

## Dilemmata im Arbeitsleben

# Die doppeldoofe Entscheidung

### Preview

- ▶ **Arbeitswelt 4.0:** Warum Dilemmata ein ständiger Wegbegleiter für immer mehr Arbeitstätige sind
- ▶ **Hexenküche:** Warum in allen Unternehmen zwangsläufig immer wieder Dilemmata entstehen
- ▶ **Unauflösbar, nicht unbeherrschbar:** Wie ein kluger Umgang mit Dilemmata aussieht
- ▶ **Existenzielle Bedrohung:** Was tun, wenn ein eigenverantwortliches Team in ein Dilemma großer Tragweite gerät?
- ▶ **Die schwächste Stelle:** Welche potenziellen Angriffsflächen auch schwerwiegende Dilemmata bieten



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:  
[www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Entscheider sein – das wünschen sich viele. Im Kontext der Arbeitswelt 4.0 geht dieser Wunsch tatsächlich für immer mehr Mitarbeitende in Erfüllung. Wo früher nur Chefs das Steuerrad in der Hand hielten, sind nun auch sie als Entscheiderinnen und Entscheider gefragt. Anfangs ist die Freude darüber, Entscheidungen treffen zu *dürfen*, oft groß. Schon bald aber wird auch dem euphorischsten Entscheider klar, dass er oder sie einen hohen Preis für das *Dürfen* zahlt. Nämlich den, entscheiden zu *müssen*. Und zwar auch dann, wenn es um Problemlagen geht, in denen man nur die Wahl zwischen Pest und Cholera hat. Also zwischen zwei (oder mehr) gleichermaßen unattraktiven Alternativen. Oder zumindest zwischen Alternativen, die alle einen gewaltigen Pferdefuß haben.

Managern und Unternehmenschefs ist die Pein im Umgang mit solchen Zwangslagen seit jeher vertraut. Soll das Unternehmen die Preise senken, um die Kunden bei der Stange zu halten? Oder soll es der Forderung der Börse folgen und die Preise hoch halten? In dem einen Fall läuft man Gefahr, Investoren zu vertreiben, im anderen, Kunden zu vergraulen. Soll man zentralisieren oder dezentralisieren? Das wird einerseits problematisch, weil die Zentralisierung die einzelnen Einheiten in deren Flexibilität einschränkt. Andererseits handelt man sich unter dezentralen Bedingungen Ärger durch Doppelarbeit und fehlende Synergien ein.

Auch in der Mitarbeiterführung gehören unlösbare Zielkonflikte zum Alltag. Alle Führungskräfte kennen das miese Gefühl, es letztlich niemandem recht machen zu können. Der eigene Chef will die Deadline eines wichtigen Projekts aus guten Gründen

vorziehen? Die Mitarbeiter aber wollen aus ebenso nachvollziehbaren Gründen nicht auf ihren Sommerurlaub verzichten? Trotzdem muss eine Entscheidung her. Auch wenn diese zwangsläufig entweder den Chef verärgern oder die Mitarbeiter frustrieren wird.

Um das Maß voll zu machen, gibt es nicht nur Zielkonflikte, die sich zwischen Personen oder Unternehmensbereichen mit partikularen Interessen abspielen. Es gibt sie auch *innerhalb* der eigenen Person. So wird jemand, dem sein Job genauso wichtig ist wie die Familie, stets mit einer unlösbaren Zwickmühle zu kämpfen haben.

### Arbeitswelt 4.0: Dilemmata für alle

Die Folge ist: Dilemmata umgeben uns ständig. Dies mag als Ausweis mangelnder (Selbst-)Führungskompetenz erscheinen. In Wirklichkeit ist es aber kein Zeichen dafür, dass *schlecht* geführt wird. Es ist ein Zeichen dafür, dass es überhaupt noch menschliche Entscheiderinnen und Entscheider braucht. Denn simple Routineentscheidungen, bei denen es unter Berücksichtigung aller Umstände und Variablen nur eine „richtige“ Entscheidung geben kann, werden zunehmend von Algorithmen übernommen. Entscheidungen jedoch, die sich der Logik entziehen, dass sich durch sorgsames Abwägen von Argumenten



A ist schlecht, B ebenso. Trotzdem muss eine Entscheidung zwischen beiden her. Willkommen in der Welt der Dilemmata, also jener Entscheidungen, bei denen wir nur die Wahl zwischen zwei oder mehr gleich unattraktiven Alternativen haben. Dilemmata waren früher vor allem ein Führungsthema. Doch in Zeiten der Selbstorganisation müssen auch Mitarbeiter öfter, als ihnen lieb ist, zwischen Pest und Cholera wählen. Zeit für einen besseren Umgang mit den verhassten Zwickmühlen.



