

Das Phänomen des Management-Dilemmas

erkennen, auflösen und positiv nutzen!

..... am Beispiel der Spannung zwischen geben und nehmen, haben wollen und besitzen.

Alle Beteiligten wollen mehr oder weniger, früher oder später (1)!

Grundsätzlich ist das im Sinne von MehrWert auch das legitime und gemeinsame Bestreben. Das erfordert den Blick aufs Ganze mit einem Blick auf den MehrWert (aller) der Beteiligten oder Prozesspartner.

Wirtschaftlichkeit, Zukunftsfähigkeit und Unternehmens Erfolg sind nicht der Anfang sondern das Ergebnis einer gut durchdachten, erprobten Reihenfolge („business processes) in Quantität, Qualität, Zeit, Kosten und dem zu erwartenden Umgang miteinander.

Die Quellen sind gemeinsame Werte (Roules), Prinzipien, klare und eindeutige Vereinbarungen der gegenseitigen Erwartungen, der Dialog und das Commitment (2).

Die Formulierung und Veröffentlichung im Rahmen der Unternehmenskommunikation intern und extern ist das Eine (Papier und Digi ist geduldig). Die Akzeptanz und die konsequente Umsetzung erfordert neben dem Commitment eine ständige Kommunikation über die gegenseitigen Erwartungen und das Monitoring der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit.

1. Schritt: Wahrnehmen. Das Dilemma erkennen! „Da ist inhaltlich oder emotional etwas nicht in unserem gemeinsamen Sinne“; wertfrei beschrieben,

ohne voreilige Schuldzuweisung, auf gleicher Augenhöhe! Es reicht nicht genug, „Zufriedenheit oder Unzufriedenheit“ wahrzunehmen, sich gut oder schlecht zu fühlen.

2. Schritt: Transparenz, Feedback und Dialog. Ärger oder Freude müssen aus dieser allgemeinen Betrachtung/Gefühlswelt an die Oberfläche kommuniziert, befördert werden. Die Beteiligten geben ständige und angemessene Signale der Zufriedenheit und Unzufriedenheit. Feedback-Kultur ist hier hilfreich. Höflichkeit ist auch Fried-Höflichkeit. Eine Aufarbeitung wird möglich, wenn das Dilemma konfliktfähig thematisiert ist und als gemeinsames Problem wahrgenommen wird.

3. Schritt: Auflösung, Veränderung durch Transformation mit System (in 5 Schritten mit **P U L M A N**) wird möglich. Dem gehen wir auf den Grund, lösen es im Sinne aller Beteiligten und etablieren die Absprachen und Veränderungen nachhaltig.

(Anmerkung 3: Ablauf der PULMAN-Systematik). Der Übergang wird mit der Aufmerksamkeit auf N = Nachhaltigkeit gestaltet!



4. Richtung geben und (N) nachhaltig verankern durch

- das eigene Vorbild
- die Hinweise auf Vereinbarungen und Prinzipien
- die Logik des Gelingens und die allgemeinen Erfahrungen damit
- das Prinzip des „Konstruktiven NEIN“

5. Die Ergebnisse positiv nutzen

- geben Sie dem „Fall“ einen Namen, um die spätere Kommunikation und positive Erinnerung zu ermöglichen
- halten Sie die positive und motivierende Erinnerung bei sich und in Ihrem Umfeld wach („Ich erinnere mich gerne an“).

Anmerkungen:

Anmerkung 1: „Jeder denkt an sich, nur ich denke an mich!!“

Anmerkung 2: Prinzipien (Wikipedia; Ein Prinzip ist das, aus dem ein anderes seinen Ursprung hat. Es stellt eine gegebene Gesetzmäßigkeit dar, die anderen Gesetzmäßigkeiten übergeordnet ist (der Begriff Gesetzmäßigkeit ist hier im Einzelfall ersetzbar durch Begriffe wie Gesetz, Naturgesetz, Regel, Richtlinie, Verhaltensrichtlinie, Grundsatz oder Postulat). Im klassischen Sinne steht das Prinzip zwingend an oberster Stelle, im alltäglichen Sprachgebrauch wird dies aber weniger streng gehandhabt. **Organisationales Commitment** (dt. Einstandspflicht, Bekenntnis, Hingabe) bezeichnet das Ausmaß der Identifikation einer Person mit einer Organisation.

Anmerkung 3: P U L M A N

- P**roblemformulierung (das Kern- oder Urproblem)
- U**rsachen finden und gemeinsam beschreiben
- L**ösungen mit den Betroffenen und Prozesspartnern suchen und (mindestens 3-5 Lösungen) finden
- M**aßnahmen entwickeln
- A**ktivitäten bzw. Projekte realisieren
- N**achhaltigkeit organisieren und sicherstellen. Ergebnisse positiv auswerten und motivierend erwähnen.

Ein Beitrag aus der Serie

Micro-Artikel für das Management

von Hinrich Weber

KURPFALZ MANAGEMENT GmbH

69221 Dossenheim