wohlstand (vgl. Rychen, 2017, Z. 103 ff.). Auch Parnitzki referierte indirekt auf Genügsamkeit, die es ihr erst erlaubte, sich schließlich für den Weg entgegen dem unternehmerischen Topmanagement hin zur

Selbstständigkeit zu entscheiden. Genügsamkeit vereinfachte in diesem Sinne den Umgang mit einem Dilemma, indem der höchste monetäre Output seine zentrale Bedeutung als Richtwert verlor (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 7).

Die Achsenkategorie **Beziehungen** erlaubte es vor allem, Typen von Topmanagern entlang der Priorisierung von Familien- und Freizeit zu unterscheiden, danach, welche Rolle Beziehungen spielten. Dabei stellte der Typus des Topmanagers, der nur für den Beruf lebte, und dies dauerhaft, jedoch für alle eine negative Folie dar, die auch nicht helfe, Dilemmata zu lösen, sondern eher zu neuen führe. Die einzige interviewte Person, die sich entsprechend selbst einordnete, Graessner, sah darin auch etwas Krankhaftes und einen Mangel (vgl. Graessner, 2018, Z. 20 & 22). Dies meinte jedoch für jene Interviewten, die sich zur Thematik äußerten, keineswegs, dass eine gewisse Ich-Bezogenheit für Topmanager nicht hilfreich und richtig sei. Sie sollte eben nur nicht singular auf das Berufsleben ausgerichtet werden (vgl. Donders, 2017, Z. 19 & 21; Schmidlin, 2018, Z. 35). Der **Faktor Mensch** insgesamt wurde jedoch von vielen eher als Erschwernis bei der Begegnung von Dilemmata ausgemacht. Wenn Menschen betroffen seien, seien Dilemmata schwieriger anzugehen, wurde immer wieder betont, wie hier bereits zuvor herausgearbeitet. Eine Umgangsform mit dem Faktor Mensch wurde daher von einigen Interviewten in einem gewissen Maß an Egoismus gesehen, jedoch ohne singulären Fokus auf die Arbeit (vgl. Donders, 2017, Z. 45; Rychen, 2017, Z. 33). Es helfe dabei auch, zu akzeptieren, dass es eben keine hundertprozentig richtigen oder fairen Entscheidungen bei einem Dilemma geben könnte (vgl. Donders, 2017, Z. 45). Insgesamt aber zeigten sich hier **zwei Pole von Topmanagertypen**, exemplarisch personifiziert durch Rychen und Donders. Ersterer betonte die Bedeutung nicht nur eines familiären und außerbetrieblichen Umfeldes, sondern auch die Notwendigkeit, Menschen in beiden Rahmen zentral zu stellen. Nur so könne beispielsweise Vertrauen als Grundlage für die Umsetzung von Entscheidungen erreicht werden. Dies meinte bei ihm nicht, gar nicht egoistisch zu sein, auch die eigenen Interessen seien hochzuhalten, aber doch, Interessen anderer auch mehr als nur wahrzunehmen. Diese Position ist vergleichbar mit jener von Lüthi und Graessner, die gleichfalls Menschen in den Fokus und durchaus vor Sachargumente zu stellen suchten, aber im Rahmen der gesamten Interviews nichtdestotrotz eine Minderheitenposition repräsentieren (vgl. Rychen, 2017, Z. 105). Dem steht exemplarisch Donders Position entgegen, die in ihren Ausführungen nicht nur einen eindeutigen Fokus auf das Berufsleben legte, sondern auch Ego- und Sachargumente vor den Faktor Menschlichkeit hob und

als zentrale Eigenschaften von Topmanagern betonte. Jedoch erklärten auch jene, die wie Donders den Faktor Mensch eher kleinzuhalten und Fakten und Informationen hochzuhalten suchten, dass eine reine Faktenentscheidung selten möglich sei und es eben auch ein Zuviel an Informationen geben könne (Stämpfli, 2018, Z. 3 ff.). Auch dieser Pol ist dabei eine Minderheitenposition. **Es handelt sich also um eine relationale und nicht absolute Unterscheidung zwischen zwei Typengruppen, mit vielen mehr oder minder zur Mitte tendierenden Positionen, die sich jedoch von verschiedenen Polen annäherten.**

Diese somit dennoch polare Diskrepanz hätte sich auch in den erfassten **Selbstbildern** zeigen können. Allerdings erweist und erwies sich diese Achsenkategorie als wenig konkret, da diese sich fast nur in der zugehörigen Literatur verankern lässt. In den Interviews konnte ein noch diffuses und mindestens tendenziell inkonsistentes Selbstbild maximal rekonstruiert werden, so bei Thoma als gereift und Team-Playerin (vgl. Thoma, 2019, Z. 50 & 56), wurde aber nie expliziert. Hingegen wurde zumeist auf ein Idealbild eines Topmanagers im Sinne eines Selbstbildes referiert. Eindeutige Selbstbilder sind jedoch in der Literatur immer wieder Thema, wenn sie es auch in den Interviews subtil waren. Dabei lassen sich zwei zentrale Selbstbildertypen unterscheiden, jene, die vor allem über **Erwartungen an sich selbst** geprägt werden (vgl. unter anderem Göring, 2018, Z. 3 ff.), und jene, die über eine **Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung** geprägt sind (vgl. Holzki, 2018, Z. 6 f.).

Wird zuletzt die Achsenkategorie **Perfektionismus** betrachtet, die jedoch auch deutlich für das ÜZ3 zentral ist, zeigen sich auch hier Verbindungen zu jenen bereits ausgeführten Eigenschaften. Zentral ist dabei die Wahrnehmung, etwas grundsätzlich positiv Bewertetes und als notwendig für Topmanager Markiertes, Perfektionismus, könne übersteigert werden. Dies wird auch immer wieder als Spannungsfeld aufgemacht (vgl. Kienast, 2013, Z. 28). Dies gleicht der Konzeption von Pflichtbewusstsein oder Disziplin. Auch zeigten sich deutliche Querverbindungen zur Achsenkategorie des Persönlichen Werdegangs, so wenn über ausgemachte Auswüchse von Perfektionismus reflektiert wurde (vgl. Graessner, 2018, Z. 8). Eine Besonderheit des Perfektionismus ist die Frage des Umgangs mit **Schwarz-Weiß-Denken**. Dabei zeigte sich wieder eine bedingte Abweichung von Seiten Graessners, der erklärte, er könne keine Mittelwege suchen, sondern nur schwarz oder

weiß sehen und wählen: „Wenn ich wieder ein Dilemma empfinde. Mal darüber nachzudenken, kann ich eigentlich beides machen. So habe ich nie gedacht. Für mich ist immer schwarz-weiß“ (Graessner, 2018, Z. 40). Hingegen betonte beispielsweise Wyss, dass im Leben, und dies meint auch im Geschäftsleben, nie etwas nur schwarz oder weiß sei, sondern immer alles in Grauzonen existiere, was es erlaube, zu versuchen, beide Wege eines Dilemmas mindestens zunächst einzuschlagen (vgl. Wyss, 2019, Z. 17). Zugleich zeigte sich jedoch auch hier, wie bereits bei der Kategorie Selbstbild, dass es sich bei dieser Thematik um eine vor allem literarisch diskutierte handelt, eher die Literatur darüber reflektiert(e) als die Interviewten, etwa im Kontext des **Strebens nach Makellosigkeit** (vgl. Storr, 2018, Z. 11 ff.). Diese setzten in einen gewissen Grad Perfektionismus vielmehr voraus, als notwendige Eigenschaft von Topmanagern (vgl. Rychen, 2017, Z. 19), und leiten eher andere Codes als problematisch ab, wie Pflichtbewusstsein. Perfektionismus typisiert damit Topmanager nur bedingt auseinander, abgesehen von Sichtweisen auf schwarz oder weiß, was aber Einzelpositionen waren, sondern **stellt vielmehr eine Gruppeneigenart dar**, deren Problematisierung hin auf den Umgang mit Dilemmata, hin einen literarischen Schwerpunkt, darstellt, sich so aber nicht in den Interviews fand.

Bei den vor allem in Bezug auf das übergeordnete Ziel ÜZ3 zentralen Achsenkategorien ergibt sich ein sehr diverses Bild mit Bezug auf das übergeordnete Ziel ÜZ2. Einige dieser Kategorien haben dabei de facto keine Aussagekraft mit Bezug auf das ÜZ2, sondern vor allem Bezug auf den Erfolg des Umgangs mit Dilemmata und Folgen des Umgangs. Dies gilt für die Achsenkategorie **Persönliche Grenzen**. Auch die Achsenkategorie **Motivation**, welche vor allem die Hintergründe von Entscheidungen hinterfragte, ist vor allem in Bezug auf das ÜZ3 von Bedeutung. Dabei wurde von den Interviewten immer wieder Bezug genommen auf spezifische Dilemmata und darüber reflektiert, warum und wie entschieden wurde, so zwischen Frei-, Familien- und Arbeitszeit (vgl. Breu, 2018, Z. 2). Etwas anders sieht dies bei der Kategorie **Erfolgsorientiert** aus. Dabei zeigen sich aber deutliche Überschneidungen zu den bereits ausgeführten Eigenschaften. Die Codes **Macher**, **Aktiver Löser**, **Visionär/Vorreiter/Vorausdenker** oder **Führungsanspruch** verbanden sich alle, je nach Interviewtem direkt oder nur bedingt direkt, mit Eigenschaften wie durchsetzungsstark oder zielstrebig und damit wiederum mit Ansätzen der Dilemmabewältigung wie der Übernahme von Verantwortung, dem Eingehen von Risiken oder auch der analytischen Durchdringung. **Macher**, als Code der Erfolgsorientierung, verband sich

beispielsweise mit dem Code der Belastbarkeit (vgl. Breu, 2018, Z. 2; Dubach, 2019, Z. 11 & 53), der Ziel- oder Resultateorientiertheit (vgl. Thoma, 2019, Z. 56) sowie von der inhaltlichen und argumentatorischen Logik her mit dem Code der Authentizität als Umgang mit Dilemmata (vgl. Regez, 2019, Z. 49 ff.; Rychen, 2017, Z. 19). Der Code **Führungsanspruch** zeigte wiederum deutliche Verbindung zur Eigenschaft Durchsetzungsstärke (vgl. unter anderem Graessner, 2018, Z. 8) sowie Verbindungen zur Achsenkategorie des Persönlichen Werdegangs. Macht als Aspekt des Führungsanspruchs und die Frage, wie diese eingesetzt wird, etwa hierarchisch nach oben oder unten, wurde und wird auch immer wieder in der Betrachtung von Topmanagern aufgegriffen und zum Charakteristikum von Topmanagern gemacht (vgl. Kowalsky, 2013, Z. 41).

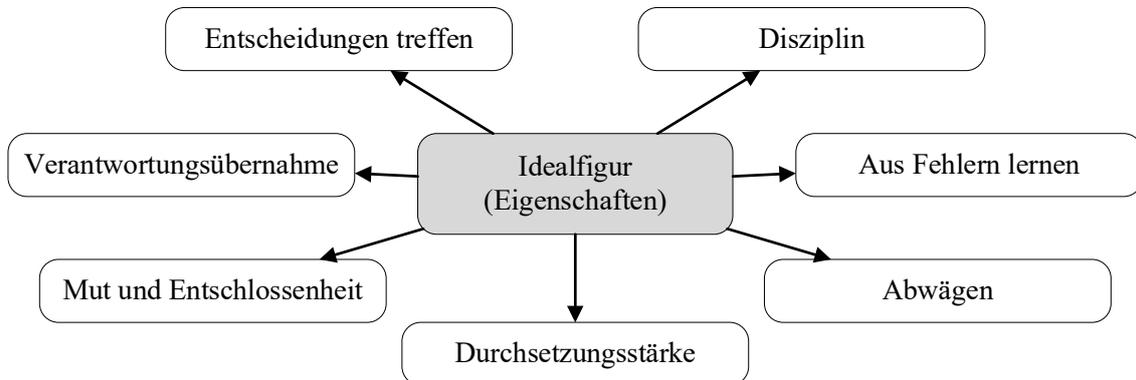
Daneben stehen jene Achsenkategorien der Typisierung, die vor allem für das übergeordnete Ziel ÜZ2 dieser Studie relevant sind. Allen voran ist dies die Achsenkategorie **Persönlicher Werdegang**. Dabei stand in vielen Interviews der **Aspekt der Karriere** fokal, wie der eigene Aufstieg vonstattenging und was für ein Typ Mensch somit dahinterstehe. Die eigene Karriere zeigte sich dabei als bedeutsam zur Selbstidentifikation. Teilweise wurde in diesem Kontext auch Glück als ein Faktor ausgemacht (vgl. Rychen, 2017, Z. 13). Zumeist wurden jedoch vor allem ausgemachte Fertigkeiten betont, welche die Karriere ermöglichten. Und diese lassen sich direkt mit Eigenschaften und Herangehensweisen an Dilemmata verbinden. Insbesondere waren dies die Übernahme von Verantwortung, die Fertigkeit, zu entscheiden und analytisch zu durchdringen, aber auch abzuwägen, andere Perspektiven einzuholen, belastbar zu sein, sich durchzusetzen und zielstrebig voranzugehen. Dahinter stünden gemachte Erfahrungen, theoretische Kenntnisse, praktische Fertigkeiten, aber auch ein Führungsanspruch als konstitutive Eigenschaft von Topmanagern und ein Vertrauen in die eigenen Entscheidungen (vgl. beispielsweise Meyer, 2018, Z. 38). **Auch im Rahmen dieses Codes zeigte sich jedoch wieder die bedingte polare Trennung der Interviewten entlang der Frage, wie relevant der Faktor Mensch gesehen wurde.** Jene, die diesen auch in anderen Kontexten stark machten, betonten beispielsweise auch bezüglich des persönlichen Werdegangs, dass ihre Karriere durch das Setzen auf den Faktor Mensch erst ermöglicht worden ist, so Lüthi (vgl. Lüthi, 2018, Z. 19). In diesem Rahmen zeigten sich jedoch nicht nur jene bereits vorgebrachten Eigenschaften von Typen von Topmanagern und Herangehensweisen an Dilemmata, sondern ganz konkret zeigten sich in diesem Kontext auch Dilemmata, Dilemmata im Rahmen und auf dem Weg der Karriere entlang. Insbesondere Zielkonflikte als Grundlage

von Dilemmata wurden dabei herausgestellt. Und nicht immer stand am Ende eine erfolgreiche Bewältigung des Dilemmas, sondern immer wieder auch ein vorläufiges Karriereende, zumeist ohne Referenz dazu, ob dies am Umgang mit dem spezifischen Dilemma lag (vgl. Graessner, 2018, Z. 8 & 14; Rychen, 2017, Z. 13). Ein weiterer wichtiger Code mit Bezug auf die Achsenkategorie Persönlicher Werdegang war die **Prägung aus der Vergangenheit**, die unterschiedliche Interviewte vorbrachten, so in Verbindung mit Herkunft. Dabei war ein zentraler Faktor das Lernen aus der Vergangenheit. Dies meinte auch das Lernen aus eigenen Fehlern (vgl. Wagner, 2018, Z. 17), was eine direkte Verbindung zur Eigenschaft Authentizität darstellt und zu Umgangswegen mit Dilemmata, wie Informationen, der Berücksichtigung Dritter oder der analytischen Durchdringung. Zugleich wurde eine Verbindung von Herkunft und Stabilität gezogen, in der eigenen Herkunft erst die Möglichkeit ausgemacht, zu entscheiden, authentisch zu sein und sich durchzusetzen. Eine stabile Herkunft, und dies meinte im Rahmen der Interviews auch im Sinne der Verankerung in und Bindung an die eigene Familie, erleichterte konzeptionell die Übernahme von Verantwortung (vgl. Rychen, 2017, Z. 117), konnte aber auch früh Verantwortung zu übernehmen lernen oder motivieren, eine Karriere, und damit immer wieder Dilemmata, anzugehen (vgl. Meyer, 2018, Z. 38 & 40). Zugleich bedeutete eine stabile Herkunft für andere Interviewte jedoch, dass es dauerte, bis die interviewte Person mit Dilemmata konfrontiert wurde, zwar Ideale und Idealbilder geprägt wurden, aber nicht Umsetzungshürden gleichermaßen im Fokus standen (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 3 & Wyss, 2019, Z. 5). Eine solche Stabilität durch eine Vergangenheitsprägung kann dabei bis in die Gegenwart reichen (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 7). Eine gänzliche andere Position dabei nahm Graessner ein, der ausführte, zu vielen frühen Entscheidungen familiär gedrängt worden zu sein und beispielsweise die berufsbedingte Abwesenheit des eigenen Vaters gehasst zu haben, also den Aspekt des Drucks als Prägung stark machte (vgl. Graessner, 2018, Z. 8). Aber auch andere berichteten, zu manchen Entscheidungen gedrängt worden zu sein, gerade in ihrem frühen Leben, was der ausgemachten Stabilität durch Herkunft jedoch zumeist nicht entgegenstand (vgl. Dubach, 2019, Z. 11; Parnitzki, 2018, Z. 3; Thoma, 2019, Z. 10). Dennoch wurde aus Graessner ein Topmanager, jedoch mit der bereits herausgestellten Eigenart, singulär den Beruf betont zu haben. Insofern muss die Position Graessners als bedingte Abweichung von den anderen Interviewten in Bezug auf die Typisierung von Topmanagern bewertet werden, was sich auch bereits in den anderen Unterkapiteln zeigte. Zugleich zeigte sich bei ihm eine auch bei anderen Interviewten vorfindbare Her-

kunftsprägung, die unter anderem den Weg, Dilemmata mittels Verantwortungsübernahme anzugehen, mit beeinflusste. Eine stabile Herkunft negierte nicht frühes Engagement und früh eigene Wege zu gehen, wie Rychen unterstrich, im Rahmen des Codes der **Lebensausrichtung** (vgl. Rychen, 2017, Z. 13). Doch positionierte Graessner sich gegen Eigenschaften wie Ehrlichkeit als Teil von Authentizität und Ansätze mit Dilemmata umzugehen, wie eine analytischen Durchdringung. Eine solche einseitige und radikale Position bezog keiner der anderen Interviewten (vgl. Graessner, 2018, Z. 40). Eine letzte hier zu beachtende Achsenkategorie ist jene der **Emotionen**, in deren Rahmen auch über Zufriedenheit reflektiert wurde. Dabei wurde verbreitet Zufriedenheit, und zwar die eigene, als Grundlage und Maßstab des Handelns markiert. Entscheidungen müssten sich auch an der eigenen Zufriedenheit ausrichten. Dies war ein artikuliertes Ziel, welches erreicht werden sollte. Zugleich beeinflusste in den zugehörigen Darstellungen das Maß der eigenen Involviertheit, wie sehr eine Entscheidung persönliche Konsequenzen hatte, die Herausforderung eines Dilemmas. Dies zeugte von einer deutlichen Verbindung mit dem Ansatz bei Dilemmata, diesen auch über Informationen, gleichfalls aber über analytische Durchdringung oder mehr Perspektiven zu begegnen (vgl. unter anderem Donders, 2017, Z. 33 & 57; Rychen, 2018, Z. 117). Zuletzt blieb aber Emotion eine Achsenkategorie mit geringer Reichweite und stark begrenzter inhaltlicher Füllung in Bezug auf die Typisierung von Topmanagern.

Mit Bezug auf die Forschungsfrage F4, und diese wiederum untersucht im Hinblick auf das ÜZ2, zeigten sich in den Interviews sehr deutliche Ergebnisse. Dabei lassen sich keineswegs mehrere unterschiedliche Typen von Topmanagern voneinander unterscheiden, die wiederum mit unterschiedlichen Herangehensweisen an Dilemmata zu verbinden sind. Vielmehr zeigen sich große Überschneidungen, gewissermaßen eine konsensuale Konstruktion eines Topmanagers, einer Figur, der bestimmte Eigenschaften und Herangehensweisen zugeschrieben werden. Nach diesem Bild, welches sich auch in Selbstzuschreibungen immer wieder zeigte, entscheiden Topmanager, übernehmen Verantwortung, sind mutig und entschlossen, setzen sich durch und arbeiten diszipliniert. Sie lernen aus Fehlern und versuchen stets, mindestens eine gewisse Abwägung zu erreichen. Dafür stehen Herangehensweisen an Dilemmata, wie deren analytische Durchdringung, das Suchen nach einem Sowohl-als-auch, die Bedeutung von Informationen oder Verantwortungsübernahme.

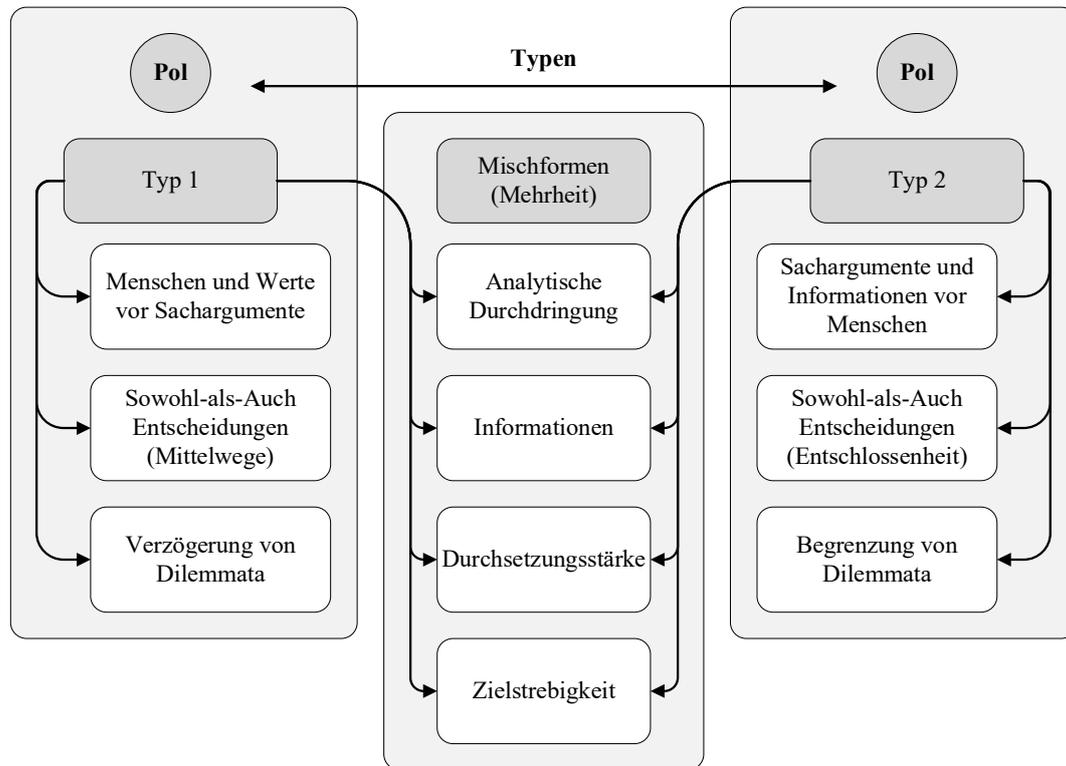
Abbildung 25: Der Idealtyp eines Topmanagers bzgl. Dilemmata



(Eigene Darstellung, 2019)

Davon gibt es begrenzte Ausnahmen, zumeist jedoch maximal bedingt in der Reichweite, mit einer gewissen Besonderheit bezüglich der zugehörigen Bewertungen, was sich vor allem bei Graessner zeigte. Dies meint jedoch nicht, dass sich keine Typen von Topmanagern differenzieren lassen. Denn auch wenn vieles deckungsgleich und sich überschneidend war, so gab es doch gewichtige Unterschiede in Ausprägungen und Betonungen. Dies zeigte sich bereits bei der Betrachtung der Forschungsfragen F1 und F2, in deren Kontext gerade der Bedeutung des Faktors Mensch, von Werten und von Sachargumenten unterschiedliche Relevanz zugeordnet werden konnte.

Abbildung 26: Typen von Topmanagern in der Empirie



(Eigene Darstellung, 2019)

Eine Minderheit der Interviewten betonte dabei, Menschen auch vor Sachargumente zu stellen, mehr oder minder stets vor allem nach Werten zu handeln oder so handeln zu wollen. Eine weitere Minderheit hingegen betonte die Relevanz von Sachargumenten und Entschlossenheit, auch wenn Menschen Teil eines Dilemmas seien. Dennoch erkannten alle eine Besonderheit von Dilemmata, die Menschen betrafen. Diese identifizierte Zweiteilung, mit einer Mehrheit der Interviewten zwischen den beiden Extremen, zeigte sich nun auch bezüglich der Forschungsfragen F3 und F4. Jene Interviewten, die Menschen und Werte betonten, fokussierten auch im Rahmen der Forschungsfragen F3 und F4 besonders die Notwendigkeit, andere Perspektiven einzubeziehen, um Dilemmata anzugehen, Dilemmata zu artikulieren oder auch Sowohl-als-auch-Entscheidungen im Sinne von Mittelwegen zu suchen. Jene, die vor allem Sachargumente betonten, suchten auch Sowohl-als-auch-Entscheidungen zu erreichen, betonten aber deutlicher auch die Notwendigkeit, Dilemmata nicht ‚ausufern‘ zu lassen und Entschlossenheit hochzuhalten. Doch gab es eine Mehrheit der Interviewten, die in unterschiedlicher Betonung und Positionierung zwischen diesen Polen stand und Elemente beider Seiten gleichermaßen betonte,

festgemacht an unterschiedlichen Dilemmata, so beispielsweise Wyss, der jedoch insgesamt wenig auf den Faktor Mensch einging. Es gibt dabei auch deutliche Überschneidungen beider Seiten respektive Pole: Beide Seiten betonten die Bedeutung einer analytischen Durchdringung sowie von Informationen, um Dilemmata anzugehen, von Durchsetzungsstärke und Zielstrebigkeit als Typeneigenschaften, um diesen begegnen zu können, doch mit unterschiedlicher Konnotation. Zuspitzen lässt sich dies auf die Hinterfragung der Bedeutung von Sachargumenten, der Abwägung, zwischen der Notwendigkeit zu entscheiden, oder dem Versuch, eine Entscheidung hinauszuzögern, der unterschiedlichen Bewertung weiterer Positionen und Perspektiven oder auch die Bedeutungszumessung an Egoismus. Interessanterweise erklären beide Seiten dabei ihre Betonungsweise als zentrale Eigenschaft 'des' Topmanagements. Schematisch ausgedrückt standen sich so schlussendlich bezüglich gewisser Sichtweisen zwei Pole gegenüber: Jene Topmanager, die Informationen und Sachargumente betonten, eine schematische Analyse und die Notwendigkeit, möglichst bald Verantwortung im Sinne einer Entscheidung und deren entschlossener Umsetzung zu treffen, und jene Topmanager, die den Faktor Mensch stark machten, Werte hochhielten und Informationen nur eine begrenzte Reichweite beimaßen, die möglichst ein Sowohl-als-auch erreichen wollten und dabei durchaus auch Verzögerungen zu erreichen suchten. Diese Unterscheidung konnte dabei nicht trennscharf erfolgen, zeigt aber zwei Typisierungsrichtungen von Topmanagern angesichts ihrer Herangehensweise an Dilemmata und bestätigt zugleich nochmals, dass es durchaus verschiedene Typen von Topmanagern in Bezug auf Dilemmata gibt.

Diese Feststellungen erlauben schließlich eine Stellungnahme zum übergeordneten Ziel ÜZ2. Jenes suchte danach, auf Grundlage der Theorie und der mittels Befragung erfassten Empirie Arten von Dilemmata und zugehörige Typen von Topmanagern voneinander zu unterscheiden. Gleich zu Beginn der Beschäftigung mit diesem wurde diesbezüglich gezeigt, dass sich Dilemmata entlang unterschiedlicher Parameter unterscheiden lassen, so entlang ihrer Temporalität, ihrer Komplexität oder auch danach, ob Werte oder Menschen involviert sind. Dies führte zugleich zu sehr unterschiedlichen Herangehensweisen an Dilemmata, welche wiederum für unterschiedliche Typen von Topmanagern standen. Wurde der Faktor Mensch betont, standen dahinter Topmanager, die eher mehr Perspektiven zu inkludieren suchten, eher mehr Zeit bis zu einer Entscheidung zu erreichen suchten oder auch mal ein Aussitzen als Option betonten. Dahinter standen dann auch Umgangsformen mit Dilemmata, die entsprechend ausgestaltet waren und beispielsweise den

reinen Wert von mehr Informationen negierten. Wurde hingegen betont, es gelte Dilemmata anzugehen, und jene, die schnell zu entscheiden seien, auch schnell und möglichst rational zu entscheiden, standen dahinter eher Topmanager, die Informationen, Entscheidungen auf der Grundlage von Sachständen oder Verantwortung auch auf Kosten des Faktors Mensch betonten. Nochmal ist dabei zu betonen, dass dies keineswegs eine strikte und scharfe Trennung ist, Topmanager, die sich deutlich für eine Berücksichtigung des Faktors Mensch aussprachen, betonten auch die Bedeutung von Informationen, Durchsetzungsstärke und Verantwortungsübernahme durch Entscheidungen, und jene, die sich für Sachentscheidungen stark machten, für möglichst klare und schnelle Entscheidungen, sahen doch bei manchen Dilemmata einen zielführenden Sinn darin, diese ruhen zu lassen, versuchten, auch in ihre Informationen unterschiedliche Perspektiven zu bringen, oder betonten, dass nicht immer alles rational entscheidbar sei, sondern auch das Bauchgefühl wichtig sei. Dennoch lassen sich grob und relational zwei zentrale Typen respektive Typisierungsrichtungen von Topmanagern aus der Empirie herausextrahieren, die zugleich für zwei unterschiedliche Betonungen und Fassungen von Dilemmata sowie zwei tendenziell unterschiedliche Herangehensweisen an die ausgemachten Dilemmata standen.

Diese Ergebnisse gilt es nun noch einmal vor dem Hintergrund und im Rahmen der Bearbeitung des übergeordneten Ziels ÜZ3 zu schärfen und zu differenzieren. Dabei steht nicht mehr der generelle Umgang mit Dilemmata im Fokus, sondern die konkrete Herangehensweise in Korrelation mit den Resultaten dieser. In diesem Rahmen gilt es zu hinterfragen, ob jene hier herausgearbeiteten Typen von Topmanagern tatsächlich stichhaltig sind oder sich nicht noch weitere oder andere Typen bei der Betrachtung von Folgen des Umgangs mit Dilemmata herausstellen lassen, zugleich aber auch, welche Handlungsempfehlungen sich daraus ableiten lassen, sowohl generell für Topmanager, aber auch spezifisch in Bezug auf unterschiedliche Dilemmata, so jene mit kurzer Temporalität, jene die Menschen betreffen oder jene die Werte betreffen, und auf unterschiedliche Typen von Topmanagern, nach bisherigen Ergebnissen jene, die eher schnelle Sachentscheidungen mit Entschlossenheit fällen, und jene, die eher einen längerfristigen Umgang mit der Einbeziehung vieler Perspektiven und der besonderen Berücksichtigung des Faktors Mensch und von Werten befürworteten.

6.3 ÜZ3: Handlungsempfehlungen getrennt nach Dilemmata-Arten und Topmanagertypen

In diesem Kapitel soll sich mit dem übergeordneten Ziel ÜZ3 dieser Studie befasst werden. Dieses besagt: Aufbauend auf dem beschriebenen Kontext gilt es, Handlungsempfehlungen für Topmanager im Umgang mit Dilemmata abzuleiten und nach Dilemmata-Arten und Topmanagertypen zu unterscheiden.

Auch hierbei handelt es sich wieder um ein Ziel mit mehreren Seiten und Facetten: So sollen Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Dilemmata herausgearbeitet werden, diese aber noch nach Dilemmata-Arten und Topmanagertypen unterschieden werden. Zunächst gilt es dabei, sich grundsätzlich mit dem Umgang mit Dilemmata zu befassen, bevor in einem zweiten Schritt nochmals näher unterschiedliche zugehörige Typen von Topmanagern unterschieden werden können und sollen. Darauf schließlich aufbauend lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten. Es soll der Versuch unternommen werden, ein theoretisches Modell in Abrundung zur Theorie auf Basis der Empirie herauszuarbeiten. Dabei wiederum sind unterschiedliche Forschungsfragen für die unterschiedlichen hier zu vollziehenden Schritte von Relevanz, jeweils eine für jeden Schritt. In diesem Rahmen wird sich schließlich von Forschungsfrage zu Forschungsfrage entlang der Empirie und deren Bearbeitung dem ÜZ3 immer weiter genähert, um am Ende ein möglichst differenziertes Bild stehen zu haben von Handlungsempfehlungen entlang Dilemmata-Arten und Topmanagertypen. Final wird dieses jedoch erst in Kapitel 7 erreicht, Kapitel 6 schließt mit einem ersten Fazit zum ÜZ3.

6.3.1 F3: Bewältigungsstrategien, Auswege und Resultate (mit Bezug auf ÜZ3)

Zunächst soll sich hier mit Möglichkeiten des Umgangs mit Dilemmata befasst werden, anders als in Kapitel 6.2.3 jedoch bezogen auf das ÜZ3. Die dabei im Rahmen der Analyse im Fokus stehende Kernkategorie ist Entscheiden, die vermutlich zentrale Aussagekraft in diesem Kontext aufweist. Im Rahmen dieser gibt es eine Reihe von Achsenkategorien ohne weitere offene Codierung, die separat nebeneinanderstehen. Einige dieser sind dabei häufig genannte, wie Intuition, andere eher im geringen Rahmen ausgefüllte wie Fehlentscheidungen. Die einzige Achsenkategorie mit weiteren zugehörigen offenen Codes ist Perspektive/Gesamtbilanz, wobei sich diese in die offenen Codes Persönliche Betrachtung, Sachliche Betrachtung und Werteentscheid differenziert.

Die Grundlagen der Auswertung bleiben dabei identisch mit der Bearbeitung des ÜZ2, genauso die Interviewanzahl wie jene bereichernde Literatur. Hier wird sich nun schon näher mit den Resultaten des Umgangs mit Dilemmata befasst als noch in Kapitel 6.2.3, jedoch stehen diese hier noch nicht fokal. Dies ist erst in Kapitel 6.3.3 der Fall. Hier wird vielmehr der Frage nachgegangen, wie bei der Konfrontation mit einem Dilemma Entscheidungen getroffen werden und welchen Parametern dabei gefolgt wird. Damit geht es nicht mehr um die reine Strategie, die auch sehr theoretisch verbleiben kann, sondern um das tatsächliche Entscheiden und die zugehörigen Grundlagen. Diese wiederum bilden die Grundlage für eine weitere Hinterfragung und Differenzierung der Typisierung von Topmanagern im folgenden Kapitel.

In diesem Kontext gab es einige Interviewte, die sich **zur Thematik des Entscheidens allgemein äußerten**, und somit unabhängig von Achsenkategorien zur Kernkategorie selbst. Dies erfolgte mal in Form von persönlichen Beispielen, wann eine Entscheidung bei einer dilemmatischen Situation erfolgte (vgl. Rychen, 2017, Z. 7) oder auch wie diese zustande kam und was danach folgte (vgl. Donders, 2017, Z. 57 & 103). Andere führten zur Frage des Entscheidens eher durch konstruierte Beispiele über und steckten damit den ihrer Meinung nach realen Grad, die reale Reichweite entsprechender Entscheidungen ab, etwa indem erklärt wurde, dass im Geschäftsleben Extrementscheidungen die klare Ausnahme seien (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 3) oder die meisten Geschäftsentscheidungen Vorteil-Nachteil-Analysen folgten, aber eine persönliche und eine sachliche Seite hätten (vgl. Meyer, 2018, Z. 14). Inhaltlich gefüllt wurde der Topos Entscheiden aber erst durch die zugehörigen Achsenkategorien.

Zunächst nun zur **Achsenkategorie Perspektive/Gesamtbilanz**. Dahinter standen unterschiedliche Perspektiven, nach denen entschieden werden soll. Einige erklärten beispielsweise, am Ende entscheide die Gesamtbilanz, nicht ein singuläres Ergebnis, was dem Zulassen von Sowohl-als-auch entspricht oder auch der Tendenz, einige dilemmatische Situationen einfach auszusitzen (vgl. Rychen, 2017, Z. 121). Manche Interviewte verbanden dies wiederum mit der Perspektive der Sicherheit. Es gelte, möglichst sichere Entscheidungen zu treffen (vgl. Donders, 2017, Z. 45). Etwas anders fasste dies Wagner, der erklärte, es gelte, das geringere Übel zu wählen. Dafür sei es notwendig, die Konsequenzen abzuschätzen (vgl. Wagner, 2018, Z. 11). Teilweise wurde dieses Kalkulieren und Abwägen gar zu einem zentralen Umgangsweg mit Dilemmata erklärt, eine Strategie im

Sinne einer Bilanzierung von Entscheidungen umzusetzen (vgl. Wyss, 2019, Z. 5). Allerdings können dabei sehr unterschiedliche Perspektiven gewählt werden, wie sich in den einzelnen Interviews zeigte. So wurden das Bilanzieren und der Blick auf eine Gesamtbilanz zwar in fast allen Interviews als zentral zum Entscheiden bei Dilemmata hervorgehoben, aber nicht immer die gleichen Betrachtungswinkel. Im Sinne einer **Persönlichen Betrachtung** positionierte sich etwa Schmidlin – es gelte, Entscheidungen zu treffen, die selbst nützen oder das kleinere Übel für die entscheidende Person bedeuten, was jedoch nicht meinte, Betroffene gar nicht in eine Entscheidung zu inkludieren (vgl. Schmidlin, 2018, Z. 18 & 35). Dies inkludierte die Möglichkeit, einige von außen so deklarierten Dilemmata persönlich nicht als solche anzusehen (vgl. Dubach, 2019, Z. 20 f.). In diesem Kontext hoben andere hingegen eher die verbundene ausgemachte Gefahr hervor, es könne zu einer emotionalen Entscheidung kommen, daher gelte es, so Donders, die persönliche Betrachtung einer sachlichen Sichtweise zu unterstellen (vgl. Donders, 2017, Z. 21). Dies passt deutlich zu ihrer sonstigen Position, welche die Sachlichkeit vor dem Faktor Mensch einordnet. Für diese Position stand auch Stämpfli und so erklärte er auch zur Bilanzierung der Entscheidungsfindung bei einem Dilemma, es gelte zwar durchaus, auch eigene Werte zu reflektieren und umzusetzen, etwa die Betonung einer ‚menschlichen Betriebsführung‘, sowie die Position Betroffener zu berücksichtigen, auch deren Leid, aber am Ende eben doch nach Informationen und Sachständen zu entscheiden. Eine Bilanz sollte sachlich erfolgen, Grundlage solle eine **Sachliche Betrachtung** sein, nicht subjektiv persönlich gelte es, zu entscheiden in dem Sinne, dass eigene Werte vor betriebswirtschaftliche Logik gestellt würden (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 3 ff.). Differenzierter stellte dies Meyer dar, der persönliche Erfahrung und einen eigenen subjektiven Blickwinkel durchaus als zentral herausstellte, auch weil dieser Erfahrungen inkludiere, aber doch zugleich auch, dass nicht nur nach einem Parameter entschieden werden könne. Vielmehr müssten Dilemmata in Abwägung entschieden werden (vgl. Thoma, 2019, Z. 20), sodass es auch der eigenen Großmutter erklärt werden könnte (vgl. Meyer, 2018, Z. 14 & 38). Dies meinte für einige auch, sich Zeit bei Entscheidungen zu lassen, um sicher sein zu können, die richtige Entscheidung zu treffen (vgl. Dubach, 2019, Z. 53), sowie langfristige Ziele nicht kurzfristigen zu opfern oder vice versa (vgl. Thoma, 2019, Z. 18). Eine vergleichbare Position nahmen weitere ein, welche die Bedeutung persönlicher Erfahrungen unterstrichen und so auch über die Zeit unterschiedliche Erfahrungen erklärten (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 7). Gerade zur Positionierung zu einer persönlichen Betrachtung bei einer Bilanzierung von Stämpfli und Donders zugehörig zeigt sich der offene Code

einer sachlichen Betrachtung. „Und wenn Sie diese drei Sachen haben, also Werte, Strategie, Vision, und die drei auch bekannt sind, können Sie eigentlich völlig einfach die Landmarks breaken. Also, bin ich jetzt der Meinung“ (Regez, 2019, Z. 61). So betonte auch gerade Stämpfli, dass am Ende immer sachliche Gründe im Fokus stehen müssten und Menschlichkeit hintenan, beispielsweise beim Umgang mit einer Veruntreuung durch einen langjährigen Mitarbeiter, wie er als Beispiel vorbrachte. Dabei negierte er nicht, dass dies herausfordernd sei und sein könnte, aber doch notwendig bis hin zur Entscheidung gegen die eigenen Werte, wenn Sachargumente dies verlangten. So könnten seinen Ausführungen nach Sachargumenten fast immer auch schwierige Situationen entscheidbar machen, wenn auch zu viele Informationen dabei verwirren oder als unpassende Sachargumente konstruiert werden könnten (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 3 ff.). Auch weitere Interviewte betonten die Zentralität von sachlichen Entscheidungen, gewissermaßen als grundlegendes Rüstzeug von Topmanagern, Entscheidungen zu treffen, wie sie es bereits in ihrer Ausbildung lernen würden (vgl. Meyer, 2018, Z. 14 & 32). Doch blieben einige dabei nicht stehen, sondern betonten zugleich, dass auch Intuition zentral sein könnte, nie nur rein rational entschieden werden sollte. Dies stellte eine deutlich differenziertere Position als Stämpfli und Donders dar, die deutlicher die Verbindung einer sachlichen und persönlichen Betrachtung betonten (vgl. Meyer, 2018, Z. 24). Dies stellte eine Annäherung an Positionen dar, die manche Entscheidungen als reine **Werteentscheidungen** ansahen und dabei Sachargumente hintenstellten (vgl. Graessner, 2018, Z. 46). Dabei nahmen Werte bei manchen Interviewten gewissermaßen den Charakter eines Sachstandes an, dem gefolgt werden sollte, für oder gegen eine Entscheidung – wobei dabei die Umstände nochmals Werte und deren Bewertung verändern könnten (vgl. Thoma, 2019, Z. 71 ff.). Dies meinte etwa für Stämpfli, dass, wenn Werte zum Dilemma führten, diesen in vielen Fällen gefolgt werden sollte im Sinne eines „mit mir nicht“ (Stämpfli, 2018, Z. 9). Bei Regez konnten Werte, etwa Visionen oder ein Missionsverständnis des Unternehmens oder des Topmanagers, Entscheidungen sachlich leiten, indem sie einen größeren Rahmen schufen (vgl. Regez, 2019, Z. 61). Allerdings ist dies eine andere Reichweite von Werteentscheidungen als bei Graessner, denn Stämpfli beschränkte wertebasierte Entscheidungen auf bestimmte Dilemmata und stellt diese zugleich unter einen gewissen Vorbehalt, ob diese sachlich vertretbar seien (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 7 ff.). Eher ist Graessners Position vergleichbar mit jener von Rychen, der gleichfalls erklärte, er würde Idealen und Zielen zentral folgen, nicht Sachständen wie mehr Lohn (vgl. Rychen, 2017, Z. 13).