Foto: RyanJLane/iStock

Über Dilemmata hüllen wir uns oft in Schweigen. Denn wer spricht schon gern darüber, dass er eine Situation nicht wirklich im Griff hat?

und Daten eine eindeutige Lösung finden lässt, beherrschen Computer nicht. Fairerweise muss man allerdings sagen: Das tun wir Menschen auch nicht.

Zwischen zwei oder mehr absolut gleichwertigen Alternativen zu stehen, ist mehr als anstrengend. Besonders, wenn uns von vornherein klar ist: Egal, wie wir entscheiden, hinterher kommt immer etwas Schlechtes dabei heraus. Dass solche Dilemmata ein hartnäckiger Begleiter auf dem Weg einer jeden Entscheiderin und eines jeden Entscheiders sind, spüren auch Mitarbeitende, die in modernen Arbeitskontexten ein hohes Maß an Mit- und Eigenverantwortung tragen.

Dabei bringt die Arbeitswelt 4.0 ihre ganz eigenen Dilemmata hervor. Wie zum Beispiel ist damit umzugehen, dass ein agiles Team zwar auf ein hohes Maß an Kooperation angewiesen ist, dass Menschen aber auch mit ihren Einzelleistungen wahrgenommen werden, dass sie mitunter hervorstechen wollen? Oder: Welche Entscheidungsprozesse sollten in einem selbstorganisierten Team etabliert werden? Hoch partizipative, die aber sehr viel Zeit kosten? Oder soll weiterhin klassisch durch eine Person entschieden werden, weil das effizienter ist, wobei dann allerdings auch die Perspektivenvielfalt geringer ist?

Und was ist, wenn ein eigenverantwortliches Team, das Einstellungen und Kündigungen selbstständig vornimmt, von der Unternehmensspitze den Wink erhält, dass es sich eigentlich selbst gesundschrumpfen müsste, um noch profitabel zu sein? In solch einem

Fall nimmt das Dilemma tragische Züge an. Denn wer mag sich schon selbst opfern, ergo kündigen? Andererseits: Wenn nichts unternommen wird, geht es mit dem Team *garantiert* den Bach herunter. Denn

d a n sind am Ende *alle*

Arbeitsplätze massiv gefährdet. In so einer verzweifelten Situ-

ation fragen sich viele: Was ist hier bloß schiefgelaufen?

### Hexenküche: Jede Organisation produziert ständig Dilemmata

Die Antwort darauf lautet: Überhaupt nichts. So wie alle Dilemmata ist auch dieses ein Ergebnis von Bedingungen, die in jedem Unternehmen, unter jeder Organisationsform gegeben sind, und die notwendigerweise immer wieder das Entstehen von Dilemmata begünstigen.

► Eine dieser Bedingungen ist *Ressourcenknappheit*. Hätte das Team, das nicht profitabel wirtschaftet, Geld wie Heu, müsste es natürlich keinem Kollegen kündigen.

► Die zweite Zutat, aus der Dilemmata entstehen, ist die *Arbeitsteilung*. Sie ist zwar unerlässlich, um komplexe Produkte und Services entwickeln und anbieten zu können. Doch ihr Preis ist ein hoher Koordinations- bzw. Abstimmungsbedarf, der seinerseits womöglich auch noch kein Problem wäre, wenn nicht ...

► ... Zutat Nummer drei ins Spiel käme: die *partikularen Interessen*, die Abteilungen, Funktionsbereiche und einzelne Menschen haben. Die Meinungen darüber, wie die Ressourcen und die Arbeit zu verteilen sind, gehen oft elementar auseinander. Und niemand kann dabei objektiv sagen, wer im Recht ist, denn ...

► ... alles spielt sich unter hoher *Unsicherheit* ab – Zutat Nummer vier. Wären die Folgen von Entscheidungen gut vorhersehbar, dann wären auch die meisten Dilemmata entschärft. Man wüsste schließlich schon, dass das Ergebnis von Entscheidung A am Ende doch nicht ganz so negativ ausfällt wie das von Entscheidung B.

► Zutat Nummer fünf für Dilemmata ist der *Wettbewerb*. Erst dieser sorgt dafür, dass überhaupt ständig neu und unter Unsicherheit entschieden werden muss.

Eine der fünf Zutaten allein führt nicht zwingend dazu, dass ein Dilemma entsteht. Doch aus der Kombination verschiedener Ingredienzien aus dieser Hexenküche entstehen immer wieder neue Zwickmühlen. Sofern sie uns überhaupt bewusst werden, erzeugen sie trotz ihrer Allgegenwärtigkeit ein starkes Unbehagen. So stark, dass viele dazu neigen, sich darüber in Schweigen zu hüllen, in einer Zwickmühle zu stecken. Wer spricht schon gerne darüber, dass er eine Situation nicht wirklich im Griff hat?



