

# Dilemmata managen



**VON HANS-WERNER  
BORMANN**

Hans-Werner Bormann ist einer der drei Geschäftsführer der WSFB Beratergruppe Wiesbaden, die Unternehmen bei Change-Prozessen unterstützt und Organisationsberater ausbildet.

[www.wsfb.de](http://www.wsfb.de)

**Investieren und die Liquidität sichern, umstrukturieren und das Alltagsgeschäft am Laufen halten, den Service verbessern und die Kosten im Griff behalten – in solchen Zielkonflikten befinden sich viele Organisationen und Unternehmen. Also muss ihr Führungspersonal lernen, sie zu managen.**

»Mal heißt es hü, mal heißt es hott« – diese Klage hört man oft von Mitarbeitenden. Sie kritisieren immer wieder, ihre Führungskräfte hätten »keinen Plan« und würden sie mit ihren stets wechselnden Vorgaben »kirre« machen. Zuweilen zu Recht! Bei schwachen und unerfahrenen Führungskräften registriert man oft, dass sie planlos agieren und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit permanent wechselnden und sich teils widersprechenden Anweisungen »führen« – oder genauer gesagt »irritieren«.

Meist liegt solchen Klagen von Mitarbeitenden jedoch ein Problem zu grunde, mit dem Führungskräfte aller Führungsebenen regelmäßig kämpfen: Sie stehen beim Führen des ihnen anvertrauten Unternehmens oder Bereichs vor der Herausforderung, nicht nur ein Ziel, sondern ein ganzes Bündel von sich zum Teil widersprechenden Zielen zu erreichen. Und weil die Rahmenbedingungen sich permanent ändern, müssen sie, um den angestrebten Erfolg zu sichern, bei der Alltagsarbeit immer wieder die Prioritäten verschieben. Das erzeugt bei den Mitarbeitenden zuweilen das Gefühl »Unsere Chefs wissen selbst nicht, was sie wollen« – zumindest dann, wenn ihnen ihre Vorgesetzten den scheinbaren Kurswechsel nicht ausreichend erklären.

## Dilemmata sind nicht lösbar

Die Sozialwissenschaft spricht, wenn eine Person zeitgleich mehrere, sich teils widersprechende Ziele erreichen möchte oder muss, von einem Dilemma. Ein typisches Dilemma ist die viel-

diskutierte »Vereinbarkeit von Familie und Beruf«. Für dieses Dilemma gilt wie für alle Dilemmata: Es lässt sich, zumindest wenn man Beruf mit »Karriere machen« gleichsetzt, für die meisten Berufstätigen nur bedingt lösen; ganz gleich, Welch tolle Unterstützung ihnen ihr Arbeitgeber oder der Staat gewährt. Denn wer viel Geld verdienen will, muss in der Regel auch viel schuften – also bleibt wenig Zeit für Familie und Freunde. Und wer, weil er beruflich vorwärtskommen möchte, rund um den Globus jettet, der kann eben nicht jeden Abend zu Hause sein.

Vor solchen Dilemmata stehen auch Unternehmen immer wieder, und zwar auf allen Hierarchieebenen. Ein typisches Dilemma, vor dem zum Beispiel Unternehmensführer oft stehen, ist: Wenn unser Betrieb auch künftig zu den Top-Anbietern im Markt zählen soll, dann müssen wir investieren. Wenn unser Unternehmen hierfür jedoch sehr viel Geld ausgibt, dann sinken seine Liquidität und die Verschuldung steigt möglicherweise. Das heißt, das Unternehmen wird abhängiger von Kostenträgern, was (wenn etwas schief geht) seine Eigenständigkeit, wenn nicht gar Existenz gefährden kann.