Dies leitet bereits über zu einer der zahlenmäßig nächstwichtigen Achsenkategorie nach Perspektive/Gesamtbilanz, der **Intuition**. Dabei war Intuition keineswegs bei allen Interviewten ein zentrales Thema, wenn auch sehr viele sich zumindest kurz dazu äußerten. Ganz zentral zeigte sich diese Thematik vor allem bei Lüthi. Dieser erklärte zu unterschiedlichen Situationen, dass er bei diesen auf seinen Bauch gehört habe, nicht ‚auf das System‘, und sich dies stets als richtig herausstellte, also auch mal gegen wirtschaftswissenschaftliches Grundwissen zu entscheiden sei. Zugleich erklärte er jedoch, dass dies keineswegs jeder oder jede könne, sondern es eine Veranlagung sei, die bei ihm zum Glück vorliegen würde (vgl. Lüthi, 2018, Z. 15, 21 & 65 ff.):

„Ich glaube einfach in allem im Leben, Dilemma hin oder her. Die gibt es. Wenn du wirklich zu dir gehst, wenn du wirklich tief in dich gehst, du spürst, welches der richtige Entscheid ist. (...) du spürst. Aber oft ist ebenso, dass das, was Bauch und Herz sagen, [...] nicht der Mensch bin ich, dass ich eigentlich den logischen Weg wähle oder einfachen wähle. Es braucht Mut, es braucht Überwindung auf Bauch und Herz zu hören“ (Lüthi, 2018, Z. 47).

Zugleich betonte er aber, dass in manchen Situationen auch die Meinung Dritter ihn dazu bewogen habe, eben nicht auf sein Herz oder Bauch zu hören, ohne deutlicher zu differenzieren, wann dies der Fall war, nur herausstellend, dass wenige Menschen ihn dazu bringen könnten, seinen Bauch zu überstimmen (vgl. Lüthi, 2018, Z. 53). Insgesamt jedoch stellte sich Lüthi's Position als eine deutliche Ausnahme dar in seiner Betonung von Intuition, die er stets Sachargumenten vorlagerte, nach der er Sachlichkeit und Argumente sogar als die Intuition störend markierte (vgl. Lüthi, 2018, Z. 65 & 134). Alle anderen Interviewten, die sich zu Intuition äußerten, taten dies differenzierter, betonten deren Wert, aber auch deren Grenzen, erklärten etwa, dass Fakten zentral seien, aber bei der Priorisierung der Fakten auf das Bauchgefühl gehört werden könnte und sollte, auch bei der Bewertung von Szenarien (vgl. Donders, 2017, Z. 57, 65 & 93). Dies macht Intuition oder ein ‚Bauchgefühl‘ gewissermaßen zu einer Kontrollinstanz rationaler Entscheidungen. In diesem Rahmen erklärten manche, sie hätten es schmerzlich lernen müssen, ihren Bauch nicht durch Kopffargumente zu übergehen, dass sie heute aber stets ihrem Bauchgefühl eine Kontrollfunktion zuweisen würden (vgl. Meyer, 2018, Z. 24 ff.). Einige betonten dabei, dass ihr Bauchgefühl oftmals letztlich dem im Kopf bereiteten Entscheid nur noch den Weg bereitet hätte, diesen gewissermaßen unterstützt und so aktiviert habe.

Dennoch seien es am Ende immer wieder intuitive Entscheidungen gewesen, denen gefolgt werde (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 19 & 31). Andere führten hingegen aus, es sei stets eine Entscheidung, ob Fakten oder Werten respektive der Intuition gefolgt würde, keineswegs sollte immer letzteren gefolgt werden, sondern sie sollten eine Art dauerhafte Kontrollfunktion übernehmen (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 3). Dass es diese Grenze auch bei jenen Interviewten gab, die Intuition als wichtig markierten, zeigte die Achsenkategorie **Sachlichkeit vor Emotion**. Auch dabei zeigte sich deutlich die generelle Position von Donders, die diesbezüglich betonte, eher faktisch zu denken und zu agieren denn emotional, stets Fakten suchen würde. Dies negierte nicht, dass Intuition wichtig sei, relativierte diese aber dahingehend, dass Donders diese Fakten und Sachlichkeit unterordnete in ihrem persönlichen Handeln (vgl. Donders, 2017, Z. 57 & 103). Und auch Parnitzki betonte die Notwendigkeit, Sachlichkeit walten zu lassen, was auch bedeute, sich die eigenen Grenzen einzugestehen (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 7), was auch Wyss betonte, dass, auch wenn eine Entscheidung ‚schweren Herzens‘ erfolge, es doch notwendig sei, diese zu treffen, statt nur auf das Herz zu hören (vgl. Wyss, 2019, Z. 5). Emotionen seien beim Faktor Mensch zu erwarten, sollten aber nicht die Entscheidung leiten. Schwere Entscheidungen seien dennoch sachlich zu treffen und umzusetzen, wie Thoma betonte, was aber eine Herausforderung sei und entsprechende Fertigkeiten verlange (vgl. Thoma, 2019, Z. 60). Diese Position zu Bauch und Intuition betonte auch, dass schwierige Entscheidungen, wie Massentlassung, nur getroffen werden könnten, wenn sich von Erwartungen, Druck und Emotionen gelöst werden könne (vgl. Kienast, 2013, Z. 29).

Diese Ausführungen weisen darauf hin, dass der Parameter **Konsequenzen/Ausgang** bei Entscheidungen eine große Bedeutung hat. Diese Thematik fand sich in fast allen Interviews, wenn auch kaum in übermäßiger Prominenz. So wurde betont, dass Entscheidungen immer Konsequenzen hätten, bis hin zu öffentlichen Skandalisierungen, von diesen aber auch herrühren und beeinflusst werden könnten (vgl. Meyer, 2018, Z. 20). Doch ob Konsequenzen wirklich abschätzbar seien, wurde dabei höchst unterschiedlich beurteilt. Während einige dies anführten und als möglich kennzeichneten (vgl. Meyer, 2018, Z. 21 f.), darin eine Grundlage zum Umgang mit dilemmatischen Situationen sahen (vgl. Regez, 2019, Z. 31), hinterfragten andere diese Möglichkeit, gerade wenn ein Dilemma als solches nicht erkannt würde (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 15 & 31), aber auch weil die Folge oder die Konsequenz einer Entscheidung schlicht nicht abschätzbar war (vgl. Dubach, 2019, Z. 11). Allerdings muss noch dazu differenziert werden, ob Konsequenzen

von anderen zugeschrieben, erwartet oder selbst einkalkuliert werden (vgl. Thoma, 2019, Z. 20). Einige Interviewten betonten dabei auch, dass nicht immer alle Konsequenzen im Voraus bekannt seien, sondern sich teilweise erst im Nachhinein zeigen würden (vgl. Wyss, 2019, Z. 5). Einige Interviewte differenzierten dabei bezüglich der Konsequenzen von Entscheidungen, so z. B. nach der Temporalität oder der Tragweite einer Entscheidung respektive der Konsequenzen (vgl. unter anderem Breu, 2018, Z. 8 & 20; Stämpfli, 2018, Z. 3). Wie gravierend Konsequenzen sein können, etwa rechtliche Konsequenzen, wurde dabei auch immer wieder betont (vgl. Grübel, 2017, Z. 17). Aber auch die eigene Position im Rahmen eines Dilemmas beeinflusst die Konsequenzen, wie Stämpfli es herausstellte:

„Und Sie haben eigentlich als Eigentümer, Unternehmer ja eigentlich immer, ich sage mal in Führungszeichen, den Vorteil: Sie entscheiden, also Sie bleiben. Der Streit oder die Differenz zwischen Ihnen und einem Mitarbeitenden wird ja in aller Regel zulasten des Mitarbeitenden entschieden“ (Stämpfli, 2018, Z. 3).

Diese grundverschiedene Position beim Entscheiden als Unternehmer oder Topmanager betonte auch Lüthi, der erklärte, in bestimmten Positionen seien unkonventionelle Entscheidungen leichter oder auch notwendiger, mutige Entscheidungen näher liegend, etwa für Topmanager (vgl. Lüthi, 2018, Z. 21). Aber auch über die Position als Topmanager oder Unternehmer hinaus wurde die Bedeutung von Mut unterstrichen, um Entscheidungen treffen zu können (vgl. Lüthi, 2018, Z. 70 ff.).

Doch sind Konsequenzen bei weitem nicht der einzige Parameter, nach dem entschieden wurde. Vielmehr zeigte sich auch die Achsenkategorien **Betroffene** als wichtig, wenn es um Entscheidungen bei Dilemmata ging. Diese verband sich dabei mit multiplen bereits herausgestellten und analysierten Facetten, so z. B. jener, dass hinter Entscheidungen bei Dilemmata oftmals Menschen stünden und es immer Verlierer geben würde, nie für alle gut entschieden werden könnte (vgl. Wagner, 2018, Z. 17), Gerechtigkeit sollte nicht erwartet werden (vgl. Rychen, 2017, Z. 119). Dazu hieß es:

„Mir ist bewusst, dass ich es meistens nicht allen recht machen kann. Doch wenn ich ein Dilemma erkenne, versuche ich mit den Beteiligten nun zu sprechen und

ihnen die (meine) Situation bewusst zu machen. Dadurch können leichter Verständnis, Unterstützung, Alternativen oder Kompromisse entstehen“ (Schmidlin, 2018, Z. 20).

Damit sind Entscheidungen bei Dilemmata auch eine Frage der Verantwortungsübernahme im Angesicht der dabei Betroffenen (vgl. Donders, 2017, Z. 45), was auch meinte, nicht stets ad hoc, sondern auch mit Zeit zu entscheiden, um unterschiedliche Perspektiven berücksichtigen zu können (vgl. Thoma, 2019, Z. 58), wie auch die sozialpolitischen Folgen dieser (vgl. Donders, 2017, Z. 37). Am Ende muss dabei abgewogen werden (vgl. Wagner, 2018, Z. 17), auch zwischen unterschiedlichen Betroffenen einer Entscheidung, gerade wenn eine Situation von einigen als unhaltbar wahrgenommen wird (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 7). Einige erklärten dabei, im Zweifelsfall immer für Kunden zu entscheiden (vgl. Schaeppi, 2018, Z. 7 f.). Wege dafür waren Teamentscheide oder die realisierte Einbeziehung von Betroffenen (vgl. Schmidlin, 2018, Z. 32 & 49). Dabei wurde dieser Entscheidungsweg mit einem notwendigen Spiegel im Sinne eines notwendigen Korrektivs der eigenen Position verglichen, um sich nicht zu verrennen. Dies meinte, unterschiedliche Informationen, aber auch Sichtweisen und Positionen zusammenzubringen, um am Ende gemeinsam zu entscheiden – wenn ein entsprechendes Dilemma vorläge (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 15 ff.). Doch würden dabei individuell unterschiedliche Positionen berücksichtigt, keineswegs immer alle gleichermaßen, und nicht alle Dilemmata seien im Team zu entscheiden, wie einige betonten (vgl. Lüthi, 2018, Z. 51 & 67 ff.). Und manchmal meinte ein Teamentscheid auch, sich gemeinsam für eine Sache einzusetzen, wenn sich so entschieden wurde, durchaus im Sinne der Unterstützung durch Dritte (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 3). Diese Herangehensweise von Teamentscheiden fasste Wyss deskriptiv treffend zusammen:

„Was für mich auch ein wichtiger Punkt war, auf andere Menschen hören. Also das heißt im Prinzip wenn man, hat man ein Dilemma im Unternehmen, das im Team versucht zu analysieren und zu lösen. Oder ist man in einem persönlichen Dilemma, dass man auf ein, ich sage jetzt mal familiäres Gebilde oder von mir aus sogar auch einen Psychologen oder Psychiater sich herbeiholen kann der einem hilft, sich der Sache bewusst zu werden. Und so eine Strategie zu entwickeln und eben dieses Dilemma zu lösen.“ (Wyss, 2019, Z. 13)

Auch weil der eigene Spielraum immer wieder als eingeschränkt gesehen wurde, wurde von vielen der Interviewten darauf gesetzt, **Hauptsache zu entscheiden**, also ab einem bestimmten Moment auf das Entscheiden selbst zu fokussieren, nicht mehr darauf, wie entschieden wird. Teilweise meinte dies aber auch nur, dass eine Entscheidung eigentlich bereits feststand und es nur noch darum ging, diese endlich auch umzusetzen respektive anzuerkennen (vgl. Lüthi, 2018, Z. 73). Andere betonten hingegen vielmehr, dass eben nie alles gewusst werden könnte, dies aber nicht davon abhalten sollte, eine Entscheidung zu treffen, denn Entscheiden, gerade in dilemmatischen Situationen, sei die zentrale Aufgabe von Topmanagern (vgl. Dubach, 2019, Z. 29; Meyer, 2018, Z. 18 & 42). Ein Aspekt in diesem Rahmen war, dass sonst Dilemmata weiter in ihren Auswirkungen wachsen könnten; durchaus auch im Sinne, dass Schaden bereits angerichtet sei, der nur noch schlimmer werden könnte (vgl. Thoma, 2019, Z. 32). Dabei wurde auch die verbundene Erleichterung beschrieben, Hauptsache entschieden zu haben, das Folgende werde dann schon irgendwie gelöst (vgl. Graessner, 2018, Z. 29). Dies verband sich mit dem Argument, dass manche Dilemmata nicht ausufern dürften, und daher gelte dann und oftmals ‚Hauptsache entschieden‘ (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 7). Eine Sonderform dabei sei, sich bewusst nicht zu entscheiden – aber auch dies ist eine Form von ‚Hauptsache entschieden‘ (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 33). Diese Herangehensweise betonen durchaus auch weitere, welche hervorheben, nichts verwirre mehr, als wenn nicht entschieden würde oder Entscheidungen immer wieder revidiert würden, was sehr planlos wirke (vgl. Kraus, 2019, Z. 19). Verbunden damit ist der Ansatz, dass entschieden auch entschieden heiße (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 37). Denn auch wenn etwas retrospektiv als falsch deklariert werde, oder als weniger ideal, sei im Moment des Entscheidens der Weg doch richtig gewesen, und zudem seien Entscheidungen sowieso stets angemahnt, erleichterten diese doch auch (vgl. Graessner, 2018, Z. 28). Entscheiden heiße eben auch, diese Entscheidung umzusetzen (vgl. Wyss, 2019, Z. 5), konsequent zu sein und zu bleiben (vgl. Regez, 2019, Z. 50 f.). Dies meinte zugleich, dass nicht über die Entscheidungen der Vergangenheit nachgesonnen werden sollte, wie betont wurde, was aber nicht bedeute, dass in einer vergleichbaren Situation im Heute nicht anders entschieden werden könnte und gegebenenfalls auch sollte (vgl. Donders, 2017, Z. 77 ff.). Langfristigkeit als Perspektive wurde dabei teilweise unterstrichen, aber zugleich wieder in ihrer Bedeutung relativiert (vgl. Thoma, 2019, Z. 17). Wenn eine Entscheidung jedoch ausbleibt, kann es zu einer anderen Entscheidungsmodalität kommen, der Entscheidung durch andere. Von dieser berichteten ei-

nige Interviewte, wenn sie in dilemmatischen Situationen nicht entschieden oder entscheiden konnten, was dann andere für sie übernahmen, oder diese ihnen zumindest den Weg zu einer Entscheidung bereiteten und sie so mehr oder minder vor vollendete Tatsachen stellten (vgl. Lüthi, 2018, Z. 33 ; Wyss, 2019, Z. 5 & 9). Dies wurde teilweise durchaus positiv konnotiert oder auch als ‚gemeinsame‘ Entscheidung mit anderen verstanden (vgl. Regez, 2019, Z. 53). Eine wichtige Unterscheidung dabei machten manche Interviewte im Faktor der Geschwindigkeit aus, dass in manchen Situationen umgehend entschieden werden müsste, was nur vereinzelt klar verbalisiert wurde (vgl. Wagner, 2018, Z. 17), aber implizit von vielen Interviewten als wesentliches Unterscheidungsmerkmal bei Dilemmata herausgestellt wurde, etwa im Kontext der Bilanzierung, der Möglichkeit des Aussitzens oder der Frage nach der Reifung einer Entscheidung (vgl. Dubach, 2019, Z. 53).

Der Aspekt der Freiheit und Güte einer Entscheidung zeigte sich gleichfalls als zentral. Denn die Freiheit, zu entscheiden ermöglicht es erst tatsächlich, angesichts eines Dilemmas zu entscheiden, und vermindert zugleich den dilemmatischen Charakter. So bedürfe es eines Handlungsspielraums als Topmanager, der Freiheit, zu entscheiden, um einem Dilemma wirklich begegnen zu können. Dies wurde als Grundvoraussetzung des Umgangs mit Dilemmata durch Topmanager unterstrichen (vgl. Rychen, 2017, Z. 13), der durchaus auch eine gewisse Befreiung von Druck bedeuten könnte (vgl. Thoma, 2019, Z. 50). Einige Interviewte betonten diesen Aspekt, durchaus auch in dem Sinne, dass lange bestehende Dilemmata angegangen werden könnten, wenn sich die entsprechende Freiheit ergäbe, diese im neuen Licht erscheinen würden, wenn es eine Entscheidungsfreiheit gäbe, etwa durch eine gewisse wirtschaftliche Sicherheit (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 7). Dies meinte auch die Freiheit, eine Entscheidung reifen zu lassen (vgl. Dubach, 2019, Z. 53). Teilweise wurde in diesem Rahmen weiter differenziert, es gäbe unterschiedliche Entscheidungsgüten. Nie könnte nur gut entschieden werden, vielmehr käme es genauso zu sehr guten wie zu mittelguten oder schlechten Entscheidungen, dies sei ein Wesensmerkmal von Entscheidungen und sollte zugleich nicht davon abhalten, zu entscheiden (vgl. Regez, 2019, Z. 51; Wagner, 2018, Z. 21). Betont wurde dabei auch, dass Entscheide immer situativ und temporal seien, aber nicht richtig oder falsch an sich (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 37). Eine gewisse Besonderheit ergab sich dabei durch die Betonung des Einflussfaktors Alter auf Entscheidungen, auf die Entscheidungsfreiheit und -güte. Dabei

wurde erklärt, dass als Kind oftmals nur wenige Optionen bestünden und erst als Erwachsenen sich die Anzahl der Optionen wie deren Gleichwertigkeit erhöht hätten (vgl. Breu, 2018, Z. 2). Dieser Aspekt einer Entscheidung wurde jedoch in kaum einem Interview expliziert, doch verwiesen auch andere Interviewte indirekt auf diesen, beispielsweise viele, die betonten, erst als Erwachsene oder Jugendliche mit dilemmatischen Entscheidungen konfrontiert worden zu sein. Es bedarf demnach der Möglichkeit, zu entscheiden, Verantwortung zu übernehmen, um einem Dilemma als solchen überhaupt und mit einer bestimmten Güte zu begegnen sowie dieses als Dilemma zu erkennen.

Eine weitere wichtige Entscheidungsform war das **Fokussieren**, eine Kategorie, die von sehr vielen Interviewten vorgebracht wurde. Und auch wenn die zugehörige Herangehensweise immer etwas unterschiedlich dargestellt wurde, ging es doch stets darum, sich auf das Lösen und Entscheiden zu fokussieren, nicht auf zugehörige Beschwerden oder Ähnliches (vgl. Donders, 2017, Z. 57). Dies hatte dabei etwas mit Entschlossenheit zu tun (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 33). Fokussieren meinte aber auch, dass es beim Entscheiden bei einem Dilemma darum gehe, sich die unterschiedlichen Seiten bewusst zu machen, schriftlich oder im Kopf darauf zu fokussieren, um dann eine bewusste und sachliche Entscheidung treffen zu können (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 7). Dies entsprach dem Ansatz, stets sachlich und informiert zu entscheiden. Einige differenzierten dieses Vorgehen, diese Art der Entscheidung, denn es gelte, stets zu entscheiden, worauf fokussiert werde, die Unternehmensinteressen zuerst, zuerst die Mitarbeiter oder die eigene Gesundheit, dies sei von Dilemma zu Dilemma unterschiedlich, aber ein Dilemma könne nur entschieden werden mit dem zugehörigen Fokus (vgl. Lüthi, 2018, Z. 43 ff.). Dies entsprach immer wieder der Betonung des Faktors Mensch in anderen Kontexten, stand teilweise aber auch vor allem für eine Multiperspektivität als Grundansatz einer folgenden Fokussierung (vgl. Schaeppi, 2018, Z. 8). Das Fokussieren als Operationalisierung beschrieb dabei wohl unter den Interviewten Breu am trefflichsten, der erklärte, so erst die Nuancen an Unterschieden wahrnehmen zu können, nur durch Distanz, Fokus und Innehalten ein Dilemma wirklich erfassen zu können (vgl. Breu, 2018, Z. 12):

„Dann muss man sich wahrscheinlich in diesem Prozess[,] besinnt man sich dann relativ stark darauf und sagt: Halt mal. (...) Dilemma eben kennzeichnet sich dadurch, dass es sehr gleichwertige Optionen wahrscheinlich sind aus der Dis-

tanz oder die erste Sicht, (...) dann geht es darum vielleicht den Fokus zu erhöhen, die Auflösung zu erhöhen und dann sieht man plötzlich wieder gewisse Nuancen, gewisse klare Argumente wieso das eine Lösung weniger gut ist und die andere besser ist“ (Breu, 2018, Z. 12).

Doch nicht immer bringt eine Fokussierung eine Lösung, schließlich handelt es sich um Dilemmata, die eben charakterisiert sind durch gleichwertige Optionen. So sind **Kompromisse** wichtig für viele der Interviewten. Kompromisse als Weg der Entscheidung betonten fast alle Interviewten als zwar nicht immer, aber immer wieder richtigen Weg, einem Dilemma zu begegnen. Einige Interviewte betonten dabei, dass Kompromisse vorlägen, wenn nicht alle Informationen vorhanden wären oder aber ‚Bauch‘ und ‚Kopf‘ sich widersprächen; Situationen, in denen unterschiedlich zwischen beiden priorisiert wurde in Sinne eines Kompromisses (vgl. Donders, 2017, Z. 45 & 75). Auch eine Entscheidung aufzuschieben, um dann klar zu entscheiden, wurde als Weg eines Kompromisses dargestellt (vgl. Dubach, 2019, Z. 45). Einige erklärten dabei, es gelte Dilemmaentscheide über die Zeit hin und her wechseln lassen zu können, durchaus im Sinne von 50:50 Entscheidungen, die dabei nicht vollständig rational sein müssten. Wenn in einer zeitlich begrenzten Phase die Priorität auf Arbeitszeit gelegt würde, meinte ein Kompromiss in diesem Sinne und Rahmen, später Familienzeit zu priorisieren. Nur so könnte die erste Priorität als temporale Dilemmaentscheidung funktionieren und von allen Beteiligten getragen werden (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 3). Dies meinte auch, dass ein Kompromiss ein Dilemma nicht an sich aufheben muss, sondern bestehen lassen kann, jedoch eine temporale Entscheidung bedeute (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 36). Einige benutzten dabei nicht den Term Kompromiss, sondern jenen des Managens eines Dilemmas, meinten inhaltlich aber, immer wieder Kompromisse zu finden im Sinne der anderen Interviewten (vgl. Wyss, 2019, Z. 5). Andere verbanden Kompromisse nicht nur mit 50:50 Entscheidungen, sondern auch mit dem Fokussieren und der Unmöglichkeit, stets Schwarz-Weiß-Entscheidungen zu treffen (vgl. Breu, 2018, Z. 12, 18 & 26) respektive Alternativen tatsächlich abzuwägen (vgl. Thoma, 2019, Z. 20) und einen Kompromiss für die Zeit und über die Zeiten zu suchen, privat wie beruflich (vgl. Thoma, 2019, Z. 40 & 78). Somit stellten sich für viele Interviewte Kompromisse als realistische Grundlage von dilemmatischen Entscheidungen im unternehmerischen Alltag dar und erlaubten einen Umgang mit Dilemmata (vgl. Breu, 2018, Z. 12 & 26). Darüber hinaus bedeuteten Kompromisse auch ein Abwägen, die Einbeziehung Betroffener oder auch die analytische Durchdringung einer Situation

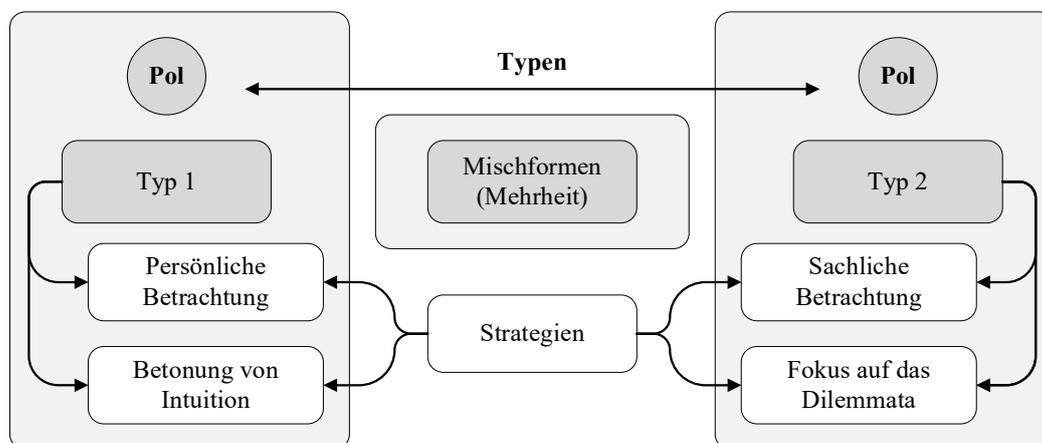
(vgl. Wagner, 2018, Z. 17), gerade damit Entscheidungen etwa auch für Mitarbeiter tragbar wurden (vgl. Schmidlin, 2018, Z. 20 & 32).

Zuletzt gab es noch jene Achsenkategorie, die gewissermaßen am deutlichsten zum Kapitel 6.3.3 überleitet und sich mit einer möglichen Folge von Entscheidungen im Angesicht von Dilemmata befasste: **Fehlentscheidungen**. Fehlentscheidungen thematisierten dabei nur eine Minderheit der Interviewten, wenn auch alle zumindest die Möglichkeit dieser streiften. Einige thematisierten diese dabei insofern indirekt, dass sie nicht auf konkrete Fehlentscheidungen eingingen, sondern die Sorge vor Fehlentscheidungen als handlungsleitend markierten (vgl. Thoma, 2019, Z. 64). Wichtig war die Thematik hingegen für Lüthi. Dieser beschrieb unter anderem in diesem Kontext eine Situation, in der er nicht seiner Intuition folgte und auf andere hörte und dies später als Fehlentscheidung erkennen musste, weil die Sachargumente die Oberhand über das Bauchgefühl erhalten hatten (vgl. Lüthi, 2018, Z. 59 ff.). Eine Fehlentscheidung beruht demnach darauf, dass nicht konsequent der eigenen Entscheidungslinie gefolgt wurde, bei Lüthi seinem ‚Bauch‘ bzw. seinen Intuitionen. Etwas anders definierten Graessner und Wagner Fehlentscheidungen. Beide betonten, dass dies stets nur ein retrospektives Label sei, nur retrospektiv erfasst würde, dass etwas eine Fehlentscheidung war, aber in der Entscheidungssituation diese durchaus richtig oder zumindest nachvollziehbar gewesen sein könnte. Was nicht bedeutete, dass daraus nicht gelernt werden sollte. Zudem seien Fehlentscheidungen deutlich in der Minderzahl, wie es auch Lüthi beschrieb, ergo Einzelfälle (vgl. Graessner, 2018, Z. 14 & 27; Wagner, 2018, Z. 17 & 21). Dubach hingegen betonte, das Label Fehlentscheidung sei vor allem ein temporales. Was gerade als Fehlentscheidung wahrgenommen würde, könnte sich zu einem anderen Zeitpunkt auch als richtige Entscheidung erweisen. Fehlentscheidungen sind demnach subjektive, temporale Einschätzungen, Bewertungen von Entscheidungen, die keineswegs feststünden oder wären (vgl. Dubach, 2019, Z. 11 & 53).

Diese Ausführungen erlauben eine erste Beantwortung einer Forschungsfrage, der Forschungsfrage F3, im Hinblick auf das ÜZ3. Werden Bewältigungsstrategien im Sinne des Entscheidens im Angesicht von Dilemmata betrachtet, so zeigten sich in der Empirie viele Ansätze verbreitet. Sehr viele Interviewte betonten, dass das Bilanzieren helfe, zu entscheiden, dass es gelte, Betroffene einzubeziehen, Konsequenzen zu beachten, zu beach-

ten unter welchen Umständen entschieden werden müsse, wie, ob und welche Kompromisse möglich seien. Alle betonten dabei die Zentralität, überhaupt zu entscheiden, was auch erklärt, warum die Freiheit der Entscheidung als Grundvoraussetzung der Begegnung von Dilemmata durch Topmanager verstanden wurde. Dabei zeigte sich ein verbreitetes Bewusstsein, dass Entscheidungen retrospektiv auch falsch erscheinen könnten, manche Kompromisse schmerzhaft seien, doch wurde dies stets der prioritären Notwendigkeit für Topmanager, überhaupt zu entscheiden, untergeordnet. Wird dies nun fokussiert auf Dilemmata-Arten und Topmanagertypen, zeigt sich bezüglich ersteren eine Unterscheidung entlang bereits identifizierter Parameter wie Auswirkungen, Reichweite, Temporalität, Abgeschlossenheit und weiteren, was zu einer unterschiedlichen Bewertung bezüglich der Herangehensweise an eine Entscheidung im Angesicht des Dilemmas führte, sei es eine Team-Entscheidung, ein Kompromiss oder eine singuläre Sachentscheidung. Bezüglich Typen von Topmanagern zeigen sich gleichfalls ähnliche Dimensionen wie zuvor, zwei nicht völlig getrennte Lager mit vielen Interviewten zwischen den Polen.

Abbildung 27: Zentrale Bewältigungsstrategien nach Topmanagertypen



(Eigene Darstellung, 2019)

Die Pole hier verlaufen analog zur Frage der Bedeutung von Menschen und Sachargumenten bei Dilemmata, hier nun Intuition und eine persönliche Betrachtung auf der einen Seite, auf der anderen Seite eine sachliche Betrachtung und ein Fokus auf das Dilemma. Dies meint nicht, dass nicht auch intuitive Entscheidungen eines Fokus bedurften oder jene Interviewte, die Sachentscheidungen betonten, die Bedeutung von Intuition negierten. Es sind vielmehr Tendenzen in der Betonung, welche hier die Pole setzen. So sind es auch die gleichen Topmanager, wie bereits zuvor identifiziert, die jene Pole bildeten: auf

der einen Seite vor allem Lüthi und Graessner, bedingt auch Rychen, auf der anderen vor allem Stämpfli und Donders. Wie weit diese Typisierung haltbar ist, gilt es im folgenden Unterkapitel nochmals näher zu untersuchen.

6.3.2 F4: Zugehörige Typen von Topmanagern (mit Bezug auf ÜZ3)

Bereits in Kapitel 6.2.4 ging es um Topmanagertypen in Bezug auf Dilemmata. Dabei wurde jedoch vor allem auf Herangehensweisen an Dilemmata geschaut, weniger auf Resultate des Umgangs. Letzteres ist nun der Topos der Kapitel unter 6.3, jener zum ÜZ3. Orientiert wird sich dabei hier beim Blick auf zugehörige Topmanagertypen an der Forschungsfrage F4, die hinterfragt, ob es unterschiedliche Typen von Topmanagern gibt und wie diese, bei einem Vorhandensein unterschiedlicher Typen, zu identifizieren und zu beschreiben sind.

Die vermutlich zentralen Achsenkategorien überschneiden sich dabei mindestens in Teilen mit jenen aus Kapitel 6.2.4. Die vermutlich fokale Kernkategorie in diesem Kontext ist Typ Mensch. Bereichert wird diese durch die ebenfalls vermutlich bedeutsame Kernkategorie Umfeld/Kontext. Zentrale Achsenkategorien bezogen auf das ÜZ3, wie auch schon das ÜZ2, sind dabei in der Kernkategorie Typ Mensch vermutlich Eigenschaften, Beziehungen, Perfektionismus und möglicherweise Selbstbild. Relevanter mit Blick auf das ÜZ3 sind die Achsenkategorien Erfolgsorientiert, Motivation, Persönliche Grenzen und Versagen. Dazu kommen die Achsenkategorien der Kernkategorie Umfeld/Kontext, familiäres und berufliches Umfeld, Arbeitsumfeld und Gesellschaft. Diese sind insbesondere für die Differenzierung identifizierter Typen von Topmanagern zentral. Die Untersuchungsgrundlage bleibt dabei die gleiche, doch auch hier gilt, wie bereits im Kapitel 6.2.4, die Einschränkung, dass eine Bereicherung der Ergebnisse über die Literatur kaum möglich ist, wenn die konkreten empirisch erfassten Typen von Topmanagern im Angesicht von ebenfalls empirisch erfassten Dilemmata im Zentrum des Erkenntnisinteresses stehen sollen. Hier sollen nun zunächst jene Ergebnisse im Fokus stehen, die auch schon im entsprechenden Kapitel zum ÜZ2 relevant waren, bevor sich jenen Typisierungsergebnissen zugewandt wird, die spezifisch für das ÜZ3 relevant sind, den Umgang mit und die Bewältigung von Dilemmata.

Die Achsenkategorie **Eigenschaften** erwies sich als besonders zentral für das ÜZ2. Die dabei herausgestellten Eigenschaften, gewissermaßen die idealtypischen Eigenschaften eines Topmanagers, sind auch bezüglich der Bewältigung von Dilemmata von äußerster Relevanz, seien es Disziplin, Mut, Pflichtbewusstsein, Zielstrebigkeit oder Durchsetzungsstärke (vgl. unter anderem Lüthi, 2018, Z. 13 & 21). Dies verbindet sich mit der im letzten Unterkapitel herausgearbeiteten Notwendigkeit, Entscheidungen zu treffen, wenn einem Dilemma begegnet werden soll (vgl. Donders, 2017, Z. 21 & 57). Einige Eigenschaften wurden dabei durchaus ambivalent beurteilt, so Pflichtbewusstsein, welches übersteigert werden könnte, oder Disziplin (vgl. Schmidlin, 2018, Z. 4). Andere Eigenschaften wurden hingegen weniger zentral gestellt, aber doch als wichtig für Topmanager betont, etwa Empathie, und wieder andere teilweise unter den bisher genannten subsumiert, etwa Ehrlichkeit. Auch die Achsenkategorie **Beziehungen** zeigte sich mit Bezug auf das ÜZ2, aber auch hier nun auf das ÜZ3 zentral und erlaubt es etwa, entlang von Priorisierungen, Familien-, Frei- und Arbeitszeit Rollenverständnisse nachzuzeichnen. Keine interviewte Person deutete dabei eine einseitige Orientierung positiv, was jedoch keine Abweisung von Ich-Bezogenheit bedeutete. Diese Achsenkategorie unterstrich letztlich die Unterschiede der erfassten Topmanager in ihrer Begegnung von Dilemmata entlang der Bewertung des Faktor Mensch. So ergaben sich die zwei idealtypischen Pole Rychen, Graessner und Lüthi auf der einen und Stämpfli und Donders auf der anderen Seite. Erstere betonten dabei nicht nur die Bedeutung des familiären Umfeldes, sondern auch der Orientierung an Menschen und deren Bedürfnissen. Die Unterscheidung war dabei jedoch nicht absolut und trennscharf, auch sind alle weiteren Interviewten dazwischen zu verorten. Die Kategorie **Selbstbild** half hingegen nicht zur weiteren Differenzierung, da diese sich fast nur auf die zugezogene Literatur bezog oder nichtkonsistente indirekt abgeleitete Einzeleindrücke lieferte (vgl. Thoma, 2019, Z. 50 & 56).

Diese bereits zum ÜZ2 herausgearbeitete Sachlage lässt sich allerdings weiter differenzieren und unterscheiden, wenn die Kernkategorie **Umfeld/Kontext** betrachtet wird. Singular am zentralsten war dabei die **Achsenkategorie Gesellschaft**. Zu dieser äußerten sich jedoch nur wenige Interviewte, hauptsächlich jene, die deutlich oder mindestens eher zu Sachentscheidung und dem Versuch einer Reduzierung des Einflusses des Faktors Mensch neigten. Dabei wurde erklärt, dass es bei einem Dilemma darauf ankomme, wer das Gegenüber sei, was eine Entscheidung beeinflusse und durchaus eine Situation dilemmatischer machen könnte. Zugleich sei Unbekanntheit mit anderen aber ebenfalls ein

Dilemma an sich. Am Ende aber entscheide stets die persönliche Sicht auf die Welt und ein Dilemma. So seien Beziehungen zwar zentral, das Umfeld, die Gesellschaft, aber nur aus der subjektiven Perspektive heraus (vgl. Donders, 2017, Z. 19 ff. & 45). Andere äußerten sich diesbezüglich mehr zum ausgemachten gesellschaftlich-kulturellen Hintergrund, der hinter allem Handeln und Entscheidungen stehe. In diesem Rahmen erklärte Wagner, er sei nicht nur durch seine Erfahrungen als Kind in den USA und Kanada geprägt, sondern eben auch die Kultur der Schweiz, die nach Sicherheit, Begründungen und Nachvollziehbarkeit strebe. Als einziger Interviewter machte er dabei ein grundsätzliches Problem der Schweiz aus, eine ‚Vollkasko-Mentalität‘, die seiner Meinung nach beispielsweise verhindere, sich Dilemmata zu stellen. Immer mehr entwickelte sich seine Sichtweise, im Verlauf des Interviews, dabei hin zu einer allgemeinen Kritik moderner Gesellschaft, die ein einfaches und bequemes Leben anstrebe, satt und an Wohlstand gewöhnt sei, und daher Risiken sträube (vgl. Wagner, 2018, Z. 3 & 11). Eine solche kulturelle Unterscheidung ist auch ein populäres Thema, wenn unter anderem die asiatische Gesellschaft eher als kollektivistisch und die westliche eher als individualistisch gezeichnet werden (vgl. Storr, 2018, Z. 8 ff.). Diese Position muss im Rahmen der Empirie der Interviews jedoch als Außenseiterposition in ihrer Deutlichkeit beschrieben werden. Keine andere interviewte Person machte Kultur-Cluster auf oder aus. Zudem spielen diese hier bezüglich der Analyse der erfassten Empirie auch keine wesentliche Rolle, findet hier doch kein Kulturvergleich zwischen Topmanagern unterschiedlicher Länder statt, sondern es wird nach den Umgangsformen mit Dilemmata von europäischen, noch genauer schweizerischen und deutschen Topmanagern geschaut, bei denen keine gravierenden grundsätzlichen kulturellen Unterschiede feststellbar sind. Dennoch findet sich bei Wagner ein wichtiger Aspekt, den auch andere Interviewte betonten, und zwar **dass Entscheidungen und Umgangsweisen systemisch bedingt sind und daher nicht stets gleich erfolgten. Sie hängen also nicht nur von der Dilemmata-Art und dem Topmanagertypus ab, sondern auch vom jeweiligen System, etwa den Werten, die beim jeweiligen Dilemma im Verhältnis zum zugehörigen Ökosystem betroffen sind** (vgl. Breu, 2018, Z. 10), ganz banal beispielsweise schon, ob eine Entscheidung als häusliche oder betriebliche Entscheidung beurteilt wird (vgl. Breu, 2018, Z. 24). Beide Seiten können sich allerdings durchaus vermengen, wie die Achsenkategorie **Familiäres und berufliches Umfeld** erfasste, etwa bei Familienunternehmen (vgl. Wagner, 2018, Z. 3). Und genauso wie eine Familie und ein Freundeskreis bei Entscheidungen im Geschäft helfen könnten, teilweise auch erst Zugänge und Informationen böten (vgl. Rychen, 2017, Z.

101 & 117), könnte ein geschäftliches Dilemma und der Umgang mit diesem auch das familiäre oder freundschaftliche Umfeld beeinflussen, etwa Freundschaften kosten (vgl. Wyss, 2019, Z. 5). Betont wurde dabei die Notwendigkeit, beides aufeinander abzustimmen, damit beide Bereiche in Relation zueinander funktionieren könnten und sich nicht stets dilemmatisch gegenüberstünden. Wobei die Betonung der Möglichkeit der Abstimmung eine Einzelposition in ihrer Deutlichkeit darstellte (vgl. Thoma, 2019, Z. 78). Insgesamt lassen sich Freunde und Familie auch als **Arbeitsumfeld** fassen und vice versa. Beides beeinflusst sich gegenseitig und zeigt doch Trennendes, so etwa, dass im Beruflichen der Umgang mit Dilemmata Zwang und Grundlage ist, im Privaten hingegen weniger (vgl. Breu, 2018, Z. 10 & 18). Dies macht zugehörige Entscheidungen komplex, was sich in den Ausführungen teilweise damit verband, dass die Welt an sich immer komplexer wird (vgl. Wagner, 2018, Z. 3). Dass auch Politik in eine solche Entscheidung einfließen würde, was die Komplexität erhöhe, betonte hingegen Graessner (vgl. Graessner, 2018, Z. 8). Aspekt dessen war auch eine ausgemachte Verbreitung von Leistungs- und Erfolgsdruck im Sinne von Erwartungshaltungen (vgl. Rychen 2017, Z. 105; Grübel, 2017, Z. 4 & 15). Insgesamt erlaubt die Kernkategorie Umfeld/Kontext nur bedingt die Typisierung von Topmanagern im Angesicht von Dilemmata über Beziehungen zu differenzieren oder gar zu modifizieren. Deutlich wurde hingegen im Rahmen dieser Kernkategorie, dass Entscheidungswege und -modalitäten bei einer Person sich je nach Kontext unterscheiden. Wenn also eine Person wie Lüthi hier als allgemein fokussiert auf Menschen bei Entscheidungen beschrieben wird, muss dies nicht in allen Situationen und Kontexten gelten. Dazu passt, dass beispielsweise auch Donders Intuitionen und deren Bedeutung betonte, aber eben nicht als für alle Situationen passend. So bleibt es nach Betrachtung dieser Kategorie zunächst bei der groben bipolaren Typisierung.

