

Zielkonflikte managen

In der modernen vernetzten Arbeitswelt sehen sich Führungskräfte häufig mit Zielkonflikten konfrontiert, die scheinbar nicht lösbar sind. Die Kunst erfolgreichen Führens besteht darin, mit Zielkonflikten zu leben und diese zu managen.

Georg Kraus

Führungskräfte stehen beim Führen ihrer Bereiche vor der Herausforderung, dass sie in der Regel ein Bündel von sich teils widersprechenden Zielen erreichen müssen. Auch weil sich die Rahmenbedingungen oft ändern, müssen sie in der alltäglichen Arbeit immer wieder Prioritäten verschieben. Das erzeugt bei ihren Mitarbeitern zuweilen das Gefühl „Unser Chef weiß selbst nicht, was er will“ – zumindest dann, wenn ihnen dessen (scheinbare) Kurswechsel nicht erklärt werden.

Vernetzte Strukturen erhöhen das Konfliktpotenzial

Diese Situation hat sich in den zurückliegenden Jahren verschärft. Denn

- je dynamischer, von raschen Veränderungen geprägter das Umfeld eines Unternehmens ist, umso weniger ist eine langfristige Planung möglich, und
- je vernetzter die Strukturen in den Unternehmen bzw. die Beziehungen zwischen ihnen und ihrem Umfeld sind, umso schwieriger lassen sich bei (Change-)Vorhaben im Vorfeld alle Einflussfaktoren und Wechselwirkungen erfassen, weshalb die Planung und zuweilen sogar die Ziele immer wieder neu justiert werden müssen.

Entsprechend wichtig ist es, dass Führungskräfte die Kunst beherrschen, mit Zielkonflikten zu leben bzw. diese so zu managen, dass sie für ihre Mitarbeiter glaub- und vertrauenswürdig bleiben.

Zielkonflikte gibt es nicht nur in Unternehmen

Von einem Zielkonflikt oder Dilemma spricht man, wenn eine Person oder Organisation zeitgleich mehrere, sich teils widersprechende Ziele zu erreichen versucht. Ein typisches Dilemma auf der persönlichen Ebene ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Für diesen Zielkonflikt gilt wie für alle Dilemmata: Eine Lösung ist für die meisten Berufstätigen nur bedingt möglich, zumindest wenn man Beruf mit Karriere gleichsetzt – egal, wie viel Unterstützung ihnen ihr Arbeitgeber und der Staat gewähren. Denn wer viel Geld verdienen möchte, muss in der Regel auch viel arbeiten – also bleibt weniger Zeit für Familie und Freunde.

Vor ähnlichen Dilemmata stehen auch Unternehmen und deren Führungskräfte immer wieder. Ein typisches Beispiel ist: Wenn die Firma auch künftig zu den Top-Anbietern im Markt zählen soll, muss investiert werden – in neue Produkte, Technologien oder Vertriebswege. Wenn das Unternehmen hierfür jedoch viel Geld ausgibt, dann sinken Liquidität und Ertrag. Das Unternehmen wird also abhängiger von Kapitalgebern, was die Eigenständigkeit gefährden kann, wenn etwas schiefliegt.

Dilemmata sind Teil des Führungsalltags

Ein weiteres klassisches Beispiel ist das Dilemma „Individuum versus Kollektiv“: Vor diesem stehen Führungskräfte beispielsweise, wenn ein Mitarbeiter über eine längere Zeit aufgrund einer privaten Belastung nicht die geforderte Leistung bringt, was unter anderem zu Mehrarbeit für seine Kollegen führt. Dann muss die Führungskraft stets neu entscheiden: Ist die Situation noch tragbar, oder muss ich die berüchtigte „Reißleine“ ziehen, um beispielsweise zu verhindern, dass die anderen Mitarbeiter rebellieren und der Bereich seine Ziele verfehlt.



Dilemmata beim Führen (Auswahl):

- kurzfristige versus langfristige Ziele
- Top-down versus Bottom-up
- Mitarbeiter- versus Kapitalgeberinteressen
- Kundenorientierung versus Produktivität
- Kollektiv versus Individuum
- Vertrauen versus Kontrolle
- Struktur versus Selbstorganisation
- Nähe versus Distanz
- Planung versus Flexibilität
- Regeln versus Ausnahme
- Bewahren versus Verändern

Dilemmata sind nicht lösbar

Kennzeichnend für ein Dilemma ist: Für eine Lösung existieren zwei Wahlmöglichkeiten, die beide zu einem (in gleicher Weise) unerwünschten Ergebnis führen. Denn selbstverständlich muss ein Unternehmen Vorsorge betreiben, damit es auch mittel- und langfristig erfolgreich ist – also investieren und sich verändern. Dabei muss es jedoch darauf achten, dass es sein Tagesgeschäft noch erfüllen kann und liquide bleibt.

Ähnlich verhält es sich auf der Führungsebene. Selbstverständlich muss ein Manager in einer Zeit, in der Kernleistungen in (bereichsübergreifender) Team- und Projektarbeit erbracht werden, verstärkt auf die Kompetenz und die Eigenverantwortung seiner Mitarbeiter vertrauen. Zugleich bleibt es jedoch seine Aufgabe, sicherzustellen, dass seine Abteilung ihren Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele leistet. Er muss also bei Bedarf auch steuernd eingreifen.