# Zwickmühlen-Typologie

**Dilemmata treten vielgestaltig auf. Es gibt aber vier Typen von Zwickmühlen, mit denen Unternehmen besonders häufig konfrontiert sind. Man kann sie gut unter dem Motto der Französischen Revolution zusammenfassen: Revolution = Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit.**



**Das Revolutionsdilemma** tritt immer dann auf, wenn es um den Konflikt zwischen **Veränderung und Bewahrung** geht. Gerade dieses Dilemma schreit förmlich nach einem Kompromiss: Wir verändern uns ein bisschen und bleiben auch ein wenig so wie bisher. Agile Experimente in vielen Unternehmen lassen jedoch erahnen, dass hier der Teufel im Detail der Umsetzung steckt. Sehr oft scheitert die Sache an Schnittstellenproblemen. Da werden in einem Lab tolle neue Ideen entwickelt, aber die agil arbeitenden Leute im Lab treten dennoch auf der Stelle und kommen nicht weiter, weil die Ideen irgendwo in den hierarchischen Weiten des noch wasserfallartig organisierten Gesamtunternehmens versackt sind. Die gesamte Organisation zu agilisieren, ist aber ebenfalls eine Lösung mit Pferdefuß, denn nicht zu allen Bereichen und allen Aufgaben passt agiles Handeln.



**Das Freiheitsdilemma** ist der Klassiker unter den Zielkonflikten. Mal ist es die Frage, welche Dinge die Zentrale entscheiden muss und welche die Dependancen selbst entscheiden dürfen. Mal die, was ein Mitarbeitender selbstverantwortlich entscheiden darf und wozu er die Einwilligung seiner Teamkollegen oder des Team Lead braucht. Das Verwickelte ist in diesem Fall: Lässt man einzelnen Bereichen oder Mitarbeitern große Freiheiten in dem, was sie tun, hat das den Vorteil, dass diese flexibel und oft gut auf spezifische Herausforderungen in ihrem Umfeld reagieren können. Zudem bietet sich Mitarbeitenden so die Möglichkeit, kreativ zu sein und über sich selbst hinauszuwachsen. Aber es hat den Nachteil, dass mitunter Fehler passieren, dass es zu Verschwendung kommt, weil Dinge doppelt getan werden, oder zu sehr uneinheitlichen Verhaltens- und Verfahrensweisen. Umgekehrt sorgt Standardisierung dafür, dass die Zahl unliebsamer Überraschungen reduziert wird, dass viele Doppelarbeiten vermieden werden und gleichbleibende Qualitätsniveaus erreicht werden. Dies jedoch geschieht auf Kosten der Flexibilität und auch der Kreativität. Denn wer nur Standardaufgaben abzuarbeiten hat, hat schlicht keinen Raum, kreative Ideen zu entwickeln.



**Das Gleichheitsdilemma** entsteht durch die Notwendigkeit, sowohl Dinge gleich behandeln zu wollen als auch auf Sonderfälle eingehen zu müssen. Es gibt beispielsweise gute Gründe dafür, Menschen unterschiedlich zu behandeln. Die meisten Firmen bieten beispielsweise nicht jedem Mitarbeitenden dieselben Möglichkeiten, sich coachen zu lassen. Nicht bei jeder Position, nicht bei jeder Aufgabe würde das Unternehmen davon gleichermaßen profitieren. Gleichzeitig gibt es aber gute Gründe, die für eine Gleichbehandlung aller sprechen würden. Fairness zum Beispiel. Und Zeit – die wir uns sparen, wenn wir nicht von Einzelfall zu Einzelfall entscheiden müssen. Gäbe es keine knappen Ressourcen, würde das Gleichheitsdilemma freilich gar nicht erst existieren. Denn mit Geld, Zeit und Hirnschmalz im Überfluss wäre es möglich, allen entgegenzukommen und das auch noch auf eine individuelle Art, die jeden zufriedenstellt.



**Das Dilemma der Brüderlichkeit** ist die Zwickmühle aus *Kooperation und Konkurrenz*. Sie ergibt sich aus dem Zusammenpiel von Ressourcenknappheit und Arbeitsteilung. Konkurrenz ist wichtig, weil die Ressourcen knapp sind und weil Konkurrenz eine Triebfeder für Leistung ist. Aber Konkurrenz ist nur die halbe Wahrheit. Genauso wichtig ist Zusammenarbeit. Denn wenn Teammitglieder damit beginnen, sich – angetrieben durch ein Übermaß an Konkurrenz – gegenseitig zu behindern, sinkt die Produktivität, schlimmstenfalls nimmt das Ganze selbstzerstörerische Züge an. Das Brüderlichkeitsdilemma kann man daher, wie die meisten Dilemmata, nicht dauerhaft dadurch lösen, dass man entweder *nur* auf Konkurrenz oder *nur* auf Kooperation setzt. Selbst in einem agilen Team, in dem Kooperation extrem wichtig ist, gilt es, Formen zu finden, über die Einzelleistungen gewürdigt werden. Denn: Auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nach persönlicher Anerkennung müssen befriedigt werden. Nur gilt es dafür, intelligente Formen zu finden.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Nach Christian Lebrecht: Das Dilemma mit den Dilemmas – Warum Zwickmühlen das Leben in Organisationen bestimmen und wie wir besser mit ihnen umgehen können. Walhalla, Regensburg 2018.