Neben den Achsenkategorien Eigenschaften und Beziehungen wurden weitere als wichtig für das ÜZ2 erachtete bereits eingehender in Kapitel 6.2.4 behandelt. Dabei wurde die Kategorie **Persönlicher Werdegang** unterstrichen, die aufzeigte, wie wichtig für viele Interviewte die eigene Karriere im Rahmen der Identifikation und Selbstverortung war. In diesem Kontext wurden wiederum idealtypische Eigenschaften eines Topmanagers betont (vgl. beispielsweise Meyer, 2018, Z. 38). Diese Achsenkategorie unterstrich zudem nochmals die Trennung der erfassten Topmanager in jene, die Menschen und deren Relevanz bei Entscheidungen betonten, und jene, die diese weniger stark in den Fokus rückten, exemplifizierte aber auch Dilemmata, welche die Interviewten selbst erlebt hatten.

Dies drückte sich in unterschiedlichen offenen Codes aus, die gerade auch die **Bedeutung der eigenen Vergangenheit und Herkunft** betonten. So ergaben sich verbreitete, aber eben nicht stets notwendige Grundlagen der Fertigkeit, einem Dilemma zu begegnen, wie eine stabile Herkunft, die dies nach Meinung vieler Interviewter erleichtere (vgl. Rychen, 2017, Z. 117). Auch wurde in diesem Kontext die Achsenkategorie der **Emotion** betrachtet, die nochmals aufzeigte, wie wichtig eine emotionale Stabilität im Sinne einer inneren Zufriedenheit für den Umgang mit Dilemmata nach Meinung vieler sei. Die eigene Involviertheit wurde dabei als beeinflussend für den Umgang mit Dilemmata markiert (vgl. unter anderem Donders, 2018, Z. 33 & 57; Rychen, 2018, Z. 117), wie hier bereits analog für das Umfeld oder den Kontext besprochen wurden. All dies differenzierte die empirisch erfassbaren Herangehensweisen an die Bewältigung von Dilemmata weiter, ließ aber die beiden zentralen Typenpole von Topmanagern bestehen, betonten doch alle direkt oder indirekt die Relevanz der Involviertheit, der emotionalen Verbundenheit, aber auch von Erfahrungen, wie einem spezifischen Dilemma begegnet wurde beziehungsweise werden sollte – aber die beiden Grundtypen von Topmanagern im Angesicht von Dilemmata, Sachlichkeit und Menschlichkeit in ihrer Offenheit blieben dadurch unberührt, wurden hingegen eher noch gestützt, wie die Achsenkategorie Persönlicher Werdegang unterstrich.

Eine Besonderheit stellt dabei die Achsenkategorie **Perfektionismus** dar. Dies liegt weniger daran, dass diese vergleichbare Eigenschaftsparameter nachzeichnete für Topmanager wie die Achsenkategorie der Eigenschaften respektive mit diesen verbunden ist oder sich zugleich eine gewisse Ambivalenz in dieser Achsenkategorie zeigte, es käme auf das Maß an, Perfektionismus an sich sei positiv, könne aber übersteigert werden (vgl. Graessner, 2018, Z. 8). Vielmehr lag die Besonderheit darin begründet, dass es sich um eine vor allem literarische Kategorie handelte. Wenn Perfektionismus in Interviews thematisiert wurde, dann zumeist als eine notwendige (Grund-)Eigenschaft von Topmanagern, wie bei Rychen (vgl. Rychen, 2017, Z. 19). Oder dieser wurde diskutiert im Rahmen der Bedeutung von Schwarz-Weiß-Denken, was die Mehrheit der Interviewten zu überkommen suchte. Graessner stellte dabei eine singuläre Ausnahme dar (vgl. Graessner, 2018, Z. 40). Dies erschwerte es, entlang von Perfektionismus unterschiedliche Typen von Topmanagern auf Grundlage der Empirie zu unterscheiden. In der Literatur wird hingegen deutlich entlang des Grades des Perfektionismus zwischen unterschiedlichen Topma-

nagern sowie entsprechenden -Typen unterschieden und aufgezeigt, dass ein Zuviel gravierende Folgen haben kann, bis hin zum Suizid bei einem Scheitern an den eigenen Ansprüchen (vgl. Kienast, 2013, Z. 28; Storr, 2018, Z. 11 ff.), zugleich aber (übersteigter) Perfektionismus ein Symptom der heutigen Zeit sei (vgl. Gasser, 2018, Z. 6 ff.; Storr, 2018, Z. 11 ff.). Es ist durchaus davon auszugehen, dass die Sicht auf Perfektionismus bei Topmanagern eine empirische Grundlage hat (vgl. Göring, 2018, Z. 5 & 9) – doch zeigte sich dies in der Empirie nicht gleichermaßen. Auch deshalb ist diese Achsenkategorie zur ausdifferenzierenden Typisierung von Topmanagern entlang der Frage des Umgangs mit Dilemmata nicht geeignet, denn alle Interviewten betonten die Bedeutung wie die Gefahr, perfekt sein zu wollen, ohne den Begriff notwendigerweise selbst zu verwenden oder einen Pol in Beziehung zu Perfektionismus zu bilden.

Näher behandelt wurde hingegen bereits im Kontext des ÜZ2 die Achsenkategorie **Erfolgsorientiert**. Dabei wurden bereits in den zugehörigen offenen Codes bestimmte Typen zu unterscheiden gesucht, etwa der Visionär vom Aktiven Löser und dem Macher getrennt. Mehr oder minder direkt ließen sich diese offenen Codes mit bestimmten Eigenschaften, wie Zielstrebigkeit oder Durchsetzungsstärke, sowie bestimmten Umgangsweisen mit Dilemmata, wie dem Eingehen von Risiken oder der analytischen Durchdringung, verbinden; allerdings zeigten dabei unterschiedliche offene Codes unterschiedliche Eigenschaftenverbindungen, ohne ein schematisches Bild zu ergeben. Auch deshalb stand die Frage im Raum, ob der Versuch einer systematischen Unterscheidung möglich ist und nicht bestimmte Interviewte zugleich mehrere Facetten von Erfolgsorientierung in sich vereinten. Den offenen Code **Visionär/Vorreiter/Vorausdenker** prägten beispielsweise Lüthi, Graessner, Wagner, Regez und Rychen. Gerade letzterer betonte dabei immer wieder, wie er in unterschiedlichen Feldern der Erste war, Vorreiter bei Entscheidungen oder Gründungen, und später weitere seinem Weg folgten (vgl. Rychen, 2017, Z. 13, 19 & 101). Dass dies viel damit zu tun habe, Ziele zu haben, vorauszuschauen und auch andere nach ihrer Passgenauigkeit für die eigene Planung zu beurteilen, betonte hingegen Lüthi, der damit eine andere Facette unterstrich, eher das Vorausdenken als das Vorreiter-Sein (vgl. Lüthi, 2018, Z. 13 & 19). Ähnliches betonte Wagner (vgl. Wagner, 2018, Z. 3), während Graessner eher sein Wirken als Vorreiter im Geschäft betonte (vgl. Graessner, Z. 8). Regez hingegen stilisierte sich als Visionär und betonte die Bedeutung von Visionen (vgl. Regez, 2019, Z. 61). Dies ließe sich nun theoretisch trennen von einem

Ansatz des **Führungsanspruchs**, als gedachter Gegensatz jener Topmanager, die visionär vorauszuweichen suchen, und jenen, die nach Macht streben. Ein solcher Gegensatz passt jedoch nicht zur Empirie, denn den offenen Code Führungsanspruch prägten neben anderen auch Graessner und Rychen, jene zwei Visionäre. Rychen strebte dabei deutlich nach Macht und entsprechenden Positionen (vgl. Rychen, 2017, Z. 17), und auch Graessner suchte sich immer wieder, zu beweisen und so seine machtvolle Position zu stärken (vgl. Graessner, 2018, Z. 8). Andere verbanden diese Kategorie mit ihrer Geschichte des Strebens nach Aufstieg (vgl. Meyer, 2018, Z. 40). Aber auch für weitere ist Führungsanspruch ein Thema bezüglich Topmanagern respektive wird Machtverlust als ernsthafte Gefährdung bis hin zu Suizidabsichten bewertet (vgl. Grübel, 2017, Z. 3; Kowalsky, 2013, Z. 41). Im Rahmen der Ausführungen zum Führungsanspruch wurde außerdem immer wieder betont, dass Topmanager mehr seien als Verwalter, Management hier auch Führen bedeute, Verantwortung zu übernehmen und Führung, auch wenn andere versagten (vgl. Lüthi, 2018, Z. 135 f.; Meyer, 2018, Z. 40). Einen Führungsanspruch zu leben, meinte für viele auch, ihre Karriere zu verfolgen (vgl. Rychen, 2017, Z. 13; Wyss, 2019, Z. 5), wenn dies auch unterschiedlich betont wurde. Allerdings steht Führungsanspruch eben nicht für einen anderen Typus von Topmanagern als Vorreitertum. Und dies gilt auch für anderen Kategorien: Auch der Typus **Aktiver Löser** ist keineswegs ein grundsätzlich anderer als jener des Vorreiters oder jener mit Führungsanspruch. Denn Aktiver Löser waren sowohl Wagner wie Graessner, Rychen, Regez und auch Lüthi, neben anderen. Gerade dieser Typus erwies sich vielmehr als eine **generische Beschreibung von Topmanagern** – Topmanager seien stets Aktive Löser, dies zu sein sei ihre zentrale Aufgabe. Dabei gäbe es zwar nicht stets die optimale Lösung oder eine Lösung im Sinne aller, aber zu lösen, ergo zu entscheiden sei zentrale Aufgabe von Topmanagern (vgl. Donders, 2017, Z. 37 & 45; Meyer, 2018, Z. 12 & 42; Regez, 2019, Z. 59). Teilweise wurden dabei unterschiedliche Facetten des Entscheidens, des Daseins als Aktiver Löser hervorgehoben, unterschiedliche Schweregrade von Entscheidungen etwa oder die Notwendigkeit von Unterstützungen beim Umsetzen der Lösung (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 3, 11 & 15), genauso wie die Frage von Alternativen (vgl. Schmidlin, 2018, Z. 32) oder die Bedeutung von Bauchentscheidungen (vgl. Lüthi, 2018, Z. 19 ff.). Doch über die Facetten hinweg entstand ein gemeinsames Bild von Topmanagern stets als Aktive Löser. Dieser Wesensinhalt des Daseins von Topmanagern wurde folgendermaßen zusammengefasst:

„Aber noch einmal, ich suche permanent nach Lösungen. Das wird mir übrigens oft auch im Privatleben vorgehalten, ja du suchst immer nach Lösungen, lass doch jetzt einmal das so. Und warum willst du schon wieder eine Lösung und so weiter“ (Wagner, 2018, Z. 15).

Es zeigten sich unterschiedliche Wege zum Aktiven Löser zu werden, aber dies auszufüllen, wie immer wieder Vorreiter zu sein oder Führung zu beanspruchen, wurde als Notwendigkeit im Topmanagement, nicht als spezifischer Typus eines Topmanagers herausgestellt. Und dies gilt auch für den letzten offenen Code der Achsenkategorie Erfolgsorientiert, für den Code **Macher**. Dieser umfasste in unterschiedlicher Betonung den Aspekt der Eigenständigkeit (vgl. Breu, 2018, Z. 2), auch im Sinne des Durchhaltens und der Motivation bzw. Fähigkeit, sich Dilemmata zu stellen (vgl. Regez, 2019, Z. 49 ff.), genauso wie jenen des Engagements (vgl. Dubach, 2019, Z. 11 & 53; Rychen, 2017, Z. 19), durchaus im Sinne einer Orientierung an Resultaten und Zielen (vgl. Thoma, 2019, Z. 56), was andere jedoch als Vorreitertum oder auch Führungsanspruch fassten. Auch sich nicht schnell zufrieden zu geben, überschneidet sich als Eigenschaft mit den Codes Macher wie Führungsanspruch (vgl. Graessner, 2018, Z. 8; Wagner, 2018, Z. 15). Alle Codes der Kategorie Erfolgsorientiert waren demnach inhaltlich eng verbunden. Insgesamt ergibt sich so das Bild, dass es keine größeren oder schematischen Unterschiede in der Erfolgsorientierung der erfassten Topmanager gab, wenn auch graduelle Unterschiede vorlagen, die sich jedoch zumeist durch unterschiedliche Begriffsverwendungen erklären lassen. Vielmehr wurde Erfolgsorientierung als allgemeine Eigenschaft von Topmanagern beschrieben, die keine Unterscheidung von Typen von Topmanagern erlaubt, noch weniger entlang der Frage des Umgangs mit Dilemmata. Ohne Erfolgsorientierung keine Topmanager ließe sich zusammenfassen, egal wie Dilemmata angegangen werden.

Damit bleiben noch zwei Achsenkategorien, um die bis dato herausgearbeiteten Typen von Topmanagern weiter zu differenzieren. Dies sind die Kategorien Persönliche Grenzen und Motivation. Die einzige dabei deutlich inhaltlich gefüllte Achsenkategorie stellte Persönliche Grenzen dar. Da jedoch Persönliche Grenzen bereits deutlich zu Handlungsempfehlungen und der Möglichkeit der Ableitung eines theoretischen Modells überleitet, soll hier zunächst die weniger stark ausgefüllte Achsenkategorie **Motivation** analysiert werden. Doch auch diese ist bereits mindestens bedingt überleitend zu Handlungsempfehlungen zu verstehen. Motivation hat eine spezifische Funktion in Bezug auf den Typus

Topmanager beim Umgang mit Dilemmata. Allgemein geht es dabei darum, dass es Motivation bedarf, um mit Dilemmata umzugehen (vgl. Dubach, 2019, Z. 53), sich bei einem Dilemma aber auch unterschiedliche Motivationen entgegenstellen können, die den spezifischen Umgang mit Dilemmata beeinflussen (vgl. Breu, 2018, Z. 2). Eine Motivation dabei kann sein, Erfolg haben zu wollen (vgl. Graessner, 2018, Z. 8). Dies kann aber auch erst zu Dilemmata führen (vgl. Wyss, 2019, Z. 5). Durchaus auch in diesem Sinne muss eine spezielle Form der Motivation unterstrichen werden, nämlich jene, nur noch zu funktionieren, Funktionen zu erfüllen, sei es in der Familie oder im Unternehmen. Dabei wurde eine solche Motivation als nicht hilfreich, um Dilemmata zu lösen, erfasst, wurde aber auch nur von Graessner als mögliche Motivation unterstrichen (vgl. Graessner, 2018, Z. 8, 46 & 50). Eine Extremform in diesem Kontext ist Frust, der Motivation völlig unterterminiert, der durchaus daraus resultieren kann, dass Dilemmata nicht erfolgreich bewältigt wurden, was auch zum Mangel an Spaß und der empfundenen Notwendigkeit zu funktionieren führen kann (vgl. Schmidlin, 2018, Z. 9). Verallgemeinert drückt sich dies schon im Zwang aus, arbeiten zu müssen (vgl. Donders, 2017, Z. 45). Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass es Motivation bedarf, um Dilemmata zu bewältigen. Wenn dies aber unterbleibt oder ohne Erfolg unternommen wird, kann ebendiese Motivation verloren gehen. Motivation scheint damit zentrale Voraussetzung erfolgreicher Topmanager im Angesicht von Dilemmata zu sein und doch sehr fragil. Vor allem aber hilft diese Kategorie nicht dabei, Typusunterscheidungen vorzunehmen, sondern stellt eine allgemein notwendige Eigenschaft von Topmanagern dar.

Wird nun auf die letzte Achsenkategorie in diesem Unterkapitel, jene der **Persönlichen Grenzen** geschaut, zeigt sich, dass es sich bei dieser um eine zunächst vor allem literarisch geprägte Kategorie handelt. Dabei betont etwa Achermann, dass alle persönliche Grenzen hätten, fast alle eher Mittelmaß denn High-Performer seien, sich dies aber **nicht eingestehen würden**. Dabei sei das Nicht-Eingestehen genauso wie das Nicht-Vermögen eine Problematik angesichts des Umgangs mit Dilemmata (vgl. Achermann, 2018, Z. 5 & 10 f.). Doch würden Ziele stets hoch und im Sinne des Normalmaßes zu hoch gesteckt, dies sei gewissermaßen eine ‚Krankheit‘ unserer Zeit (vgl. Gasser, 2018, Z. 2 ff. & 16). Dies reiche so weit, dass viele nicht mehr in der Lage seien, Schwächen oder Unvermögen einzugestehen, und sich eher isolieren würden als zu versuchen und ein Scheitern zu erlauben (vgl. Göring, 2018, Z. 6 ff.). Dabei handele es sich um ein zweiseitiges Phänomen

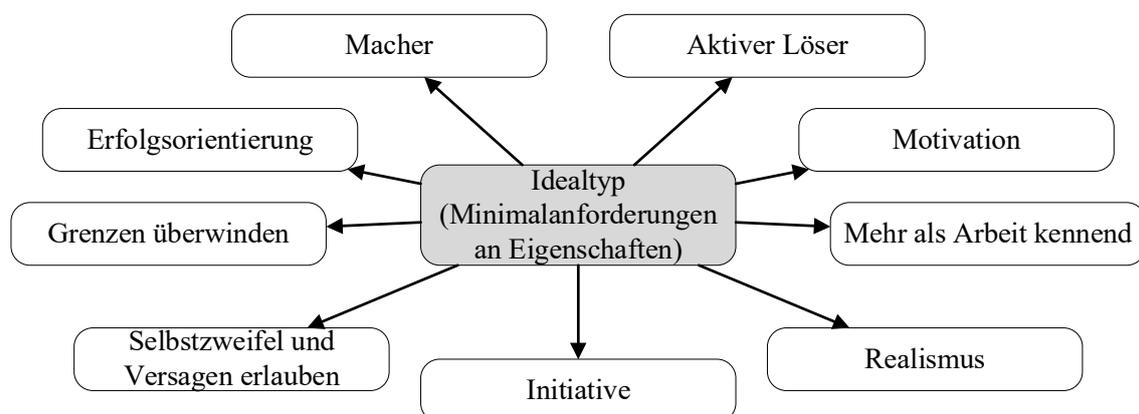
– einerseits nehme das Empathievermögen für andere ab, andererseits würde das Eigenbild immer deutlicher gestört, durch stetige Selbstdarstellung und Überhöhung (vgl. Storr, 2018, Z. 2 ff.). Das dies jedoch kein rein literarisches Bild ist, zeigt beispielsweise der offene Code Gesundheit. Denn einige Interviewte berichteten durchaus davon, auch gesundheitlich darunter gelitten zu haben, ein Dilemma nicht bewältigen zu können (vgl. Rychen, 2017, Z. 41; Wyss, 2019, Z. 5), als **Folge von und Krankheit durch Dilemmata**. Und nicht nur Gasser berichtet von Burnouts als Folge des Nicht-Umgangs mit Dilemmata oder der dauerhaften Konfrontation mit diesen (vgl. Gasser, 2018, Z. 8 & 12), sondern auch Graessner in seinem Interview (vgl. Graessner, 2018, Z. 20 & 34). Allerdings wurden Burnouts auch mit der Nichtfertigkeit verbunden, den stetigen Dilemmataumgang zu bewältigen und zu verarbeiten (vgl. Dubach, 2019, Z. 57). Im extremen Falle kann dies in eine ausgewachsene Depression führen, die allerdings neben der Literatur nur Graessner vertiefend thematisierte (vgl. Graessner, Z. 8, 15, 20 & 34). Allerdings berichtete auch Wyss als Folge der dauerhaften und letztlich als unerfolgreich empfundenen Belastung mit Dilemmata von einem finalen **Zusammenbruch** (vgl. Wyss, 2019, Z. 5), wie ihn auch andere immer wieder beschreiben (vgl. unter anderem Göring, 2018, Z. 11). Weniger radikal als Folge wurden Unwohlsein oder eine fortschreitende Schwächung herausgestellt (vgl. Schmidlin, 2018, Z. 8; Wyss, 2019, Z. 5). Dies war mit dem Konzept der **Work-Life-Balance** verbunden, in deren Rahmen unterstrichen wurde, dass Arbeit als Teil des Lebens und nicht diesem entgegengestellt betrachtet werden sollte, was auch für die zugehörigen Dilemmata gelte (vgl. Thoma, 2019, Z. 51 f.), aber Arbeit nie alle Zeit einnehmen dürfe, sonst seien persönliche Grenzen erreicht (vgl. Donders, 2017, Z. 55; Wyss, 2019, Z. 5). Dabei helfe es, wenn monetäre Einbußen hingenommen werden (können), die es am Ende mindestens erleichterten, sich frei von Dilemmata zu stellen (vgl. Graessner, 2018, Z. 56; Rychen, 2017, Z. 13). Das Gegenteil der Balance ist dabei eine Zerrissenheit zwischen Arbeits- und Privatleben (vgl. Göring, 2018, Z. 8). Oftmals stand einer Work-Life-Balance nämlich etwas entgegen – und zwar **Stress**. Stress entstand unter anderem dann, wenn Dilemmata nicht erfolgreich angegangen werden konnten, genauso wenn dabei Erfahrungen fehlten und so Ungewissheit entstand. Das Streben, Stress zu bewältigen, wurde dabei auch als ein Streben, Dilemmata zu überkommen, charakterisiert. Dies meinte aber keineswegs als Ideal, gar keinen Stress zu haben, denn diesen bedürfte es, um erfolgreicher Topmanager zu sein. Es sei nicht alles Freizeit, wie Breu betonte, aber Stress sei in einem Maß und unter Kontrolle zu halten (vgl. Breu, 2018, Z. 2 & 27 ff.). Zu viel Stress wurde dabei sowohl in Interviews als auch in der

Literatur als verbreitete Problematik gezeichnet (vgl. Gasser, 2018, Z. 12; Graessner, 2018, Z. 56; Schmidlin, 2018, Z. 53). Die vorgebrachten Umgangsmöglichkeiten mit diesen gesundheitlichen Folgen waren unterschiedlich und reichten vom Verdrängen (vgl. Graessner, 2018, Z. 8, 18 & 61 ff.), welches eher Folge von, denn Umgang mit Dilemmata war, über das Annehmen von Hilfe, welches allerdings abstrakt und nur gering thematisiert wurde, bis hin zu Medikamenten, die gleichfalls eher Folge denn Umgang waren und nur von Graessner diskutiert wurden (vgl. Graessner, 2018, Z. 20). Deutlicher wurde hingegen über **Therapien** gesprochen, sowohl psychologische wie auch physiologische, etwa bei ernsten Erkrankungen wie Krebs, die mit einem dauerhaften Dilemma-Umgang in Verbindung gebracht wurden. Aber solche Therapien können eben auch immer wieder abgebrochen werden. Sie anzufangen, war keine Garantie eines erfolgreichen oder umfassenden Umgangs mit Dilemmata (vgl. Donders, 2017, Z. 21; Graessner, 2018, Z. 8 & 18 ff.). Als dauerhafter von Erfolg gekrönt wurde hingegen der Weg dargestellt, positive Aufgaben zu schaffen, also Aufgaben, die gern gemacht wurden, was Krankheiten und gesundheitlichen Folgen vorbeugen könne (vgl. Donders, 2017, Z. 55) – dies wiederum ist als Ansatz der Work-Life-Balance zu verstehen. Entsprechende Ansätze seien dabei auch erlernbar, wie betonte wurde. Grenzen könnten also modifiziert und erweitert werden (vgl. Thoma, 2019, Z. 50). Doch gab es weitere persönliche Grenzen neben der eigenen Gesundheit beim Umgang mit Dilemmata, die zu berücksichtigen sind und empirisch erfassbar waren, so zunächst, und mit allen Arten persönlicher Grenzen verbunden, die **Nicht-Bereitschaft und -Möglichkeit, sich die eigenen Grenzen einzugestehen**, sowohl bezüglich des Weges, alles auf einmal zu versuchen, als auch Niederlagen zu akzeptieren (vgl. Graessner, 2018, Z. 8; Rychen, 2017, Z. 13 & 17). Anders gefasst wurde dies von Graessner, auch als stetig über die eigenen Grenzen hinweg zu arbeiten (vgl. Graessner, 2018, Z. 8). Dazu gehört auch eine Grenze, die Holzki prägte, die Angst vor Neuem (vgl. Holzki, 2018, Z. 10 f.). Es gibt allerdings auch einen offenen Code der Achsenkategorie Persönliche Grenzen, der spezifisch für einen Umgang mit diesen steht, nicht Folgen oder Ausprägungen dieser, den **Turnaround**, also den vollständigen Wechsel. Zwar wurde dieser als eigenes Thema nur subtil vorgebracht (vgl. Gasser, 2018, Z. 22 f.; Göring, 2018, Z. 7 & 15 ff.), doch zeigten viele Interviewte mehr oder minder deutlich einen solche vollzogenen Turnaround durchaus auf, als persönlichen Weg im Angesicht von Dilemmata und quasi ultimativen Umgang mit einem Dilemmata (vgl. Graessner, 2018, Z. 56). Dem entgegen steht der Code des **Versagens**, welcher vor allem exemplarisch gefüllt wurde, teilweise aber auch nur im Sinne von Angst vor dem Versagen als

‚Schreckgespenst‘ als handlungsprägend vorgebracht wurde (vgl. Thoma, 2019, Z. 67 f.). Exemplarisch wurde vom Dilemma, bestimmte Ziele nicht erreicht zu haben, berichtet, etwa beim Sport, obwohl alles daraufgesetzt worden war, aber auch dem Dilemma ein solches über Jahre nie anzugehen, also am Entscheiden und Umgehen zu versagen (vgl. Lüthi, 2018, Z. 13 & 85). Andere hingegen berichteten davon, dass Versagensmomente ein Teil des Umgangs mit Dilemmata waren – nach dem geschäftlichen Scheitern wandten sich Freunde und Bekannte ab (vgl. Wyss, 2019, Z. 5). Und dieser Aspekt wird auch weiter erwähnt, Versagen als Teil oder Symptom einer Herangehensweise an Dilemmata, dabei in unterschiedlicher Wahrnehmung vorkommend. Insbesondere ein wahrgenommenes Scheitern an einem Dilemma wird als Versagen wahrgenommen (vgl. Grübel, 2017, Z. 3), doch insgesamt stellt Versagen vor allem eine Kategorie der Wahrnehmung und ein retrospektives Label des Umgangs mit Dilemmata dar, keine Typenunterscheidung von Topmanagern.

Zusammenfassend zeigt sich so ein kaum verändertes Bild von Typen von Topmanagern zum vorher bereits herausgestellten. Viele Kategorien zeigen durchaus Differenzierungen auf, doch beschreiben sie eher Topmanager als solche über Zeiten denn bestimmte Typen. Immer wieder wurde dabei nicht nur ein Idealtypus, sondern vielmehr eine Art Ur-Typus eines Topmanagers zum Thema gemacht, im Sinne von Minimalanforderungen, um Topmanager zu sein.

Abbildung 28: Der Idealtyp eines Topmanagers bzgl. Dilemmata (Erweiterung)

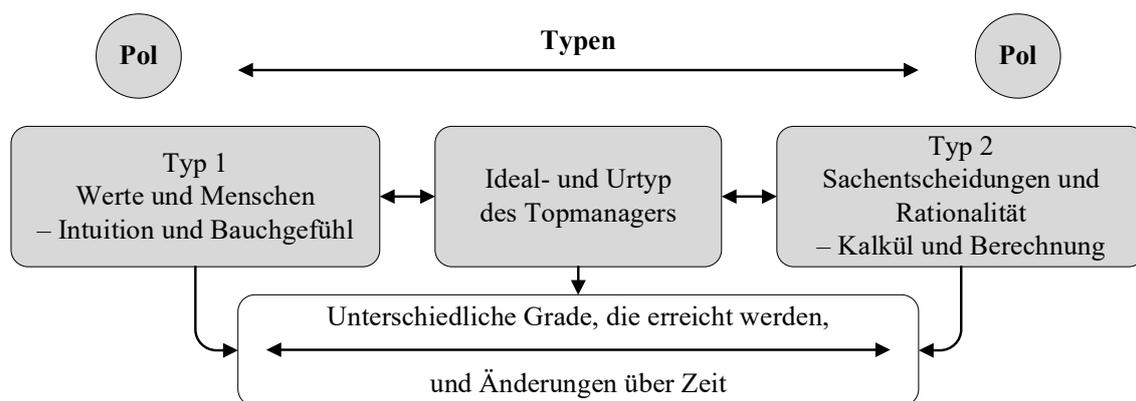


(Eigene Darstellung, 2019)

Topmanager müssten Macher sein, sie müssen Aktive Löser sein, sie müssen erfolgsorientiert sein, sie müssten motiviert sein, sie müssten Grenzen überwinden, aber auch die

eigenen Grenzen kennen, Selbstzweifel erlauben, sich nicht singular auf Arbeit oder Leben ausrichten sowie durchaus auch Versagen zulassen. Statt übersteigertem Perfektivismus wurde das Idealbild realistischer, massiver Initiative gezeichnet. Doch macht dies nicht unterschiedliche Typen von Topmanager aus. Die einzigen wirklichen empirisch unterscheidbaren Typen bleiben jene, die eher Menschen oder rationale Entscheidungen betonten, eher Intuition und Bauchgefühle hervorhoben oder Kalkül und Berechnung. Dazwischen respektive, um ein trefflicheres Bild zu zeichnen, darüber oder als gemeinsamer Grund steht hingegen das Ideal- und Urbild des Topmanagers. Doch dies wiederum kann als Grundtypus bezüglich des Umgangs mit Dilemmata beschrieben werden, denn sehr wohl gibt und gab es den Unterschied, wie deutlich das Ideal- oder Urbild erreicht wird oder wurde. Unterschiedliche Typen neben den beiden Polen ergaben sich somit weiterhin entlang der Skala zum Ur- und Idealbild des Topmanagers im Angesicht von Dilemmata.

Abbildung 29: Erweiterung des Kontinuums der Typen von Topmanagern



(Eigene Darstellung, 2019)

Fehlt Selbstkritik, regiert Frust oder gibt es ein Übermaß an Stress findet sich im Angesicht von Dilemmata ein anderer Typus von Topmanagern, als wenn selbstkritisch Motivation bewahrt wird. In diesem Rahmen kann immer noch weiter unterschieden werden, ob dabei eher Menschen oder Rationalität im Entscheidungsfokus stehen. Somit erweitert sich das Typustableau zu drei Ebenen, wobei wiederum zu beachten ist, dass temporal unterschiedliche Positionen von jedem Subjekt dazu eingenommen werden können. Dies ist als zentrale Erkenntnis dieses Kapitels festzuhalten.

6.3.3 F5: Theoretisches Modell und Ableitung von Handlungsempfehlungen

Die letzte in Kapitel 6 behandelte Forschungsfrage ist die Forschungsfrage F5, die danach fragt, ob es möglich ist, einen Bezugsrahmen in Form eines theoretischen Modells zu Dilemmata von Topmanagern zu entwickeln. Wenn dies möglich ist, gilt es nach Forschungsfrage F5 in einem zweiten Schritt, Handlungsempfehlungen abzuleiten. Insgesamt werden also dreierlei Schritte unternommen. Zunächst gilt es, in den empirischen Ergebnissen Hinweise und Aspekte eines möglichen theoretischen Modells zu identifizieren. Darauf aufbauend, soll sich im Sinne eines Zwischenfazits mit dem ÜZ3 dieser Studie befasst werden. Als dritter Schritt gilt es, aus den bisherigen Ergebnissen zusammenführend Handlungsempfehlungen abzuleiten und ein theoretisches Gesamtmodell vertiefend darzustellen. Letzteres erfolgt im anschließenden Kapitel 7.

Zunächst nun zur letzten hier empirisch herausgearbeiteten Kernkategorie – **Lösung/Auswege** – welche im Rahmen der Bearbeitung der Forschungsfrage F5 zentrale Bedeutung hat. Grundlage dieser sind wiederum die Interviews wie die bereichernde Literatur, die hierbei durchaus eine deutlich bereichernde Funktion ausfüllte. Zur Kernkategorie gehören zwei zentrale Achsenkategorien, negative wie positive Konsequenzen, ausdifferenziert nochmals in unterschiedliche offene Codes. Zunächst dabei zu negativen Konsequenzen. Allgemein zu Lösungen und Auswegen wurde jedoch auch etwas bemerkt, so von Meyer, dass dabei eine sachliche und eine persönliche Seite zu unterscheiden seien (vgl. Meyer, 2018, Z. 14). Anders formuliert meint dies, dass ein Dilemma zwar auf der sachlichen Seite positiv bewältigt werden kann, aber auf der persönlichen Seite negative Konsequenzen haben kann oder vice versa. Lösungen und Auswege können somit im selben Fall höchst unterschiedlich aussehen und sich überlagern.

Davon gibt es allerdings eine zentrale Ausnahme, und zwar **die maximale negative Konsequenz, den Suizid**, zugleich der mit Abstand **am häufigsten genannte offene Code als negative Konsequenz**. Auffällig ist jedoch, dass es sich dabei um einen vor allem in der Literatur diskutierten Topos handelt, was aber zugleich dadurch zu erklären ist, dass über Interviews keine Personen erfasst werden konnten, die Suizid begangen haben, nur jene, die dies erwogen hatten, aber verwarfen, hier insbesondere Graessner. In der Literatur werden dabei bekannte Suizidfälle behandelt und Fragen, die diese aufwerfen: Was führte zum Suizid, wieso begehen Personen, die dem Anschein nach ‚auf der Höhe ihrer

Schaffenskraft sind‘ Suizid (vgl. Grübel, 2017, Z. 3 f & 11 ff.; Kienast, 2013, Z. 11 f.; Kowalsky, 2013, Z. 7)? Eine verbreitete Antwort dabei ist, Scham, Druck und Erwartungen, nicht standzuhalten (vgl. Kets de Vries, 2013, Z. 5). Dies wird oft ausgemacht als Folge des eigenen Perfektionismus (vgl. Storr, 2018, Z. 6 & 14) oder auch der Unmöglichkeit, mit Misserfolgen oder dem eigenen Fallen umgehen zu können (vgl. Mundle, 2016, Z. 4). Zuletzt kann aber auch ein Versagen der zugehörigen Organisation, Orientierung und Halt in solchen Situationen zu bieten, ausschlaggebend sein (vgl. Czwalina, 2016, Z. 3 & 11). Immer wieder wird dabei betont, Hinweise auf einen bevorstehenden Suizid oftmals zu lange ignoriert zu haben (vgl. Dogs, 2018, Z. 4). Manche betonen dabei auch den gesellschaftlichen Kontext höheren Drucks und insgesamt mehr suizidaler Tendenzen (vgl. Gasser, 2018, Z. 13). In den Interviews war der Weg bis hin zum Suizid vor allem für Graessner ein Thema, der selbst wegen Suizidgefahr in Behandlung war, aber auch klar erklärte, warum er diesen Weg nicht ging. Einerseits halfen ihm dabei Medikamente, aber andererseits auch der Gedanke an seine Familie, der er dies nicht zumuten konnte. Graessner beschrieb dabei die Frage nach dem Suizid selbst als Dilemma, als ein nie lösbares Dilemma, mit dem er zu leben lernen musste. In diesem Kontext betonte er nicht nur Druck als ursächlich, sondern auch Arbeitslosigkeit, Versagen und Scheitern, was bei ihm alles zusammenkommend zu suizidalen Tendenzen führte (vgl. Graessner, 2018, Z. 18 ff., 36, 50 & 59). Einzig noch Wyss thematisierte unter den Interviewten Suizid, jedoch nicht als aktive Selbsttötung, sondern als Verlust des Lebenswillens: am Punkt seines so wahrgenommenen größten Scheiterns wäre ihm sein eigenes Sterben „egal gewesen“ (Wyss, 2019, Z. 5). Diese Fassung von Suizid erlaubt eine Verbindung zu den anderen Interviews. Denn auch, wenn die anderen Interviewten Suizid selbst nicht zum Thema machten, waren ernsthafte negative Konsequenzen des Umgangs mit Dilemmata sehr wohl ein Thema, bis hin zu Tendenzen, die in der Literatur oder von Graessner sowie Wyss durchaus mit Suizid verbunden wurden. Insbesondere meinte dies das **Zerbrechen** an einem Dilemma, einen tiefen Absturz als negative Folge des Umgang mits Dilemmata. Doch wurde dies zumeist für andere beschrieben und nicht für sich selbst (vgl. Dubach, 2019, Z. 57) oder betont, dass viele eher dauerhaft mit Dilemmata leben würden, ohne diese zu lösen, als einen Absturz zu riskieren (vgl. Lüthi, 2018, Z. 85). Der Topos des Zerbrechens findet sich in dieser Art auch bei weiteren (vgl. Grübel, 2017, Z. 2). Dem stand die Position von Graessner in einem gewissen Rahmen entgegen, fasste dieser Zerbrechen doch anders und erklärte, dass manche ‚Lösung‘ eines Dilemma eine

so schlecht sein könnte, dass dieser ein subjektives Zerbrechen folgte, und dann beispielsweise schließlich von Dritten eine Lösung herbeigeführt werden könnte (vgl. Graessner, 2018, Z. 8). In eine vergleichbare Richtung argumentierte Parnitzki allgemein zu negativen Konsequenzen, die erklärte, dass zwar temporär mit schlechten Lösungen gelebt werden könnte, auch weil sich vielleicht keine positiven zeigten, am Ende aber das Dilemma und die bisherige schlechte Lösung angegangen werden müssten, um nicht daran zu zerbrechen (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 17). Andere stark negative Konsequenzen, die in Richtung eines möglichen Suizids führen könnten, waren weiter Thematik, so der **Verlust der emotionalen Identität**, weil keine Schwäche gezeigt werden dürfte und nur noch funktioniert würde (vgl. Dogs, 2018, Z. 5; Mundle, 2016, Z. 9). Potenziell weniger gravierend ausgemachte negative Konsequenzen in dem Sinne, dass diese zumeist nicht bis hin zum Suizid reichen würden, beschrieben die beiden offenen Codes **Rückzug** und **Gesichtsverlust**. Allerdings zeigt sich auch, dass ein Rückzug aufgrund von Druck und Ähnlichem, hier etwa dem nicht erfolgreichen Versuch, ein Dilemma zu lösen, sehr wohl ein Indiz dafür sein kann, dass es Suizidgefahren gibt (vgl. Grübel, 2017, Z. 3). Jedoch kann ein Rückzug auch deutlich positiver im Negativen ausgedeutet werden, wie die Empirie zeigte, zwar als negative Folge, aber mit dem positiven Resultat des Selbsterhalts, als notwendiger Rückzug, wenn der Druck zu stark wurde (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 3), bis dahin, dass eine ganze Kaskade von positiven wie negativen Folgeprozessen mit einem Rückzug begann (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 7). Zugleich jedoch sei dies nicht gesichert, sondern ein Rückzug könnte weiter in Richtung suizidaler Tendenzen führen, wie Wyss ausführte (vgl. Wyss, 2019, Z. 5). Ein Rückzug muss so in seiner Reichweite als breite und offene negative Konsequenz festgehalten werden. Eine weitere negative Konsequenz, die durchaus auch weiterführen kann, aber nicht muss, war der **Gesichtsverlust** aufgrund des Nichtlösens eines Dilemmas respektive des nicht erfolgreichen Lösens. Gerade dann, wenn Topmanager Unternehmen vorstehen, die stark in der Öffentlichkeit stehen, weil diese beispielsweise teilweise staatlich sind, konnten Entscheidungen im Angesicht von Dilemmata zu einem Gesichtsverlust führen (vgl. Thoma, 2019, Z. 34). Ein Gesichtsverlust drückte sich dabei konkret beispielsweise im Verlust von Freundschaften aus (vgl. Wyss, 2019, Z. 5), zeigte sich aber auch als Angst bereits im Angesicht von Dilemmata (vgl. Graessner, 2018, Z. 8 & 46; Thoma, 2019, Z. 64 ff.). Die direkte Verbindung vom Gesichtsverlust bis hin zum Suizid zeigt sich dabei ebenso – aus Scham und Rückzug ob eines Gesichtsverlustes könne ein Suizid werden (vgl. Kets de Vries, 2013, Z. 5; Mundle, 2016, Z. 4).