## Dilemmata managen und bearbeiten

Kennzeichnend für Dilemmata ist: Sie lassen sich nicht lösen. Denn selbstverständlich muss ein Unternehmen Vorsorge betreiben, dass es auch in fünf oder zehn Jahren noch erfolgreich ist – also investieren und sich modernisie-

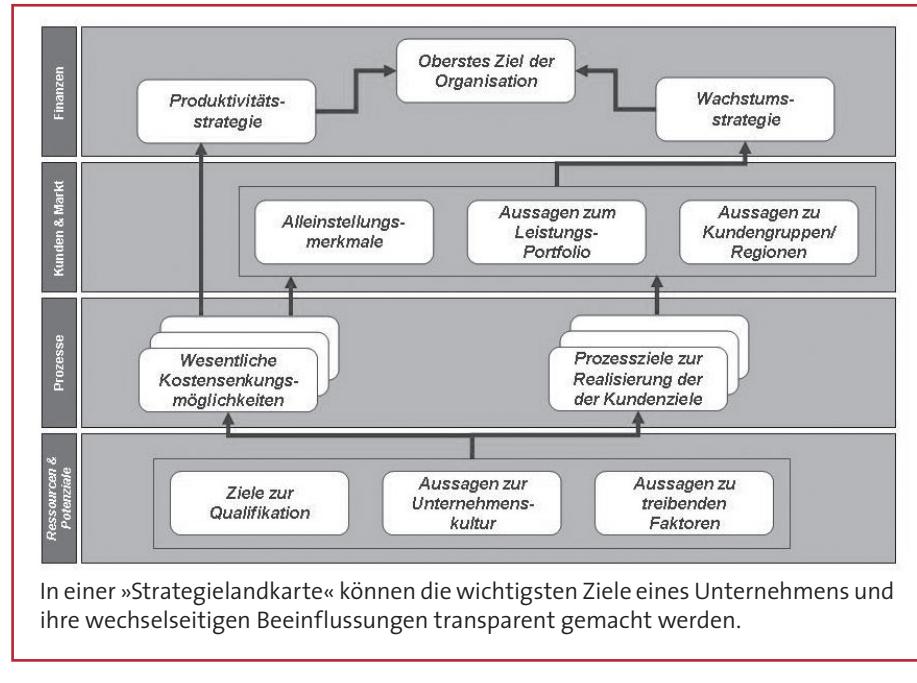
ren. Dabei muss es jedoch darauf achten, dass es sein Tagesgeschäft noch erfüllen kann und liquide bleibt. Sonst ist es in absehbarer Zeit pleite. Und selbstverständlich muss ein Unternehmen, das in scharfem Wettbewerb steht, auch auf individuelle Kundenwünsche eingehen. Dabei muss es aber darauf achten, dass hierunter nicht seine Produktivität und sein Ertrag leiden. Also kann das Dilemma beziehungsweise der Zielkonflikt nicht ein für alle Mal gelöst, er kann nur gemanagt werden. Dabei lassen sich fünf Schritte unterscheiden:

## Schritt 1: Das Dilemma erkennen

Bereits dieser erste Schritt fällt oft schwer. Den Top-Entscheidern häufig, weil sie zu wenig ins Alltagsgeschäft des Unternehmens involviert sind und nicht einschätzen können, was gewisse (strategische) Entscheidungen für die Organisation bedeuten (»Wir strukturieren um«, »Wir erschließen neue Märkte«). Und den Führungskräften auf der Bereichs- und Abteilungsebene sowie ihren Mitarbeitenden fällt es oft schwer, ein Dilemma wahrzunehmen, weil sie bei ihrer Arbeit nur ihre eigenen Aufgaben vor Augen haben und ihnen nicht ausreichend bewusst ist, was zudem nötig ist, damit das Gesamtunternehmen (auf Dauer) mit Erfolg arbeitet.