Bewusstes Aussitzen *nach* reiflicher Überlegung ist zwar oft eine sinnvolle Möglichkeit, mit Zwickmühlen umzugehen. Das Dilemma einfach zu ignorieren, hingegen nicht. Denn so zu tun, als ob die Zwickmühle gar nicht da wäre, lässt einen schnell gänzlich unvorbereitet in das Dilemma hineinstolpern. Ein typisches Beispiel dafür sind Unternehmen, die das Dilemma zwischen Bewahren und Verändern ignorieren. Dieses besteht darin, dass man, wenn man sich ganz auf die Optimierung des Bestandsgeschäftes konzentriert, liquide bleibt und hohe Erträge erzielt, gleichzeitig aber kaum Innovationen hervorbringt. Steckt man aber umgekehrt Geld in innovative Experimente, baut man sich zwar Zukunftschancen auf, schmälert oft aber gleichzeitig die aktuelle Ertragssituation. Schon manche Firma, die dieses Dilemma übersehen oder ignoriert und stumpf weitergewirtschaftet hat wie bisher, musste feststellen, ihre Zukunft verspielt zu haben.

**Dilemmata sind unauflösbar, aber nicht unbeherrschbar**

Neben dem Dilemma aus Bewahren und Innovieren gibt es noch andere Klassiker, die in

Unternehmen gehäuft auftauchen (siehe dazu auch den Kasten „Zwickmühlen-Typologie“). So etwa die Zwickmühle zwischen Standardisierung und Individualisierung oder zwischen Selbstbestimmung und Fremdbestimmung. Eines aber haben alle Dilemmata gemeinsam: Sie sind unknackbar wie ein Diamant. Zumindest gilt das dann, wenn solch ein Dilemma vier entscheidende Bedingungen erfüllt:

1. Es gibt ein *Muss*. Das heißt, es besteht wirklich Entscheidungs- und Handlungszwang.
2. Die Alternativen sind völlig *gleichwertig*.
3. Es gibt ein *Gegeben*. Das bedeutet, es geht um konkrete Alternativen. Eine Frage wie „Soll unsere Fastfood-Kette internationalisieren oder nicht?“ ist demnach kein Dilemma. In der Frage „Soll das Unternehmen beim Eintritt in den indischen Markt auf Rindfleisch verzichten? Oder soll es weltweit dieselben Standardprodukte anbieten?“ steckt jedoch ein Dilemma.
4. Wir haben es mit wirklich *gegensätzlichen* Alternativen zu tun. Eine „dezentrale Zentralisierung“ kann es nicht geben.

Das Gute aber ist: Viele Dilemmata sind nicht ganz perfekt. Vielmehr schwächeln sie auf mindestens einer der vier Seiten. Und genau da bietet sich uns eine Chance, sie anzugreifen. Meist bedeutet dies zwar nicht, das Dilemma komplett auflösen zu können, wohl aber, es intelligent in den Griff zu bekommen.

**Wenn ein selbstorganisiertes Team in ein existenzielles Dilemma gerät**

**Die erste Angriffsfläche** im Umgang mit einem Dilemma ist das *Muss*. Oder, anders ausgedrückt: Manchmal ist es gar nicht so falsch, ein Dilemma bewusst auszusitzen beziehungsweise nichts zu tun. In vielen Fällen kommt uns der Handlungsdruck nämlich weit größer vor als er ist, weil andere – oder das eigene schlechte Gewissen – uns einreden, dass wir zwingend entscheiden und handeln müssen. Ruckzuck haben wir uns dann auf eine Option festgelegt, obwohl mit mehr Muße und Zeit die Chance bestanden hätte, doch noch Informationen zu sammeln und Erfahrungen zu machen, anhand derer es möglich wäre, aus dem Dilemma letztlich doch noch ein normales Entscheidungsproblem zu machen. Also eines, bei dem die Alternativen doch nicht völlig gleichwertig oder begrenzt sind.

Doch könnte auch das Team, das nicht mehr profitabel wirtschaftet und daher von der Firmenspitze den Wink erhält, es wäre



## Mehr zum Thema

### ► Christian Lebrez: Das Dilemma mit den Dilemmen – Warum Zwickmühlen das Leben in Organisationen bestimmen und wie wir besser mit ihnen umgehen können.

Walhalla, Regensburg 2018, 29,95 Euro.