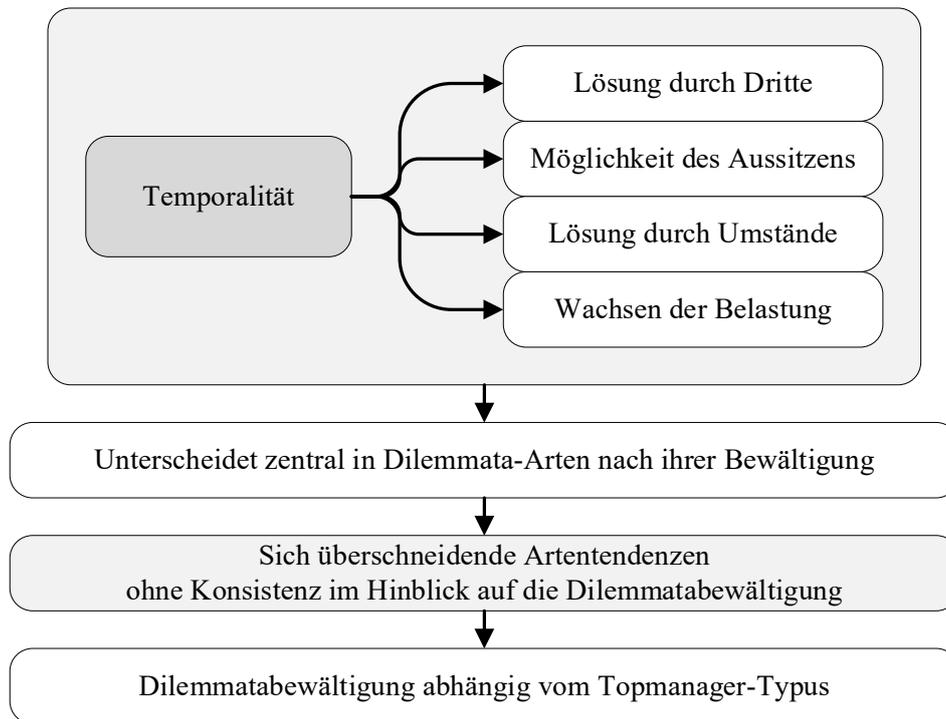
Dem stehen und standen **Positive Konsequenzen** gegenüber, wobei dies zunächst einmal vor allem bedeutete, dass es keine negativen Konsequenzen beim Umgang mit einem Dilemma gab. Doch wurde darüber hinausgegangen und in diesem Kontext verhandelt, wie dies zu erreichen sei, durchaus im Sinne notwendiger Typus-Eigenschaften von Topmanagern. Sehr wichtig war dabei der offene Code **Querdenker**, den einige Interviewte prägten, die betonten, dass Erfolge im Angesicht von Dilemmata sich ergäben, wenn als Vorreiter und quer zum Gewöhnlichen gehandelt würde (vgl. Rychen, 2017, Z. 13). Insbesondere Lüthi diskutierte diese Lösung von Dilemmata. Dieser erklärte dabei, selbst ein Querdenker zu sein, verstanden auch als jemand, der auf Bauch und Herz höre, aber auch jemand, der nicht die konventionellen Wege gehe. Ganz deutlich verbanden sich dabei seine Ansätze, Menschen zentral zu stellen, auf sich selbst und seine Intuition zu hören, aber auch Risiken einzugehen, statt auf Sicherheit bei Entscheidungen zu setzen, sich zu vertrauen, aber eben auch zu handeln und zu entscheiden und nicht still zu stehen. Darin sah Lüthi primär seinen Weg des Umgangs mit Dilemmata, den Grund, warum er Dilemmata begegnen könnte (vgl. Lüthi, 2018, Z. 13 ff., 39, 73, 103 ff. & 134 f.). Allerdings machte er daraus keinen Weg, dem alle im Angesicht von Dilemmata folgen sollten, sondern betonte diesen als den seinen, wie auch bei anderen eher die Spezifität des Weges betonte wurde, dessen Besonderheit (vgl. Göring, 2018, Z. 17). Auffällig ist jedoch, dass sich dieser Ansatz des positiven Lösens von Dilemmata vor allem bei jenen Interviewten zeigte, die selbst die Bedeutung von Menschen, Subjektivität und Intuition vor Rationalität betonten. Eine weitere Komponente des Querdenkens war es, Systemgrenzen zu durchbrechen. Wiederum war es Lüthi, der jenes Brechen von Systemgrenzen mit seiner Betonung des Faktors Mensch und seiner Selbststilisierung als Querdenker verband, aber auch der Notwendigkeit von Mut, denn nur so sei dieser Weg möglich zu bewältigen. Erneut erklärte er dies zu seinem Weg, nicht einem allgemeinen nachzuahmenden (vgl. Lüthi, 2018, Z. 21 ff., & 134 ff.). Aber auch Parnitzki betonte diesen Weg im Angesicht bestimmter Dilemmata – und damit eine Interviewte, die den Faktor Mensch nicht explizit unterstrich, jedoch die Bedeutung von Intuition und nicht nur rationalen Entscheidungen. Gerade um größere Dilemmata oder Krisen zu lösen, könnte dieser Weg richtig sein, so Parnitzki, durchaus auch im Sinne des Kreativwerdens, aber auch der Freiheit, eine eigene Entscheidung zu treffen (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 7). Aber nicht nur Systemgrenzen, sondern auch Denkmuster sollten im Rahmen des Querdenkens überwunden werden. In diesem Rahmen wurde, wiederum von Lüthi, betont, dass dazu auch gehöre, Menschen ernst zu nehmen, aber eben auch zu sich selbst zu stehen, nicht alles zu wollen, sondern eigene

Schwerpunkte zu finden und zu setzen (vgl. Lüthi, 2018, Z. 19 ff., 103 & 119). Andere zu positiven Konsequenzen gehörige offene Codes wurden hingegen deutlich weniger stark ausgeführt und geprägt, etwa das **Durchhalten**, was aber sowohl in der Literatur als auch von mehreren Interviewten als wichtig betont wurde, um schwere Dilemmata zu meistern. Es gilt demnach beispielsweise, nur wer schon gescheitert sei, bringe das notwendige Durchhaltevermögen mit (vgl. Kienast, 2013, Z. 16 f.). Dabei verband sich dieser Code unter anderem mit Durchhaltewillen, dem Stehen zu sich selbst sowie der Entschlossenheit und ist gewissermaßen der Gegenpart zum Gesichtsverlust. Wer alles gibt, kann auch verlieren, könnte verallgemeinert werden, aber diejenige Person behält ihr Gesicht, wenn wirklich alles gegeben wurde (vgl. Meyer, 2018, Z. 14). Durchhaltewille meinte aber für manche Interviewte auch, bereit zu sein, loszulassen, also auch den Durchhaltewillen, eine Entscheidung durch Dritte oder eben durch Umstände zu akzeptieren, statt sich selbst an einer de facto bereits bestehenden Entscheidung schmerzlich dauerhaft zu versuchen (vgl. Lüthi, 2018, Z. 73). Schließlich stand Durchhaltewillen aber auch für die Bereitschaft, zu entscheiden, durchaus auch unkonventionell und gegen Systemgrenzen (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 17), und verband sich so mit dem offenen Code Querdenker. Dass die zugehörige Entscheidung keine intuitive sein müsste, machte Meyer deutlich, denn auch systematisches und bewusstes **Experimentieren** könne zu einem positiven Umgang mit Dilemmata führen (vgl. Meyer, 2018, Z. 36). Diesen Weg betonten auch andere Interviewte, so in Form des **Szenariendenkens**, welches zu Positiven Konsequenzen im Angesicht von Dilemmata führen könnte (vgl. Donders, 2017, Z. 57; Schaeppi, 2018, Z. 4). Insgesamt stand somit die Achsenkategorie Positive Konsequenzen für Wege und Herangehensweisen, wie Dilemmata positiv bewältigt werden können, und damit auch dafür, welche Typeneigenschaften Topmanager dazu bräuchten, während die Achsenkategorie negative Konsequenzen hingegen unterstrich, welche Folgen es hätte, wenn diese Eigenschaften fehlten respektive diese Herangehensweisen nicht umgesetzt würden.

Damit ist eine erste direkte Folgerung auf ein theoretisches Modell zu Topmanagertypen und Dilemmata-Arten möglich. Schon zu Beginn der Beschäftigung mit dieser Thematik wurde deutlich, dass Dilemmata das tägliche Geschäft von Topmanagern sind. Topmanager müssen sich immer wieder Dilemmata stellen und mit diesen umgehen. Doch nicht alle Dilemmata haben dabei gleichwertige Auswirkungen oder auch nur vergleichbare Eigenschaften, genauso wenig die Topmanager, die mit diesen konfrontiert werden. Dies

beginnt bereits in der simplen und keinesfalls trennscharfen Abgrenzung, ob mit Dilemmata umgegangen wird respektive werden kann, oder ob daran gescheitert wird. Manche Dilemmata können ausgesessen werden, andere werden durch Dritte oder die Umstände gelöst, aber es gibt auch Dilemmata, die mit der Zeit zunehmend zu einer Belastung werden und letztlich ernsthafte Folgen entwickeln, gerade wenn diese andauern und eben nicht angegangen werden. Dies hat dabei noch gar nichts mit potenziellen Dilemmata-Arten zu tun, denn sowohl Dilemmata, die Menschen betreffen, als beispielsweise auch solche, die Werte tangieren, können aufschiebbar oder eben nicht aussitzbar sein. Ganz wesentlich erweist sich somit die Zeitdimension von Dilemmata in Korrelation zum Umgang mit diesem. Dies mag zunächst überraschen, wurde doch bezüglich Dilemmata-Arten festgehalten, dass Dilemmata entlang unterschiedlicher Parameter wie Konsequenzen, Topos, Reichweite oder eben Temporalität sehr wohl zu unterscheiden seien. Ganz deutlich wurden Dilemmata geringerer Konsequenz verbreitet anders behandelt als solche mit potentiell gravierenden Auswirkungen, doch zeigte sich dabei keine Konsistenz. Keineswegs bedeuteten Wertedilemmata stets Einzelentscheidungen oder Dilemmata mit potentiell gravierenden Konsequenzen stets Teamentscheidungen, sondern der Umgang entlang potentieller Dilemmata-Arten war zumeist eine situative Entscheidung entlang persönlicher Parameter: Wer versuchte, den Faktor Mensch zu betonen, setzte eher auf Teamentscheide, wer hingegen Sachentscheidungen betonte, strebte oftmals an, den Entscheidungsrahmen begrenzt zu halten, jeweils unabhängig von Dilemmata-Arten. Der letztlich verfolgte Umgangsweg hing somit primär am Topmanagertypus, nicht an der Dilemmata-Art, der Typus überprägte den Umgangsweg bei den unterschiedlichsten Dilemmata-Arten. Doch gibt es eine Art-Unterscheidung, für die dies nicht galt, und das ist die Temporalität.

Abbildung 30: Arten von Dilemmata nach ihrer Bewältigung als Zwischenergebnis

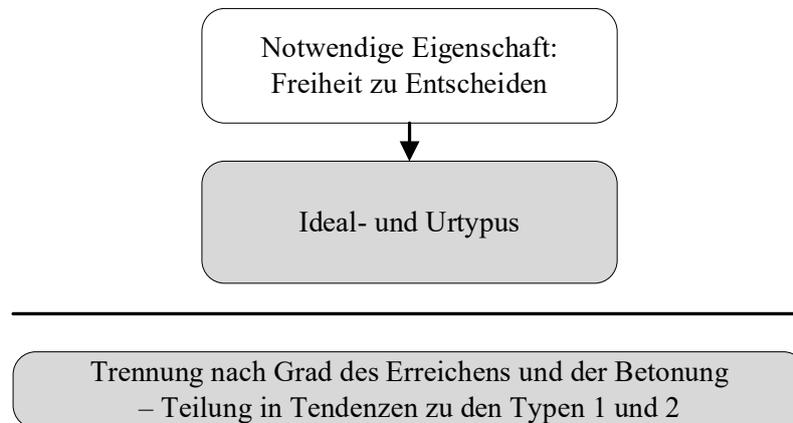


(Eigene Darstellung, 2019)

Unabhängig vom Typus des Topmanagers zeigte sich ein gravierender Unterschied darin, ob ein Dilemma schnell bis umgehend entschieden werden musste oder vertagt, ignoriert oder ausgesessen werden konnte. Daher wird im Rahmen des theoretischen Modells einseitig diese Art-Unterscheidung betont und im Hinblick auf Handlungsempfehlungen untersucht. Wird nämlich nicht der Zeitdimension gefolgt, entscheiden teilweise am Ende Dritte oder Umstände ein Dilemma, was eine positive Konsequenz sein kann. Aber Dilemmata können gleichfalls zu einer dauerhaften Belastung werden, was zu Krankheiten oder dem Zerbrechen am Dilemma führen kann. Es gilt daher für Topmanager, Dilemmata bewusst und entlang ihrer eigenen Temporalität anzugehen, wozu allerdings auch ein bewusstes Aussitzen gehören kann, aber keinesfalls, diese überhaupt nicht anzugehen. Und weil dem so ist, fand in allen Interviews eine Auseinandersetzung damit statt, wie dies geschehen sollte und was es dazu bedarf. Betont wurden dabei Typuseigenschaften von Topmanagern, so Risikobereitschaft, die Übernahme von Verantwortung, Entschlossenheit oder auch Mut – alles Eigenschaften, die als generisch für Topmanager gezeichnet wurden. Andere in diesem Kontext analytisch unterstrichene Codes sind hingegen eher als eine zugehörige Strategie zu deuten, als jeweils spezifischer Weg, dieses Ideal zu er-

reichen. Einige Interviewte betonten dabei die Bedeutung einer analytischen Durchdringung, von Informationen und Rationalität, andere eher die Berücksichtigung Betroffener, die Bedeutung von Werten oder auch einer bewussten Reifung. Dabei war jedoch kein Weg ausschließlich, sondern stand vielmehr für eine spezifische Betonung und Auswahl bezüglich der Herangehensweise, hier schematisch unterschieden in die Betonung des Faktors Mensch und von ‚Bauch‘, Intuition oder Kreativität gegenüber einer analytischen Durchdringung, Rationalität und von Informationen. Beide Betonungen konnten und können jedoch zu höchst unterschiedlichen Umgangswegen führen, genauso zu einem Sowohl-als-auch, einer Vermeidung oder auch einer entschlossenen Entscheidung. Dies hing dabei vom Dilemma ab, gerade dessen Temporalität, aber auch dessen Konsequenzen, ohne zu spezifischen Herangehensweisen für spezifische Dilemmata-Arten zu führen. Diese Problematik nicht-spezifischer Korrelationen zeigte sich auch bei den zugehörigen abgeleiteten Typen von Topmanagern, denn alle Interviewten konstruierten gemeinsam einen Ideal- und Urtypus des Topmanagers mit unterschiedlicher individueller Betonung, aber eben keiner polaren Trennung bezüglich des Umgangs mit Dilemmata. Dieser Grundtypus muss dabei genauso Bilanzieren wie Intuition haben, zu seinen Entscheidungen stehen wie Fehlentscheidungen eingestehen können, Kompromisse suchen können, wenn dies die Situation hergibt, aber auch bereit sein, zu entscheiden, bei Berücksichtigung der Konsequenzen. Dies gilt dabei für alle Topmanager, die in diesem Rahmen wiederum die grundlegende Freiheit, zu entscheiden, benötigen. Dazu bedarf es auch bestimmter menschlicher Eigenschaften: Motivation, Durchsetzungsstärke oder auch Zielstrebigkeit und Mut. Die Unterscheidung der Interviewten hierbei erfolgte vor allem entlang der Fragen des Daseins als Menschenfreund, der Bedeutung von und des Umgangs mit Beziehungen, der Fertigkeit, auch Graustufen bei Entscheidungen zu sehen sowie kritisch mit Perfektionismus umzugehen. Prägend dabei erwies sich immer wieder der persönliche Werdegang, der manchen Umgang mit Dilemmata kontextualisierend miterklärte, der aber in all seinen Unterschieden nichts daran änderte, dass über alle Interviewte hinweg ein gewisser konsensualer Typus von Topmanager angestrebt wurde.

Abbildung 31: Tendenzen zu den Typen von Topmanagern



(Eigene Darstellung, 2019)

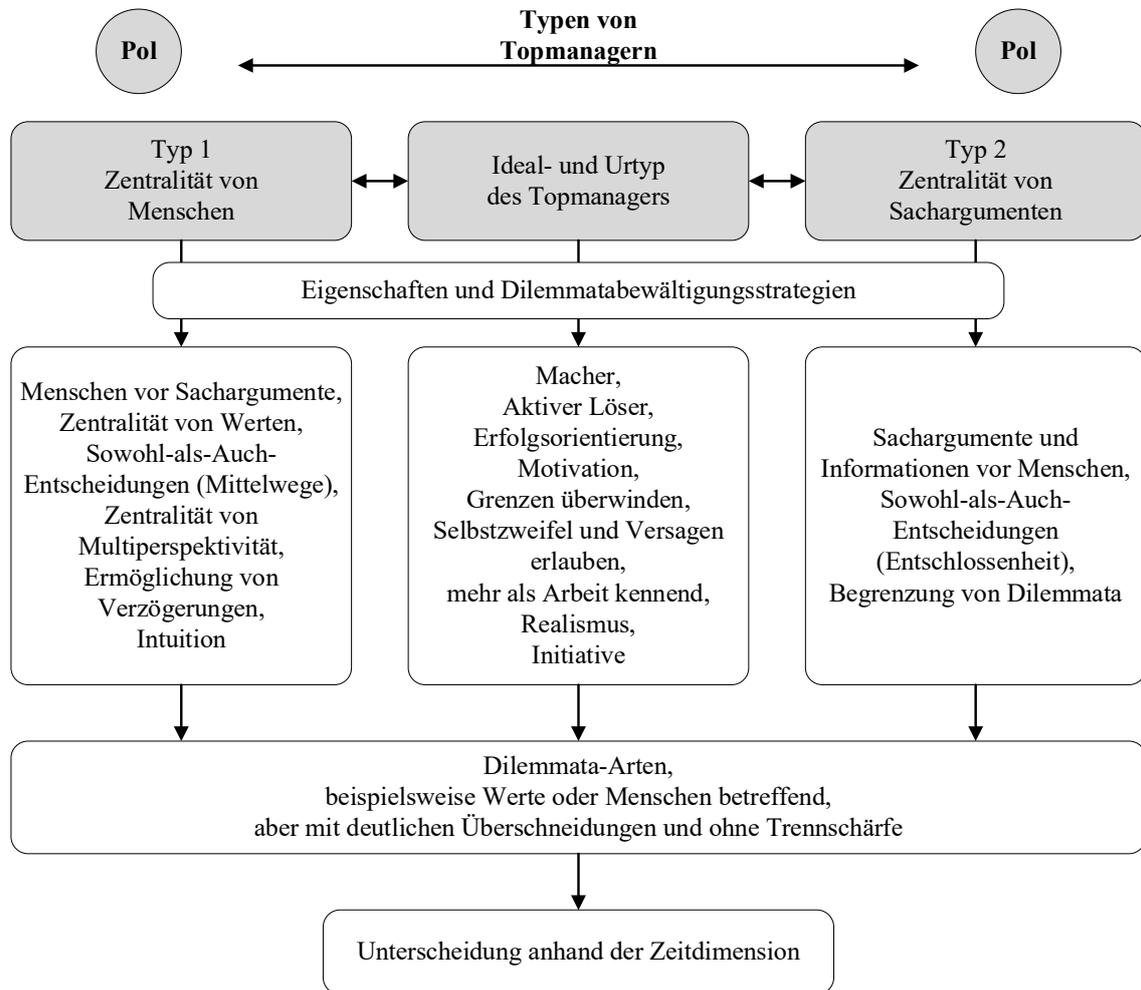
Ein theoretisches Modell zu Dilemmata-Arten und Topmanagertypen zu entwickeln, heißt in diesem Sinne zunächst die generelle Verbindung von Dilemmata und Topmanagern zu unterstreichen, um dann als nächsten Schritt Level des Erreichens des Ideal- und Ur-Bildes zu unterscheiden. Alle Interviewten strebten dieses an, aber fast alle hatten oder haben auch Situationen, in denen sie das Ideal nicht einmal ansatzweise erreichten. Trotz dieses gemeinsamen Grundes zeigten sich in der Empirie zwei unterschiedliche Betonungen des Ideals und damit der Herangehensweisen an dieses. Einmal war dies die Betonung, Topmanager sollten sich angesichts von Dilemmata möglichst rational und analytisch verhalten, entscheiden, wenn dies angebracht sei, managen, wenn dies möglich sei, aber eben auf Grundlage von Informationen, einer analytischen Durchdringung und dem Streben nach Rationalität. Demgegenüber stand der Ansatz, Menschen und Gefühle zu betonen, lieber quer zu denken, Grenzen und Systematiken zu durchbrechen sowie Intuitionen und Informationen mindestens gleichzustellen. Dabei standen als Umgangswege mit Dilemmata aber beispielsweise Managen wie Entscheiden gleichfalls gemeinsam zentral. Alle Positionen und Typen von Topmanagern, genauso wie alle Dilemmata-Arten außerhalb einer zeitlichen Ebenenunterscheidung, haben und hatten damit starke Gemeinsamkeiten, waren respektive sind potentiell weitgehend deckungsgleich zwischen jenen, die dem Bauch oder der rationalen Analyse folgten, in Szenarien dachten oder Grenzen zu durchbrechen suchten, im Angesicht von Dilemmata, die Werte, Menschen, und vieles weitere betreffen konnten, und sind doch subjektiv und temporal höchst unterschiedlich. Alle sich diesem stellenden Topmanager können beziehungsweise konnten dabei sowohl

erfolgreich sein wie scheitern, wovor nichts feil und feite, anders als vor massiven negativen Konsequenzen bei einem ausgemachten Scheitern, vor denen sich bewahrt werden kann und konnte. Alle mit Dilemmata konfrontierten Topmanager müssen und mussten mal managen, mal entscheiden, je nach Zeitdimension, alle brauchen und brauchten dafür Motivation und Mut, sowie vieles mehr – und all dies zusammenzubringen, macht zugleich das Ur- und Idealbild des Topmanagers aus. Zentral teilt und teilte nur die Ebene des ‚Wann?‘ zunächst Dilemmata, manches muss(te) nie, manches umgehend entschieden werden. Was dem folgend zentral ist oder war, ist und war, wie entschieden wird, nach welchen Prioritäten und Strategien, und dabei entscheiden beziehungsweise entschieden die Typen von Topmanagern darüber, nicht die Dilemmata-Arten. In diesem Rahmen zeigten sich die beiden hier herausgearbeiteten Typus-Pole mit dem großen Zwischenraum von Wegen außerhalb der Pole. Dieses Bild kann als Grundlage des theoretischen Modells auf Basis der Empirie festgehalten werden. Daraus sind nun Handlungsempfehlungen abzuleiten, welches das zugehörige Modell noch verfeinern; dies ist jedoch Aufgabe des folgenden Kapitels. Hier hingegen geht es nun das Kapitel 6 abschließend darum, das ÜZ3 angesichts der empirischen Ergebnisse anzugehen und zu diskutieren.

Das ÜZ3 besagt, Handlungsempfehlungen für Topmanager im Umgang mit Dilemmata abzuleiten und diese nach Dilemmata-Arten und Topmanagertypen zu unterscheiden. Da erst im folgenden Kapitel Handlungsempfehlungen im Fokus stehen sollen, kann hier angesichts des ÜZ3 vor allem auf letzteres eingegangen werden, die Unterscheidung entlang von Dilemmata-Arten und Topmanagertypen. Wie bereits bezüglich eines beziehungsweise des herausgearbeiteten theoretischen Modells betont wurde, gibt es zwar sehr unterschiedliche Dilemmata-Arten, doch kann keine Art mit einer Umgangsform fest verbunden werden: Private Dilemmata können genauso wenig immer Sowohl-als-auch entschieden werden wie Wertedilemmata, Komplexe Dilemmata genauso wenig nie ausgesessen werden wie Zielkonflikte. Das tatsächlich zentrale Abgrenzungskriterium von Dilemmata bezüglich ihres Umgangs als Zwischenergebnis dieser Studie ist jene der Zeitdimension, wie schnell und auf welche Art ein Dilemma angegangen werden muss. Dies negiert nicht die Bedeutung der Unterscheidung von weiteren Dilemmata-Arten, aber relativiert deren Bedeutung im Angesicht unterschiedlicher Lösungs- oder Umgangswege. Anders sieht dies bei Topmanagertypen aus, die sich in drei Dimensionen graduell unterscheiden lassen: der Bedeutung von ‚Mensch und Bauch‘, von Analyse und Berechnung sowie dem Grad des Erreichens des Ideal- und Urbildes eines Topmanagers. Alle drei

Dimensionen gemeinsam, im individuell und temporal gebundenen Wechselspiel, im Sinne eines mehr oder weniger Erreichens oder Folgens, führen dabei zu unterschiedlichen Herangehensweisen an Dilemmata aller Arten. Die entscheidende Unterscheidung bezüglich des Umgangs mit Dilemmata durch Topmanager ist damit jene nach Topmanagertypen, weniger nach Dilemmata-Arten. Zu unterstreichen ist dabei, dass der Grad des Erreichens des ‚Urbildes‘ sich über die Zeit wandeln kann, eine persönliche Krise, ein (so empfundenenes) Scheitern an einem Dilemma oder weiteres können temporär dazu führen, subjektiv ausgemacht einen niedrigeren Grad des Urbildes zu erfüllen respektive zu erreichen. Gleichfalls kann über die Zeit hinweg mal mehr Rationalität oder mehr ‚Menschlichkeit‘ betont werden. Dies zeigte sich vor allem im weiten ‚Mittelfeld‘ der Interviewten, die nur in Tendenzen einem Pol zugeordnet werden können, aber den konstruierten Pol nicht selbst bilden. Geht es also darum, zum Umgang mit Dilemmata zugehörige Topmanagertypen zu unterscheiden, so sind es jene drei Dimensionen, die im Fokus stehen müssen, ohne eine interviewte Person fest über alle Zeiten an eine bestimmte Konstellation zu binden, die sehr wohl aber für bestimmte Zeiten jeweils beschreibenden Charakter hat. Bezüglich der Dilemmata-Arten zeigt sich als einzig deutlich trennend dabei die Zeitdimension. Ein Dilemma kann Werte genauso wie Menschen betreffen, komplex oder polar, messbar oder nicht messbar sein, aber entweder muss es umgehend gelöst werden oder es kann verschoben, lange analysiert oder ausgesessen werden. Dabei spielen die Komplexität, die Tragweite oder die Auswirkungen hinein. Am Ende ist es aber die Zeitdimension, die entscheidet, wie und ob mit dem Dilemma umzugehen ist, und welche die unterschiedlichen Bewältigungsstrategien erklärt. Werden also im folgenden Handlungsempfehlungen ausgearbeitet, gilt es, diese zentrale Abgrenzung bei Dilemmata zu beachten und dieser zu folgen, wie jenen drei Typen-Dimensionen, die hier herausgearbeitet wurden und die zugleich den Kern des zugehörigen und grundlegenden theoretischen Modells angesichts der Bewältigung von Dilemmata durch Topmanagern bilden:

Abbildung 32: Grundzüge des theoretischen Modells



(Eigene Darstellung, 2019)

7 Handlungsempfehlungen und ein theoretisches Gesamtmodell

Aus den bisher gewonnenen Erkenntnissen lassen sich nun Handlungsempfehlungen ableiten, welche im folgenden Kapitel verdichtet dargestellt sind. Die Handlungsempfehlungen beziehen sich dabei auf das Handeln von Topmanagern im Angesicht unterschiedlich dringlicher, aber auch unterschiedlich eingeordneter Dilemmata. Dies meint auch, dass Aspekte von Dilemmata in diesem Kontext diskutiert und analysiert werden, auch wenn zuvor konstatiert wurde, dass unterschiedliche Arten bezüglich ihres Umgangs außerhalb der Zeitvariablen de facto wenig bedeutsam sind respektive nicht zu Umgangsformen führen, die sich vereinheitlichen lassen. Doch sind allgemeine Aspekte von Dilemmata bedeutsam bezüglich des Umgangs mit diesen, so deren Subjektivität, was aber auch die Bedeutung von Subjektivität im Angesicht eines Dilemmas meint. Dies liegt jedoch nicht an der Art des Dilemmas, sondern dem Typus des mit diesem umgehenden Topmanagers, der unterschiedliche Aspekte von Dilemmata unterschiedlich betont und beachtet, unabhängig davon ob es nun vor allem ein Werte-, Menschen-, komplexes oder Zielkonflikt-Dilemmata ist.

Zu beachten ist, dass dies zugleich Teil des Umgangs mit dem ÜZ3 sowie eine Erweiterung des ÜZ1 dieser Studie ist, denn es gilt hier nicht nur, Handlungsempfehlungen zu unterscheiden und herauszuarbeiten, sondern darüber hinaus auch, anhand dieser Erkenntnisse das bereits umrissene theoretische Gesamtmodell zu fundieren und eine Abgrenzung der Empirie dieser Studie und des zugehörigen theoretischen Modells von der im Rahmen des ÜZ1 erfassten Forschung und Theorie vorzunehmen. So erweitert sich durch diese Studie nochmals das ÜZ1 beziehungsweise die Antwort auf dieses im Sinne einer Erweiterung, Bereicherung und Differenzierung des Forschungsfeldes. In diesem Rahmen kann sowohl die Forschungsfrage F5 näher beantwortet als sich auch mit der Forschungsfrage F6 befasst werden. Insgesamt gilt es, ein Gesamtmodell von Dilemmata-Arten und Topmanagertypen zu differenzieren. Dies bereichert notwendigerweise die Beschreibung des Forschungsfeldes von Dilemmata von Topmanagern, es ist somit zugleich Teil des Umgangs mit dem ÜZ3 wie Bereicherung und Ausdifferenzierung des ÜZ1. Dabei kann die bisherige Beschreibung des Forschungsfeldes sowohl durch Aspekte der hier vorgenommenen Forschung bestätigt wie revidiert werden – dies auszuführen, erfolgt im Rahmen der Befassung mit der Forschungsfrage F6. Dabei gilt, das Forschungsfeld soll

hier nicht nur Grundlage der empirischen Studie sein, sondern zugleich durch diese bereichert und gestützt wie hinterfragt werden. So ist als letzter Schritt vor einem Fazit und aufbauend auf den herausgearbeiteten Handlungsempfehlungen eine Gegenüberstellung des erfassten Forschungsfeldes und dessen zugehörigen Theorien sowie offenen Fragen mit den Ergebnissen dieser Studie vorgesehen. Doch zunächst zu den Handlungsempfehlungen selbst.

7.1 Handlungsempfehlungen

Hier nun sollen aufbauend auf den Erkenntnissen des vorherigen sechsten Kapitels Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Dilemmata aufgezeigt werden. Dabei werden systematisch unterschiedliche Aspekte jenes Umgangs besprochen und analysiert, vor dem Hintergrund der entscheidenden Abgrenzung der Dilemmata-Arten, der Zeitebene, sowie der drei Typus-Dimensionen, die hier herausgearbeitet wurden. Die Reihenfolge der Betrachtung und Empfehlungen enthält dabei keine Aussage über die Bedeutung der Aspekte, vielmehr wird hier von einem zum nächsten Aspekt geschlossen, durchaus induktiv von der Empirie ausgehend, sodass die Handlungsempfehlungen eine gewisse Kaskade darstellen und doch alle zwar miteinander verbunden aber zunächst grundsätzlich gleichwertig und für sich selbst stehend sind. Die Feindifferenzierung erfolgt dabei im Rahmen der Diskussion jeder Handlungsempfehlung selbst.

7.1.1 Handlungsempfehlungen zu Subjektivität von Dilemmata

Eine Situation kann sich dilemmatisch darstellen, muss dies aber nicht. Gemeint ist beispielsweise die Entscheidung zwischen Arbeitszeit und Familienzeit, die als Dilemma betrachtet werden kann, aber nicht muss. Selbst wenn aus der Wissenschaft eine Definition von Dilemmata abgeleitet wird, so etwa nach zwei gleichwertigen Optionen in einer Situation gefragt oder gesucht wird, hat diese zunächst einmal nur deskriptiven Charakter und erfasst keineswegs, was subjektiv als Dilemmata beschrieben oder wahrgenommen wurde. Dies zeigte sich in den Interviews immer wieder. So erklärte Dubach auf die Frage, ob es für sie ein Dilemma war, sich zwischen Karriere und Familie zu entscheiden: „Nein. Nein, ich konnte mir gut ein Leben ohne Kinder vorstellen und kann mir ein Leben mit Kindern vorstellen. Also ich konnte mir beides vorstellen“ (Dubach, 2019, Z. 21). Das immer wieder als ‚klassisch‘ angeführte Dilemma zwischen Familien- und Arbeitszeit wies Dubach damit als für sie nicht zutreffend zurück. Zugleich hätte die Situation –

eine Orientierung an der Karriere und noch keine Kinder – durchaus von außen als Dilemma beschrieben werden können. Vergleichbares lässt sich auch in die andere Richtung zeigen. Situationen, die nach einer wissenschaftlichen Definition nicht als Dilemmata einzuordnen wären, weil es beispielsweise eine klar optimalere Option gab, wurden von Interviewten durchaus immer wieder als Dilemmata markiert. So wurde teilweise zwischen lösbaren und nicht-lösbaren Dilemmata unterschieden (vgl. Thoma, 2019, Z. 45 ff.), wobei nach verbreiteter Definition ein Dilemma nie lösbar, maximal bewältigbar ist. In diese Richtung ging auch Wyss, der zur Bewältigung von Dilemmata Folgendes erklärte:

„Das heißt eine Bewältigungsstrategie ist zum Beispiel das Informationen sammeln und analytisch, etwas analysieren, eine Situation, dieses Dilemma. Also man sagt, ok, ich gehe jetzt das ganz systematisch durch, analysiere das Dilemma, versuche verschiedene Möglichkeiten heraus zu evaluieren. Und entscheide mich dann für die bestmögliche, oftmals rationale Entscheidung, also den rationalen Weg“ (Wyss, 2019, Z. 13).

Doch wenn es eine rationale Entscheidung gibt, kann de facto nicht von einem Dilemma gesprochen werden. Wird diesen empirischen Erkenntnissen gefolgt, lässt sich festhalten, dass Dilemmata immer auch subjektiv sind, so in ihrer Wahrnehmung oder Bewertung. Durchaus können Dritte hierbei eine Rolle spielen, die beispielsweise auf ein Dilemma aufmerksam machen (vgl. beispielsweise Parnitzki, 2018, Z. 7), aber damit es ein zu bewältigendes Dilemma wird, muss es subjektiv zu einem solchen erklärt und als solches gesehen werden.

Eine erste Handlungsempfehlung ist daher, dass stets der subjektive Charakter eines Dilemmas zu berücksichtigen ist. Eine Bewältigungsstrategie setzt voraus, dass ein Dilemma als solches verstanden, erkannt und angegangen wird. Dies führt jedoch zu einem paradoxen Ergebnis: Auch konfliktäre Situationen, die keinen dilemmatischen Charakter im eigentlichen Sinne haben, müssen dabei zunächst als Dilemmata betrachtet werden, so sie denn dementsprechend vom Topmanager bewertet werden. Dies sollte allerdings nicht dazu verleiten, schlicht alles als Dilemma zu akzeptieren, das so betitelt wird. Vielmehr ist der Ausgangspunkt zunächst das subjektiv so bewertete Dilemma im Angesicht

der Bewältigungsstrategien. Dies meint aber auch, dass es bereits eine simple Bewältigungsstrategie ist, darüber aufzuklären, was als Dilemmata zu werten ist und was nicht – damit reduziert sich der Korpus von Dilemmata, vieles zunächst so betrachtete wird lösbar und nicht mehr nur bewältigbar. Letzteres zeigte sich in unterschiedlichen Codes und Kategorien, so dem Handlungsspielraum, der bereits zeigte, ob es sich um ein Dilemma handelte, aber auch der analytischen Durchdringung, die bereits helfen kann und konnte, Dilemmata etwa von Konflikten zu trennen, so denn als Kontrastfolie bekannt ist, was Dilemmata sind.

7.1.2 Handlungsempfehlungen zur Informationsqualität und -menge von Dilemmata

Ob eine Situation ein Dilemma ist, hängt jedoch nicht nur von der subjektiven Wahrnehmung ab, sondern auch den zugehörigen Informationen, die vorliegen oder erreichbar sind. Auch deshalb wurden Informationen immer wieder als zentrale Umgangsform mit Dilemmata beschrieben. Dabei zeigte sich durchaus ein Bewusstsein, dass es häufig Informationsasymmetrien gibt (vgl. Donders, 2017, Z. 45), welche zugleich erklären, warum nicht alle Situationen von allen gleich beurteilt werden. Doch wurde auch die Position vertreten, dass mehr Informationen ein Dilemma ‚lösbarer‘ machten, so erklärte Stämpfli: „Je mehr Informationen Sie haben, desto stärker werden die Sachgründe wirken“ (Stämpfli, 2018, Z. 5). Allerdings zeigte dieselbe Person zugleich ein Bewusstsein dafür, dass mehr Informationen nicht stets helfen, sondern auch ablenken oder in die Irre führen könnten (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 5 ff.). Informationen können also dazu führen, dass eine Situation als entscheidbar und damit de facto nicht als Dilemmata erkannt wird, aber im Angesicht von tatsächlich dilemmatischen Situationen stehen nach Ansicht einiger Interviewter Informationen einem Umgang eher entgegen. Alles scheinere dann komplexer, unlösbarer. Empfohlen wurde von jenen daher, der Intuition zu vertrauen statt sich auf Informationen zu verlassen, um ein Dilemma zu bewältigen, da es ja nicht lösbar sei (vgl. Lüthi, 2018, Z. 73 ff.). Eine differenziertere Position dabei vertrat Brey, der erklärte, dass es situativ sehr unterschiedlich sei, ob Informationen helfen würden oder nicht. Manche Situationen bräuchten keinerlei oder kaum Informationen, um entschieden zu werden – wobei hierbei von außen zu hinterfragen wäre, ob es sich um Dilemmata handelte – andere seien so komplex, dass mehr Informationen nicht helfen würden – dabei handelte es sich deutlich um Dilemmata:

„Natürlich, wenn man keine Daten hat, dann geht es zuerst einmal darum oder Informationen hat, geht es darum diese Informationen zu beschaffen. Um dann eine möglichst ausgeglichene Entscheidung treffen zu können (...). Manchmal kann aber auch ein Dilemma sehr einfach sein, also das heißt dann, dass Informationen oder ob sie jetzt da sind, oder nicht da sind, in diesem Ausmaß gar nicht eine solche wesentliche Rolle spielen sollen und weil das Dilemma an sich ein schwieriges ist oder ein Mitarbeiter 30 Jahre mit in der Firma ein Fehlverhalten, das nach Gesetz klar zu ahnden wäre, führt zum Dilemma persönlich: Wie soll ich mich entscheiden? Welchen Werten biege ich mich oder bücke ich mich oder unterwerfe ich mich, das ist dann ein relativ klares, wie soll ich sagen, nicht viele Daten nötig, vielleicht auch nicht Daten vorhanden, die Fakten sind aber soweit klar auf dem Tisch und das Dilemma ist sehr hoch. Es kann aber auch sein, dass viele Daten fehlen. Das Dilemma in seiner Komplexität aber einfacher zu bewerkstelligen ist, weil es vielleicht von der Logik her einfacher zu begreifen ist, vielleicht ein weniger schwerwiegendes ist auch, einfach zu entscheiden, weil vielleicht die Konsequenzen daraus nicht so signifikant sind, also ich denke es kommt nicht immer darauf an, welche Informationen sind da zur Verfügung, ich denke das spielt zwar auch eine Rolle, die Frage stellt sich aber eher wie signifikant ist die Entscheidung, die ich treffe, wie signifikant für das Umfeld, für die Aufgabe, für die Frage schlechthin, für sich selber und dann natürlich auch welche Gefühle und Emotionen sind damit oder werden da tangiert“ (Breu, 2018, Z. 8).

Insgesamt stellt sich bezüglich der Möglichkeit der Bewältigung eines Dilemmas mittels Informationen die Frage, inwiefern es sich bei diesen Situationen überhaupt um Dilemmata im eigentlichen Sinne handelt. Dieser hier immer wieder problematisierte Aspekt, der auch im Rahmen der Subjektivität seine Bedeutung entfaltetete, macht es herausfordernd, Handlungsempfehlungen auf der Grundlage von Informationsqualität und -menge auszusprechen. Zunächst ist festzuhalten, dass Situationen, die sich ohne oder auf der Grundlage weniger Informationen lösen lassen, zumeist keine eigentlichen Dilemmata sind oder waren. Diese können kaum gleichwertige Optionen aufweisen, es sei denn sie wurden nicht gelöst, sondern es wurde intuitiv ein Umgangsweg gewählt. Andererseits sind Situationen, in denen auch immer mehr Informationen nicht reichen, um eine rationale Entscheidung treffen zu können, deutlich dilemmatisch. Hier zeigt sich, dass es hilft,

Informationsmenge und -qualität zu erhöhen, um ein Dilemma zu durchdringen, beispielsweise um Konsequenzen absehen zu können (vgl. Breu, 2018, Z. 8; Wagner, 2018, Z. 19). Es führt jedoch nicht zu einer klaren Bewältigungsstrategie im Sinne einer Handlungsempfehlung. Dazwischen liegen laut Angaben aus Interviews Situationen, die mittels analytischer Durchdringung und entsprechender Entscheidung lösbar sein sollten (vgl. Thoma, 2019, Z. 40) – doch bei diesen muss der dilemmatische Charakter zumindest in Frage gestellt werden. Die Handlungsempfehlung der Erhöhung von Informationsqualität und -menge dient demnach vor allem dazu, tatsächlich dilemmatische von konfliktären, aber nicht dilemmatischen Situationen zu unterscheiden, die Subjektivität also einzugrenzen. In diesem Sinne baut Handlungsempfehlung eins auf Handlungsempfehlung zwei auf.

7.1.3 Handlungsempfehlungen zu Reichweite und Konsequenzen von Dilemmata

Die bisherigen Ausführungen zeigten bereits, dass Informationen auch dazu dienen können, Reichweite und Konsequenzen von Dilemmatabewältigungsoptionen zu unterscheiden, beispielsweise auch die Öffentlichkeitswirkung. Dass es zentral ist, bei Dilemmata Konsequenzen, Tragweite oder Reichweite zu unterscheiden, wurde immer wieder und von fast allen Interviewten unterstrichen. Auch die herausgearbeitete polare Trennung der Topmanagertypen entlang eines Kontinuums ist mit dem Aspekt der Reichweite verbunden, so ob Menschen betroffen sind oder nicht. Reichweite und Konsequenzen dienten dabei dazu, sowohl nachzuvollziehen, dass Extremdilemmata für Topmanager keinesfalls der Regelfall sind oder gar als nicht existent im beruflichen Alltag gezeichnet wurden (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 3) als auch Optionen besser einordnen zu können (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 7). Reichweite und Konsequenzen sind dabei auch mit der Komplexität von Dilemmata verbunden (vgl. Breu, 2018, Z. 8). Doch wurde auch bereits herausgestellt, dass bestimmte Reichweiten oder Konsequenzen keineswegs zu einer einheitlichen Umgangsweise führten. Vielmehr wurden sowohl Dilemmata begrenzter Reichweite wie solche mit großer Reichweite höchst unterschiedlich angegangen.

