Stephan Siemens: Seminar zum Thema „Indirekte Steuerung und Führung“

Führungs-Dilemmata

Aus einer Studie von Müller-Stevens und Fontin (1977) (Zitiert nach Oswald Neuberger, Führen und Führen Lassen, Stuttgart, 2002, S. 337 - 341)

Führungs-Dilemmata **Definition**

„Grundsätzlich beschreibt ein Führungsdilemma eine Situation, in der ein Entscheidungsträger vor die Schwierigkeit der Wahl zwischen einander widersprechenden Handlungslogiken gestellt wird, wobei für beide im Allgemeinen gute Gründe sprechen“ (Müller-Stewens & Fontin 1997, 5)

Ein Dilemma lässt sich durch die Bestimmungsstücke charakterisieren:

1. *„Muss“: Es besteht Handlungsdruck, dem man sich nicht entziehen kann.*
2. *„eine Entscheidung getroffen werden“: Die Situation ist durch eine bindende Wahl definitiv und endgültig aufzulösen.*
3. *„zwischen mindestens zwei gegebenen gegensätzlichen Alternativen“ – Die Alternativen   
   sind tatsächlich vorhanden*

Die Dilemmata im Einzelnen

1. **Zentralisierte Dezentralisation**   
   [Selbständige Einheiten zentral steuern]  
   „Einerseits flexibilisieren wir unsere Organisation über Dezentralisierungsprozesse, andererseits bedarf es verstärkter Zentralisation, um noch die Vorteile des Ganzen nutzen zu können.“
2. **Differenzierte Standardisierung**   
   [Individualisierte Massenfertigung]  
   „Einerseits sollen wir uns über – oft teure – Differenzierungsvorteile im Wettbewerb positionieren;   
   andererseits wird auch Kostenführerschaft von uns verlangt.“
3. **Koordinierte Virtualität**   
   [Ausgliedernde Eingliederung von Wertschöpfungsprozessen]  
   „Einerseits machen wir unsere Unternehmen kleiner, indem wir sie auf Kernaktivitäten konzentrieren; andererseits vergrößern wir sie über immer mehr angegliederte Partner- und Zulieferunternehmen, die für uns bestimmte Wertschöpfungsaktivitäten übernehmen.“
4. **Konkurrierende Kooperation**[Koopetition in der Wertschöpfungskette]  
   „Wir begeben uns in strategische Allianzen, wo wir einerseits bei bestimmten Wertschöpfungsaktivitäten mit dem Partner kooperieren müssen;

andererseits machen wir uns aber an anderen Stellen der Wertschöpfungskette Konkurrenz.“

1. **Rotierende Kontinuität**[Stabilität (von Beziehungen und Vertrauen) trotz Mobilität]  
   „Einerseits soll die Mobilität der Organisation durch Rotationsprozesse gestärkt werden; andererseits müssen wir auch für Kontinuität der Beziehungen sorgen, um ausreichend Vertrauen in unseren internen und externen Beziehungsstrukturen zu haben.“
2. **Partizipative Themenvorgabe**[Fremde Vorgaben zu eigenen machen]  
   „Einerseits müssen in einem Konzern immer wieder neue, zentrale Themen [Oswald Neuberger kommentiert: oder vielleicht Themen zentral?] in ein Unternehmen eingesteuert werden.   
   Andererseits ist die Identifikation der umsetzenden Teileinheiten mit neuen  
   Themen dann besonders groß, wenn diese aus der Teileinheit selbst kommen und diese ihr auch einen eigenen Stempel gibt.“
3. **Selektive Kommunikation**[Selektive Vollständigkeit der Information]„Einerseits besteht die Notwendigkeit, dass die Anspruchsgruppen an einem Unternehmen rückhaltlos über die Sachlage dieses Unternehmens zu informieren sind.   
   Andererseits sind heute viele Entwicklungen und Ereignisse in ihrer Tragweite nur sehr schwer einschätzbar, so dass man es bevorzugt, nur selektiv zu informieren, um eine Organisation nicht durch verfrühte Spekulationen zu paralysieren.“
4. **Dynamische Kernkompetenz**[Bewahrendes Verlernen von Qualifikationen]  
   „Einerseits verlangt die hohe Dynamik der Branchenstrukturen nach einer Erhöhung der internen Anpassungsgeschwindigkeit (Outside-in).   
   Andererseits benötigt man für den Aufbau organisatorischer Kompetenzen sehr viel Zeit, so dass man diesen tendenziell treu bleiben sollte und für sie nach immer neuen Anwendungsfeldern zu suchen hat (Inside-Out).“

Die unmögliche Entscheidung (Kommentar von Oswald Neuberger)

„Die harmonisierende-integrierende Perspektive kommt in folgendem Zitat zum Ausdruck: Müller-Stevens und Fontin schlagen vor, dass

*‚man bewusst auf die Wahl zwischen den Polen verzichtet und in der spezifischen Gleichzeitigkeit des Verfolgens der beiden Extreme und dem dabei stattfindenden Wechselspiel den Weg sieht…‘*

Jetzt scheint die Lösung etwas zu sein, das vorher per Definition ausgeschlossen war. Der zitierte Text geht folgendermaßen weiter:

*„Damit wird aus dem Entweder-Oder eine Polarität im Sinne eines Sowohl-als-auch… Man muss nach Drittvariablen suchen, die zu „Ausbruchsversuchen verhelfen können“* (nach Oswald Neuberger: 341).

Dabei ist der Weg zu folgendem Ziel gemeint: Auch das Ziel lässt sich dem Zitat entnehmen. Es besteht darin,

*„…das jeweilige soziale System auf ein höheres Niveau im Umgang mit seinen interagierenden Umsystemen zu bringen.“*

Soweit der Text von Oswald Neuberger.

Daraus ziehe ich, Stephan Siemens, den Schluss

Wenn im Unternehmen verwirrende Situationen auftreten, gegen die Führungskräfte nichts unternehmen, lohnt es sich folgenden Grundsatz zu beherzigen:

Was uns als ***Problem*** erscheint, ist *aus Sicht des Unternehmens* häufig die ***Lösung.***