In seinem Buch erklärt Lebrez, was Dilemmata sind und wie man sie von anderen Problemen bzw. Schein-Dilemmata unterscheidet. Er macht außerdem deutlich, warum es im Arbeitsleben völlig normal ist, immer wieder mit solchen unausweichlichen Zwickmühlen konfrontiert zu sein, und wie man es schafft, einen entspannteren Umgang mit ihnen zu entwickeln. Dabei liefert Lebrez zahlreiche Beispiele sowohl aus dem Management wie auch aus der Mitarbeiterführung.

### ► Anja Dilk: Klüger riskieren – Risikokompetenz lernen.

[www.managerseminare.de/MS245AR05](http://www.managerseminare.de/MS245AR05)

Risiken gehören zum Alltag jeder Führungskraft. Zum einen müssen sie sie eingehen: Nur, wenn man Grenzen überschreitet, Neues wagt, gelingen Innovation und Fortschritt. Zum anderen gehen Führungskräfte sowieso laufend Risiken ein – bei jeder Entscheidung. Was sie dafür lernen müssen, ist Risikokompetenz. Denn intuitiv gehen Menschen mit Risiken in der Regel alles andere als klug um.



# ZUKUNFT PERSONAL

EUROPAS FÜHRENDE EXPOS, EVENTS &  
CONFERENCES FÜR DIE WELT DER ARBEIT



**JETZT  
AUSSTELLER  
WERDEN!**

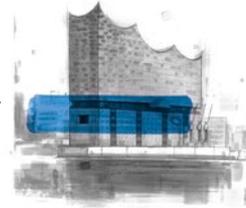
## KÖLN

**Zukunft Personal Europe**  
Date: 17. - 19. September 2019



## STUTTGART

**Zukunft Personal Süd**  
Date: 12. - 13. Mai 2020  
**Corporate Health Convention**  
Date: 12. - 13. Mai 2020



## HAMBURG

**Zukunft Personal Nord**  
Date: 21. - 22. April 2020



## HANNOVER

**Future of Work in Industry**  
Date: 22. April 2020



## MÜNCHEN

**Digital Mind Change - Vol. 3**  
Date: 24. Oktober 2019



Eine der elegantesten Möglichkeiten im Umgang mit Dilemmata besteht darin, einen Schritt zurückzugehen und sich zu fragen: Worum geht es bei dem Problem eigentlich?

besser, „sich gesund zu schrumpfen“, auf diese Strategie setzen? Der Druck ist hier nicht von der Hand zu weisen. Aussitzen wäre demnach wohl keine gute Strategie. Trotzdem könnte das Team beim Muss ansetzen. Es könnte sein Problem beispielsweise an die Unternehmensspitze delegieren. Dann würden zwar Kollegen entlassen, aber der Teamfrieden könnte auch nach dem Schrumpfungsprozess gewahrt bleiben. Denn „schuld“ wäre in diesem Fall schließlich die Unternehmensleitung, für die die Kündigungen selbst kein Dilemma sind. Dass in Systemen der Selbstorganisation Entscheidungen über Entlassungen oft aus der Teamverantwortung ausgeklammert werden – und das trotz weitreichender Selbstverantwortung –, ist demnach vielleicht nicht besonders konsequent. Aber es ist eine Möglichkeit, Teams vor unweigerlich auftretenden zerstörerischen Dilemmata zu schützen.

**Die zweite Angriffsfläche** bietet sich bei der *Gleichwertigkeit der Alternativen*. Für die entsprechende Strategie passt die Beschreibung „Den Heldentod sterben“ recht gut. Gemeint ist: Man trifft im Umgang mit dem Dilemma eine radikale Entweder-oder-Entscheidung, und zwar in vollem Wissen um die Folgen. Apple zum Beispiel fährt diese Strategie, wenn es um das klassische Unternehmensdilemma zwischen Bewahrung und Veränderung geht. Bei jedem Systemwechsel muss Apple abwägen: Gewinnen wir durch die neue Technik mehr Kunden, als wir durch mangelnde Rückwärtskompatibilität verlieren? Der Konkurrent Microsoft versucht hier einen Kompromiss einzugehen, indem die alten Programme

und Systeme so lange wie möglich nutzbar gehalten werden. Das erfreut zwar die Kundschaft.

Doch der Preis dafür ist ein Betriebssystem, das immer größer und umfangreicher wird. Apple dagegen löst das Dilemma durch die klare Entscheidung für den radikalen Systemwechsel, einschließlich fehlender

Rückwärtskompatibilität. Egal wie groß das Geschrei der User ist und die Gefahr, Kunden zu verlieren: Man

ist bereit, den hohen Preis dafür zu zahlen, den Innovationen erfordern.