Bezüglich der Reichweite und Konsequenzen kann demnach zunächst analog zu Informationen festgehalten werden, dass es bedeutsam ist, diese nachzuvollziehen, um ein Dilemma anzugehen. Diese Empfehlung drückte sich auch in den unterschiedlichen Interviews als bewusst oder gar als so gezeichnete Notwendigkeit aus, so als Berücksichtigung

Betroffener (vgl. Wagner, 2018, Z. 17) oder auch im Rahmen der analytischen Durchdringung. Dahinter stand zumeist mindestens auch ein Anliegen, wie Dubach es formulierte: „Also ich meine, ich versuche immer eine Lösung zu finden, idealerweise die, die für alle irgendwie tragbar ist und machbar ist“ (Dubach, 2019, Z. 31). Andererseits half dies auch schlicht bei einem Dilemma abzuwägen, wie Meyer es erklärte:

„Die sachliche Seite ist relativ einfach, das lernt man in der Ausbildung, da gibt es Vor- und Nachteils-Abwägungen, da gibt es Stärken/Schwächen-Analysen, da gibt es alle möglichen Instrumente. Und dann kommt irgendwas unter dem Strich raus. Und das hilft einem schon, schwierige Entscheide zu treffen.“
(Meyer, 2018, Z. 14)

Doch zeigt dies am Ende nur den Horizont eines Dilemmas auf oder, wenn dies nicht mittels Informationen im Sinne einer Kaskade an Handlungsempfehlungen unternommen wurde, erlaubt, tatsächlich dilemmatische Situationen von subjektiven Dilemmata ohne dilemmatischen Charakter zu unterscheiden. Doch ist dies keine Möglichkeit, ein Dilemma tatsächlich schematisch anzugehen, denn nicht alle Dilemmata großer Reichweite wurden oder sollten laut Empirie gleich angegangen werden, genauso wenig alle mit kleiner Reichweite.

Als Handlungsempfehlung zu Reichweite und Konsequenzen eines Dilemmas lässt sich somit nur festhalten, dass es zentral ist, diese zu eruieren und zu berücksichtigen. Dabei kann hier eine Kaskade an Schritten festgehalten werden: Von der Berücksichtigung der Subjektivität von Dilemmata ausgehend gilt es, Informationen zu den so eingeordneten Situationen zu sammeln, möglichst deutliche, aber nicht übermäßige, was keine trennscharfe Abgrenzung sein kann, auch um tatsächliche von nur subjektiven dilemmatischen Situationen zu unterscheiden. Dabei sind insbesondere Informationen zu Reichweite und Konsequenzen zentral, erlauben diese doch strategisch Umgangsformen abzuwägen. Vor allem aber erlauben sie Dilemmata in die drei hauptsächlichen Arten zu unterscheiden – jene die Menschen, jene die Werte und jene die eine Sachgrundlage betreffen –, allerdings auch dies ohne Trennschärfe. Diese drei ersten Schritte als Handlungsempfehlungen sind dabei noch unabhängig vom jeweiligen Topmanagertypus.

7.1.4 Handlungsempfehlungen zu Dilemmata, die Menschen betreffen

Wenn die Reichweite und Konsequenzen eines Dilemmas betrachtet werden, zeigt sich als eine zentrale Unterscheidung, ob dabei Menschen betroffen sind. Sehr offensichtlich zeigte sich dies bei dilemmatischen Situationen wie Entlassungsentscheidungen oder auch solchen, ob mehr Personen eingestellt werden sollten (vgl. Dubach, 2019, Z. 43). Doch ist der ‚Faktor Mensch‘ soweit erstmal nur ein Aspekt eines Dilemmas, der dessen dilemmatischen Charakter ausmacht und prägt. Manche Situation wird erst so zu einem Dilemma, beispielsweise betriebswirtschaftliche Entscheidungen, etwa ob eine neue Maschine gekauft werden sollte: „Zum Beispiel, ich muss zehn Leute entlassen (...) und dafür eine Maschine anschaffen, die die gleiche Leistung bringt. Aber ich wusste, diese Menschen haben alle Familie, das sind, da kommt man moralisch in ein Dilemma“ (Wyss, 2019, Z. 15).

Doch im Rahmen der Empirie zeigte sich, dass dieser Faktor deutlich mehr ist, er ist zentral zur Unterscheidung unterschiedlicher Topmanagertypen. Diese Unterscheidung wurde hier breit diskutiert und zeigte sich in Positionen wie jener von Lüthi:

„Ich bin kein Chaot, aber ich vertraue wirklich auf meine Intuition, auf Bauch und auf Herz. Und zum Thema Typ, das ist vermutlich auch wieder nur Glück. Ich setze auf Menschen. Also mich interessieren Menschen, gleich woher und wie und warum und wieso, auch wenn sie ganz anders denken als ich“ (Lüthi, 2018, Z. 19).

Dem standen Positionen wie jene von Stämpfli entgegen:

„Aber ich kann mir nicht vorstellen, dass man, wenn man eine Firma sanieren muss oder wenn man eine Firma vor dem Untergang retten muss, dass man dann die Sachargumente zur Seite schiebt und sagt: Meine menschliche Haltung ist so, dass ich es nicht verantworten kann, nicht gleich auch mit unterzugehen. Also nicht Sanierungsschritte zu unternehmen und, was weiß ich, 5 von 500 Arbeitsplätzen zu retten. Und zu sagen, dann lieber alles untergehen lassen, nur aus menschlichen Gründen. Das passt mir irgendwie nicht in die Argumentation“ (Stämpfli, 2018, Z. 3).

Bei all diesem wurde aber zugleich immer wieder betont, dass dies keine trennscharfe und eindeutige Unterscheidung ist, sondern eine tendenzielle und relative.

Nicht jedes Dilemma eines Topmanagers betrifft Menschen, aber sehr viele tun dies. Einigkeit bestand dabei unter den Interviewten darin, dass diese Dilemmata einen besonderen Charakter haben, eine Besonderheit darstellen, wie Breu erklärte:

„Je größer die Aufgaben sind, desto gleichwertiger werden die Optionen vielfach, desto umfassender sind auch die Entscheidungen, die zu treffen sind und vor allem wenn der Aspekt Mensch noch mit reinspielt dann verschärft sich in der Regel das Dilemma, gerade wenn diese Menschen vielleicht auch einen starken Bezug zum näheren Arbeitsumfeld haben“ (Breu, 2018, Z. 2).

Dieser besondere Charakter führte nun, so zeigte sich in der Empirie, dazu, dass sich Topmanagertypen voneinander unterscheiden, je nachdem, wie mit diesem Faktor umgegangen wird beziehungsweise wurde. Wurde diesem Faktor gefolgt, dieser zentral gestellt, lag ein Typus-Pol (Pol 1 respektive Typus 1) von Topmanagern vor; wurde dieser möglichst kleinzuhalten versucht und ‚Fakten‘ und ‚Rationalität‘ untergeordnet, lag der andere Typus-Pol (Pol 2 oder Typus 2) vor, wobei die meisten Interviewten zwischen den Polen zu verorten waren. Diese Typisierung meinte nun nicht, dass der eine Pol stets Menschen vor ausgemachte ‚Fakten‘ setzte – lieber niemanden entlassen, auch wenn das Unternehmen dann untergeht – oder der andere Typus-Pol menschliche Konsequenzen nie beachtete. Es handelte sich eher um eine Tendenz im Betrachtungsfokus, in der Betonung beim Umgang mit einem Dilemmata.

Wie schon die ersten drei Handlungsempfehlungen, so erlaubt auch diese vierte Handlungsempfehlung schließlich bedingt, den zugrunde liegenden Topmanagertypus zu identifizieren. Werden Dilemmata, die Menschen betreffen, als solche identifiziert, kann mit Hinblick auf den Umgang damit eine Typus-Zuordnung erfolgen. Auch hierbei ist wieder zu betonen, dass diese nicht trennscharf erfolgen kann und sollte. Zudem könnte eine solche Zuordnung auch an Beispieldilemmata festgemacht werden. Der Subjektivität jedoch eingedenk ist eine Anbindung an konkrete erfahrene Dilemmata zielführender, erlaubt diese doch erst, Nuancen im Umgang mit dem ‚Faktor Mensch‘ zu erfassen. Die vierte Handlungsempfehlung ist somit, an Dilemmata, die Menschen betreffen, den einen

Topmanagertypus-Pol zu überprüfen und festzumachen. Dies erlaubt, Umgangsweisen und Bewältigungsstrategien angesichts von Dilemmata in Tendenzen zu unterscheiden, jene, die Menschen betreffen, aber auch andere, denn die Typusunterscheidung von Topmanagern zeigte sich über alle Dilemmata als Tendenzaussage wirkmächtig, beispielsweise mit Bezug auf die Bewertung von Intuition. Allerdings sollte diese Unterscheidung noch geschärft werden, gerade bezüglich all jener Topmanager, die den ‚Faktor Mensch‘ nicht explizit und besonders herausstellen beziehungsweise -stellten, und damit den einen Pol bilden respektive bildeten.

7.1.5 Handlungsempfehlungen zu Dilemmata, die Werte betreffen

Zur Schärfung der Abgrenzung von Topmanagertypen sollten Dilemmata, die Werte betreffen, in den Blick genommen werden. Dabei ist zunächst festzuhalten, dass Dilemmata, die Werte betreffen, keine absolut andere Kategorie sind als Dilemmata, die Menschen betreffen, vielmehr können sich beide überschneiden. Werte als zentraler Orientierungspunkt bei Dilemmata und zugleich Weg des Umgangs mit diesen wurden dabei von allen Interviewten zumindest implizit vorgebracht, wenn auch nicht gleichermaßen deutlich betont. Wichtig waren dabei Werte als Auslöser von Dilemmata, aber auch als möglicher Lösungsansatz für diese. Werten zu folgen, kann demnach Dilemmata entstehen lassen, in anderen Situationen aber auch Richtschnur eines Umgangs mit einer tatsächlich dilemmatischen Situation sein. Dabei sind Werte direkt mit dem ‚Faktor Mensch‘ verbunden, wie Wyss zu Werten in ihrer Komplexität ausführte:

„Ja, ich denke schon, dass Werte sehr relevant sein können im Umgang mit Dilemma. Nehmen wir an, also für mich hatte Karriere einen sehr sehr hohen Wert. Die Werterhaltung war für mich, Karriere zu machen sehr hoch priorisiert auf meiner persönlichen Werteliste dazumal. Und da habe ich natürlich alles andere diesem Wert Karriere machen untergeordnet. (...) Dann gibt es aber auch das andere. Ich war schon konfrontiert mit Werten, wo ich moralische Werte hatte (...), ich kann zum Beispiel, ich muss zehn Leute entlassen (...) und dafür eine Maschine anschaffen, die die gleiche Leistung bringt. Aber ich wusste, diese Menschen haben alle Familie, das sind, da kommt man moralisch in ein Dilemma, hervorgerufen durch Werte. (...). Ich habe mich dann so entschieden,

dass ich den Wert der Menschen höher gerechnet habe als den Wert der Gewinn-generierung, mittelfristig. Und habe dann über die Zeit Personen abgebaut durch natürliche Fluktuation, (...) ich habe den Wert der Menschen damals höher gewichtet. Ob das richtig oder falsch ist, lasse ich im Raum stehen. Ich will Ihnen damit sagen, ja, Werte sind relevant. Ich kann mir vorstellen, dass es Werte gibt, wegen denen ein Dilemma gar nicht zum Tragen kommt, es aber auch Werte gibt, die ein Dilemma lösen, indem man eben das Dilemma durch den Wert wie wegrationalisiert. Ich kann mir aber auch vorstellen, dass es durch Werte, dass man eben (...) in ein Dilemma reinrutscht durch den Wert“ (Wyss, 2019, Z. 15).

An solchen Positionen zeigte sich, dass es keineswegs eine konsistente Verbindung zwischen dem Hochhalten von Werten und der Betonung des ‚Faktors Mensch‘ gab. Vielmehr kann eine Position zu Werten sein, den ‚Faktor Mensch‘ zu achten, aber auch andere zeigten sich in der Empirie. Zudem ist bezüglich der Typisierung eines Topmanagers entscheidend, welche Bedeutung einem solchen Wert oder einer solchen Werthaltung zuge-rechnet wird. Die dargestellte Position von Wyss stellt dabei gewissermaßen eine Mittel-position dar, mal wird der Wert des ‚Faktors Mensch‘ hochgehalten, aber weder mög-lichst selten noch möglichst immer. Eine solche Werthaltung stand dabei für eine Priori-sierung im Umgang mit Dilemmata, oder wie Dubach es ausdrückte: „Es geht halt mehr darum, dass man bei Dilemma Prioritäten setzen muss und sagen muss: Okay, was ist jetzt wichtiger?“ (Dubach, 2019, Z. 56). Den sich empirisch zeigenden Werten und ihrer Bedeutungszumessung zu folgen, kann dabei analytisch die Typisierungspole festigen, vor allem aber eine Feindifferenzierung im Rahmen der Typisierung von Topmanagern im Angesicht von Dilemmata erlauben. Denn keineswegs betonten alle Interviewten Grundwerte als zentral für ihren Umgang mit Dilemmata, wie Breu es machte (vgl. Breu, 2018, Z. 2), sondern äußerten vielmehr eine Werterelativität in dem Sinne, dass Werte zwar beachtet wurden, aber keineswegs eine übergeordnete Rolle bei einer Umgangs-entscheidung spielen mussten, wie Schmidlin es ausführte (vgl. Schmidlin, 2018, Z. 6 ff.). Wird also Werten eine besondere Relevanz zugeordnet – und dies muss noch nicht einmal der Wert des ‚Faktor Mensch‘ sein –, ergibt und ergab sich eine relative Zuordnung zum Typisierungspol ‚Mensch‘. Dies ist jedoch eine relative und auch nur temporale Aussage, dabei aber eine durchaus deutliche, denn das konstruierbare Gegenteil des Folgens von Werten ist diesen Sachständen und Sachentscheidungen unterzuordnen, auf die im Fol-genden noch einzugehen ist, durchaus in der aufgemachten Polarisierung von Rationalität

und Intuition / Bauchgefühl bis hin zu Emotion. Dieser Gegensatz wurde dabei sehr unterschiedlich erfasst, etwa als Wunsch vs. Vernunft (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 8), doch meinte immer auch, mindestens indirekt, wie Werte gestellt und in ihrer Bedeutung wahrgenommen wurden.

Es zeigte sich somit, dass die mit bestimmten Tendenzen im Umgang mit Dilemmata verbundene Typisierung von Topmanager entlang des ‚Faktors Mensch‘ eng verbunden war mit der Haltung zu Werten bei Dilemmata. Im Sinne einer Handlungsempfehlung ist dabei festzuhalten, dass die Grobtypisierung im Kontext der Konstruktion des Typen-Pols ‚Faktor Mensch‘ weiter verfeinert werden kann, wenn die Haltung zu Werten betrachtet wird. Keineswegs fanden sich Topmanager, welche die Relevanz von Werten negierten. Dies wäre auch ein höchst unwahrscheinliches Ergebnis gewesen. Allerdings fanden sich einige, die versuchten, Werte zu überkommen, zu kontrollieren, zu lenken oder unterzuordnen. Eine Besonderheit dabei war es, Karriere als Wert zu definieren (vgl. Wyss, 2019, Z. 15), was es trotz des Hochhaltens von Werten ermöglichte, sich nicht notwendigerweise in die Nähe des Typen-Pols ‚Faktor Mensch‘ zu bringen. Doch zumeist kann der Herausarbeitung von Werten als ein zentraler Umgangsaspekt mit Dilemmata eine Typisierung folgen, die eine relative Nähe zum Pol ‚Mensch‘ darstellt respektive eine relative Ferne zum anderen Pol. Handlungsempfehlung ist daher, zur weiteren Typisierung im Sinne einer Kaskade an Handlungsempfehlungen Werte und ihre Relevanz im Rahmen des jeweiligen Umgangs mit Dilemmata zu erfassen. Doch auch damit ist eine vollständige Typisierung noch nicht geleistet.

7.1.6 Handlungsempfehlungen zu Dilemmata auf Sachgrundlage

Erst wenn die Bewertung von Dilemmata auf Sachgrundlage erfasst wird, gewissermaßen Kontrapunkt zu Dilemmata, die Menschen betreffen, kann die Typisierung auch jener Topmanager näher differenziert werden, die weder den ‚Faktor Mensch‘ noch Werte als oft oder zumeist zentral betonten, ohne dies nie entsprechend vorzunehmen. Genauso wie den ‚Faktor Mensch‘ oder Werte betonten alle Interviewten, mindestens indirekt, dass sie mit Dilemmata konfrontiert waren, die eine Sachgrundlage hatten, beispielsweise, dass sie etwas studieren wollten, aber nicht die notwendige Qualifikation besaßen (vgl. Regez, 2019, Z. 3). Aber dies meinte immer wieder auch, dass es ein Gegensatz gab zwischen

einer ausgemachten Faktenlage und der zugehörigen Emotion – war beides nicht im Einklang, gab es eine entsprechend dilemmatisch wahrgenommene Situation (vgl. Donders, 2017, Z. 89). Es lassen sich also keine Topmanagertypen entlang der Frage abgrenzen, ob es Dilemmata auf Sachgrundlage gibt.

Allerdings lässt sich entlang der Frage, wie mit diesen umzugehen ist, eine Abgrenzung konstruieren. Bereits das Exempel von Donders machte dies deutlich:

„Schwierig ist es für mich einfach, wenn ich zwischen dem Emotionalen und dem Fachlichen keine Balance bekomme. Also wenn ich eine Faktenlage habe, die gegen meine Emotionen sprechen, (...). Also (...) ob das jetzt emotional oder Bauchgefühl, wie man das nennen will, wenn/ wenn einfach das nicht übereinstimmt mit den Fakten, die man hat, (...) dort wird es dann wirklich schwierig, weil man hat viele Dinge, die auf Papier funktionieren aber persönlich dann irgendwie doch anders sind (...) dort fängt für mich eigentlich ein Dilemma an“ (Donders, 2017, Z. 89).

Dabei wurde deutlich, dass bei solchen wahrgenommenen Dilemmata oftmals streng genommen keine dilemmatische Situation vorzuliegen schien – es gibt keine zwei gleichwertigen Optionen, sondern je nach Betrachtungswinkel (Emotion oder Fakten) eine klar zu priorisierende Option. Wird der Betrachtungswinkel gewählt, wird aus den wahrgenommenen Dilemmata ein entscheidbarer Konflikt. Und dies galt für sehr viele vorgebrachte Dilemmata – wurde entschieden, ob Werte oder der ‚Faktor Mensch‘ im Fokus stehen sollten oder ausgemachte ‚Sachstände‘, wurden wahrgenommene Dilemmata immer wieder als entscheidbar und damit nicht mehr dilemmatisch wahrgenommen.

Eine entscheidende Frage bei der erweiterten Feindifferenzierung der Topmanagertypisierung war demnach, wie mit Dilemmata auf Sachgrundlage umgegangen wurde. Der so konstruierte zweite Typen-Pol (Pol 2 oder Typus 2) war jener, der Sachargumente zentral stellte. Verbunden war dieser immer wieder mit einer Positionierung zu Dilemmata, wie sie sich bei Stämpfli zeigte: „Die ganz extreme Situation, wo eigentlich die eine oder die andere Lösung gleich schlecht ist, gibt es im Alltag, Gott sei Dank, sehr wenig. Meistens sprechen sachliche Gründe für das eine oder das andere“ (Stämpfli, 2018, Z. 3). Wurde davon ausgegangen, dass Dilemmata mindestens zumeist rational und auf Sachgrundlage

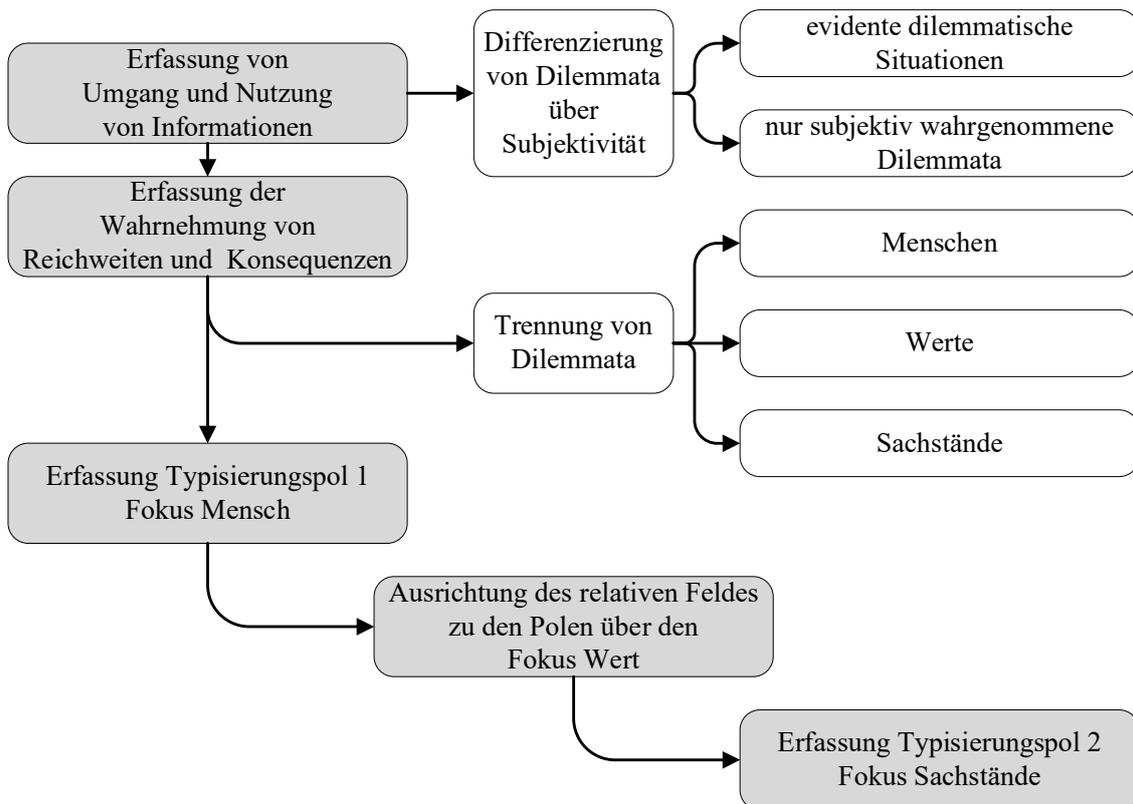
entscheidbar waren oder seien, dann wurde demnach zumeist zugleich davon ausgegangen, dass die meisten Dilemmata zwar als solche wahrgenommen würden, aber keine eigentlichen seien, auch wenn dies nicht entsprechend verbalisiert wurde. Anders als jene Interviewten, die Werte oder den ‚Faktor Mensch‘ als zentralen Entscheidungsgrund hervorhoben und dabei weiterhin betonten, dass es dilemmatische Situation waren, die nicht richtig, aber eben nach einer Strategie, dem Hochhalten von Werten oder dem ‚Faktor Mensch‘ entschieden wurden, erklärten jene, die Sachstände betonten, indirekt Dilemmata zu Wahrnehmungsfragen, die durch eine analytische Durchdringung und Rationalität zu klären seien. Dabei zeigte sich eine deutliche Parallele zum Aspekt der Informationen – jene Interviewte, die davon ausgingen, mehr Informationen könnten mehr oder minder immer Dilemmata lösen, betonten auch, dass Dilemmata auf Sachgrundlage anzugehen seien. Die Einschränkung dabei war, dass es eben oft an den entsprechenden Informationen mangle, es sie erst retrospektiv gäbe (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 3 ff.) oder sie asymmetrisch verteilt seien (vgl. Donders, 2017, Z. 45). Deshalb käme es erst zu Dilemmata.

Diese Position vertraten nur wenige, wie auch wenige den ‚Faktor Mensch‘ besonders betonten – auch deshalb stellte dies einen Typisierungspol dar. Aber jene, die dies taten, standen deutlich für eine bestimmte Herangehensweise an Dilemmata, eine bestimmte Charakterisierung dieser – es gäbe sie viel seltener als angenommen beispielsweise – und so auch bestimmte Handlungsweisen. Auch hierbei war ein Großteil der Interviewten eher in relativer Nähe oder Distanz zu dieser Position einzuordnen. Die in einer Kaskade folgende Handlungsempfehlung ist dennoch, empirisch diesen Typenpol zu erfassen, die Bewertung und den Umgang mit Sachständen als Grundlage von Dilemmata zu erheben. Damit kann die Feintypisierung durch die Konstruktion des zweiten Poles der analytisch herausgearbeiteten Topmanagertypen abgeschlossen werden. Es reicht dabei nicht, Pol 1 oder Werte zu erfassen. Erst wenn auch das andere Extrem in den Blick genommen wird, ergibt sich das Gesamtableau. Dabei kann diese Typisierung in Gruppen erfolgen, aber auch einzeln für jeden empirisch erfassten Topmanager, indem zunächst die Position zum ‚Faktor Mensch‘ im konkreten Handeln und der Selbstreflexion, dann die Position zu Werten und schließlich zu Sachargumenten bei Dilemmata erfasst werden.

Am Ende steht so folgende Kaskade an Handlungsempfehlungen: Nach der grundsätzlichen Berücksichtigung der Subjektivität von Dilemmata gilt es zunächst, den Umgang

mit und die Nutzung von Informationen zu erfassen, um tatsächliche Dilemmata von nur subjektiv so wahrgenommenen Situationen zu unterscheiden. Darauf aufbauend gilt es, Reichweiten und Konsequenzen respektive deren Wahrnehmung zu erfassen, um final tatsächlich dilemmatische von nur so wahrgenommenen Situationen abzugrenzen und Dilemmata in jene, die Menschen betreffen, jene, die Werte betreffen, und jene, die Sachstände betreffen zu unterscheiden.

Abbildung 33: Erweiterung des theoretischen Modells (Kaskaden an Handl.-Empf.)



(Eigene Darstellung, 2019)

Dem folgt die Handlungsempfehlung, den ‚Faktor Mensch‘ genauer zu betrachten, um den Typisierungspol ‚Mensch‘ von Topmanager zu erfassen. Anschließend sind Werte in den Blick zu nehmen, um das relative Feld hin zum erfassten Pol ausrichten zu können – also die relative Positionierung als Typisierung konkretisieren zu können. Final gilt es, den zweiten Pol, den Fokus auf Sachstände und Sachargumente, in den Blick zu nehmen. Dieser schließt nicht nur die Typisierung ab, sondern trennt auch nochmals dilemmatische Situationen von lediglich so wahrgenommenen. Daraus lässt sich eine Typisierung des

jeweiligen Topmanagers vornehmen, mit Folgen für den spezifischen Umgang mit Dilemmata. Allerdings ist dabei die zentrale Unterscheidung von Dilemmata-Arten in den Blick zu nehmen, jene nach deren Temporalität.

7.1.7 Handlungsempfehlungen zur Temporalität von Dilemmata

Es wurde bereits herausgestellt, dass die zentrale Artenunterscheidung bei Dilemmata jene nach deren Temporalität ist, zumindest dann, wenn es um konsistente Folgen für den Umgang mit Dilemmata geht. Die bisher im Rahmen der Handlungsempfehlungen betrachteten drei Dilemmata-Arten erlaubten, Topmanagertypen in Relation zueinander voneinander zu unterscheiden. Aber dies erklärte nur Unterschiede im Umgang mit Dilemmata entlang Topmanagertypen, nicht entlang einzelner Arten von Dilemmata. Dilemmata, die Menschen betrafen, wurden beispielsweise höchst unterschiedlich angegangen, abhängig vom zugehörigen Topmanagertypus. Anders stellte sich dies bei der Temporalität der Dilemmata dar.

Dies bedeutete vor allem zu hinterfragen, ob ein Dilemma umgehend angegangen werden musste oder ob Zeit für den Umgang bestand. Nur wenn Zeit vorhanden war, konnten Umgangsweisen wie das Aussitzen oder das bewusste Reifenlassen erprobt werden. Selbst eine analytische Durchdringung war bei möglichst umgehend zu entscheidenden Dilemmata maximal bedingt möglich, genauso die Suche nach Informationen und vieles mehr. Insgesamt muss dabei als Tendenz festgehalten werden, dass mehr Zeit stets mehr Spielraum bedeutete und das Umgangsportfolio deutlich öffnete. Viele Umgangsweisen konnten dabei erst mit Zeit zum Tragen kommen, wie das bewusste Reifenlassen als ein Extremfall. Doch gab es auch Strategien, die dem entgegenwirkten und unabhängig davon, wie viel Zeit bestand, eine Entscheidung suchten, wie in allen Unterschieden das Aussitzen oder ‚Hauptsache Entscheiden‘. Wenn Zeit zur Verfügung stand, wurde diese eben ausgesessen oder durch eine Entscheidung gekappt, wenn sie nicht bestand, wurde dennoch entschieden, durch andere oder selbst, oder ein Aussitzen trotz dessen faktischer Unmöglichkeit angewandt, was meistens zu einer Entscheidung für einen Umgang durch andere führte. All diese Wege könnten durchaus in passive oder aktive Bewältigungsstrategien geschieden werden, oder auch Standard- und Spezialumgangsweisen, doch während die Unterscheidung in aktiv und passiv eine deskriptive Aussagekraft hat, ist die

Aussagekraft mit Bezug auf die Empirie im Sinne eines Unterscheidungskriteriums äußerst gering und was als Standard empfunden wurde, war subjektiv überprägt.

Allgemein wurden die meisten Wege dabei als Option von fast allen vorgebracht. Doch zeigten sich in beiden temporalen Extremen – kaum bis keine Zeit einen Umgangsweg zu finden und der Möglichkeit eines sehr langen Aufschubs – deutliche Unterschiede in den Umgangsweisen entlang der Topmanagertypen. Musste schnell ein Umgang gefunden werden, betonten jene nahe des Pols ‚Mensch‘ Intuition oder Bauchgefühl (vgl. Lüthi, 2018, Z. 15 & 47 ff.) und jene nahe des anderen Pols den Versuch einer entschlossenen rationalen Entscheidung auf Grundlage der zur Verfügung stehenden Informationen (vgl. Stämpfli, 2018, Z. 6). Nahm die Möglichkeit der Zeit zu, setzten jene des ersten Pols vor allem darauf, Werten zu folgen, ihre Perspektiven zu erweitern, Kompromisse zu finden und beziehungsweise oder Betroffene zu berücksichtigen (vgl. unter anderem Graesser, 2018, Z. 38 ff.), während bei jenen des oder nahe des anderen Pols die Rationalität eines Umgangsweges zu erhöhen, mehr Informationen zu sammeln und so auch Dilemmata zu begrenzen zentral waren (vgl. Wagner, 2018, Z. 11 & 15). Auch dies sind wieder nur Tendenzaussagen. Niemand negierte die Bedeutung von Informationen, Entschlossenheit oder auch Intuitionen und Multiperspektivität, aber daran, was in den Fokus genommen wurde, können Unterschiede im Umgang mit Dilemmata entlang der Typisierung von Topmanagern abhängig von der temporalen Dilemmata-Art festgemacht werden.

Zuletzt jedoch gab es Umgangsweisen, die alle Interviewten betonten und zu erreichen suchten, durchaus entlang der Frage der Temporalität eines Dilemmas – dies war die herausgearbeitete Referenz zum Ideal- und Urtyp eines Topmanagers. Gerade angesichts akuter Dilemmata wurden Idealtypen wie ‚Macher‘ und ‚Aktiver Löser‘ betont. Es wurde betont, dass es gelte, Initiative zu zeigen, motiviert zu sein und Erfolg zu suchen. Dies galt sowohl für jene, die eher dem einen, wie jene, die eher dem anderen Typus-Pol zuzuordnen waren. Außerdem wurde von allen betont, es gelte Realismus zu beweisen, Selbstzweifel zuzulassen, aber auch, dass es notwendig sei als Topmanager nicht nur Arbeit zu kennen. Diese als ‚Grundvoraussetzungen‘ des erfolgreichen Umgangs von Topmanagern mit Dilemmata zu zeichnenden Aspekte nahmen dabei mehr Raum ein, wenn ein differenzierterer Umgang auch aufgrund eines größeren Zeithorizonts möglich war. Erst auf dieser Grundlage wurde eine Betonung von Informationen oder kreativen Lösungen als möglich gezeichnet.

Die Handlungsempfehlung bezüglich der Temporalität von Dilemmata ist damit zunächst schlicht, jene zu berücksichtigen, die sich entlang dieser Herangehensweisen unterscheiden. Keine Herangehensweise für akute Dilemmata eignete sich nicht auch für langfristige Dilemmata, aber durchaus viele, die für langfristige geeignet waren, eigneten sich nicht für akute. Doch gilt es, dies noch einmal entlang der Abgrenzung von einmaligen, wiederkehrenden oder dauerhaften Dilemmata kleinschrittig zu differenzieren.

7.1.8 Handlungsempfehlungen für wiederkehrende, einmalige oder dauerhafte Dilemmata

Einem Dilemma kann akut oder auch langfristig begegnet werden. Dies sagt noch nichts darüber aus, ob dieses einmalig oder wiederkehrend war beziehungsweise ist. Jene Unterscheidung kannten alle Interviewten, wenn auch nicht alle sie gleichermaßen thematisierten und ausdrückten. Allerdings wurde die Abgrenzung dabei unterschiedlich vorgenommen. So erklärte Breu beispielsweise:

„Das ist dann immer wieder die Frage: für die Zukunft müsste ich heute Geld ausgeben, auf der anderen Seite, wenn ich die heutigen Resultate anschau, dann dürfte ich kein Geld ausgeben. Das ist ein starkes Dilemma und wo investiere ich jetzt nun dieses Geld und in welchem Ausmaß? Ich denke, das ist ein tägliches Dilemma. Und die kommen immer wieder daher, also das sind, es gibt vielleicht fünf bis zehn Dilemmas, die mit Innovation und Kosten zu tun haben, die einfach daherkommen.“ (Breu, 2018, Z. 4).

Demnach unterschied Breu einmalige und wiederkehrende Dilemmata voneinander. Andere jedoch grenzten eher dauerhafte und einmalige Dilemmata voneinander ab, ohne es als notwendig zu markieren, zu hinterfragen, ob ein einmaliges Dilemma auch wiederkehren konnte. So ging Wagner vor:

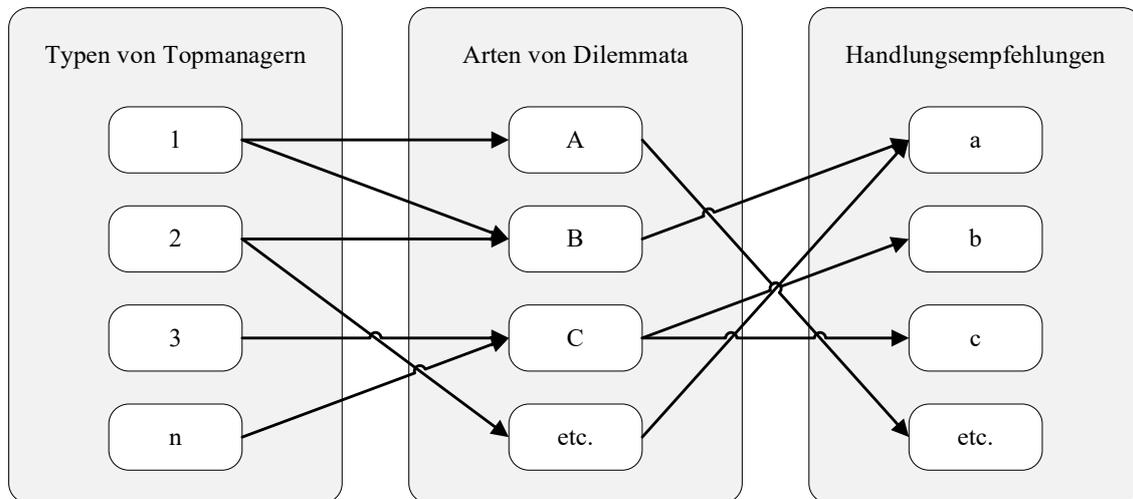
„Das andere mit dem Einsatz in das Unternehmen und dann auch der Widerstreit, das dauernde Dilemma mit der Familie oder mit auch Freunden oder Privatleben auch, (...) ich glaube, das ist einfach etwas, eine Dauersituation, der man ausgesetzt ist (...). (...) ich würde einmal sagen, es gibt so verschiedene Layers. Es gibt den Layer (...) eines Dauerdilemmas, das kann man nicht lösen. Entweder

stellt man sich dem oder man würde besser dann einen anderen Beruf ergreifen (...). Und dann kommen verschiedene zum Teil aktuelle, zum Teil unvorhergesehene, zum Teil im Fall für Fall Dilemmata dazu, die muss man dann individuell versuchen, damit umzugehen“ (Wagner, 2018, Z. 11).

Es stellt nun eine gewisse Herausforderung dar, aus dieser inkonsistenten Unterscheidung Ableitungen vorzunehmen. Dabei zeigte sich, dass zwischen der Abgrenzung einmaliger und wiederkehrender Dilemmata im Sinne des Umgangs kaum ein Unterschied vorlag – es stellte sich eher die Frage der Zeitdimension, ob ein einmaliges Dilemma akut war, ob ein wiederkehrendes im konkreten Fall akut war oder nicht. Demnach handelte es sich dabei nicht um eine Kategorie des Unterscheidens, die in Hinblick auf Bewältigungsstrategien relevant ist. Anders sah dies mit Bezug auf die Unterscheidung in dauerhaft oder einmalig aus, denn einmalige Dilemmata waren wieder im Sinne der Unterscheidung von akut und langfristig anzugehen, jene dauerhaften aber konnten so nicht erfasst werden. Ein dauerhaftes Dilemma kann mal akut sein, mal eher langfristig scheinen. Dies ist dabei eine temporal abhängige Frage der Perspektive. Stets jedoch sind dauerhafte Dilemmata langfristig, sie bleiben stets bestehen und können so langfristig angegangen werden, aber immer wieder sind sie auch akut oder werden so wahrgenommen. Vor allem aber können sie nicht ‚gelöst‘ werden. Selbst oder durch andere ‚einfach zu entscheiden‘, kann immer nur für einen Moment eine Möglichkeit sein. Ein dauerhaftes Dilemma wird immer wieder aufscheinen. Damit jedoch zeigt sich, dass dauerhaft eben nicht meinte ‚dauerhaft gleichermaßen zentral‘, sondern immer wieder ‚zentral und doch temporär bewältigbar‘ im Sinne eines Umgangs. Am Ende waren dauerhafte Dilemmata damit nur bestimmte wiederkehrende Dilemmata.

Dies eingedenk bleibt die Temporalität im Sinne der Trennung in akut und langfristig zentrale Abgrenzungskategorie entlang von Dilemmata in Arten. Wie bereits ausgeführt, ist die zugehörige Handlungsempfehlung dabei, jene zu beachten, um Tendenzen in Umgangsweisen voneinander unterscheiden zu können. Dies kann als letzter Schritt der Handlungsempfehlungen entlang einer Kaskade festgehalten werden. Generell folgen demnach die Handlungsempfehlungen dem folgenden Schema der Zuordnung von Typen, der anschließenden Hinterfragung von Dilemmata-Arten und schließlich einer Handlungsempfehlung:

Abbildung 34: Schema der Handlungsempfehlungen



(Eigene Darstellung, 2019)

Konkret meint dies Folgendes: Die Handlungsempfehlungen, wie sie hier herausgearbeitet wurden, folgen einer aufeinander aufbauenden Kaskade. Von der grundsätzlichen Erkenntnis der Subjektivität von Dilemmata ausgehend werden zunächst tatsächlich dilemmatische Situationen über die Hinterfragung der Nutzung von Informationen von jenen unterschieden, die nur als Dilemma empfunden werden. Dies grenzt den Korpus der zu betrachtenden Situationen ein. Über die Hinterfragung der Reichweite und Konsequenzen jener dilemmatischen Situationen lassen sich nach und nach in drei folgenden Schritten die Topmanagertypen voneinander unterscheiden, zunächst durch die Bestimmung des einen Pols, dann der relationalen Beziehungen zu diesem und schließlich die relationale Positionierung des zweiten Pols. Konkret meint dies wiederum: Wenn einem Topmanager Handlungsempfehlungen angesichts von Dilemmata mitgegeben werden sollen, gilt es zunächst, tatsächlich dilemmatische Situationen in dessen Arbeit zu identifizieren und dann jenen Topmanager relational zu typisieren – ein Prozess, der sich in mehreren Schritten vollzieht. Anschließend gilt es, die tatsächlich dilemmatischen Situationen voneinander zu unterscheiden, entlang deren Temporalität. Dabei sind zwei Pole zentral, akute und langfristige Dilemmata mit einem großen Zwischenraum. Vom Pol akuter Dilemmata ausgehend erweitern sich dabei die Handlungsoptionen und somit auch die Handlungsempfehlungen. Soll nun einem so identifizierten Topmanager des Typus 2, also eines auf Sachentscheidungen setzenden, eine Handlungsempfehlung zugesprochen werden, wäre diese angesichts akuter Dilemmata auf Grundlage der begrenzten Informa-

tionen in möglichst rationaler Weise abzuwägen. Bei mehr Zeit wären jedoch mehr Informationen einzuholen und Dilemmata eng umgrenzt zu halten. Für Typus 1 gälte hingegen möglichst intuitiv im Angesicht akuter und möglichst differenziert und kompromissorientiert bei einem längeren Zeithorizont zu entscheiden. Dies ist als Erweiterung des schon in 6.3.3 in zentralen Grundzügen herausgearbeiteten theoretischen Gesamtmodells festzuhalten.

Allerdings muss dies stets eine grobe und schematische Handlungsempfehlung bleiben. Dies liegt bereits daran, dass die meisten Topmanager keinem Pol zuzuordnen sind, sondern einen Mischtypus in Relation zu beiden Polen darstellen. Dazu kommt, dass keine Umgangsweise ausschließend ist. Angesichts von akuten Dilemmata auf Intuitionen zu hören, meint nicht, zugehörige Informationen zu negieren. Und auch wenn Informationen in eine Richtung weisen, die Intuition dieser aber widerspricht, sollte nicht blindlings Informationen gefolgt werden, wie die unterschiedlichsten Interviewten unterstrichen. Zudem wurde nie nur eine Umgangsform angewandt, nie etwa nur analytisches Durchdringen, sondern stets mehrere Strategien kombiniert, eben nur unter Betonung bestimmter. Es kann hier somit nur darum gehen, Tendenzen aufzuzeigen. Diese jedoch sind wiederum als zentral zu markieren, als Grundlage des auf der Empirie basierenden theoretischen Gesamtmodells, denn immer wieder wurde betont, dass ein möglicher Umgang subjektiv als negativ bewertet wurde, wenn er nicht dem eigenen Typus entsprach. Als Typus 1 seine Intuition zu ignorieren zeigte sich empirisch immer wieder als nicht zu empfehlende Handlung. Dies unterstrich Lüthi:

„Ich glaube, eigentlich, eigentlich weißt du es. Entschuldigung, du fühlst es, du spürst es. Aber die Argumente und die Sachlichkeit deines Umfeldes kann dich manchmal wirklich fast erschlagen. (...) Die erste Intuition ist eigentlich immer die Richtige und dann kommt aber unser Hirn und unser Verstand und unsere Erfahrung und unser Wissen und unsere Voraussicht und dann sind wir im Dilemma“ (Lüthi, 2018, Z. 65 & 77).