Für alle Dilemmata gilt daher: Sie können nicht konfliktfrei gelöst, sondern nur gemanagt werden. Eine Führungskraft muss also stets aufs Neue entscheiden, wo sie die Prioritäten setzt. Dabei darf sie jedoch ihren inneren Kompass der eigenen Werte und Maximen nicht verlieren, sonst wird sie unberechenbar und unglaubwürdig. Das zerstört die Beziehung zu den Mitarbeitern. Hier stets die richtige Balance zu finden ist das, was erfolgreiche Manager auszeichnet.

Zielkonflikte managen und bearbeiten

Beim Managen und Bearbeiten von Dilemmata sind folgende Schritte zu unterscheiden:

Schritt 1: Die Zielkonflikte erkennen.

Bereits dieser erste Schritt fällt Führungskräften oft schwer: den Top-Entscheidern häufig, weil sie zu wenig ins Alltagsgeschäft involviert sind und nicht einschätzen können, was eine Ent-



scheidung wie „Wir strukturieren um“ für die Organisation und ihre Mitarbeiter bedeutet. Und die Führungskräfte auf der operativen Ebene? Sie nehmen Dilemmata oft nicht wahr, weil sie bei ihrer Arbeit primär ihren eigenen Bereich vor Augen haben und ihnen nicht bewusst ist, was für den (dauerhaften) Erfolg des Unternehmens nötig ist.

Schritt 2: Die Zielkonflikte nicht negieren.

Manager auf allen Hierarchieebenen neigen dazu, Dilemmata zu negieren. Sie interpretieren zum Beispiel Hinweise von Kollegen oder Untergebenen wie „Wir haben einen Zielkonflikt ...“ oder „Wir bekommen ein Problem, wenn ...“ oft als Ausdruck mangelnder Tatkraft. Entsprechend aktionistisch ist oft ihr Handeln, das kurzfristig sogar meist Früchte trägt. Zum Beispiel wenn der Umsatz steigt. Oder ein Projekt (scheinbar) schneller voranschreitet. Doch im Lauf der Zeit rächt es sich plötzlich bitter, dass die konkurrierenden Ziele vernachlässigt wurden. Zum Beispiel wenn Kundengruppen wegbrechen. Oder Leistungsträger abwandern. Oder ...

Schritt 3: Die Zielkonflikte analysieren.

Die meisten Ziele von Unternehmen beeinflussen sich wechselseitig – weshalb die Dilemmata ja entstehen. Entsprechend wichtig ist daher, die Zielkonflikte wie folgt zu analysieren:

- Welche Ziele verfolgen das Unternehmen und seine einzelnen Bereiche?
- Wo sind hier Zusammenhänge zu erkennen?
- Welchen Einfluss haben diese auf den kurz-, mittel- und langfristigen Erfolg?
- Wo sind Zielkonflikte warum vorprogrammiert?

Schritt 4: Die Zielkonflikte besprechen.

Was sollte ein Mitarbeiter tun, wenn er erkennt: „Ich komme in meinem Job karrieremäßig nicht wie gewünscht voran“? Dann sollte er das Gespräch mit seinem Vorgesetzten suchen und zu ihm sagen: „Chef, wir haben einen Zielkonflikt. Lass’ uns mal darüber reden, wie wir ...“

Ähnlich verhält es sich bei allen Zielkonflikten in Unternehmen. Irgendwann muss eine Person die Initiative ergreifen und mit Nachdruck sagen: „Wir haben einen Zielkonflikt, und wir sollten uns auf eine Strategie verständigen, wie wir ...“ Sonst wird der Konflikt so lange ausgesessen, bis nur noch ein Krisenmanagement möglich ist.

Schritt 5: Sich auf Regeln für den Umgang mit Zielkonflikten verständigen.

Wichtig ist es auch, Regeln und Prinzipien dafür zu vereinbaren, wie die Führungsmannschaft generell mit Zielkonflikten 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?

Über die Zielkonflikte, die bei ihrer Arbeit bestehen, sowie die Prinzipien, von denen sie sich bei deren Management leiten lassen, sollten Führungskräfte auch mit ihren Mitarbeitern sprechen, damit sie für diese berechenbar und vertrauenswürdig bleiben.

Schritt 6: Regeln bei Bedarf über Bord werfen.

Unternehmen agieren in einem dynamischen Umfeld – das gilt heute mehr denn je. Das heißt, die Rahmenbedingungen ändern sich permanent. Also müssen die Verantwortlichen im Unternehmen auch regelmäßig prüfen: Eignen sich unsere Regeln und Prinzipien noch zum Managen der Dilemmata oder benötigen wir neue?

Auch zwischenzeitlich sollten sie im Dialog stehen. Denn im Betriebsalltag treten immer wieder Situationen auf, die von den Regeln nicht erfasst werden. Ein Beispiel hierfür ist das Wegbrechen eines wichtigen Schlüsselkunden. Oder wenn ein unvorhergesehenes Ereignis die Existenz des Unternehmens bedroht. Dann müssen kurzfristig alle Vereinbarungen (und Langfristziele) ad acta gelegt werden, weil das übergeordnete Ziel, die Existenzsicherung des Unternehmens, eine andere Prioritätensetzung erfordert.

Dr. Georg Kraus

geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (www.kraus-und-partner.de). Der diplomierte Wirtschaftsingenieur ist Autor mehrerer Change- und Projektmanagement-Bücher. Seit 1994 ist er Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence und der Technischen Universität Clausthal.



Bildquelle: fotolia.com/peshkova