Sich radikal für einen Pol zu entscheiden, ist freilich auch jenseits von Apple eine der beliebtesten Strategien im Umgang mit Dilemmata. Denn klassisches Führungdenken ist bipolares Denken – Denken in Entweder-oder-Kategorien. In diese Kerbe schlagen auch die meisten Managementmoden der vergangenen Jahrzehnte. Ob Shareholder Value, Mitarbeiterorientierung oder Agilität: Alles kommt daher, als gäbe es nur den *einen* richtigen Weg. Gerade die Managementmoden zeigen aber auch, dass die meisten Firmen und Führungskräfte im Laufe der Zeit mit ihrer radikalen Wahl kalte Füße bekommen. Denn der andere Pol ist dadurch ja nicht verschwunden. Das Dilemma bleibt bestehen. Was dann entsteht, ist oft ein Pingpong-Spiel zwischen den Polen, weil die Vorteile des Gegenpols immer umso verlockender wirken, je stärker die Schwächen der aktuellen Lösung ins Auge springen. Man braucht schon ein sehr dickes Fell, um die Nachteile des jeweiligen Pols, den man auserkoren hat, in Kauf zu nehmen. Das nötige Selbstbewusstsein und die Energie haben viele nicht.

Würde das selbstorganisierte Team, das sich eigentlich selbst gesund schrumpfen müsste, zur Strategie Heldentod greifen, dann hieße das wahrscheinlich: Es entwickelt eine Methode, mit der es tatsächlich Kollegen kündigt. Selbst wenn diese Methode so sozialverträglich wie möglich angelegt ist – wenn etwa per Los oder geheimer Wahl entschieden wird –, muss dem Team jedoch klar sein, mit welchen Folgen es danach zu kämpfen haben wird. Misstrauen und Angst könnten ab jetzt ständige Begleiter sein. Und möglicherweise gefährdet all das die Produktivität erst recht. Zum Glück aber bieten sich im Umgang mit Dilemmata oft noch bessere Lösungen als der Heldentod.

### Große Kunst im Umgang mit Dilemmata: Dialektisch und offen denken

Eine elegantere Strategie besteht häufig darin, **die dritte Angriffsfläche von Dilemmata** anzugehen. Das heißt, kritisch unter die Lupe zu nehmen, wie *gegensätzlich* die zur Verfügung stehenden Alternativen tatsächlich sind. Schließen sie sich wirklich vollständig aus oder nicht? Wenn nicht, lohnt es sich oft, auf eine Sowohl-als-auch-Strategie zu setzen, also eine, bei der man sowohl A als auch B tut. Genau *dieser* Anspruch macht Dilemmata freilich auch so anstrengend und frustrierend. Doch je komplexer und volatiler





**Download des Artikels und Tutorials:**  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS254AR01](http://www.managerseminare.de/MS254AR01)

# Tutorial Dilemmata in den Griff bekommen



**Wenn Sie im Arbeitsleben Entscheidungen treffen müssen, dann werden Sie auch immer wieder damit konfrontiert sein, zwischen gleich unangenehmen Alternativen wählen zu müssen. Diese Pattsituation ist unauflösbar. Aber Sie können lernen, bewusster damit umzugehen.**

## Das Dilemma erkennen

Dilemmata wirken vor allem dort negativ, wo gar nicht erst gesehen wird, dass ein Dilemma vorliegt. Beispiel: In einem Unternehmen beschließt das Management, Personal abzubauen, will aber auch, dass sich die Reaktionszeiten auf Kundenanfragen verringern. Beides gleichzeitig lässt sich beim besten Willen nicht erreichen. Es scheint banal, aber solche Zusammenhänge werden oft nicht gesehen bzw. mehr oder weniger bewusst ignoriert. Die Folgen haben dann die Mitarbeitenden auszubaden, wobei sie über kurz oder lang auch den Entscheidern selbst auf die Füße fallen werden. Deswegen ist es zunächst einmal wichtig, überhaupt zu erkennen und anzuerkennen, es mit einem Dilemma zu tun zu haben.

## Das Dilemma aussitzen

So kurzsichtig es ist, ein Dilemma einfach zu übersehen oder zu ignorieren, so sinnvoll kann es in Einzelfällen sein, bewusst nicht sofort darauf zu reagieren. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn es sich um nicht existenzielle Dilemmata handelt und wenn der Entscheidungs- und Handlungsdruck bei nüchterner Betrachtung weniger groß ist, als zunächst angenommen. Dann kann Abwarten unter Umständen helfen, weitere Informationen zusammenzutragen, die aus dem Dilemma letztlich ein „normales“ Entscheidungsproblem machen. Weil im Lichte der neuen Informationen z.B. klar wird, dass Weg B doch um einiges weniger riskant ist als Weg A.