Dem folgend ist zentrale Handlungsempfehlung über alle Empfehlungen hinweg, sich im Angesicht von Dilemmata dem eigenen Typus entsprechend zu verhalten, dem theoretischen Modell der Zusammenhänge von Topmanagertypus und Dilemmata-Art zum Umgang mit Dilemmata zu folgen, statt dem entgegen zu agieren.

Diese Herausarbeitung von Handlungsempfehlungen erlaubt es nun, sich mit der Forschungsfrage F6 und so final nochmals mit dem ÜZ3 zu befassen.

7.2 F6: Empirischer Bezugsrahmen in Abgrenzung und Abrundung des Theoriebestandes

Die nun noch ausstehende Forschungsfrage F6 besagt: Ist es möglich, einen empirischen Bezugsrahmen in Abrundung mit dem Theoriebestand herauszuarbeiten?

Diese Fragestellung ist deutlich mit jener unter F5 verbunden, jener nach einem theoretischen Modell zu Dilemmata von Topmanagern. Dieses wurde bereits im vorherigen Kapitel umrissen und mittels der Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen nun konkretisiert. Dieses theoretische Modell ist eng mit dem empirischen Bezugsrahmen verbunden, der nun im Fokus der Forschungsfrage F6 steht. Anders als bei den bisherigen Ausarbeitungen zu den Fragestellungen F1 bis F5 wird sich hier zwar auch auf die Empirie dieser Studie bezogen, aber nicht im gleichen Maße konkret wie bisher. Vielmehr gilt es, eine zusammenfassende und übergeordnete Perspektive einzunehmen, gewissermaßen eine Metaperspektive auf die Empirie, um den empirischen Bezugsrahmen erfassen zu können. Ist dieser umrissen, gilt es, diesen mit der Theorie in Verbindung zu setzen, die dadurch abgerundet oder auch teilweise kontrastiert werden kann und soll.

Der empirische Bezugsrahmen ergibt sich hier durch jene Interviewten und ihre Aussagen. Wurde als theoretisches Modell hier der Zusammenhang zwischen der dreischrittigen Typisierung von Topmanagern und der Unterscheidung von Dilemmata-Arten entlang deren Temporalität herausgearbeitet, so ist der empirische Bezugsrahmen zugleich Hintergrund wie Folge dessen. Im Rahmen der geführten Interviews zeigten sich deutliche Unterschiede sowohl in der Wahrnehmung als auch im Umgang mit Dilemmata. Ersteres wurde als Subjektivität von Dilemmata diskutiert, letzteres führte zur Typisierung der Topmanager. Zentrales verbindendes Element dabei war der Ur- oder Idealtyp eines Topmanagers als Referenzpunkt aller, wobei dies unterschiedlich stark betont und differenziert wurde. Dieser Typus stellte mit einigen als verbreitet dargestellten Dilemmata – vor allem jenen zwischen Arbeits-, Frei- und Familienzeit – das gemeinsame empirisch erfassbare Zentrum dar. Davon grenzen sich sowohl die Typisierungspole ab als auch

subjektiv höchst unterschiedliche Wahrnehmungen von Dilemmata. Genau diese Differenz zwischen dem geteilten Zentrum und den höchst unterschiedlichen anderen Ausprägungen subjektiver Art muss hier als empirischer Bezugsrahmen betrachtet werden, dabei Schnittmengen und ‚Außenseiterpositionen‘ beachtend.

Diesen Bezugsrahmen gilt es nun, der zu Beginn dieser Studie herausgearbeiteten Theorie entgegenzustellen, um beide so zu bereichern und abzugleichen. Hier soll dabei jeweils zunächst auf die Ergebnisse der grundlegenden Theorie eingegangen werden, bevor diese mit dem empirischen Bezugsrahmen kontrastiert werden. In der Theorie zeigte sich dabei insgesamt eine bedeutende Lücke bezüglich der Dilemmata von Topmanagern, dies war bis dato kaum Thema. Dennoch konnten auf Grundlage der Theorie Fragen herausgearbeitet werden, die es nun mit der Empirie abzugleichen gilt. Die erste Frage dabei war, ob und welche Theorien zu Dilemmata in der empirisch erfassten Realität Relevanz zeigten, beispielsweise zur Funktionsweise des Denksystems. Diese Frage lässt sich tatsächlich recht eindeutig beantworten im Sinne der Ferne von Theorie und Praxis. In keinem Interview spielten entsprechende Theorien eine Rolle. Dilemmata wurden als Realität wahrgenommen und hingenommen, keineswegs fand sich eine Reflexion darüber, wie es zu Dilemmata käme. Dies gilt im Großen und Ganzen auch für entsprechende Umgangsweisen. Eine Referenz auf Theorien fand sich in den seltensten Fällen und wenn, sehr allgemein wie bei Lüthi, der erklärte: „Es braucht die theoretische Grundlage. Es braucht – ich spreche nicht gegen Unis. Es braucht auch den Mut diese Systeme aufzubrechen, zu hinterfragen oder zu ergänzen, also den Slot zu verlassen da. Mit der Basis, alles okay“ (Lüthi, 2018, Z. 25). Doch auch Lüthi leitete daraus ab, dass darauf aufgebaut werden müsse, durch Erfahrungen, die Intuition erlaubten, erlaubten über Gelerntes hinwegzugehen (vgl. Lüthi, 2018, Z. 21 ff.). Festhalten lässt sich somit, dass die Empirie bei Topmanagern zeigte, dass theoretische Grundlagen kaum oder keine Bedeutung hatten, Leitprinzipien waren Erfahrungen, nicht Theorien.

Die zweite Frage aus der Theorie war jene der Bewertung von Rationalität, ob diese im Rahmen von Dilemmata als anwendbar angesehen wurde, oder nicht vielmehr bei Dilemmata von Rationalität abgewichen werden sollte, und was für eine Rationalität dabei betont wurde. Jene Frage zeigte sich in der Tat als zentral in der Empirie, war sie doch Teil der Unterscheidung der beiden Topmanagertypus-Pole. Tatsächlich gab es Topmanager, die Rationalität als den oder einen der geeignetsten Wege zur Begegnung von Dilemmata

ansahen. Nicht nur sahen sie keinen Widerspruch darin, sondern gar einen zentralen Umgangsweg. Ganz anders positionierte sich der andere Typus-Pol, der Abweichung von Rationalität, etwa im Sinne des Querdenkens, als bedeutsamen Weg des Umgangs mit Dilemmata zeichnete (vgl. Lüthi, 2018, Z. 119 ff.). Viele positionierten sich dazwischen und sahen ein Dilemma gerade dadurch, dass sich Vernunft als ausgeprägte Rationalität und Wünsche widersprachen (vgl. Parnitzki, 2018, Z. 8). Aber Typus-Pol 2 setzte Rationalität hoch und betonte zugleich deren Relevanz im Angesicht von Dilemmata. Generell meinte dabei Rationalität auch ökonomische Rationalität, das Entscheiden entlang von Gewinn-und-Verlust-Berechnungen beispielsweise. Doch ist eine Einschränkung zu machen, denn keiner der Interviewten betonte, es könnte nur und stets einer ökonomischen Rationalität gefolgt werden. Vielmehr bedürfte es Abweichungen und immer wieder auch dem Hören auf das Bauchgefühl. Oder, wie Donders es formulierte, Werte, die Sachargumente ordneten, oder auch Prioritätensetzungen durch das Bauchgefühl seien notwendige Ergänzungen von Rationalität (vgl. Donders, 2017, Z. 57). Rationalität allein kann demnach auch gemäß der Empirie im Angesicht von Dilemmata keine umgangsorientierte Herangehensweise vorbringen, nur Anteil daran haben. Wie groß dieser Anteil gesehen wurde, unterschied sich deutlich je nach Topmanagertypus.

Die nächste Frage aus der Theorie heraus war jene nach der Möglichkeit, im Angesicht von Dilemmata zu unterscheiden. Zu untersuchen war in diesem Rahmen, ob ein Bewusstsein bestand, dass im Sinne der Entscheidungstheorie Dilemmata nicht zu entscheiden sind. In diesem Kontext galt es außerdem, die zugeschriebene Bedeutung von Informationen zu erfassen. Hier lässt sich wieder eine eindeutigere Antwort aus der Empirie heraus auf diese Frage geben. Während alle Interviewten ein Grundverständnis von Dilemmata im Sinne deren wissenschaftlichen Verständnisses aufwiesen, wurde doch immer wieder erklärt, es gelte, sich im Angesicht von Dilemmata zu entscheiden. Auch der Mehrwert von Informationen wurde dabei deutlich betont. Diese Tendenz zeigte sich bei allen Interviewten, jedoch mit stark unterschiedlicher Ausprägung. Alle suchten Informationen, um mit Dilemmata umzugehen, alle betonten immer wieder, dass sich am Ende entschieden werden müsse, doch jene des Typus 1 ‚Mensch‘ zeigten deutlich mehr Bewusstsein dafür, dass Dilemmata nicht zu entscheiden sind, wenn sie dies auch nicht auf alle dilemmatisch empfundenen Situationen anwandten, und dass Informationen am Ende nur bedingt helfen könnten. Jene des Typus 2 betonten viel deutlicher, dass Dilemmata

durch Informationen immer wieder eine zu bevorzugende Seite zeigen würden. Sie betonten, wie viele andere Interviewte, immer wieder gelte es, Hauptsache zu entscheiden. So muss insgesamt ein sehr vages Dilemmataverständnis konstatiert werden, über alle Interviewten hinweg. Immer wieder wurden dabei Situationen als dilemmatisch vorgestellt, die sich in kritischer Betrachtung nicht als solche erwiesen. Auch deshalb ergaben sich die ersten zwei Handlungsempfehlungen hier. Und doch verwiesen alle Interviewten auch auf tatsächliche Dilemmata und selbst jene, die Rationalität unterstrichen auch im Angesicht von Dilemmata, zeigten ein Bewusstsein dafür, dass zumeist Entscheiden anhand von Informationen nicht ausreichen konnte, wenn auch dabei auf viele Nicht-Dilemmata referiert wurde. So bräuchte es beispielsweise auch Intuition, um schließlich einen Umgang mit Dilemmata umzusetzen (vgl. Donders, 2017, Z. 57). Dies widerspricht wiederum dem Konzept des rationalen Entscheidens. Hier zeigte sich demnach, dass mindestens in der Begriffsnutzung in der Empirie eine deutliche Diskrepanz zur Theorie bestand, sich diese Diskrepanz jedoch bei Beachtung von Exempeln und Differenzierungen reduzierte, aber in unterschiedlichem Maße.

Des Weiteren wurde aus der Theorie heraus nach unterschiedlichen Zusammenhängen gefragt, so zwischen Paradoxien und Dilemmata. Allerdings stand einer genauen Erfassung dieser die unpräzise Verwendung des Dilemmabegriffs von Seiten der Interviewten entgegen – wurden so doch auch viele nicht-dilemmatische Situationen zu Dilemmata deklariert und Abgrenzungen unscharf. Bezüglich Paradoxien und Dualitäten zeigte sich jedoch, dass keiner der Interviewten diese Konzepte überhaupt erwähnte. Es wurde von niemanden eine Verbindung zwischen Dilemmata und Paradoxien oder Dualität hergestellt. Dies kann wieder als Symptom eines verbreiteten diffusen Dilemmabegriffs angesehen werden. Dafür steht auch die undifferenzierte Verbindung von Dilemmata und Konflikten, einem Begriff und Konzept deutlich verbreiteter Verwendung. Dabei setzten nicht alle Interviewten beides gleich, einige erwähnten Konflikte auch gar nicht, aber andere setzten beides de facto gleich (vgl. Schaeppi, 2018, Z. 4; Wagner, 2018, Z. 2). Dies ging so weit, dass Schmidlin erklärte: „Also, schlussendlich ein Dilemma ist ein Konflikt“ (Schmidlin, 2018, Z. 85). Und auch Meyer erklärte: „Und Konflikt ist mein Wort für, das ich brauche, für Dilemmas“ (Meyer, 2018, Z. 12). Diese Position muss durchaus als problematisch mit Bezug auf den verwendeten Dilemmabegriff bezeichnet werden. Denn es gibt zwar, wie die Theorie herausstellte, Verbindungen zwischen Konflikten und Dilem-

mata, Dilemmata können konfliktär sein, manche Konflikte dilemmatische Charakter haben, aber sie sind nicht und nie identisch. Vielmehr handelt es sich um Konzepte, die Schnittmengen haben, aber keineswegs gleichgesetzt werden sollten. Analog zu den Ausführungen zur Frage des Entscheidens in Konfrontation mit Dilemmata muss hier festgehalten werden, dass die Empirie zeigte, dass es an einem konkreten und gegebenenfalls auch theoretisch fundierten Verständnis von Dilemmata unter den interviewten Topmanagern eher mangelte. Dies bedeutet nicht, dass diese keine Umgangsweisen für sich mit dieser Thematik fanden, kein Problembewusstsein zeigten, jedoch, dass sie die Spezifität von Dilemmata oftmals nicht erfassten oder auch nicht präzise ausdrücken konnten. Dies muss als allgemeine Problematik der Kontrastierung von Empirie und Theorie hervorgehoben werden – Konzepttiefe und Begriffspräzision waren in der Empirie deutlich mangelhafter und sind daher auch nicht tatsächlich vergleichbar, wie die Zusammenführung von Konflikt und Dilemmata in der Empirie zeigte. Allerdings zeigten sich auch in der Theorie unterschiedliche Abgrenzungen, Begriffsverwendungen und Betonungen, sodass die Empirie hier diesem eher eine weitere Facette hinzufügte, als jenen Theorien an sich fundamental zu widersprechen. Dies muss dabei auch mit Bezug auf Management-, Organisations- und Führungsforschung konstatiert werden. Jene Erkenntnisse und die hier diskutierte Empirie widersprechen sich nicht grundsätzlich, sie sind aber auch nicht deckungsgleich. Dies lag an Begrifflichkeiten, aber auch den eher exemplarischen Ausführungen, denen teilweise die Tiefenreflexion bewusst genommen wurde und stattdessen auf Erfahrungen, Intuition oder eine zugrunde liegende Analyse verwiesen wurde. Eine Verbindung von Theorie und Praxis erweist sich damit als kaum nachzuzeichnen, wenn dann eher noch konstruierbar. Zudem führte der qualitative Forschungsansatz hier, gepaart mit einer begrenzten Stichprobe, dazu, dass Verallgemeinerungen nur begrenzt, und wenn nur mit Bezug auf Topmanager im Angesicht von Dilemmata möglich waren und sind. Dies reduzierte automatisch die Schnittmenge zwischen unterschiedlichen Forschungsfeldern und der Empirie dieser Studie.

Etwas anders gestaltet sich hingegen die Antwort auf die letzte Frage auf Grundlage der Theorie, trotz kleiner Stichprobe, Zuspitzung der Thematik und wenig theoretischer Tiefe in den Ausführungen der Interviewten. Dies war die Frage, ob Dilemmata stets als solche erkannt würden. Ganz deutlich erklärte ein Großteil der Interviewten, dass Dilemmata nicht stets erkannt wurden, sondern es teilweise erst anderer Personen bedurfte, um zu

erkennen, dass ein Dilemma vorlag (vgl. Schmidlin, 2018, Z. 23 ff.). Darüber hinaus wurden manche Dilemmata auch erst retrospektiv als solche erkannt oder in ihrer Komplexität bewusst (vgl. Graessner, 2018, Z. 24). Dieser Komplex aus der Theorie heraus kann damit als durch die Empirie gestützt betrachtet werden. Dies gilt in großen Teilen auch für zugehörige Aspekte der Frage aus der Theorie: Rationalität als Grenzbedingung für Dilemmata sahen nicht alle Interviewten, einige jedoch erklärten, so Dilemmata zu erkennen, wenn Rationalität beim Versuch des Umgehens an ihre Grenzen stoße. Diese Grenze zumindest als Tendenz betonten dabei sogar jene, die generell Rationalität und Dilemmata nicht als inkompatibel ansahen (vgl. Meyer, 2018, Z. 14). Und auch, dass physische wie psychische Aspekte bei der Wahrnehmung einer Situation als Dilemmata zentral sein können, wurde durch die Empirie bestätigt, beispielsweise wenn es zu psychischen oder physischen Folgen kam durch einen mangelhaften Umgang mit einem Dilemma (vgl. Graessner, 2018, Z. 14 ff.). Dieser Aspekt der Theorie ließ sich demnach vollumfänglich, auch in seiner Differenzierung, empirisch bestätigen – Dilemmata sind nicht stets als solche zu erkennen, aber es helfen die Sichtweisen anderer oder das Wahrnehmen von Effekten durch das Fortdauern des Dilemmas.

Insgesamt zeigte sich so in der Gegenüberstellung des empirischen Bezugsrahmens und des theoretischen Rahmens dieser Studie, dass sich einige Aspekte und Positionen durchaus decken und bestätigen lassen. Dies machte gerade der letzte hier diskutierte Aspekt deutlich, jener Frage nach dem Erkennen von Dilemmata. Hier ließen sich theoretische Annahmen empirisch bestätigen. Anders sah dies bei der Frage nach der Rationalität aus, die nach theoretischer Ansicht zwar im Rahmen der Betriebswirtschaft ihre große Bedeutung hat, bei Dilemmata aber mehr oder minder wirkungslos sein müsste. Dies wurde in der Empirie hingegen deutlich anders gesehen – Rationalität im Angesicht von Dilemmata wurde hier betont und verbreitet positiv konnotiert. Hier zeigte sich ein noch sehr offenes Forschungsfeld, auch bedingt dadurch, dass Dilemmata im Kontext von Topmanagern bisher ein Desiderat darstellten. Hier wurden nun erste Ergebnisse dazu geliefert, dass Rationalität als Leitvorstellung der Betriebswirtschaft auch mit Bezug auf Dilemmata äußerst wirkmächtig ist, zumindest von der Positionierung jener hier erfassten Topmanager her. Dieses qualitative Ergebnis der Erweiterung oder Hinterfragung der Theorie bringt jedoch eine Herausforderung mit sich – der Dilemmabegriff wird problematisch, wenn einem Dilemma mit Rationalität beizukommen wäre. Diese Problematik prägte

auch die weiteren hier diskutierten theoretischen Fragen. So kann nicht beantwortet werden, ob hinter Dilemmata bei Topmanagern theoretische Konzepte stehen oder aber welche Verbindung diese zu Konflikten haben. Einerseits zeigten sich hier empirisch höchst unterschiedliche Ergebnisse, Konflikte setzten manche Interviewte mit Dilemmata gleich, andere mieden diesen Begriff, andererseits zeigte sich über alle Interviewten hinweg eine diffuse und inkonsistente Dilemmatakonstruktion. Auch deshalb konnten Dilemmata mit Konflikten gleichgesetzt oder angesichts dieser von Entscheidungen gesprochen werden. Dies stellte keineswegs ein neues Dilemmatakonstrukt dar und stellt auch bestehende Konzepte nicht in Frage, sondern es zeugt davon, dass Dilemmata höchst subjektiv gerahmt und als solche bewertet wurden. Am Ende waren Dilemmata jeweils das, was die interviewte Person darunter fasste. Auf dieses Feld bezogen sich alle weiteren Ausführungen. Doch konnte hier gezeigt werden, dass viele als Dilemmata dargestellten Situationen und Exempel keineswegs dilemmatisch waren. Dies erklärt zugleich Widersprüche zur Theorie – handelt es sich nicht um dilemmatische Situationen, können sie natürlich entschieden werden – aber lässt doch viele Fragen offen. Denn zum konkreteren Theorie-Empirie-Abgleich müsste der Korpus auf jene nach wissenschaftlicher Definition als Dilemmata zu bewertenden Situationen reduziert werden, was aber die Interviews beispielsweise für Umgangswege nicht hergeben. So haben die Kontrastierung und Bereicherung von Empirie und Theorie hier ihre Grenzen – einiges konnte bestätigt werden, anderes im Sinne einer Bereicherung problematisiert, doch weitere Fragen müssen offenbleiben. Der Verweis auf die Stichprobe und den qualitativen Zugang mag dabei unbefriedigend sein, erklärt aber die Grenzen der Kontrastierung.

Trotz dieser Grenzen der Beantwortung der Forschungsfrage F6 führte die Befassung mit dieser deutlich weiter zur Einordnung der bisherigen Ergebnisse sowie des hier herausgearbeiteten theoretischen Gesamtmodells. Dies erlaubte nur eine begrenzte Erweiterung und Differenzierung des theoretischen Rahmens, auch im Sinne des ÜZ1, doch auch dies muss als Erkenntnisgewinn dieser Studie im Rahmen der Erfassung eines Forschungsdesiderats durchaus unterstrichen werden. Neue Fragen und offene Enden sind in diesem Kontext als Gewinn und positiv zu bewerten, nicht als Mängel des empirischen Rahmens. Vor diesem Hintergrund ist nun jedoch auch nochmals eine tiefere Betrachtung des ÜZ3 möglich, gewissermaßen eine Erweiterung als abschließendes Fazit zu den Handlungsempfehlungen und dem erarbeiteten theoretischen Gesamtmodell, aber so in Teilen auch der empirischen Erfassung insgesamt.

7.3 Fazit

Zunächst soll es an dieser Stelle in einem engeren Sinne um das ÜZ3 dieser Studie gehen. Dieses besagte, dass aufbauend auf der Empirie Handlungsempfehlungen entlang von Dilemmata-Arten und Topmanagertypen abzuleiten seien. Dies wurde hier im Rahmen mehrerer Fokussetzungen vorgenommen. Zu diesen gehörten eine finale Unterscheidung von Dilemmata-Arten und Topmanagertypen entlang der Empirie, die Ableitung von Handlungsempfehlungen und zuletzt auch die Entwicklung eines theoretischen Gesamtmodells. Die Abgrenzung von Dilemmata-Arten und Topmanagertypen wurde dabei bereits in Kapitel 6.3.3 diskutiert. Darauf aufbauend ließen sich in 7.1 Handlungsempfehlungen ableiten. Diese zeigten sich dabei jedoch nicht unabhängig voneinander, sondern im Gegenteil miteinander verwoben und verbunden. Eher im Sinne einer mehrschrittigen Anleitung zum Umgang mit einem Dilemma sind diese also zu verstehen. Es reicht nicht aus, einen Topmanagertypus oder die Dilemmata-Art zu identifizieren. Erst, wenn beides herausgearbeitet wurde, was wiederum entlang der Typisierung von Topmanagern in einem Kontinuum und der zentralen Unterscheidung von Dilemmata-Arten entlang deren Temporalität mehrerer Schritte bedarf, kann eine konkrete Handlungsempfehlung stehen. Und diese ist dabei auch nicht eine konkrete Empfehlung in dem Sinne, dass für Dilemmata X Handlungsoption Y bei Topmanagertypus Z empfohlen wird, sondern in dem Sinne, dass Topmanager des Typus 1 bei akuten Dilemmata eher bestimmte Handlungsstrategien zentral stellen sollten, ohne dass diese jedoch singular zu verfolgen sind. Dass eher ein Orbit an Optionen im Angesichts nur relational zu unterscheidender Topmanagertypen das Ergebnis war denn lineare Verbindungen, ist darauf zurückzuführen, dass alle Interviewten sich nicht mehr oder minder trennscharf voneinander in Typen unterschieden, sondern ihren gemeinsamen Grund betonten, das Ideal- und Urbild des Topmanagers. Doch ist dies bereits eine Überleitung weg vom ÜZ3, welches als erreicht markiert werden kann, hin zu einer allgemeineren Betrachtung der Handlungsempfehlungen und des zugehörigen theoretischen Modells im Sinne eines Fazits.

Dadurch, dass die Typenunterscheidung unter den empirisch erfassten Topmanagern nur relational ist, die meisten keineswegs polar einzuordnen waren und alle sich auf einen gemeinsamen Grund bezogen, waren Handlungsempfehlungen entlang trennscharfer Typenunterscheidungen kaum möglich. Dies wurde noch dadurch erschwert, dass sich nur

eine Unterscheidung von Dilemmata-Arten im Sinne von Handlungs- und Umgangsweisen als zentral erwies, und zwar deren Temporalität. Alle anderen Unterscheidungen hatten relationale Auswirkungen auf die jeweilige Topmanagertypisierung oder aber diffuse Folgen, keineswegs aber konsistente Folgen für die Umgangsweise mit diesen. Exemplarisch kann dies nochmals am Beispiel von Dilemmata, die Menschen betreffen, festgemacht werden. Diese wurden unterschiedlich angegangen, jedoch entlang der relationalen Unterscheidung von Topmanagertypen, die beispielsweise auch Dilemmata auf Sachgrundlage vergleichbar unterschiedlich angingen. So war bezüglich der Umgangsweise bis auf die Ausnahme der Temporalität nicht die Artenunterscheidung der Dilemmata zentral, sondern jene der Topmanagertypen. Wurden beispielsweise Dilemmata mit hoher Tragweite betrachtet, fanden sich schon bei einzelnen Interviewten höchst unterschiedliche Herangehensweisen über die Zeit, also keine konsistenten Umgangsformen. So blieb nur eine Artenunterscheidung als zentral übrig. Dies erlaubte es, Handlungskontinuen zu unterscheiden, jedoch nicht einer Dilemmata-Art konkret bei einem bestimmten Topmanagertypus eine Handlungsempfehlung zuzuschreiben. Dieses Ergebnis nur relationaler Zuschreibungen einer nicht fest geschlossenen Gruppe an Handlungsempfehlungen zu bestimmten Situationen kann als Analogie zur Verbindung von Empirie und Theorie angesehen werden. Auf Grundlage der dargestellten Ergebnisse zum empirisch erhobenen Umgang mit Dilemmata wurde ein zugehöriges theoretisches Gesamtmodell entwickelt. Der empirische Bezugsrahmen führte demnach zu einem eigenen theoretischen Modell. Dieses wurde im Anschluss auch mit den theoretischen Grundlagen dieser Studie und ihren offenen Fragen zusammengeführt. Dabei zeigte sich als große Problematik des theoretischen Modells, dass dessen Grundlage diffuse Begrifflichkeiten sind und waren sowie nur relationale und offene, keine konkreten und geschlossenen Beziehungen. Dies machte es unmöglich, bezüglich aller Fragen aus der Theorie heraus klare Antworten zu geben. Es gab eben Topmanager, die Rationalität und Dilemmata zu verbinden suchten, und solche, die dies mindestens eher ablehnten. Über all diese verteilten sich dabei noch höchst unterschiedliche Fassungen von Dilemmata. Die Verbindung von Empirie und Theorie entlang der Kontrastierung des hier entwickelten theoretischen Gesamtmodells mit dem theoretischen Rahmen fiel somit höchst unterschiedlich aus – manches wurde gestützt, wie das weite Feld von (zunächst) nicht selbstwahrgenommenen Dilemmata, anderes weiter hinterfragt, so die Bedeutung von Rationalität im Angesicht von Dilemmata, aber vieles weitere blieb vor dem Hintergrund des entwickelten Modells offen, la-

gen diesem doch eine begrenzte Stichprobe, diffuse Grenzziehungen und Begriffsun-
genauigkeiten von Seiten der Interviewten zugrunde. Doch geht dies bereits über ein Fazit
zu Handlungsempfehlungen und dem entwickelten theoretischen Gesamtmodell hinaus,
hin zu einem Fazit zur empirischen Erfassung insgesamt.

Diesbezüglich kann ein höchst ambivalentes Bild gezeichnet werden. Wenn als Ziel ver-
standen wurde, konkrete und trennscharfe Abgrenzungen entlang Dilemmata-Arten und
Topmanagertypen am Ende stehen zu haben, dann ergab dies die Empirie so nicht.
Gründe dafür werden im folgenden, für die gesamte Studie als Fazit dienendem Kapitel
noch zu diskutieren sein. Allerdings war dies nicht das explizite Ziel dieser Studie. Viel-
mehr ging es hier darum, ein Forschungsdesiderat zu füllen, sich auf wissenschaftlicher
Grundlage mit dem Umgang mit Dilemmata durch Topmanager zu befassen. Dabei blieb
bewusst offen, was als Ergebnis stehen würde, galt es doch ein sehr neues Forschungsfeld
empirisch-qualitativ zunächst in den Blick zu bekommen. Dies bedeutete etwa, dass
Handlungsempfehlungen zwar Teil des ÜZ3 sind, aber weder deren Konkretheit noch
überhaupt die Möglichkeit deren Ableitung von Beginn der Studie an absehbar waren.
Dieses Forschungsdesiderat wurde deutlich gefüllt, wurden doch höchst unterschiedliche
Topmanager, die sich entsprechend auch in relationale Typen aufteilen ließen, und ihr
Umgang mit Dilemmata erfasst. Auch wurde gezeigt, wie höchst unterschiedlich und di-
vers sie dabei handelten. Handlungsempfehlungen waren in diesem Rahmen gewisserma-
ßen nur der letzte Schritt, aufbauend auf das herausgearbeitete theoretische Gesamtmo-
dell eine Konkretisierung der Ergebnisse im Sinne der Herstellung von Praxisbezug.
Grundlegend wurden jedoch zuvor die anderen Fragestellungen dieser Studie bearbeitet
und dabei unter anderem Dilemmata-Arten bei Topmanagern unterschieden, Topmana-
gertypen, aber auch Umgangsweisen und deren Folgen. All dies muss als Grundlagenar-
beit in Konfrontation mit einem sehr neuen Forschungsfeld verstanden werden. Und all
dies kondensierte sich im herausgearbeiteten theoretischen Gesamtmodell und den zuge-
hörigen Handlungsempfehlungen. Vor diesem Hintergrund ist die Dichte des empirischen
Materials, auch angesichts dessen Bearbeitung mittels der GTM und so dessen mehrfa-
cher Hinterfragung und Neuverbindung mittels immer weiter entwickelter Codes, als
Merkmal dieser Studie zu unterstreichen. Dies erlaubte es erst, zugleich grundlegende
Fragen genauso anzugehen wie die Frage, was Dilemmata bei Topmanagern sind, wie
auch Handlungsempfehlungen als Rückspiegelung der sich vertiefenden Theorie auf die

Praxis von Topmanagern herauszuarbeiten. Dies ist als ein erstes Fazit zur empirischen Erfassung im Rahmen dieser Studie festzuhalten.

Doch gilt es, den Rahmen nun noch zu erweitern und die Gesamtheit der Studie im Rahmen eines Gesamtfazits in den Fokus zu setzen. Im Rahmen dessen sind sowohl inhaltliche, methodologische wie auch metakognitive Reflexionen vorzunehmen sowie eine kritische Gesamtdiskussion, um anschließend einen Ausblick wagen zu können.

8 Gesamtfazit

In diesem letzten Kapitel wird ein Gesamtfazit über die Studie gezogen, welches diese zum einen inhaltlich und zum anderen metakognitiv reflektiert. Zudem werden sowohl die Inhalte der Arbeit als auch die Interpretation der Ergebnisse einer kritischen Diskussion unterzogen. Zu guter Letzt wird ein Ausblick darüber gegeben, welches weitere Potenzial über diese Arbeit hinaus für künftige Forschung vorhanden ist.

8.1 Inhaltliche und metakognitive Reflexion

Eine inhaltliche Reflexion dieser Studie hängt grundlegend davon ab, welche Ziele und Erwartungshaltungen als Grundlage für die Reflexion herangezogen werden. So ergeben sich je nach Erwartungshaltung höchst unterschiedliche Bilder. Die Forschungsfragen und übergeordneten Ziele sind dabei nur bedingt Marker für die Erwartungshaltungen. Denn wurde zwar erfragt, ob es Dilemmata-Arten und Topmanagertypen gibt, ob diesen jeweils Umgangsweisen mit Dilemmata zugeordnet werden können oder ob es final ein theoretisches Modell geben kann, doch was dies explizit umfassen oder bedeuten sollte, war so nicht ausgesagt. Nun gilt es zunächst festzuhalten, dass dies keineswegs ein Mangel der Fragestellungen und übergeordneten Ziele war oder ist. Wären diese deutlich expliziter gewesen, hätten vermutlich negative Bescheidungen diese Studie sehr zügig stark verkürzt und deren inhaltliche Aussagekraft massiv beschränkt. Eine gewisse Offenheit der Fragestellungen und Ziele war notwendig, um sowohl unterschiedliche Ergebnisfelder zu erfassen als auch eine kognitive Öffnung zu erreichen. Stets ist es im Rahmen von Wissenschaft und Forschung eine Herausforderung, dass Autoren bereits Erwartungen, Vorstellungen und Vermutungen zu Beginn einer Forschung haben. Diesem Umstand kann nur begegnet werden, wenn entsprechend offene Fragestellungen es nicht nur erlauben, Aspekte außerhalb des Erwarteten zu erfassen, sondern sogar in diese Richtung drängen, wie es hier umgesetzt wurde. Die eigene kognitive Grundausrichtung zu Beginn eines Forschungsprozesses ist nicht nur zu beachten und zu reflektieren, sondern muss methodologisch auch aufgebrochen werden. Dies wurde hier durch relativ offene und zugleich doch konkrete Fragestellungen und übergeordnete Ziele erreicht.

Wenn nun auf diese subjektive kognitive Grundeinstellung referiert wird, so muss kritisch bemerkt werden, dass die grundlegende Erwartung war, trennscharf Topmanagertypen

und Dilemmata-Arten zu unterscheiden. Wäre dies als enges Ziel festgehalten worden, dann müsste nun festgehalten werden, dass dieses nicht erreicht wurde. Doch muss hinterfragt werden, ob es sich dabei überhaupt um eine realistische Zielsetzung handeln kann, denn Topmanager unterscheiden sich eher von anderen Entscheidungsträgern, als dass sie sich innerhalb der trotz aller Unterschiede doch recht homogenen Gruppe voneinander unterscheiden. Dies kann als ein Ergebnis dieser Studie festgehalten werden. Da alle Interviewten sich immer wieder auf ein Ideal- und Urbild eines Topmanager bezogen, kann hier eher von einer Abgrenzung zu anderen Berufs- und Personengruppen die Rede sein. Dies wurde mit Bezug auf Dilemmata nochmals besonders deutlich in der inhaltlichen Verbindung von Topmanagern und dem Entscheiden respektive dem alltäglichen Umgang mit Dilemmata. Demnach muss die Erwartungshaltung, unterschiedliche Topmanagertypen, noch dazu in einem kulturell homogenen Feld, zu trennen, als nur bedingt wahrscheinlich zutreffend markiert werden. Dies als kritische metakognitive Reflexion festzuhalten, bedeutet jedoch nicht, dass der grundsätzliche Ansatz dieser Studie nicht erkenntnisfördernd oder gar ‚falsch‘ war. Es war nämlich im Rahmen der vorliegenden Studie durchaus möglich, Typen von Topmanagern voneinander abzugrenzen. Dies geschah allerdings eher im Rahmen der analytischen Herausarbeitung eines Kontinuums von Typen ohne Trennschärfe als im Rahmen von trennbaren Typen-Kategorien. So stehen am Ende Topmanagertypen als Tendenzen in einem Kontinuum, keineswegs Typen als Raster. Nicht zuletzt ist dies darauf zurückzuführen, dass alle Interviewten gewisse widersprüchliche Tendenzen aufwiesen. Selbst jene, die erklärten, stets den ‚Faktor Mensch‘ in den Vordergrund zu stellen, folgten manchmal einer wirtschaftlichen Rationalität auch auf Kosten ‚menschlicher‘ Interessen im Sinne von Betroffenheit, und selbst jene, die deklarierten, Rationalität auch im Angesicht von Dilemmata über alles zu stellen, erkannten deren Grenzen dabei und betonten, dass Emotionen oder Intuition teilweise zu berücksichtigen seien. Trennscharfe Typen von Topmanagern entlang dessen zu unterscheiden, hätte bedeutet zu abstrahieren, hätte bedeutet innere Widersprüche auszublenzen, hätte bedeutet einige durchaus dominante Tendenzen auf Kosten anderer überzubetonen. Wenn die tatsächlichen und empirisch feststellbaren Differenzen auch in jeder Person erfasst werden sollten, und dies auch in den herausgearbeiteten Typen deutlich werden sollte, bedurfte es der Nachzeichnung des Kontinuums, bei aller Diffusität, die so entstand. Dabei muss dieses so herausgearbeitete Kontinuum wiederum als spezifisch für diese Studie und ihre Fragestellung unterstrichen werden – anders als bedingt initial er-

wartet, ließen sich keine allgemeingültigen, trennscharfen Topmanagertypen identifizieren. Dennoch, in diesem Sinne folgte die Studie den übergeordneten Zielen und Forschungsfragen und wurde ihnen auch gerecht, nur eben anders als initial erwartet.

Auch bezüglich der Unterscheidung von Dilemmata-Arten bedarf es der metakognitiven Reflexion. Denn auch bei diesen war die Erwartungshaltung, Arten im Sinne von Klassen abgrenzen zu können. Tatsächlich ließen sich zu Beginn der Analyse und Diskussion unterschiedliche Arten trennen, und zwar nach dem zentralen Inhalt des Dilemmas – seien es Menschen, Werte oder Sachstände. Aber zugleich zeigten sich weitere mögliche Artenunterscheidungen, so z. B. nach unterschiedlichsten Dimensionen – Zeit, Reichweite etc. Was waren demnach aber Dilemmata-Arten? Waren die inhaltlichen Kriterien anderen Unterscheidungsmöglichkeiten übergeordnet? Oder aber gab es Zeitdilemmata genauso wie solche mit großer Reichweite, Wertedilemmata oder Sachdilemmata? Dies zumindest war bedingt eine initiale subjektive kognitive Annahme. Doch auch diesbezüglich muss die Wahrscheinlichkeit dieser initialen kognitiven Ausrichtung kritisch hinterfragt werden. Denn schon die theoretische Reflexion zeigt, dass jedes Dilemma immer unterschiedliche diese auszeichnende Aspekte aufweist: Es kann Menschen betreffen, große Reichweite haben und akut sein. Dann wäre die Frage, welcher Aspekt im Vordergrund der Arten-Unterscheidung stehen muss. Zugleich aber würde schon dies zu keiner trennscharfen Abgrenzung führen, es sei denn, analog zu Topmanagertypen, es käme zu Simplifizierungen, dem Ausblenden von Widersprüchen und der Überbetonung von Tendenzen.

Auch dies hätte als Misserfolg in Bezug auf die Forschungsfragen und übergeordneten Ziele dieser Studie bewertet werden können – sollte und wurde es jedoch nicht. Denn am Ende musste nochmals hinterfragt werden, warum zunächst versucht wurde, Dilemmata-Arten zu trennen: um zugehörige Handlungsweisen zu identifizieren und voneinander abzugrenzen. Dies war bereits eine metakognitive Reflexion im Schreibprozess. So wurde aus der multidimensionalen Unterscheidung von Dilemmata, inklusive Überschneidungen und unklaren Zuordnungen je nach Betonungen, eine Abgrenzung entlang der Zeitdimension, ein Kontinuum mit zwei Polen, die sich einzig als relevant in Bezug auf die Unterscheidung von Umgangsweisen über alle möglichen Topmanagertypen erwies. Es bedurfte demnach der metakognitiven Reflexion, um identifizieren zu können, welche Unterscheidung von Dilemmata-Arten entlang der Fragestellungen dieser Studie sinnvoll

und möglich war. So jedoch ergab sich eine zentrale Dilemmata-Arten-Abgrenzung, aber eine andere als initial erwartet, keine allgemeingültige, sondern eine spezifisch mit Bezug auf die Fragestellung dieser Studie.

Zuletzt wurde hier nach Handlungsempfehlungen geforscht und versucht, diese analytisch herauszuarbeiten. Auch hier zeigte sich die Herausforderung kognitiver Erwartungshaltungen zu Beginn der Arbeit an dieser Studie – analog zu und verbunden mit den Erwartungen bezüglich Topmanagertypen und Dilemmata-Arten. Dabei ist anzumerken, dass konkrete Handlungsempfehlungen eben auch klar voneinander unterscheidbare Dilemmata-Arten und Topmanagertypen bedurften, wie sie, wie dargelegt, initial als Ergebnis erwartet wurden. Und zwar konnte eine mindestens bedingt trennscharfe Dilemmata-Arten-Unterscheidung etabliert werden, jedoch keine bezüglich Topmanagertypen. Also auch bezüglich Handlungsempfehlungen im Angesicht von Dilemmata bedurfte und bedarf es einer kritischen metakognitiven Reflexion, die initiale Erwartung muss angesichts der unwahrscheinlichen Erwartung bezüglich der Unterscheidung von Topmanagertypen ebenfalls als eher unwahrscheinlich markiert werden. Dementsprechend ergaben sich so final andere Handlungsempfehlungen als initial subjektiv erwartet, und doch konnten Handlungsempfehlungen herausgearbeitet werden. Diese haben nun den Charakter von tendenziellen Empfehlungen, sind dadurch aber nicht weniger aussagekräftig.

Zuletzt erlaubten all diese analytischen Ergebnisse auch die Herausarbeitung eines theoretischen Gesamtmodells und die Bereicherung der bestehenden Theorie durch Stützung, Konkretisierung, Differenzierung und Hinterfragung. Auch dies waren Ergebnisse, die den initialen subjektiven Erwartungen nur bedingt entsprachen, dies zeigt eine weitere kritische metakognitive Reflexion, die aber nichtsdestotrotz den Forschungsfragen und den übergeordneten Zielen entsprechen und starke Aussagekraft haben. Insgesamt ist also festzuhalten, dass es der stetigen wie der finalen metakognitiven Reflexionen bedurfte und bedarf, um Ergebnisse zu akzeptieren und zu sehen, die den eigenen subjektiven initialen Erwartungen widersprachen und widersprechen. Wie betont, wurde diese Offenheit dabei bereits im Rahmen der Forschungsfragen und der Festlegung der übergeordneten Ziele etabliert. Im Sinne einer inhaltlichen Reflexion lässt sich so festhalten, dass zentrale Dilemmata-Arten, Topmanagertypen und deren Handlungsweisen im Angesicht ersterer herausgearbeitet werden konnten und es zu einer Bereicherung der zugrunde liegenden Theorien kam. Doch dafür bedurfte es einer stetigen metakognitiven Reflexion.