## Schritt 2: Das Dilemma nicht negieren

Pragmatische Macher – unabhängig davon, auf welcher Hierarchiestufe sie angesiedelt sind – neigen oft dazu, Dilemmata zu negieren. Sie tun zum Beispiel Hinweise von Kollegen oder Untergebenen wie »Hier haben wir einen Zielkonflikt« oder »Wir könnten ein Problem bekommen, wenn?« oft als »Geschwätz« ab und interpretieren sie als Ausdruck mangelnder Tatkraft. Und zuweilen disqualifizieren sie die Mahner als »ewige Bedenkenträger«. Entsprechend aktionistisch ist oft ihr Handeln, das kurzfristig sogar meist Früchte trägt. Doch dann rächt es sich plötzlich bitter, dass über einen längeren Zeitraum die konkurrierenden Ziele vernachlässigt wurden. Zum Beispiel in der Form, dass die Leistungen des Unternehmens nicht mehr marktfähig sind. Oder Kundengruppen wegbrechen. Oder Leistungsträger scharenweise ab-



In einer »Strategielandkarte« können die wichtigsten Ziele eines Unternehmens und ihre wechselseitigen Beeinflussungen transparent gemacht werden.

wandern. Oder das Unternehmen in Zahlungsschwierigkeiten gerät.

## Schritt 3: Das Dilemma analysieren und besprechbar machen

Die meisten Ziele von Unternehmen hängen direkt oder indirekt miteinander zusammen und beeinflussen sich wechselseitig – weshalb ja die Dilemmata entstehen. Entsprechend wichtig ist es, für das Managen von Dilemmata zu analysieren: Welche Ziele hat das Unternehmen und seine Bereiche? Wie hängen diese zusammen? Und: Welchen Einfluss haben sie auf den kurz-, mittel- und langfristigen Erfolg des Unternehmens? Hilfreich kann hierbei das Erstellen einer Strategielandkarte sein, in der die verschiedenen Ziele aufgelistet sind und ihre wechselseitige Beziehung abgebildet wird (vgl. Abbildung).

## Schritt 4: Das Dilemma besprechen und Regeln für den Umgang mit ihm vereinbaren

Welches Vorgehen empfiehlt sich, wenn ein Mitarbeitender erkennt: Es fällt mir schwer, Familie und Beruf zu vereinbaren, und ich leide auf Dauer darunter? Dann sollte er irgendwann das Gespräch mit seinem Vorgesetzten suchen und zu ihm sagen: »Chef, ich habe einen ›Zielkonflikt‹. Lass uns darüber reden, wie wir ihn so lösen können, dass meine Interessen und die des Betriebs angemessen berücksichtigt werden.« Am Ende

des Gesprächs können dann konkrete Absprachen getroffen sowie Regeln für den Umgang mit dem Zielkonflikt vereinbart werden. Auch in Unternehmen muss irgendwann jemand die Initiative ergreifen und mit Nachdruck sagen: »Wir haben einen Zielkonflikt, und wir müssen uns auf eine gemeinsame Strategie verstündigen, wie wir damit umgehen.« Dies ist gerade deshalb wichtig, weil die meisten Zielkonflikte in Unternehmen dem betrieblichen Handeln inhärent sind. Deshalb werden sie oft als »normal« und »nicht managebar« erachtet und so lange auf die lange Bank geschoben, bis bildlich gesprochen die Hütte brennt und nur noch ein Krisenmanagement möglich ist. Wichtig ist es jedoch, nicht nur über das Dilemma getreu der Maxime »Das ist alles sehr komplex« zu sprechen, sondern Regeln zu vereinbaren, wie die Führungsmannschaft als Kollektiv mit den divergierenden Zielen umgeht: Wie sorgen wir dafür, dass wir bei der Alltagsarbeit nicht die langfristigen Entwicklungsziele aus dem Blick verlieren? Wie gehen wir mit den sich teils widersprechenden Zielen der einzelnen Bereiche um? Und, und, und ...?

## Schritt 5: Sich an die vereinbarten Regeln nicht sklavisch halten

Unternehmen bewegen sich in einem dynamischen Umfeld; die Rahmenbedingungen ändern sich permanent. Also müssen die Beteiligten im Unternehmen

sich regelmäßig zusammensetzen und gemeinsam prüfen: Eignen sich die formulierten Regeln noch zum Managen der Dilemmata oder brauchen wir neue? Doch auch im Betriebsalltag tauchen immer wieder kritische »Sonderfälle« auf, die von den vereinbarten Regeln nicht erfasst werden. Dann müssen kurzfristig alle Vereinbarungen und Langfristziele zur Seite geschoben werden, weil das übergeordnete Ziel »Existenzsicherung des Unternehmens« eine andere Prioritätssetzung erfordert.