## Das Dilemma delegieren

Es mag egoistisch und verantwortungslos klingen, doch je nach Problemlage kann es sich zumindest für den Einzelnen (oder auch für ein Team) lohnen, ein Dilemma nach unten oder oben zu delegieren. Sprich: Dorthin, wo das Dilemma möglicherweise gar keines ist. Befindet sich ein selbstorganisiertes Team zum Beispiel in der Zwickmühle, entweder Teamkollegen kündigen zu müssen oder in voller bisheriger Besetzung immer unprofitabler zu arbeiten, kann es ein kluger Weg sein, die Entscheidung (trotz der ansonsten bestehenden Eigenverantwortung) an anderer Stelle zu belassen, etwa beim obersten Management.

## A oder B tun – und den Heldentod sterben

Man kann sich in einem Dilemma radikal für A oder B entscheiden, also eine Art Heldentod sterben. Nur sollte einem dann klar sein,

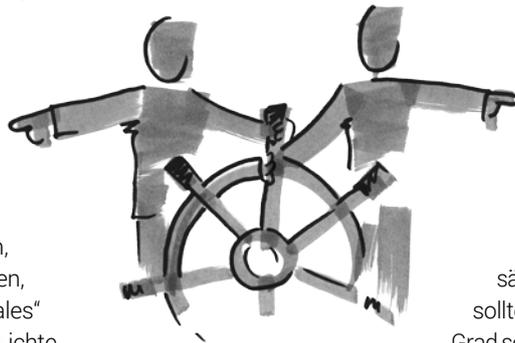
dass man mit den Folgen leben muss. Denn, wenn man sich für A entscheidet, bleibt das Dilemma zwischen A und B bestehen. Die Nachteile bzw. die Kosten der Entscheidung werden sich früher oder später zeigen. Es kann gute Gründe geben, diese Kosten dennoch tragen zu wollen. Man braucht dafür aber viel Selbstbewusstsein und Mut. Weil nicht jeder darüber verfügt, gibt es in vielen Unternehmen und bei vielen Führungskräften die Tendenz, erst A zu tun, und wenn die Nachteile zu drückend werden, ins andere Extrem – B – umzuschwenken, bis auch da die Kosten als zu belastend empfunden werden usw. Selbst bei großer Standfestigkeit kann es sein, dass die Kosten eines einmal eingeschlagenen Weges mit der Zeit zu hoch werden.

## A und B tun – das Sowohl-als-auch verwirklichen

In vielen Fällen ist es im Umgang mit Dilemmata klüger, nicht die Wahl zwischen A und B zu treffen, sondern beiden Seiten gerecht zu werden, also sowohl A als auch B zu tun. Zumindest zum Teil, in bestimmten Bereichen, zu bestimmten Zeiten. Der Knackpunkt sind hier allerdings die Schnittstellen und Grenzen zwischen A und B. In welchen Bereichen ist es wichtiger, innovativ statt perfekt zu sein und wo ist es umgekehrt? Was kann tatsächlich sinnvoll dezentralisiert werden und was sollte besser zentralisiert sein? Bis zu welchem Grad sollten Mitarbeitende eigenverantwortlich handeln und ab wo braucht es eine Teamentcheidung oder die Entscheidung durch eine Führungskraft? Diese Abgrenzungen müssen gerade unter wechselnden Rahmenbedingungen immer wieder neu ausgehandelt werden.

## Weder A noch B, sondern C tun – Das Dilemma als Scheindilemma entlarven

Das Beste an Dilemmata ist, dass viele von ihnen bei genauerer Betrachtung gar keine echten Dilemmata sind. Sie resultieren vielmehr daraus, dass wir mit einem Tunnelblick auf die Dinge schauen. Weil wir nicht die Fantasie oder einfach nicht die Zeit haben, offener zu denken. Daher lohnt es sich gerade bei schwerwiegenden Dilemmata, einen Schritt zurückzugehen und sich die Grundsatzfrage zu stellen: Um was geht es hier eigentlich? Durch diese Verbreiterung der Perspektive können neben den scheinbar begrenzten Alternativen A und B auch noch völlig andere Lösungsmöglichkeiten ins Blickfeld gelangen, die entscheidende Vorteile gegenüber A oder B haben – womit das Dilemma keines mehr ist.



Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Christian Lebrecht, Professor für Personalmanagement an der Hochschule Koblenz, Grafik: Stefanie Diers, © [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)

Wer zu eng denkt,  
produziert manchmal  
Dilemmata, die  
gar keine sind.

das Umfeld ist, umso wichtiger wird es, eben nicht automatisch ins Entweder-oder-Denken zu verfallen, sondern dialektischer zu denken – und damit kreativer zu werden.

Auch das unter Druck geratene Team könnte sich überlegen, wie es die Quadratur des Kreises hinbekommen könnte. Es könnte zum Beispiel die Idee entwickeln, dass alle Kollegen auf einen Teil ihrer Gehälter verzichten. Damit ließe sich sowohl die geforderte Kostensenkung durch Abstriche beim Personal erreichen als auch der Teamfrieden wahren, weil niemand entlassen werden müsste.