Ein deutlicher Vorteil dabei war der methodische Ansatz dieser Studie, die Grounded-Theory-Methodologie, der es durch das mehrschrittige und stetig sich selbst reflektierende Vorgehen erlaubte, metakognitive Reflexionen in einem gewissen Maße zu standardisieren. Die für die Analyse so zentralen Codierungen entsprachen genau so einem Vorgehen, der stetigen Hinterfragung von Codes, der Rückanbindung dieser an die Empirie, der neue Kombination von Aussagen und der Herausarbeitung neuer Codes. Immer wieder musste dabei auch die eigene subjektive Position als der Codierung zugrunde liegend und von Vorannahmen, der sich teilweise erst bewusst gemacht werden musste, geleitet reflektiert werden. So konnte die hier nochmals in ihrer Bedeutung unterstrichene metakognitive Ebene in dieser Studie gewissermaßen fest verankert werden. Dies als Hintergrund der Studie und ihres Aufbaus markierend kann nun eine finale inhaltliche Diskussion im Sinne eines Gesamtfazits vollzogen werden.

8.2 Kritische Diskussion

Inhaltlich suchte diese Studie, Dilemmata von Topmanagern multidimensional zu erfassen und zu bearbeiten. Dies meinte, sowohl deren Ursachen zu erfassen als auch Umgangsweisen mit diesen und zugehörige Resultate, Dilemmata-Arten und Topmanagertypen zu unterscheiden sowie ein eigenes theoretisches Gesamtmodell aufbauend auf der Empirie zu entwickeln, um die dieser Studie zugrunde liegende Theorien zu stützen, zu hinterfragen und differenzierend zu bereichern. Dabei wurde auch die Entwicklung von Handlungsempfehlungen als Ziel markiert. Es ging darum, ein Forschungsdesiderat durch eine qualitative empirische Erhebung zu füllen.

Positiv dargestellt wurde dies erreicht. Es wurden neue Erkenntnisse mit Bezug auf Dilemmata von Topmanagern und dem Umgang damit gewonnen. Wie der Titel dieser Studie aufzählt, wurden Ursachen genauso erfasst wie Bewältigungsstrategien mit ihren zugehörigen Resultaten und dies noch vor dem Hintergrund der Unterscheidung von Topmanagertypen und Dilemmata-Arten. Dabei wurden zwar nicht jene Ergebnisse erzielt, die subjektiv initial erwartet wurden, wie bereits kritisch diskutiert, dennoch wurde aber ein hoher Aussagewert erreicht und entsprechende Erkenntnisse gewonnen. So ließ sich ein Kontinuum von Topmanagertypen herausarbeiten entlang der Kategorie des Umgangs mit dem ‚Faktor Mensch‘ und von Sachargumenten im Angesicht von Dilemmata als polare Distinktion. Betont wurde in diesem Rahmen, und soll auch hier nochmal betont

werden, dass es dabei jedoch einen gemeinsamen Grund gab, einen gemeinsamen Bezugspunkt – das Ur- und Idealbild eines Topmanagers, welches zwar unterschiedliche Betonungen erfuhr, aber inhaltlich sehr konsistent war. Dadurch waren die Unterschiede stets nur relational und nur mit Bezug auf Dilemmata zu konstruieren, aber keinesfalls trennscharf oder verallgemeinerbar. Auch bei Dilemmata-Arten zeigte sich final eine zentrale Unterscheidung, die mit Bezug auf den Umgang mit Dilemmata konsistent aussagekräftig war – deren Temporalität. Alle anderen möglichen Unterscheidungskriterien waren hingegen, auch mit Blick nur auf einzelne Interviewte, nicht konsistent und so nicht aussagekräftig mit Bezug auf den Umgang mit Dilemmata. Auf diese Erkenntnisse aufbauend, und vor dem Hintergrund, dass Dilemmata gewissermaßen Alltag von Topmanagern sind und doch subjektiv höchst unterschiedlich erfasst wurden, ließen sich Handlungsempfehlungen ableiten. Dies alles zusammen führte zu einem hier bereits weitreichend diskutierten theoretischen Gesamtmodell und erlaubte eine Abgrenzung der neu gewonnenen theoretischen Erkenntnisse und empirischen Ergebnissen von jenen Theorien, die dieser Studie zugrunde lagen, aber sich eben nicht spezifisch auf Dilemmata von Topmanagern bezogen. In diesem Sinne konnte das Forschungsdesiderat hier deutlich und differenziert gefüllt werden.

Allerdings stellt dies eine verkürzte Darstellung dar. Denn ohne diesen Ergebnissen und Erkenntnissen ihre Aussagekraft und Reichweite zu nehmen oder nehmen zu wollen, ist doch zu betonen, dass es Grenzen bei den Ergebnissen gibt. Dies ist jedoch, so gilt es nochmal zu betonen und zu unterstreichen, kein Manko dieser Studie, sondern eher deren Charakter als Grundlagenstudie in einem bis dato kaum und keinesfalls differenziert gefüllten Forschungsfeld geschuldet. Anders formuliert kann eine einzelne Studie, die sich mit einem Forschungsdesiderat auseinandersetzt, nie das Forschungsfeld bereits ausdifferenziert darstellen und erfassen. So muss es bei einem solchen Studiendesign zwangsweise zu Grenzen kommen, die zugleich wieder ein Arbeitsauftrag für die weitere Arbeit in diesem Feld sind, ohne hier dem Ausblick bereits zu deutlich vorzugreifen.

Bezüglich dieser Grenzen lassen sich Folgendes festhalten: Zunächst kann und muss die Verallgemeinerbarkeit dieser Studie kritisch hinterfragt werden. Es handelte sich um eine relativ kleine Stichprobe und dazu noch um einen qualitativen Forschungsansatz, der zwar differenzierte, aber nur bedingt allgemeine Ergebnisse erbrachte. Diese Begrenzt-

heit der Studie wurde jedoch bereits im Rahmen der methodologischen Planung reflektiert. Einem Forschungsdesiderat kann sich auf unterschiedliche Weisen genähert werden, quantitativ oder qualitativ. Ein qualitativer Ansatz ist zu präferieren, wenn Ausprägungen des Feldes noch unbekannt sind, beispielsweise bei der Frage, welche Arten von Dilemmata wahrgenommen werden und wie sich Topmanager in Bezug auf Dilemmata selbst identifizieren und einordnen. Daher empfiehlt sich zunächst ein qualitativer Ansatz, um das Feld abzustecken, um erst zu prüfen, was quantitativ erfasst werden sollte. Mit dieser so zu begründenden Entscheidung für einen qualitativen Ansatz ist auch eine begrenzte Stichprobe verbunden, um Details noch zu erfassen und nicht in einer zu großen Datenmenge diese entweder anzugleichen oder Einzelfälle überzubetonen. Doch verbanden sich mit dem hier gewählten qualitativen Ansatz weitere Grenzen der Ergebnisse und der Studie als solcher. Zum einen war dies die Spezifität und zum anderen die Konkretheit – beides in einem deutlichen Zusammenhang zueinander. Spezifität ließ sich im Rahmen dieser Studie nur, und dies auch nur in Grenzen, bei Einzelfallbetrachtungen erreichen. Analoges lässt sich zur Konkretheit festhalten. Selbst bei der Betrachtung einer interviewten Person waren dem jedoch Grenzen gesetzt. Keine interviewte Person zeigte sich vollständig konsistent bezüglich ihrer Typisierung, keine stand nicht auch für Widersprüche und unterschiedliche Umgangsweisen im Angesicht von Dilemmata. Dies lag gleichfalls zum Teil am qualitativen Forschungsansatz: Durch Verallgemeinerungen und Abstraktionen können Spezifität und Konkretheit deutlich besser erreicht werden, wenn quantitativ geforscht wird, jedoch geschieht dies auf Kosten von Differenzierungen und teilweise einer Erfassung tatsächlicher empirischer Tiefe. Doch auch qualitative Ansätze können höchst unterschiedlich weitreichend in dieser Beziehung sein.

Es gilt im Rahmen einer kritischen Diskussion daher auch, den methodologischen Ansatz nochmals kritisch zu hinterfragen. Bezüglich der Grounded-Theory-Methodologie wurden deren Vorteile bereits in Kapitel 8.1 herausgestellt und unterstrichen. Noch nicht kritisch betrachtet wurde jedoch der Ansatz narrativer Interviews. Tatsächlich wurden hier narrative Interviews umgesetzt, keine leitfadenunderstützten Untersuchungen, wenn auch Nachfragen genutzt wurden, welche jedoch keineswegs einem narrativen Vorgehen widersprechen. Doch dieses Vorgehen erschwerte letztlich Spezifität und Konkretheit nochmals gegenüber anderen Möglichkeiten qualitativer Erhebungen. Die Ermöglichung der freien Erzählung führte zu sehr unterschiedlichen Herangehensweisen an die Thematik Dilemmata, zu sehr unterschiedlichen Ansätzen und Betonungen – exemplarisch deutlich

bei der Gegenüberstellung von jenen, die schnell vor allem professionelle Dilemmata betonten, von der Schule zum Beruf, und jenen, die eher privat begannen und entsprechende Dilemmata auch immer wieder in ihre Ausführungen einbezogen. In der Auswertung zeigte sich dies nicht nur beispielsweise bezüglich Fragen der Intensität von Dilemmata, sondern genauso beispielsweise bezüglich der Relation dieser als Undifferenziertheit und Inkonsistenz. Dem steht jedoch ein deutlicher Vorteil dieser Erhebungsmethodik entgegen, welcher auch begründet, warum für diese optiert und sie schließlich umgesetzt wurde. Dieser Vorteil liegt darin begründet, dass so sowohl kognitiven Erwartungshaltungen begegnet werden konnte, aber auch theoretisches Vorwissen in seiner Prägekraft eingeschränkt wurde. Statt umgehend auf bestimmte Thematiken bei Dilemmata zu lenken, Dilemmata auf eine bestimmte Art und Weise zu fassen, wurde das Feld geöffnet. Dem Ziel entsprechend, das kaum bespielte Forschungsfeld erstmal zu erfassen, war es zentral, diesem keine Erwartungshaltungen entgegenzustellen, diesem keine bis dato bestehende Theorie entgegenzustellen, sondern möglichst offen empirisch zu erfassen. Im Bewusstsein der Begrenztheit dieser Möglichkeit bei einer Erhebung beispielsweise mittels eines Fragebogens, wurde für eine narrative Erhebung optiert. Dass dieses Vorgehen durchaus seine Berechtigung hatte, zeigte sich in unerwarteten Ergebnisse, welche die zugehörige Theorie teilweise negierten oder zumindest differenzierten. So war es am Ende schließlich eine Abwägung zwischen den Kosten an Konkretheit oder Verallgemeinerbarkeit und dem Gewinn der offenen Erfassung des Feldes, bei einer Optierung für letzteres, die sich als erkenntnisfördernd erwies. Zugleich jedoch ist anzumerken, dass dieser Begrenztheit im Laufe der Interviews durchaus begegnet wurde. Der GTM folgend wurde jedes neu hinzugekommene Interview sogleich transkribiert und codiert und so die Codes immer weiter geschärft. So wurde auch zunehmend an Spezifität und Konkretheit sowie an Verallgemeinerbarkeit gewonnen. Dies lag zudem daran, dass nicht rein narrativ erhoben wurde, sondern auch Nachfragen gestellt wurden, die eine gewisse Schärfung erlaubten. So wie das zunehmende Codieren nach der GTM erst dazu führte, dass Typen geschärft und Arten differenziert werden konnten, so erlaubte dies auch, dass die Grenzen der narrativen Erfassung dadurch zwar nicht überwunden, aber limitiert gehalten werden konnten.

Dies erlaubt, die Frage zu stellen, inwiefern diese Studie Ein- oder Auswirkungen auf die GTM hat. Deutlich wurde hier bereits nachgezeichnet, dass diese Studie die GTM umsetzte und sich bewusst nutzbar machte. Das meint aber auch, dass die GTM hier weniger

als Theorie angewandt wurde, sondern als Methodologie in den Mittelpunkt gestellt und genutzt wurde. Mit dieser Studie wurde jedoch gewissermaßen auch eine weitere Überprüfung der Anwendbarkeit der GTM als Theorie vollzogen und positiv bewertet. Dies kann als Bereicherung der GTM markiert und festgehalten werden. Zu beachten ist jedoch, dass es sich bei der GTM nicht um eine Theorie oder eine Methodologie handelt, sondern um mehrere verbundene und unter GTM zusammengefasste Konzepte. In dieser Studie konnte so selektiv auf den Korpus GTM zurückgegriffen werden und zugleich im Rahmen der Anwendung eine Überprüfung mancher Ansätze stattfinden, aber auch weitere Theorien im weiten Feld der GTM konnten aufgestellt und überprüft werden. Eingedenk dieser Ausführungen und der hier klar umgesetzten Anwendung der GTM kann diese Studie durchaus trefflich nicht nur als Bereicherung, sondern auch als Weiterentwicklung der GTM betrachtet werden.

Daneben kann aber auch eine inhaltliche kritische Reflexion erfolgen. Denn einige Aspekte der hier untersuchten Thematik wurden nur gestreift oder begrenzt erfasst. Exemplarisch lässt sich dies an drei Aspekten festmachen. Zunächst war dies der kulturelle Hintergrund. Es wurden nur Topmanager eines, wenn auch groben, kulturellen Hintergrundes erfasst und in die Analyse einbezogen. Dies beschränkte Antwortmöglichkeiten zu Fragen etwa zu kulturellen Prägungen von Entscheidungen oder Umgangsweisen mit Dilemmata. Zugleich ist diese inhaltliche Begrenztheit jedoch wieder dem Charakter des Forschungsdesiderats geschuldet. Denn erst mal galt es, überhaupt das Forschungsfeld zu erfassen, teilweise grobe und bezogen auf die relativ kleine Stichprobe allgemeine Tendenzen zu analysieren. Erst darauf aufbauend wären Fragen möglich wie jene, ob hinter diesen erfassten Typen, Arten und Umgangsweisen kulturelle Unterschiede stehen. Analoges lässt sich bezüglich der Kategorie Gender festhalten, dem zweiten exemplarischen Aspekt. Selbst wenn von einem binären Geschlechterbild ausgegangen wird, so wurden hier doch deutlich mehr Männer als Frauen erfasst, nämlich 7 Frauen und 21 Männer. Einerseits erklärt sich dies durch eine Dominanz von Männern auf der Ebene von Topmanagern, andererseits war es aber auch eine Frage der Bereitschaft zu Interviews. Zugleich konnte es hier maximal sekundär darum gehen, Geschlechterunterschiede zu erfassen, zunächst galt es, analog zur Frage der kulturellen Homogenität, das Feld als solches zu erfassen, und erst aufbauend darauf könnten Genderunterschiede dabei thematisiert werden. Die Begrenztheit der Möglichkeit, solche Unterschiede im Rahmen der Studie zu erfassen oder gar zu systematisieren, hat in diesem Sinne geringere Bedeutung im

Angesicht der Zielsetzung dieser Studie. Dies lässt diese Grenze nicht verschwinden, minimiert aber inhaltlich deren Bedeutung. Ein letzter Aspekt war jedoch anders gelagert: die Erfassung des Scheiterns an Dilemmata. Dazu ist zu bemerken, dass es durchaus ein Ziel dieser Studie war, Scheitern an Dilemmata zu erfassen, und dies auch im Angesicht des Forschungsdesiderats erkenntnisfördernd gewesen wäre. Jedoch ließ sich dies nur sehr begrenzt umsetzen und erreichen, denn Scheitern konnte entweder dazu führen, dass eine Position im Topmanagement gar nicht erreicht wurde respektive die Verweilzeit innerhalb dieser Position extrem kurz war oder aber Scheitern zu ernsthaften Folgen führte, vom Ausstieg aus dem Job über Depressionen und weiteren Krankheiten bis hin zum Suizid. Doch solche Personen, die ernsthaft scheiterten, waren kaum als Interviewpartner zu gewinnen. Die Gründe dafür sind vielfältig und reichen vom Extremfall, dass sie bereits tot waren, bis hin zu einer Distanzierung vom Wirken als Topmanager oder aber dem Verschweigen oder Verschleiern des Scheiterns. So zeigte sich eine deutliche Untererfassung von Fällen des Scheiterns an Dilemmata, vor allem von gravierendem Scheitern. Kritisch reflektiert ergab sich dies auch aus der begrenzten Stichprobe. Aber aus den oben aufgezählten Gründen müsste auch bei anderen Forschungsdesigns von mindestens Tendenzen einer Unterrepräsentanz ausgegangen werden. Es handelt sich demnach um eine allgemeine Erhebungsherausforderung.

Dass diese Felder aber überhaupt als mangelnd oder deren Nicht-Erfassung als Manko angesehen werden konnten, liegt auch, so die weitere kritische Reflexion, an Erwartungshaltungen im Angesicht des Studiendesigns. Geleitet von der erfassbaren Theorie mit mehr oder minder deutlichem Bezug zu Dilemmata und der kognitiven Haltung, es könnten Topmanagertypen und Dilemmata-Arten zumindest teilweise trefflich unterschieden werden, wurde das Studiendesign auch darauf ausgerichtet, konkrete Typen, Arten und Handlungsweisen zu erfassen. Dies erwies sich jedoch, wie dargestellt, als nur bedingt möglich. Vielmehr musste sich auf Tendenzen und Kontinuen beschränkt werden. Daher gestaltete sich das Ergebnis anders, als initial subjektiv angedacht. Dies wurde auch bereits im Rahmen der metakognitiven Reflexion behandelt. Allerdings wurde, bereits im Bewusstsein der Möglichkeit dieser Fehlannahmen, diesen kognitiven Vorannahmen durch eine Öffnung mittels der methodischen Herangehensweise begegnet. Spezifisch waren dies die Grounded-Theory-Methodologie und die hauptsächlich narrativen Interviews, welche diesen möglichen Vorauslenkungen der Ergebnisse entgegenwirkten. In

diesem Sinne ist eine Selbstkritik im Rahmen einer kritischen Reflexion zwingend notwendig, es zeigte sich jedoch zugleich, dass den inneren und subjektiven Beschränkungen dieser Studie teilweise bereits mittels des Forschungsdesigns und der Erhebungsmethodik begegnet werden konnte.

Letztlich zeigen sich so alle hier im Rahmen der kritischen Reflexion negativ diskutierten Aspekte als durchaus trefflich und beachtenswert, aber sie basieren vor allem darauf, dass die Reichweite und Möglichkeiten dieser Studie offen eingeschätzt wurden. Alle ange-merkten Kritiken relativieren sich angesichts der vorherigen Unerforschtheit des Feldes. So galt es, Grundlagen zu legen, zunächst Grundzüge des Feldes zu erfassen, und dies wurde hier differenziert und in die Tiefe gehend umgesetzt. Doch kann nun darauf auf-gebaut werden, und diesbezüglich kann durchaus wieder der hier diskutierten Kritik ge-folgt werden. Was bis dato nicht erreicht wurde, kann nun, aufbauend auf den hier erzielt-ten Ergebnissen, kritisch und zugleich gezielt angegangen werden; dies gilt es, im folgen-den Ausblick zu reflektieren und zu diskutieren.

8.3 Ausblick

Während es in dieser Studie darum ging, das Forschungsfeld ‚Dilemmata von Topmana-gern‘ überhaupt zu öffnen, kann nun, wo erste Ergebnisse stehen, nämlich ein Kontinuum an Topmanagertypen, eine zentrale Art der Unterscheidung von Dilemmata im Angesicht des Umgangs mit diesen und Handlungsempfehlungen sowie ein theoretisches Gesamt-modell, darauf aufgebaut werden. Dies meint zunächst ganz simpel, dass es gilt, diese Ergebnisse zu überprüfen und zu schärfen. Möglichkeiten dabei sind weitere Studien ver-gleichbaren Designs, aber auch Studien anderen Designs zu bestimmten Ergebnissen die-ser Studie. Denkbar wäre, spezifisch nach unterschiedlichen oder weiteren Topmanager-typen zu suchen, die Analyse in diese Richtung zu lenken. Genauso denkbar wäre es, die Handlungsempfehlungen dieser Studie anhand empirischer Daten, aber auch im Rahmen theoretischer Experimente zu überprüfen. Dies ist ein Standbein jener aus dieser Studie resultierenden Forschungsaufträge im Sinne eines Ausblicks.

Daneben jedoch muss und soll auch ein weiterer Ausblick gewagt werden. Denn es gilt nicht nur, die Ergebnisse dieser Studie zu überprüfen, sondern auch darauf aufzubauen. So kann sich eine aufbauende quantitative Studie empfehlen, beispielsweise zum ‚Faktor

Mensch‘ bei Dilemmata und dem Umgang mit diesem. Dies würde die Ergebnisse dieser Studie weiter differenzieren, bereichern oder möglicherweise auch in Frage stellen. In diesem Rahmen könnten auch Versuche unternommen werden, die Konkretheit, Verallgemeinerbarkeit und Spezifität der Ergebnisse zu erhöhen. Dazu böten sich, aufbauend auf den hier gewonnenen Erkenntnissen, wiederum quantitative Ansätze an. In diesem Rahmen wäre an eine Studie zur Hinterfragung der Bedeutung von Rationalität im Angesicht von Dilemmata zu denken, die genau den zweiten hier herausgearbeiteten Topmanagertypus-Pol schärft oder hinterfragt. Genauso möglich wären dabei neben quantitativen Ansätzen qualitative mit größerer Stichprobe, wobei dies zu Herausforderungen bei der Datenanalyse führen würde oder aber zwar Verallgemeinerungen, aber nicht Spezifität erbringen würde. So muss als Hintergrund beachtet werden, dass alle denkbaren Forschungsdesigns ihre Grenzen und Mängel hätten und haben. Daher sind auch weitere qualitative Ansätze sowohl denkbar als auch durchaus zielführend. So könnte eine mit dieser Studie vergleichbare Erhebung vorgenommen werden, nun aber beschränkter und begrenzter, weniger offen, beispielsweise mittels standardisierter Fragebögen. Dies würde die Offenheit für Neues reduzieren, aber im dann ja bereits konkreter definierten Forschungsfeld beispielsweise Überprüfungen und Konkretisierungen erlauben.

Zuletzt könnten auch die inhaltlichen Grenzen dieser Studie angegangen werden, so gezielt unterschiedliche kulturelle Hintergründe in eine Studie einbezogen und verglichen werden, Gender zu einer Leitkategorie einer Untersuchung gemacht werden, wobei dafür Sorge zu tragen wäre, entsprechend viele Personen entsprechenden Geschlechts auch erfassen zu können, was sich im Rahmen dieser Studie als nicht möglich erwies, oder gezielt dem Scheitern an Dilemmata nachzugehen. Bei einem Forschungsansatz wie dem letzteren wäre es dann wichtig, gezielt entsprechende Topmanager zu erfassen. So könnten auch Ex-Topmanager gezielt einbezogen werden oder solche, die sich in Behandlung befinden oder befanden. Entsprechende Daten dazu zu finden, dürfte sich jedoch als vergleichbar schwierig darstellen, genau wie der Versuch, eine entsprechende Bereitschaft zu generieren.

Doch all diese Ansätze, die hier als Ausblick versammelt wurden, sind zugleich nur möglich durch diese Studie und ihre Grundlagenarbeit. Denn erst mittels dieser Studie konnte das Feld von Topmanagern und Dilemmata für die Forschung geöffnet werden, erst hier

wurden die Grundlagen geschaffen, dieses differenziert und multiperspektivisch zu betrachten. Das Feld selbst erwies sich dabei in der Praxis als alltäglich und weit verbreitet. Dilemmata sind, und dies zeigte sich auch in der Empirie, Alltagsgeschäft für Topmanager. Umso erstaunlicher ist es, dass diese, anders beispielsweise als Konflikte, mit Bezug auf Topmanager bis dato nicht differenziert erforscht worden sind. So musste hier der Weg gegangen werden, von nur begrenzt trefflicher Theorie ausgehend dieses Feld empirisch zu erfassen. Dementsprechend war ein breiter und vor allem offener Ansatz notwendig, um nicht durch Vorerwartungen das Feld zu begrenzen oder Ergebnisse vorwegzunehmen. Es galt, die Empirie zu erfassen, nicht vorgefertigte Konzepte darin zu bestätigen. Dennoch galt es zugleich, dies analytisch zu leiten. Am Ende sollte keine Auflistung stehen, keine Zusammenstellung empirischer Daten. Vielmehr war es notwendig, Rahmen zu setzen. Dies erfolgte über eine analytische Typisierung von Topmanagern im Angesicht von Dilemmata auf der Grundlage der erfassten Empirie, einer mehrschrittigen analytischen Unterscheidung der empirisch nachweisbaren Dilemmata-Arten, um am Ende jene bezüglich Umgangsweisen bedeutsamen zu markieren, und schließlich die Herausarbeitung von Handlungsempfehlungen und eines theoretischen Gesamtmodells auf der Grundlage der empirischen Erhebung. Dieses Vorgehen erlaubte es schließlich am Ende, sowohl Handlungsempfehlungen, im Sinne eines Vorgehens entlang einer Kaskade, analytisch herauszuarbeiten, wie auch ein theoretisches Gesamtmodell, auch in Abgrenzung und bereichernd zu dieser Studie zugrunde liegenden Theorien, zu erstellen. Dies ist sowohl zentrales Ergebnis dieser Studie als auch Grundlage weiterer möglicher Forschung in diesem Forschungsfeld im Sinne einer gezielten weiteren Begegnung des nach wie vor eher unerforschten Feldes. Hier wurden Grundlagen gelegt und endlich ‚Topmanager im Kreuzfeuer ihrer Dilemmata‘ zu einem Forschungsthema erhoben, welches nun weiter zu differenzieren und auszubauen ist. Doch zunächst stehen hier nun als Ergebnis bestimmte Topmanagertypen entlang eines Kontinuums und eine zentrale Unterscheidung von Dilemmata-Arten angesichts deren Bewältigung und Bewältigungsstrategien in einem theoretischen Modell vereint – deutlich mehr als eine erste Hypothese zum Feld der Dilemmata von Topmanagern.

Literaturverzeichnis

- Achermann, B. (2018). Bin ich wirklich gut genug? *Der Bund*. Abgerufen am 25. 02. 2019 von <https://www.derbund.ch/leben/gesellschaft/Bin-ich-wirklich-gut-genug/story/23976231>
- Ackoff, R. L. (1969). *A concept of corporate planning*. New York: Wiley-Interscience.
- Adler, F. (12. 09 2017). *Qualitative Sozialforschung: Das Narrative Interview*. Abgerufen am 12. 09 2017 von <http://qsf.e-learning.imb-uni-augsburg.de/node/512>
- Alvarez, A. (1980). *Der grausame Gott. Eine Studie über den Selbstmord*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Anderson, A. R., & Belnap, N. D. (1976). *Entailment: The Logic of Relevance and Necessity* (1. Ausg.). Princeton: Princeton University Press.
- Andolfi, M. (1982). *Familientherapie. Das systemische Modell und seine Anwendung*. Freiburg: Lambertus.
- Antoine, A., & Pierre, N. (1994). *Die Logik oder die Kunst des Denkens* (2. Ausg.). Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Aram, J. D. (1976). *Dilemmas of Administrative Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Ariely, D. (2008). *Denken hilft zwar, nützt aber nichts. Warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen treffen*. München: Droemer HC.
- Ariely, D. (2009). *Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape Our Decisions*. UK: Harpercollins.
- Aristoteles. (1986). *Metaphysik. Schriften zur Ersten Philosophie*. Leipzig: Philipp Reclam jun.
- Arnold, W., Eysenck, H.-J., & Meili, R. (1996). *Lexikon der Psychologie*. Freiburg: Herder.
- Arnsward, U., & Schütt, H.-P. (2011). *Rationalität und Irrationalität in den Wissenschaften*. Wiesbaden: VS.
- Asmuth, C., & Neuffer, S. G. (2015). *Irrationalität*. Würzburg: Königshausen & Neumann.
- AWMF. (2010). *Empfehlungen der AWMF zum Umgang mit Interessenkonflikten bei Fachgesellschaften*. Berlin: AWMF Arbeitsgemeinschaft der Wissenschaftlichen Medizinischen Fachgesellschaften.
- Axelrod, R. (2006). *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
- Bacher, P. (2004). *Die Bewältigung von Dilemmata in der Unternehmensführung*. Hamburg: Diplomica.

- Baechler, J. (1981). *Tod durch eigene Hand. Eine wissenschaftliche Untersuchung über den Selbstmord*. Frankfurt am Main: Ullstein.
- Bamberg, G., & Coenenberg, A. G. (2008). *Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre* (14. Ausg.). München: Vahlen.
- Bammé, A., & Brock, B. (2014). *Unlösbare Probleme. Warum Gesellschaften kollabieren*. München: Profil Mchn.
- Bardmann, T. M. (1994). *Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bateson, G. (1985). *Ökologie des Geistes*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bateson, G. (1987). *Geist und Natur*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bateson, G., Jackson, D. D., Haley, J., & Weakland, J. H. (1984). Auf dem Weg zu einer Schizophrenie-Theorie. In G. Bateson, *Schizophrenie und Familie* (S. 11-43). Frankfurt: Suhrkamp.
- Batt, V. (2013). *Qualität der Internen Markenführung. Konzeptualisierung, empirische Befunde und Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens*. Wiesbaden: Gabler.
- Baumann, U. (2001). *Vom Recht auf den eigenen Tod. Die Geschichte des Suizids vom 18. bis zum 20. Jahrhundert*. Weimar: Böhlau.
- Beck, H. (2008). *Die Logik des Irrtums. Wie uns das Gehirn täglich ein Schnippchen schlägt*. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Beck, R., & Schwarz, G. (2008). *Konfliktmanagement: Grundlagen und Strategien*. Augsburg: Ziel.
- Beckermann, A. (2003). *Einführung in die Logik. 2*. Berlin: de Gruyter.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1980). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt: Fischer.
- Berka, K., & Kreiser, L. (1986). *Logik-Texte. Kommentierte Auswahl zur Geschichte der modernen Logik. 4* (3. Ausg.). Berlin: Akademie-Verlag.
- Berkel, K. (1984). *Konfliktforschung und Konfliktbewältigung*. Berlin: Duncker&Humblot.
- Berkel, K. (2001). *Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen*. Heidelberg: Sauer.
- Berlyne, D. E. (1960). *Conflict, Arousal, and Curiosity*. New York: McGraw-Hill.
- Bieri, P. (2010). *Anforderungs- und Bedürfnisanalyse in der Dienstleistungsentwicklung*. Bern: BFH.
- Bieri, P., & Felisberto, N. (2008). *Auswirkungen der Globalisierung auf Schweizer KMU. In 7 Stufen zur erfolgreichen Expansion!* Bern: Spämpfli Publikationen.
- Bitz, M. (1981). *Entscheidungstheorie*. München: Vahlen.

-
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1968). *Verhaltenspsychologie im Betrieb. Das neue Grid-Management Konzept*. Düsseldorf: ECON.
- Bleicher, K. (1995). Betriebswirtschaftslehre. Disziplinäre Wissenschaft vom Wirtschaften in uns zwischen Betrieben oder interdisziplinäre Wissenschaft vom Management? In R. Wunderer, *Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre* (3. Ausg., S. 91–120). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bleuler, E. (1914). Ambivalenz. Erfindung und Darstellung des Begriffs. *Festgabe zur Einweihung der Neubauten der Universität Zürich*(18), 95-106.
- Blickle, G. (1994). *Kommunikationsethik im Management. Argumentationsintegrität als personal- und organisationspsychologisches Leitkonzept*. Stuttgart: Verlag für Wissenschaftliche und Forschung.
- Blumer, H. (2004). Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus. In J. Strübing, & B. Schnettler, *Methodologie interpretativer Sozialforschung* (S. 319-385). Konstanz: UVK.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2002). *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. Wiesbaden: VS.
- Böhm, A. (1994). Grounded Theory - wie aus Texten Modelle und Theorien gemacht werden. In A. Böhm, A. Mengel, & T. Muhr, *Texte verstehen: Konzepte, Methoden, Werkzeuge* (S. 121-140). Konstanz: Univ. Verl. Konstanz.
- BonJour, L. (1985). *The Structure of Empirical Knowledge*. Cambridge: Harvard University Press.
- BonJour, L. (1998). *In Defense of Pure Reason*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bormann, F.-J., & Schröer, C. (2004). *Abwägende Vernunft: Praktische Rationalität. In Historischer, Systematischer und Religionsphilosophischer Perspektive*. Berlin: de Gruyter.
- Bortz, J., & Döring, N. (2015). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Ausg.). Berlin: Springer.
- Boulding, K. E. (1962). *Conflict and Defense. A General Theory*. New York: Harper.
- Breu, J. (27. April 2018). Entstehung, Umgang und Auflösung von Dilemmata eines Top-Managers. (P. Bieri, Interviewer)
- Breuer, F. (1996). *Qualitative Psychologie. Grundlagen, Methoden und Anwendungen eines Forschungsstils*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Breuer, F., Muckel, P., & Dieris, B. (2018). *Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis* (3. Ausg.). Wiesbaden: Springer.
- Brockhaus. (1988 a). *Brockhaus-Enzyklopädie* (19. Ausg., Bde. 5 (COT-DR)). Mannheim: F.A. Brockhaus GmbH.
- Brockhaus. (1988 b). *Brockhaus-Enzyklopädie* (19. Ausg., Bde. 6 (DS-EW)). Mannheim: F.A. Brockhaus GmbH.

- Brockhaus. (1991). *Brockhaus-Enzyklopädie* (19. Ausg., Bde. 16 (NOS-PER)). Mannheim: F.A. Brockhaus GmbH.
- Brockhaus. (1992). *Brockhaus Enzyklopädie* (19. Ausg., Bde. 19 (RUT-SCH)). Mannheim: F.A. Brockhaus GmbH.
- Bronisch, T. (2007). *Der Suizid. Ursachen, Warnsignale, Prävention* (6. Ausg.). München: C.H.Beck.
- Bronisch, T., & Wolfersdorf, M. (1996). *Persönlichkeit – Persönlichkeitsstörungen und suizidales Verhalten*. (M. Wolfersdorf, Hrsg.) Regensburg: Roderer.
- Bronisch, T., Götze, P., Schmidtke, A., & Wolfersdorf, M. (2002). *Suizidalität. Ursachen – Wahnsignale – therapeutische Ansätze*. (M. Wolfersdorf, Hrsg.) Stuttgart: Schattauer.
- Brudermüller, G., Marx, W., & Schüttauf, K. (2003). *Suizid und Sterbehilfe*. (K. Schüttauf, Hrsg.) Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Bruhn, M. (1998). *Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements*. Berlin: Springer.
- Burge, T. (1979). Semantical Paradox. *The Journal of Philosophy*(76), 169-198.
- Burge, T. (1984). Epistemic Paradox. *The Journal of Philosophy*(81), 5-9.
- Cameron, K. (1986 a). A Study of Organizational Effectiveness and Its Predictors. *Management Science*(32), 87-112.
- Cameron, K. (1986 b). Effectiveness as Paradox. Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science*(32), 539-553.
- Campbell, R., & Sowden, L. (1985). *Paradoxes of Rationality and Cooperation: Prisoner's Dilemma and Newcomb's Problem*. Vancouver: University of British Columbia.
- Cargile, J. (2009). *Paradoxes. A Study in form and predication*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Chalmers, D. (1997). *The conscious Mind*. Oxford: Oxford University Press.
- Ciampi, L. (1997). *Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Cottingham, J. (1984). *Rationalism*. London: Paladin.
- Cottingham, J. (1988). *The Rationalists*. Oxford: Oxford University Press.
- Czwalina, J. (2016). Manager-Suizid: Fällt die Anerkennung weg, verlieren sie den Halt. (D. Fuchs, Interviewer) Abgerufen am 25. 02. 2019 von <https://www.aargauerzeitung.ch/wirtschaft/manager-suizid-faellt-die-erkennung-weg-verlieren-sie-den-halt-130309474>
- Dahrendorf, R. (2006). *Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle* (16. Ausg.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Daston, L. (2001). *Wunder, Beweise und Tatsachen: Zur Geschichte der Rationalität* (2. Ausg.). Frankfurt: Fischer.

- Davies, P. (1995). *Die Unsterblichkeit der Zeit. Die moderne Physik zwischen Rationalität und Gott*. Bern: Scherz.
- Davis, M. D. (2005). *Spieltheorie für Nichtmathematiker* (4. Ausg.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Dawkins, R. (2016). *The Selfish Gene* (4. Ausg.). Oxford: Oxford University Press.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science*(5), 524-540.
- Dewey, J. (1989). *Die Erneuerung der Philosophie*. Hamburg: Junius.
- Dixit, A. K., & Nalebuff, B. J. (1997). *Spieltheorie für Einsteiger. Strategisches Know-how für Gewinner*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Dobelli, R. (2011). *Die Kunst des klaren Denkens. 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen*. München: Hanser.
- Dobelli, R. (2014). *Die Kunst des klugen Handelns. 52 Irrwege, die Sie besser anderen überlassen*. München: Hanser.
- Dobelli, R. (2015). *Klar denken, klug handeln. 104 Denkfehler und Irrwege, die Sie besser anderen überlassen*. München: Hanser.
- Dogs, C. P. (2018). Je höher jemand aufsteigt, desto weniger weiss er von seinen Gefühlen. (M. Morgenthaler, Interviewer) Abgerufen am 25. 02. 2019 von <https://www.derbund.ch/schweiz/je-hoher-jemand-aufsteigt-desto-weniger-weiss-er-von-seinen-gefuehlen/story/18848893>
- Donders, C. (11. Dezember 2017). Entstehung, Umgang und Auflösung von Dilemmata eines Top-Managers. (P. Bieri, Interviewer)
- Dornbusch, R., Fischer, S., & Startz, R. (2003). *Makroökonomik* (8. Ausg.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Downs, R. M., & Stea, D. (1982). *Kognitive Karten: Die Welt in unseren Köpfen*. New York: UTB.
- Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Ausg.). Marburg: Eigenverlag.
- Dubach, B. (25. März 2019). Entstehung, Umgang und Auflösung von Dilemmata eines Top-Managers. (P. Bieri, Interviewer)
- Duden. (1982). *Fremdwörterbuch* (4. Ausg., Bd. 5). (W. W. Dudenredaktion, Hrsg.) Mannheim, etc.: Dudenverlag.
- Duden. (1989). *Deutsches Universalwörterbuch*. (W. W. Dudenredaktion, Hrsg.) Mannheim, etc.: Dudenverlag.
- Duden. (2007). *Das grosse Fremdwörterbuch. Herkunft und Bedeutung der Fremdwörter* (4. Ausg.). (W. W. Dudenredaktion, Hrsg.) Mannheim, etc.: Dudenverlag.

- Duden. (2013). *Die deutsche Rechtschreibung* (26. Ausg.). Mannheim, etc.: Dudenverlag.
- Dunlap, K. (1928). A Revision of of the Fundamental Law of Habit Formation. *Science*(67), 360-362.
- Dunlap, K. (1930). Repetition in the Breaking of Habits. *Scientific Monthly*(30), 66-70.
- Durkheim, É. (1897). *Le suicide. Étude de sociologie*. Paris: Félix Alcan.
- Durkheim, É. (2006). *Der Selbstmord*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Eemeren, F. H., & Grootendorst, R. (1984). *Speech Acts in Argumentative Discussions*. Dordrecht: De Gruyter.
- Elias, N. (2010). *Über den Prozess der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen* (30. Ausg.). Berlin: Suhrkamp .
- Elster, J. (1986). *Subversion der Rationalität*. Frankfurt: Campus.
- Engfer, H.-J. (1996). *Empirismus versus Rationalismus? Kritik eines philosophiegeschichtlichen Schemas*. Paderborn: Schöningh.
- Erickson, M. H., & Rossi, E. L. (2016). *Hypnotherapie. Aufbau - Beispiele - Forschungen*. Stuttgart: Klett Cotta.
- Escher, M. C. (1972). *Die zeichnenden Hände*. Amsterdam: H. N. Abrams Inc.
- Escher, M. C., & Varela, F. J. (2006). Der kreative Zirkel. In P. Watzlawick, *Die erfundene Wirklichkeit* (9. Ausg., S. 294-309). München: Piper.
- Esposito, E. (1991). Paradoxien als Unterscheidungen von Unterscheidungen. In H.-U. Gumbrecht, & L. K. Pfeiffer, *Paradoxien, Dissonanzen, Zusammenbrüche. Situationen offener Epistemologie*. (S. 35-57). Frankfurt: Suhrkamp.
- Esser, H. (1990). Habits, Frames und Rational Choice. Die Reichweite von Theorien der rationalen Wahl. *Zeitschrift für Soziologie*(19), S. 231-247.
- Evans, P., & Doz, Y. (1990). The Dualistic Organization. In P. Evans, Y. Doz, & A. Laurent, *Human Resource Management in International Firms* (S. 219-242). London: Palgrave Macmillan.
- Evans, P., & Doz, Y. (1993). Dualities. A Paradigm for Human Resource and Organizational Development in Complex Multinationals. In V. Pucik, N. M. Tichy, & C. K. Barnett, *Globalizing Management. Creating and Leading the Competitive Organization* (S. 85-106). Hoboken: Wiley.
- Evans, P., Doz, Y., & Laurent, A. (1990). *Human Resource Management in International Firms: Change, Globalization, Innovation*. London: Palgrave Macmillan.
- Falletta, N. (1988). *Paradoxon - Widersprüchliche Streitfragen, zweifelhafte Rätsel, unmögliche Erläuterungen*. München: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Fehr, E., & Schwarz, G. (2002). *Psychologische Grundlagen der Ökonomie. Über Vernunft und Eigennutz hinaus*. Zürich: Neue Zürcher Zeitung.
- Festinger, L. (2012). *Theorie der kognitiven Dissonanz* (2. Ausg.). Göttingen: Hogrefe.