### **Das Bewusstsein für die Dilemmata schärfen**

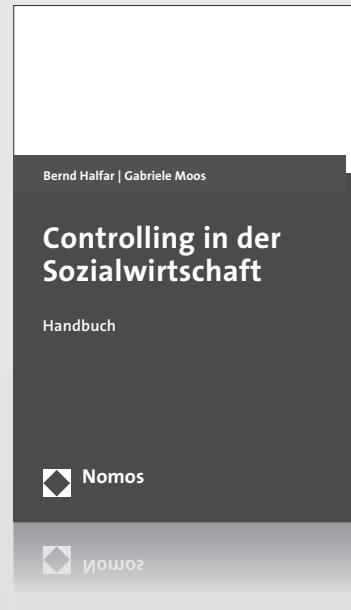
Auf besondere Herausforderungen und veränderte Rahmenbedingungen – weitgehend im Konsens – flexibel zu reagieren, das gelingt Unternehmen nur, wenn in der Organisation (und insbesondere im Führungskreis) ein gemeinsames Bewusstsein darüber besteht,

- in welchen Dilemmata sich das Unternehmen eigentlich stets befindet und
- dass diese Zielkonflikte nicht gelöst werden können, sondern aktiv gemanagt werden müssen.

Dieses Bewusstsein müssen Unternehmen ihren Mitarbeitern und insbesondere ihren Führungskräften vermitteln. Diese Aussage galt schon in der Vergangenheit, sie gewinnt aber zunehmend an Bedeutung. Aus folgendem Grund: In der Vergangenheit konnten Unternehmen sowie ihre Führungskräfte die beschriebenen Zielkonflikte zwar auch nicht lösen, sie konnte die einzelnen Ziele aber, vereinfacht formuliert, sozusagen nacheinander bearbeiten.

Heute ist eine solche Langfristplanung auf der Unternehmens- oder Bereichsebene und ein solch lineares Bearbeiten der Ziele nur noch bedingt möglich, da sich das Unternehmensumfeld viel schneller ändert. Deshalb müssen die sich teils widersprechenden Ziele heute in der Regel parallel gemanagt und permanent neu ausbalanciert werden. Dadurch gleichen die (oberen) Führungskräfte in Unternehmen zunehmend Artisten, die zeitgleich mit einer Vielzahl von Bällen jonglieren. Oder anders formuliert: Das Managen der Dilemmata ist heute eine Kernaufgabe von Führung. Und hierfür gilt es nicht nur die Nachwuchskräfte zu qualifizieren. ■

# **Controlling in der sozialwirtschaftlichen Praxis**



Das von Bernd Halfar und Gabriele Moos vorgelegte Handbuch setzt an den Besonderheiten sozialer Dienstleistungsunternehmen an und entwickelt Vorschläge für ein praxistaugliches Controlling, das über das übliche Finanzcontrolling hinausreicht. Geschildert werden typische Fälle aus der Personaleinsatzplanung, aus dem Gebäudemanagement stationärer Einrichtungen, aus dem Qualitätsmanagement, aus der externen und internen Personalbeschaffung, aus dem Kostenmanagement, der Investitionsrechnung, der Verwaltungsorganisation, aus dem IT-Management, dem Facility Management und der Wirkungsmessung sozialer Dienstleistungen.

Der Leser findet thematisch geordnete Kennzahlenlisten und Anregungen, wie das Controlling die Produktivität sozialwirtschaftlicher Unternehmen analysieren kann.

Weitere Informationen: [www.nomos-shop.de/13315](http://www.nomos-shop.de/13315)

### **Controlling in der Sozialwirtschaft**

Handbuch

Von Prof. Dr. Bernd Halfar  
und Prof. Dr. Gabriele Moos

2012, ca. 300 S., brosch., ca. 34,- €  
ISBN 978-3-8329-6327-9

Erscheint ca. Oktober 2012