Wenn wir darüber nachdenken, erleben wir ein derartiges Vorgehen in vielen Bereichen von Organisationen, ohne dass zwingend das Dilemma dahinter wahrgenommen würde. Bemerkbar wird die Zwickmühle oft erst dann, wenn es an den Grenzen zwischen den Polen beziehungsweise an den Schnittstellen zu Problemen und Konflikten kommt. Wenn beispielsweise das, was in einem Innovation Lab (Konzession an den Pol Veränderung) entwickelt wurde, von der weitgehend nach alten Regeln tickenden Bestandsorganisation (Konzession an den Pol Bewahrung) abgelehnt wird. Außerdem spüren wir das Dilemma durch knifflige Detailfragen, die in Bezug auf die Schnittstellen aufkommen. Zum Beispiel: In welchen Punkten sollen Mitarbeitende selbstverantwortlich entscheiden können? Und ab wo brauchen sie die Zustimmung des Teams oder einer für einen bestimmten Bereich verantwortlichen Person?

Die Sowohl-als-auch-Strategie ist zwar meist die elegantere Lösung als der Helden-tod. Doch der Weg bleibt steinig. Auch das Team, das sich entschließt, gemeinschaftlich seine Gehälter zu kürzen, muss sich auf zähe Verhandlungen einstellen. Schwierig wird die Sache vermutlich da, wo es um die Höhe des angepeilten Gehaltsverzichts geht. Bei drei Prozent dürften die meisten

noch zustimmen. Doch wie sieht es bei 30 Prozent Gehaltsverzicht aus?

Ist das Team kreativ genug, kann es aber vielleicht sogar vermeiden, in den sauren Apfel einer solchen Debatte beißen zu müssen. Denn es gibt noch eine vierte Möglichkeit, mit einem Dilemma umzugehen. Und die besteht darin, das Dilemma als Scheindilemma zu enttarnen.

**Die vierte Angriffsfläche** von Dilemmata ist der Faktor *Gegebenheit*. Konkret heißt das: Es gibt Dilemmata, bei denen nicht nur die Entscheidungs- und Handlungsoptionen vorhanden sind, die wir gerade zu sehen meinen. Vielmehr gibt es noch andere Lösungswege, die wir gerade aber nicht sehen können. Weil uns die Fantasie fehlt, sie uns vorzustellen. Oder schlicht die Zeit, das Problem ausreichend zu durchdenken. Das Ergebnis dieses verengten Denkens sind Dilemmata, die in Wirklichkeit gar keine sind. Ganz einfach, weil es statt Pest und Cholera noch einen anderen, weniger nachteiligen Weg gibt.

Aus der gedanklichen Enge, die falsche Dilemmata produzieren kann, schafft man es am ehesten heraus, wenn es einem gelingt, einen Schritt zurückzugehen und sich eine elementare Frage zu stellen: Worum geht es hier tatsächlich? Oder auch: Was ist das eigentliche Problem? Dieser Schritt zurück bedeutet einen Aufwand, der bei vielen Alltagszwickmühlen vermutlich zu groß ausfällt. Geht es jedoch um existenzielle Probleme, sieht die Sache anders aus. Dann kann es sehr lohnend sein, diesen Reset-Knopf für das eigene Denken zu betätigen, auch wenn es anstrengend ist. Das Team, das vor der schwierigen Entscheidung steht, sich selbst entweder gesundzuschrumpfen oder weiterzumachen wie bisher, damit aber den eigenen Untergang heraufbeschwört, könnte beispielsweise darauf kommen, dass es letztlich eigentlich nicht primär um Kostensenkung geht, sondern darum, erfolgreich zu wirtschaften. Was also könnte es jenseits der bisher diskutierten Optionen tun, um dies zu erreichen? Es könnte statt A oder B C tun, also etwas völlig anderes. Es könnte sich zum Beispiel ein zusätzliches weiteres Ertragsfeld suchen.

Spätestens hier zeigt sich: Dilemmata sind nicht zwangsläufig der Feind, als der sie wahrgenommen werden. Sie sind nicht nur normal, sie können auch ein starker Motor für Kreativität sein. Wenn das kein guter Grund ist, entspannter mit ihnen umzugehen.

Christian Lebreuz



Der Autor: **Christian Lebreuz** lehrt Personalmanagement an der Hochschule Koblenz. Dilemmata beschäftigen ihn als Thema schon sehr lange. Denn vor seiner wissenschaftlichen Tätigkeit war Lebreuz mehrere Jahre in einem großen Logistikkonzern beschäftigt, zuletzt in der Geschäftsleitung einer Tochtergesellschaft. Kontakt: [www.hs-koblenz.de/profile/lebreuz/](http://www.hs-koblenz.de/profile/lebreuz/)