- Filser, H. (2001). *Dogma, Dogmen, Dogmatik. Eine Untersuchung zur Begründung und zur Entstehungsgeschichte einer theologischen Disziplin von der Reformation bis zur Spätaufklärung*. Berlin, etc.: Lit.
- Fischer, H. R. (1995). *Abschied von der Hinterwelt? Zur Einführung in den Radikalen Konstruktivismus*. Heidelberg: Mohr Siebeck.
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (2. Ausg.). Reinebek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, U., von Kardorff, E., & Steinke, I. (2012). *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (11. Ausg.). Reinebek bei Hamburg: Rowohlt.
- Foerster, H. (1984). Erkenntnistheorien und Selbstorganisation. In S. J. Schmidt, & S. J. Schmidt (Hrsg.), *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus* (S. 133-158). Frankfurt: Suhrkamp.
- Fontin, M. (1997). *Das Management von Dilemma: Erschliessung neuer strategischer und organisationaler Potentiale*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Frankl, V. E. (1960). Paradoxial Intention. *American Journal of Psychotherapy*(14), 520.
- Frankl, V. E. (1976). *Der Mensch auf der Suche nach Sinn. Zur Rehumanisierung der Psychotherapie*. Freiburg: Herder.
- Frankl, V. E. (2002). *Die Sinnfrage der Psychotherapie*. München: Piper.
- Frankl, V. E. (2005). *Der Wille zum Sinn* (5. Ausg.). Bern: Huber.
- Frankl, V. E. (2015). *Das Leiden am sinnlosen Leben*. Freiburg: Kreuz.
- Frey, B. S., & Benz, M. (2001). Ökonomie und Psychologie: eine Übersicht. *Working paper series. Institute for Empirical Research in Economics*(92), S. 1-24.
- Fromm, M. (1995). *Repertory Grid Methodik*. Weinheim: Beltz.
- Fuchs, A. (1984). Erzählen in der Schule und spontanes Erzählen. In K. Ehlich, *Erzählen in der Schule* (S. 176-200). Tübingen: Narr.
- Fuss, S., & Karbach, U. (2014). *Grundlagen der Transkription. Eine praktische Einführung*. Stuttgart: UTB.
- Gabriel, M. (2008). *An den Grenzen der Erkenntnistheorie. Die notwendige Endlichkeit des objektiven Wissens als Lektion des Skeptizismus*. Freiburg: Karl Alber.
- Gardner, M. (1993). *Gotcha. Paradoxien für den Homo Ludens*. München: DTV.
- Gasser, L. (2018). Wer nie mit sich zufrieden ist, wird krank. Drei Gescheiterte erzählen vom Gefühl, nicht zu genügen. (B. Achermann, Interviewer) Abgerufen am 25. 02. 2019 von <https://www.derbund.ch/leben/gesellschaft/Bin-ich-wirklich-gut-genug/story/23976231>
- Gawlick, G. (1986). *Empirismus* (Bd. 4). Stuttgart: Reclam.
- Gebert, D., & Boerner, S. (1995). *Manager im Dilemma: Abschied von der offenen Gesellschaft?* Frankfurt: Campus.

-
- Ghemawat, P., & I Costa, J. E. (1993). The Organizational Tension Between Static and Dynamic Efficiency. *Strategic Management Journal*(14), S. 59-73.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. (1998). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern: Huber.
- Glaserfeld, E. (1984). *Konstruktivistische Diskurse*. Siegen: Institut für Empirische Literatur- und Medienforschung LUMIS.
- Glaserfeld, E. (1987). *Wissen, Sprache und Wirklichkeit. Arbeiten zum radikalen Konstruktivismus*. Wiesbaden: Vieweg.
- Glaserfeld, E. (1996 a). *Der Radikale Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Glaserfeld, E. (1996 b). *Über Grenzen des Begreifens*. Bern: Benteli.
- Glaserfeld, E. (1997). *Wege des Wissens. Konstruktivistische Erkundungen durch unser Denken*. Heidelberg: Auer.
- Glasl, F. (2013). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (11. Ausg.). Bern: Haupt.
- Göbel, E. (2018). *Entscheidungstheorie* (2. Ausg.). Trier: utb GmbH.
- Goethe, J. W. (1967). *Wilhelm Meisters Wanderjahre I.* (3. Ausg., Bd. 8). Hamburg: Hamburger Ausgabe.
- Goodman, N. (1987). *Vom Denken und anderen Dingen*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Göring, D. (2018). Wer nie mit sich zufrieden ist, wird krank. Drei Gescheiterte erzählen vom Gefühl, nicht zu genügen. (B. Achermann, Interviewer) Abgerufen am 25. 02. 2019 von <https://www.derbund.ch/leben/gesellschaft/Bin-ich-wirklich-gut-genug/story/23976231>
- Gosch, K. N. (2013). *Unterschiede in der Interpretation und Akzeptanz global verbindlicher Regeln innerhalb Multinationaler Unternehmen – Eine Untersuchung unter besonderer Betrachtung der Kultur*. Hamburg: Kovac.
- Gosepath, S. (1992). *Aufgeklärtes Eigeninteresse: Eine Theorie theoretischer und praktischer Rationalität*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Gosepath, S. (1999). *Motive, Gründe, Zwecke. Theorien praktischer Rationalität*. Frankfurt: Fischer.
- Graessner, C. (26. Juli 2018). Entstehung, Umgang und Auflösung von Dilemmata eines Top-Managers. (P. Bieri, Interviewer)
- Gramm, A., König, H., & Kricke, W. (2012). *Das grosse Tafelwerk interaktiv 2.0. Formelsammlung*. Berlin: Cornelsen Verlag.

- Groeben, N., Schreier, M., & Christmann, U. (1993). Fairness beim Argumentieren. Argumentationsintegrität als Wertkonzept einer Ethik der Kommunikation. *Linguistische Berichte*(147), 355-382.
- Grübel, O. (2018). weshalb Top-Manager am Druck zerbrechen. (Waston, Interviewer) Abgerufen am 25. 02. 2019 von <https://www.watson.ch/wirtschaft/schweiz/254243108-dramatischer-tod-von-martin-senn-weshalb-top-manager-am-druck-zerbrechen>
- Günther, G. (2012). *Beiträge zur Grundlage einer operationsfähigen Dialektik*. Hamburg: Meiner.
- Gurlitt, J., & Nückles, M. (2010). *Kann man "Lernen lernen" lernen. Erkenntnisse der Instruktionsforschung über Lernstrategien*. Frankfurt: Pädagogik.
- Güth, W. (1999). *Spieltheorie und ökonomische (Bei)Spiele* (2. Ausg.). Berlin: Springer.
- Gutschelhofer, A., & Scheff, J. (1996). *Paradoxes Management. Widersprüche im Management - Management der Widersprüche* (Bd. 3). Wien: Linde.
- Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Häcker, H., & Stapf, K.-H. (2009). *Dorsch Psychologisches Wörterbuch* (15. Ausg.). Bern: Huber.
- Hager, F. P. (1972). Dihairesis. In J. Ritter, K. Gründer, & G. Gabriel, *Historisches Wörterbuch der Philosophie* (Bde. 2 (D-F), S. 242-244). Basel: Schwabe.
- Haley, J. (1999). *Gemeinsamer Nenner Interaktion. Strategien der Psychotherapie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Harding, G. (2012). *Tptmanagement und Angst. Führungskräfte zwischen Copingstrategien, Versagensängsten und Identitätskonstruktion*. Wiesbaden: Springer SV.
- Hedberg, B. L., Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1976). Camping on Seesaws. Prescriptions for a Self-Designing Organization. *Administrative Science Quarterly*(21), S. 41-65.
- Heinen, E. (1976 a). *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung* (3. Ausg.). Wiesbaden: Gabler.
- Heinen, E. (1976 b). *Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*. München: Gabler.
- Heinen, E. (1984). *Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Grundlagen, Strategien, Modelle* (2. Ausg.). Wiesbaden: Gabler.
- Heinen, E. (1991). *Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Heiser, P. (2016a). Datenauswertung mit der Grounded Theory Methodologie. Online Vorlesung. Hagen, Nordrhein-Westfalen, Deutschland. Abgerufen am 29. 11. 2016 von <https://www.youtube.com/watch?v=r5ssX18NM7c>

- Heiser, P. (2016b). Datenerhebung mittels narrativer Interviews. Online Vorlesung. Hagen, Nordrhein-Westfalen, Deutschland. Abgerufen am 29. 11 2016 von https://www.youtube.com/watch?v=4q1bOom_v5M
- Herkommer, S., & Herkommer, H. (1973). *Der Selbstmord*. Neuwied Berlin: Luchterhand.
- Hermanns, H. (1991). Narratives Interview. In U. Flick, E. von Kardorff, H. Keupp, L. von Rosenstiel, & S. Wolff, *Handbuch Qualitative Sozialforschung* (S. 182-185). München: Psychologie Verlags Union.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources* (7. Ausg.). Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- Herzberger, H. G. (1982). Naive Semantics and The Liar Paradox. *Journal of Philosophy*(79), 479-497.
- Höffe, O. (1975). *Strategien der Humanität. Zur Ethik öffentlicher Entscheidungsprozesse*. Freiburg, etc.: Suhrkamp.
- Hoffman, L. (2000). *Grundlagen der Familientherapie*. Hamburg: Iskopress.
- Hoffmann-Riem, C. (1980). Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*(32), 339-371.
- Holzapfel, D. (2009). *Führungsstilforschung. Das Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton. Einsatzgebiete sowie Vor- und Nachteile - Analyse anhand eines praktischen Beispiels*. München: Grin Publishing.
- Holzki, L. (2018). Wenn der eigene Erfolg Angst macht. *Süddeutsche Zeitung*. Abgerufen am 25. 02. 2019 von <https://www.langenthalertagblatt.ch/wenn-der-eigenerfolg-angst-macht/story/21151861>
- Holzman, M. (1958). Theories of Choice and Conflict in Psychology and Economics. *The Journal of Conflict Revolution*(2), 310-332.
- Hübner, K. (1978). *Kritik der wissenschaftlichen Vernunft*. Freiburg: Alber.
- Hughes, P., & Brecht, G. (1978). *Die Scheinwelt des Paradoxons. Eine kommentierte Anthologie in Wort und Bild*. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag.
- Hugo-Becker, A., & Becker, H. (1996). *Psychologisches Konfliktmanagement: Menschenkenntnis, Konfliktfähigkeit, Kooperation* (4. Ausg.). München: dtv.
- Hülsmann, M. (2004). Das Dilemma mit dem Dilemma-Management. In G. Müller-Christ, & M. Hülsmann, *Modernisierung des Managements* (S. 139-177). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Hüttner, M., & Heuer, K. R. (2004). *Betriebswirtschaftslehre: Einführung und Überblick* (3. Ausg.). München: Oldenbourg.
- Jackson, F. C. (1982). Epiphenomenal Qualia. *Philosophical Quarterly*(32), 127-136.
- Jacobi, J. (1987). *Die Psychologie von C.G. Jung. Eine Einführung in das Gesamtwerk*. Frankfurt: Fischer.

- James, W. (1907). *Pragmatism: A New Name for Some Old Ways of Thinking*. New York: Green.
- James, W. (1994). *Was ist Pragmatismus?* Weinheim: Beltz.
- Janis, I. L. (1959). Decisional Conflicts. *The Journal of Conflict Resolution*(3), 3-27.
- Jeaggi, E. (1993). Ambivalenz. In A. Schorr, *Handwörterbuch der Angewandten Psychologie* (S. 12-14). Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.
- Jung, C. G. (1995). *Definitionen. Einstellung als Ergebnis rationaler Funktionen* (6. Ausg.). Düsseldorf: Walter.
- Jungermann, H., Pfister, H.-R., & Fischer, K. (2010). *Die Psychologie der Entscheidung. Eine Einführung* (3. Ausg.). Berlin/Heidelberg: Spektrum.
- Kahle, E. (2001). *Betriebliche Entscheidungen* (6. Ausg.). München: Oldenbourg.
- Kahneman, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. London: Siedler.
- Kallmeyer, W., & Schütze, F. (1976). Konversationsanalyse. *Studium Linguistik 1*, 1-28.
- Kant, I. (1996). *Kritik der Urteilskraft* (2. Ausg.). Frankfurt: Weischedel.
- Kant, I. (2011). *Was ist Aufklärung?* Leipzig: Reclam.
- Kant, I. (2016). *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. Norderstedt: Hansebooks.
- Kant, I. (2017 a). *Kritik der reinen Vernunft*. Norderstedt: Hansebooks.
- Kant, I. (2017 b). *Kritik der praktischen Vernunft*. Norderstedt: Hansebooks.
- Karafyllis, N., & Schmidt, J. (2002). *Zugänge zur Rationalität der Zukunft*. Stuttgart: Metzler.
- Kaspar, H. (1986). Widersprüche und Konflikte beim Innovationsmanagement. *Zeitschrift für Führung und Organisation*(2), S. 115-123.
- Kelly, G. (1991). *The Psychology of Personal Constructs* (Bd. 1). London: Routledge.
- Kenny, A. (1986). *Rationalism, Empiricism and Idealism*. Oxford: Oxford University Press.
- Kesselring, T. (2013). Formallogischer Widerspruch, dialektischer Widerspruch, Antinomie. Reflexionen über den Widerspruch. In S. Müller, *Jenseits der Dichotomie. Elemente einer sozialwissenschaftlichen Theorie des Widerspruchs* (S. 15-37). Wiesbaden: Springer.
- Kets de Vries, M. (2013). Manager-Suizide in der Schweiz. (C. Rickens, & J. Wittenbrink, Interviewer) Abgerufen am 25. 02. 2019 von <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/manager-suizide-psychologe-de-vries-ueber-zurich-fall-wauthier-a-920331.html>
- Kets de Vries, M. F. (1991). *Organizations on the Couch. Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M. F. (1994). *Organisational Paradoxes. Clinical Approaches to Management* (2. Ausg.). London: Cengage Learning EMEA.

- Kets de Vries, M. F., & Miller, D. (1984). *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kienast, T. (2013). Was Top-Manager in den Selbstmord treibt. (D. Szarek, Interviewer) Abgerufen am 25. 02. 2019 von https://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/tid-33271/-manager-psychiater-ueber-die-dunkle-seite-der-macht-druck-von-oben-druck-von-unten-was-top-manager-in-den-selbstmord-treibt_aid_1086434.html
- Kimberly, J. R., & Quinn, R. E. (1984). *Managing organizational transitions*. Michigan: R.D. Irwin.
- Kirchgässner, G. (1997). *Auf der Suche nach dem Gespenst des Ökonomismus*. Opladen: Westdeutscher.
- Kirsch, W. (1970). *Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie*. Wiesbaden: Gabler.
- Kirsch, W. (1991). *Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung* (2. Ausg.). München: Herrsching.
- Kirsch, W. (1994). *Die Handlung von Entscheidungsproblemen. Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse* (4. Ausg.). München: Herrsching.
- Klein, W. (1981). Logik der Argumentation. In H. Steger, & P. Schröder, *Dialogforschung: Jahrbuch 1980 des Instituts für deutsche Sprache* (S. 226-264). Düsseldorf: Schwann.
- Klemperer, D. (2011). *Was ist ein Interessenkonflikt? Das Risiko-Konzept nach Dennis Thompson*. Köln: Deutscher Kongress für Versorgungsforschung.
- Klenke, K. (2008). *Qualitative research in the study of leadership*. Bingley: Emerald.
- Kluge, F. (2001). *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*. Berlin: de Gruyter.
- Kneer, G., & Nassehi, A. (1994). *Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Eine Einführung* (2. Ausg.). München: Uni-Taschenbücher.
- Knorr-Cetina, K. (1989). Spielarten des Konstruktivismus. *Soziale Welt*(40), 86-96.
- Knyphausen-Aufsess, D. (1995). *Theorie der strategischen Unternehmensführung. State of the Art und neue Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.
- Knyphausen-Aufsess, D. (2016). *Paradoxien und Visionen. Visionen einer paradoxen Theorie der Entstehung des Neuen*. Bamberg: Otto-Friedrich-Universität.
- Köck, W. K. (1984). Kognition - Semantik - Kommunikation. In S. J. Schmidt, *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus* (S. 340-373). Frankfurt: Suhrkamp.
- Kollock, P. (1998). Social Dilemmas – The Anatomy of Cooperation. *Annual Review of Sociology*, 24. Jg(1), 183-214.
- Köppel, P., & Wagner, D. (2007). *Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams*. (D. Wagner, & B.-F. Voigt, Hrsg.) Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

- Kotha, S. (1995). Mass Customization: Implementing the Emerging Paradigm for Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*(16), S. 21-42.
- Kowalsky, M. (2013). *Schweizer Wirtschaftsmagazin*. Abgerufen am 22. 02. 2019 von welt.de: <https://www.welt.de/wirtschaft/article119750051/Was-den-deutschen-Topmanager-in-den-Tod-trieb.html>
- Krapp, A., & Weidenmann, B. (2001). *Concept Map als kognitive Landkarten. Pädagogische Psychologie* (5. Ausg.). Weinheim: Beltz.
- Kraus, G. (2019). Wie Zielkonflikte erfolgreich zu managen sind. *KMU Magazin*. Abgerufen am 25. 02. 2019 von <https://www.kmu-magazin.ch/strategie-management/wie-zielkonflikte-erfolgreich-zu-managen-sind>
- Kriz, J. (1991). *Grundkonzepte der Psychotherapie. Eine Einführung*. Weinheim: PVU.
- Küstners, I. (2009). *Narrative Interviews. Grundlagen und Anwendungen*. Wiesbaden: VS.
- Kutschera, F. (1964). *Die Antinomien der Logik: semantische Untersuchungen*. Freiburg: Karl Alber.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5. Ausg.). Basel: Beltz.
- Laux, H. (2007). *Entscheidungstheorie* (7. Ausg.). Berlin: Springer.
- Lazarus, A. A. (1978). *Multimodale Verhaltenstherapie*. Frankfurt: Fachbuchhandlung für Psychologie.
- Legewie, H., & Schervier-Legewie, B. (1995). Im Gespräch: Anselm Strauss. *Journal für Psychologie*, 3, S. 64–75.
- Leibniz, G. W. (2001). *Monadologie*. Reclam: Leipzig.
- Leinfellner, W. (1986). The Prisoner's Dilemma and its Evolutionary Iteration. In A. Diekmann, & P. Mitter, *Paradoxical Effects of Social Behavior* (S. 135-148). Heidelberg: Physica.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities. A Paradox in Managing new Product Development. *Strategic Management Journal*(13), S. 111-125.
- Lieb, K., Klemperer, D., & Ludwig, W.-D. (2011). *Interessenkonflikte in der Medizin - Hintergründe und Lösungsmöglichkeiten*. (W.-D. Ludwig, Hrsg.) Berlin: Springer.
- Loeb, L. E. (1981). *From Descartes to Hume, Continental Metaphysics and the Development of Modern Philosophy*. New York: Cornell University Press.
- Lucius-Hoene, G., & Deppermann, A. (2004). *Rekonstruktion narrativer Identität. Ein Arbeitsbuch zur Analyse narrativer Interviews* (2. Ausg.). Wiesbaden: VS.
- Lückert, H.-R., & Lückert, I. (1994). *Einführung in die Kognitive Verhaltenstherapie*. Stuttgart: UTB.
- Luhmann, N. (1969). *Legitimation durch Verfahren*. Neuwied/Berlin: Luchterhand.
- Luhmann, N. (1978). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher.

- Luhmann, N. (1980). *Gesellschaftsstruktur und Semantik: Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft I*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1987). *Soziologische Aufklärung 4: Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher.
- Luhmann, N. (1988). *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1990). *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1995). *Die Kunst der Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2009). *Die Realität der Massenmedien*. Heidelberg: VS.
- Lukas, E. (1984). Logotherapie. In H. Petzold, *Integrative Therapie* (S. 451-522). Paderborn: Junfermann.
- Lukas, E. (1999). *Auch dein Leben hat Sinn. Logotherapeutische Wege zur Gesundheit*. Freiburg: Herder.
- Lüscher, K. (2012). Menschen als homines ambivalentes. In D. Korczak, *Ambivalenzerfahrungen* (S. 11–32). Kröning: Asanger.
- Lüthi, A. (26. April 2018). Entstehung, Umgang und Auflösung von Dilemmata eines Top-Managers. (P. Bieri, Interviewer)
- MacIntyre, A. C. (1984). *Geschichte der Ethik im Überblick. Vom Zeitalter Homers bis zum 20. Jahrhundert*. Weinheim: Beltz.
- Mackie, J. L. (1973). *Truth, Probability and Paradox: Studies in Philosophical Logic*. Oxford: Clarendon Press.
- Mai, J. (14. 09 2017). *Paradoxie: Der Widerspruch in sich*. Von <http://karrierebibel.de/paradoxien> abgerufen
- Mainländer, P. (2014). *Die Philosophie der Erlösung*. Frankfurt: CreateSpace.
- Manz, K., Dahmen, A., & Hoffmann, L. (2000). *Entscheidungstheorie* (2. Ausg.). München: Vahle.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1977). Kognitive Grenzen der Rationalität. In E. Witte, & A. L. Thimm, *Entscheidungstheorie* (S. 41-75). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Mas-Colell, A., Whinston, M. D., & Green, J. (1995). *Microeconomic Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Maturana, H. R., & Varela, F. J. (2009). *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens* (6. Ausg.). Bern/München: Fischer.
- Mauthner, F. (1997). *Wörterbuch der Philosophie* (Bd. 3). Leipzig: Böhlau.
- Mayring, P. (1996). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken* (5. Ausg.). Weinheim: Beltz.

- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Meuser, M., & Nagel, U. (1991). *Experteninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, Qualitativ-empirische Sozialforschung*. Wiesbaden: Opladen.
- Mey, G. (2000). Erzählungen in qualitativen Interviews: Konzepte, Probleme, soziale Konstruktionen. *Sozialer Sinn. Zeitschrift für hermeneutische Sozialforschung*(1), S. 135–151.
- Meyer, A. (12. April 2018). Entstehung, Umgang und Auflösung von Dilemmata eines Top-Managers. (P. Bieri, Interviewer)
- Miebach, B. (2006). *Soziologische Handlungstheorie. Eine Einführung* (2. Ausg.). Wiesbaden: VS.
- Mischo, C. (2000). *Reaktionen auf unfaire Argumente: kognitive, emotionale und konative Aspekte*. Lengerich: Pabst.
- Morgan, G. (1990). *Organizations in Society*. New York: Palgrave Macmillan.
- Morris, R. T., & Seeman, M. (9 1972). The Problem of Leadership. An Interdisciplinary Approach. *American Journal of Sociology*(56), S. 149-150.
- Müller-Stewens, G. (2008). Top Manager im Dilemma. Kurzfristiger Ergebnisdruck versus langfristige Ausrichtung. In R. Wunderer, *Corporate Governance - zur personalen und sozialen Dimension* (S. 31-34). Köln: Luchterhand.
- Müller-Stewens, G., & Fontin, M. (1997). *Management unternehmerischer Dilemmata. Ein Ansatz zur Erschliessung neuer Handlungspotentiale*. Stuttgart/Zürich: Schäffer-Poeschel & NZZ.
- Mundle, G. (2016). Schwäche zu zeigen passt nicht zu Managern. (G. Remez, Interviewer) Abgerufen am 25. 02. 2019 von <https://www.blick.ch/news/schweiz/psychiater-ueber-den-suizid-von-ex-zurich-ceo-martin-senn-59-schwaecher-zu-zeigen-passt-nicht-zu-managern-id5090274.html>
- Naase, C. (1994). *Konflikte in der Organisation. Ursachen und Reduzierungsmöglichkeiten*. Stuttgart: Enke.
- Nagel, J. (2000). The Empiricist Conception of Experience. *Philosophy*(75), 345-376.
- Nagel, J. (2006). Empiricism. *The Philosophy of Science*, 1, 235-243.
- Nelson, A. (2005). *A Companion to Rationalism*. Oxford: Blackwell.
- Neuberger, O. (1976). *Führungsverhalten und Führungserfolg*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Neuberger, O. (1995). *Führen und geführt werden* (5. Ausg.). Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (6. Ausg.). Stuttgart: UTB.

- Neusüss, A. (2007). *Ein Ausflug ins Gebirge - Wie unser Horizont sich verschob. Ein Lob des Relativismus*. Berlin: WJS.
- Nieke, W. (1972). Dualismus. In J. Ritter, & K. Gründer, *Historisches Wörterbuch der Philosophie* (Bde. 2 (D-F), S. 297-299). Basel: Schwabe.
- Nückles, M., Gurlitt, J., Pabst, T., & Renkl, A. (2004). *Mind Maps & Concept Maps: Visualisieren, Organisieren, Kommunizieren*. München: DTV.
- o. V. (o. J.). *Mündliche Überlieferung von Zitaten, Sprichwörtern, etc. (Zitate ohne Verfasser, Jahr, Ort)*. o. O.: Selbstverlag.
- Olesch, G. (1985). *Der Entscheidungsprozess in der Industrie, Psychologen zu beschäftigen*. Diss. Bochum: Universität Bochum.
- Opp, K.-D. (1986). The Evolution of a Prisoner's Dilemma in the Market. In A. Diekmann, & P. Mitter, *Paradoxical Effects of Social Behavior* (S. 149-167). Heidelberg: Physica.
- Pape, W., & Sengebusch, M. (1914). *Handwörterbuch der griechischen Sprache* (3. Ausg.). Braunschweig: Vieweg & Sohn.
- Parnitzki, R. (4. Oktober 2018). Entstehung, Umgang und Auflösung von Dilemmata eines Top-Managers. (P. Bieri, Interviewer)
- Peirce, C. S., & Apel, K.-O. (1976). *Schriften zum Pragmatismus und Pragmatizismus*. (K.-O. Apel, Hrsg.) Frankfurt/M: Suhrkamp.
- Penrose, S. L., & Penrose, R. (1958). Impossible objects: A special type of visual illusion. *British Journal of Psychology*(49), S. 31-33.
- Peter, H. (1975). Paradoxes Führungsverhalten erklärt nach der Double-Bind-Theorie. *Psychologie heute*(11), S. 58-60.
- Peters, T. (1988). *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. New York: Random.
- Pfeifer, W. (1997). *Etymologisches Wörterbuch des Deutschen*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Pfohl, H.-C. (1977). *Problemorientierte Entscheidungsfindung in Organisationen*. Belin, etc.: De Gruyter.
- Piaget, J. (2003). *Meine Theorien der geistigen Entwicklung*. Weinheim: Belz.
- Pickel, S., Pickel, G., Lauth, H.-J., & Jahn, D. (2009). *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft*. Wiesbaden: VS.
- Pinselpark. (2017). *Philosophie*. Abgerufen am 25. 10 2017 von <http://www.pinselpark.org/philosophie/index.html>
- Pöldinger, W. (1969). *Die Abschätzung der Suizidalität*. Bern: Hans Huber.
- Popper, K. R. (1968). Was ist Dialektik? In E. Topitsch, *Logik der Sozialwissenschaften* (Bd. 5, S. 262-290). Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Popper, K., & Eccles, J. C. (2002). *Das Ich und sein Gehirn* (8. Ausg.). München: Piper.

- Probst, P. (1989). Paradox, das Paradoxe, Paradoxie. In J. Ritter, & K. Gründer, *Historisches Wörterbuch der Philosophie* (G. Gabriel, Übers., Bde. 7 (P-Q), S. 81-97). Basel: Schwabe.
- Quine, W. V. (1976). *The Ways of Paradox and other Essays*. Cambridge, etc.: Harvard University Press.
- Quinn, R. E. (1991). *Beyond Rational Management. Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1988). *Paradox and Transformation. Toward a Theory of Changes in Organization and Management*. Cambridge: Ballinger.
- Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. In J. R. Kimberly, & R. E. Quinn, *Managing organizational transitions* (S. 295-313). Homewood: Irwin.
- Raehlmann, I. (1988). Individuum und Organisation. Das sozialisationstheoretische Defizit der Organisationssoziologie und die Möglichkeit seiner Überwindung. *Sociologia internationalis*, 26(1), 53-70.
- Rapoport, A. (1974). *Game Theory as a Theory of Conflict Resolution*. Dordrecht: Springer.
- Rasche, C. (1994). *Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Rasche, C. (2002). *Multi fokales Management. Strategien und Unternehmenskonzepte für den pluralistischen Wettbewerb*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Rasche, C., & Rehder, S. A. (2017). *Internationales Management (Executive Education)*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Raters, M.-L. (2016). *Das moralische Dilemma. Antinomie der praktischen Vernunft*. Freiburg/München: Verlag Karl Alber.
- Regenbogen, A., & Meyer, U. (1997). *Wörterbuch der Philosophischen Begriffe*. Hamburg: Meiner.
- Regez, J. (20. März 2019). Entstehung, Umgang und Auflösung von Dilemmata eines Top-Managers. (P. Bieri, Interviewer)
- Rellstab, U. (1992). *Ökonomie und Spiele: Die Entstehungsgeschichte der Spieltheorie aus dem Blickwinkel des Ökonomen Oskar Morgenstern*. St.Gallen: Rüegger.
- Ritter, U. P., & Zinn, K. G. (1991). *Grundwortschatz wirtschaftswissenschaftlicher Begriffe* (5. Ausg.). Stuttgart: Fischer.
- Rommelfanger, H. J., & Eickemeier, S. H. (2002). *Eine präskriptive Entscheidungstheorie für die Praxis*. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Rosen, J. N. (2007). *Direct Analysis. Selected Papers*. New York: Kessinger Publishing.
- Rosenthal, G. (1995). *Erlebte und erzählte Lebensgeschichte. Gestalt und Struktur biographischer Selbstbeschreibungen*. Frankfurt am Main: Campus.

- Rosenthal, G., & Loch, U. (2002). Das Narrative Interview. In D. Schaeffer, & G. Müller-Mundt, *Qualitative Gesundheits- und Pflegeforschung* (S. 221-232). Bern: Huber.
- Rosner, S., & Winheller, A. (2012). *Gelingende Kommunikation revisited: Ein Leitfaden für partnerorientierte Gesprächsführung, wertschöpfende Verhandlungsführung und lösungsfokussierte Konfliktbearbeitung* (3. Ausg.). Mering: Hampp.
- Ruge, W. (2009). *Grounded Theory*. Magdeburg: Universität Magdeburg.
- Rusch, G. (1986). Verstehen verstehen - Ein Versuch aus konstruktivistischer Sicht. In N. Luhmann, & K. E. Schnorr (Hrsg.), *Zwischen Intransparenz und Verstehen* (S. 40-71). Frankfurt: Suhrkamp.
- Rüttinger, B., & Sauer, J. (2016). *Konflikt und Konfliktlösen. Kritische Situationen erkennen und bewältigen* (3. Ausg.). München: Gabler.
- Rychen, A. (17. November 2017). Entstehung, Umgang und Auflösung von Dilemmata eines Top-Managers. (P. Bieri, Interviewer)
- Sahlberg, M. (1996). *Unternehmen im Überlebensparadox: zum Beziehungsgeflecht von Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit*. Bern: Haupt.
- Sandkühler, H. J. (1990). *Enzyklopädie Philosophie* (Bd. 1). Hamburg: Meiner.
- Schaeppli, U. (08. Mai 2018). Entstehung, Umgang und Auflösung von Dilemmata eines Top-Managers. (P. Bieri, Interviewer)
- Scheele, B. (1992). *Struktur-Lege-Verfahren als Dialog-Konsens-Methodik*. Münster: Aschendorff.
- Schierenbeck, H., & Wöhle, C. B. (2012). *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre* (18. Ausg.). München: de Gruyter.
- Schlichte, M., Jähne, M., & Georgi, T. (17. 09 2017). *Interessenkonflikte in Unternehmen*. Von <https://www.lecturio.de/magazin/interessenkonflikt-compliance> abgerufen
- Schmidlin, S. (19. Juli 2018). Entstehung, Umgang und Auflösung von Dilemmata eines Top-Managers. (P. Bieri, Interviewer)
- Schmidt, S. J. (1984). *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus*. (S. J. Schmidt, Hrsg.) Frankfurt: Suhrkamp.
- Schmidt, S. J. (1998). *Die Zählung des Blicks. Konstruktivismus – Empirie – Wissenschaft*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Schoenfeld, H. M. (1996). Traditionelles Rechnungswesen - Zukunftsorientierte Managemententscheidungen. Ein Widerspruch. In A. Gutschelhofer, & J. Scheff, *Paradoxes Management. Widersprüche im Management - Management der Widersprüche* (Bd. 3, S. 185-202). Wien: Linde.
- Schopenhauer, A. (1998). *Die Welt als Wille und Vorstellung*. München: DTV.
- Schulz von Thun, F. (2007). *Miteinander reden 4: Fragen und Antworten* (4. Ausg.). Berlin: Rowohlt.

- Schulz von Thun, F. (2010). *Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung: Differentielle Psychologie der Kommunikation* (32. Ausg.). Berlin: Rowohlt.
- Schulz von Thun, F. (2013). *Miteinander reden 3. Das "innere Team" und situationsgerechte Kommunikation* (26. Ausg.). Berlin: Rowohlt.
- Schulz von Thun, F. (2017). *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen: Allgemeine Psychologie der Kommunikation* (54. Ausg.). Berlin: Rowohlt.
- Schurz, G. (1995). Die Bedeutung des abduktiven Schliessens in Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie. *IPS-Preprints*, 2-26.
- Schütz, A. (1979). *Gesammelte Aufsätze. Studien zur soziologischen Theorie* (Bd. 2). Den Haag: Nijhoff.
- Schütze, F. (1976). Zur Hervorlockung und Analyse von Erzählungen thematisch relevanter Geschichten im Rahmen soziologischer Feldforschung. *Kommunikative Sozialforschung*, 159-260.
- Schütze, F. (1977). *Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien. Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien (1)*. Bielefeld: Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie.
- Schütze, F. (1983). Biographieforschung und narratives Interview. *Neue Praxis*, 13, 283-293.
- Schütze, F. (1984). Kognitive Figuren des autobiographischen Stegreiferzählens. In M. Kohli, & G. Robert, *Biographie und soziale Wirklichkeit: neue Beiträge und Forschungsperspektiven* (S. 78–117). Stuttgart: Melzer.
- Schwaninger, M. (1990). Umweltverantwortung. Manager sind herausgefordert. *Management Zeitschrift*(59), S. 89-94.
- Sckommodau, H. (1972). *Thematik des Paradoxes in der Aufklärung*. Wiesbaden: Steiner.
- Sellien, R., & Sellien, H. (1988). *Gablers Wirtschafts Lexikon* (12. Ausg.). Wiesbaden: Gabler.
- Selvini Palazzoli, M., Boscolo, L., Cecchin, G., & Prata, G. (1981). Hypothesieren - Zirkularität - Neutralität. *Familiendynamik*, 123-139.
- Selvini Palazzoli, M., Boscolo, L., Cecchin, G., Prata, G., & Steininger, G. (2011). *Paradoxon und Gegenparadoxon* (12. Ausg.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Simon, F. B. (1993). *Unterschiede, die Unterschiede machen: Klinische Epistemologie: Grundlage einer systemischen Psychiatrie und Psychosomatik* (5. Ausg.). Heidelberg: Suhrkamp.
- Simon, F. B. (2012). *Meine Pyschose, mein Fahrrad und ich. Zur Selbstorganisation der Verrücktheit* (13. Ausg.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Smith, A. (1990). *Der Wohlstand der Nationen: Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen* (8. Ausg.). München: DTV.

- Specht, R. (1979). *Rationalismus*. Stuttgart: Reclam.
- Stämpfli, R. (19. April 2018). Entstehung, Umgang und Auflösung von Dilemmata eines Top-Managers. (P. Bieri, Interviewer)
- Stangl, W. (2017). *Forschungsmethoden Narratives Interview*. Abgerufen am 12. 09 2017 von <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/FORSCHUNGSMETHODEN/NarrativesInterview.shtml>
- Stevens, S. S. (1960). *On the Theories of Scales of Measurement*. New York: Oxford University Press.
- Storr, W. (2018). Wer nie mit sich zufrieden ist, wird krank. Drei Gescheiterte erzählen vom Gefühl, nicht zu genügen. (B. Achermann, Interviewer) Abgerufen am 25. 02. 2019 von <https://www.derbund.ch/leben/gesellschaft/Bin-ich-wirklich-gut-genug/story/23976231>
- Strauss, A. (1994). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. München: Fink (UTB). (Orig. 1987).
- Strauss, A. (2004). Methodologische Grundlagen der Grounded Theory. In J. Strübing, & B. Schnettler, *Methodologie interpretativer Sozialforschung: Klassische Grundlagentexte* (S. 429-451). Konstanz: UVK.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Strübing, J. (2008). *Grounded Theory: zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung* (2. Ausg.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Taylor, M. (1976). *Anarchy and Cooperation*. New York: Wiley & Sons.
- Thieme, N. (2011). Repertory Grid Methodik. In G. Oelerich, & H.-U. Otto, *Empirische Forschung und Soziale Arbeit* (S. 281-291). Wiesbaden: Springer.
- Thoma, S. (16. Mai 2019). Entstehung, Umgang und Auflösung von Dilemmata eines Top-Managers. (P. Bieri, Interviewer)
- Thomae, H. (1975). Die Entscheidung als Problem der Interaktion von kognitiven und motivationalen Vorgängen. In H. Brandstätter, & B. Gahlen, *Entscheidungsforschung* (S. 1-11). Tübingen: Mohr.
- Thompson, D. F. (1993). Understanding Financial Conflicts of Interest. *The new England Journal of Medicine*(8), 1-5.
- Tilman, D. (1990). Constraints and tradeoffs: toward a predictive theory of competition and succession. *Oikos*(58), 3-15.
- Töpfer, A. (2007). *Betriebswirtschaftslehre: Anwendungs- und Prozessorientierte Grundlagen* (2. Ausg.). Berlin: Springer.
- Türk, K. (1989). *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report*. Stuttgart: Enke.
- Türk, K. (1990). *Grundlage einer Pathologie der Organisation*. Stuttgart: Enke.

- Ulrich, H. (1970). *Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre*. Bern, Stuttgart: Haupt.
- Ulrich, H. (1978). Betriebswirtschaftslehre in der Schweiz. Ihre Entwicklung in den vergangenen 80 Jahre. *Die Unternehmung*(3), 169-179.
- Ulrich, H. (1985). *Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre*. Stuttgart: Poeschel.
- Ulrich, H. (2001). Entwicklungstendenzen der Managementlehre. In Stiftung zur Förderung der system. Managementlehre, *Gesammelte Schriften. Management: Aufsätze 1. Teil, 1970-1981 (1971)* (Bd. 4, S. 101-108). Bern, etc.: Verlag Paul Haupt.
- Vaihinger, H. (1986). *Die Philosophie des Als Ob. System der theoretischen, praktischen und religiösen Fiktionen der Menschheit auf Grund eines idealistischen Positivismus* (10. Ausg.). Amsterdam: Scientia.
- Verlage, H. (2009). *Qualitative Inhaltsanalyse und quantitative Auswertungsmöglichkeiten. Leitfaden zur praktischen Anwendung*. München: GRIN.
- Voland, E. (2013). *Soziobiologie. Die Evolution von Kooperation und Konkurrenz* (4. Ausg.). Heidelberg: Springer.
- Vollmer, G. (1990). Paradoxien und Antinomien. Stolpersteine auf dem Weg zur Wahrheit. *Die Naturwissenschaften*(77), 49-66.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wagner, D. (1976). Konfliktmanagement. Anmerkungen zur gleichnamigen Tagung des Internationalen Studenten-Committees an der Hochschule St.Gallen. *Zeitschrift für Organisation*, S. 295-296.
- Wagner, D. (1979). Der institutionalisierte Konflikt in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen. *Zeitschrift für Organisation*, S. 421-428.
- Wagner, D. (1982). Konflikt in Organisationen. *Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe der Universität Potsdam*(042), S. 230-233.
- Wagner, D. (1988). *Konfliktsituationen in alternativen Organisationsmodellen. Analyse und Handhabung von organisationsbedingten Konflikten in komplexen, mehrdimensionalen Strukturen*. München: Minerva-Publ.
- Wagner, J. (24. Mai 2018). Entstehung, Umgang und Auflösung von Dilemmata eines Top-Managers. (P. Bieri, Interviewer)
- Watzlawick, P. (1976). *Wie wirklich ist die Wirklichkeit. Wahn, Täuschung, Verstehen* (14. Ausg.). München: Piper.
- Watzlawick, P. (1983). *Die erfundene Wirklichkeit*. München: Piper.
- Watzlawick, P. (2005). *Münchhausens Zopf oder Psychotherapie und Wirklichkeit*. (3. Ausg.). Bern: Piper.

- Watzlawick, P. (2009). *Anleitung zum Unglücklichsein* (15. Ausg.). München: Piper.
- Watzlawick, P. (2017). *Paul Watzlawick über menschliche Kommunikation*. Abgerufen am 14. 11 2017 von <http://www.paulwatzlawick.de>
- Watzlawick, P., & Weakland, J. H. (2002). *Interaktion. Menschliche Probleme und Familientherapie*. Bern: Piper.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1992). *Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels* (5. Ausg.). Bern: Huber.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (2011). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien* (12. Ausg.). Bern: Huber.
- Weber, M. (1976). *Wirtschaft und Gesellschaft* (5. Ausg.). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Wilensky, H. L. (1967). *Organizational Intelligence, Knowledge, and Policy in Government and Industry*. New York: Basic Books.
- Willke, H. (1999). *Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme* (3. Ausg.). Stuttgart: Fischer.
- Willke, H. (2000). *Systemtheorie I: Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme* (6. Ausg.). Stuttgart: Fischer.
- Wolf, M., van Doorn, S. G., Leimar, O., & Weissing, F. J. (2007). Life-history trade-offs favour the evolution of animal personalities. *Nature*(447), 581-585.
- Woolhouse, R. S. (1988). *The Empiricists*. Oxford: Oxford University Press.
- Wrona, T., & Mayring, P. (2018). *Qualitative Research Methods and Mixed Methods*. (S. 5). Hamburg: VDH-ProDok.
- Wyrwa, H. (1996). *Pädagogik, Konstruktivismus und kognitive Sicherheit. Entwurf einer konstruktivistischen Denkerziehung*. Aachen: Mainz.
- Wyss, P. (25. Februar 2019). Entstehung, Umgang und Auflösung von Dilemmata eines Top-Managers. (P. Bieri, Interviewer)
- Zippelius, R. (2012). *Juristische Methodenlehre* (11. Ausg.). München: Beck.
- Zoglauer, T. (2008). *Einführung in die formale Logik für Philosophen* (4. Ausg.). Stuttgart: UTB.
- Zuk, G. H. (1978). *Familientherapie*. Freiburg: Lambertus.

Appendixes

Die Seiten 301-303 (Suizide und Interviewte) enthalten besonders schützenswerte Daten. Aufgrund des Datenschutzes sind diese deshalb nicht Bestandteil der Veröffentlichung.