



*Freue mich über Ihre  
Likes und ganz besonders,  
wenn Sie unseren Kanal  
abonnieren!*

## **Mutiger Umgang mit widersprüchlichen Zielen**

---

Zielkonflikte bewältigen, ohne sich unglücklich zu machen

Teil 12 unserer Videoreihe

**Ermutigende Führung – ermutigende Führungskultur**

# Stoßseufzer vieler Führungskräfte

---

*"Das Einzige, was ich mir einmal wünschen würde,  
sind klare, eindeutige und widerspruchsfreie Ziele!"*

# Widersprüchliche Ziele sind Realität

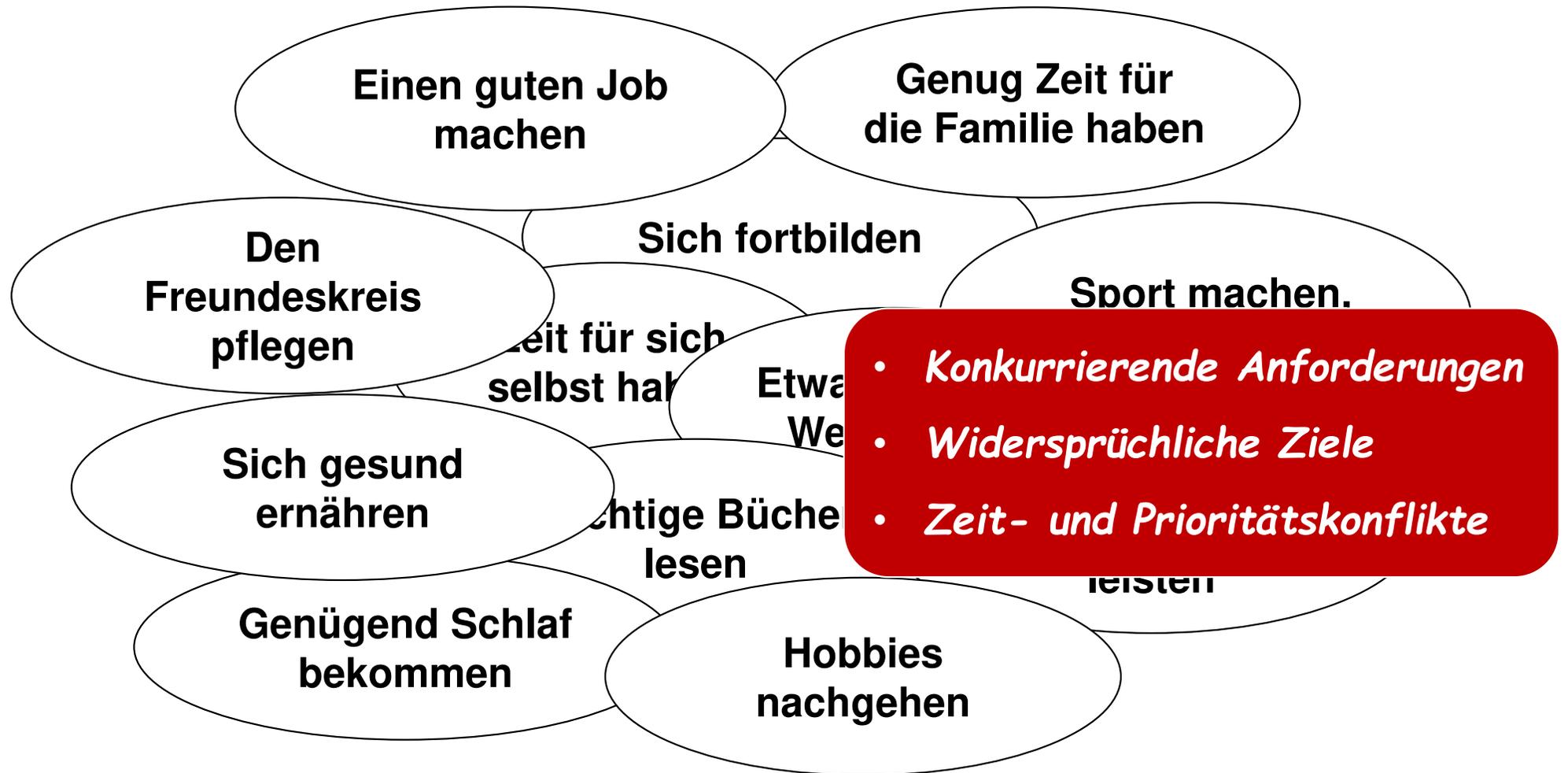
---

Dieses Video will Ihnen zeigen,

- warum die Hoffnung auf widerspruchsfreie Ziele unrealistisch ist
- weshalb es eine gute Nachricht ist, dass sie unrealistisch ist
- welche Strategien im Umgang mit widersprüchlichen Zielen tödlich sind
- wie Sie mit widersprüchlichen Zielen mutig und beherzt umgehen

**→ Ein neuer Blick auf widersprüchliche Ziele – und Ihren Umgang damit**

# Wie lautet die richtige Lösung?



# Wundern Sie sich noch ...

---

... weshalb Ihnen oft die Zeit nicht reicht?

... weshalb es Ihnen nicht immer gelingt, alles unter einen Hut zu bringen?

... weshalb manche Dinge, die Ihnen *eigentlich* wichtig sind, zu kurz kommen?

... weshalb Sie zuweilen den Weg des geringsten Widerstands gehen?

... weshalb Sie manchmal unzufrieden mit sich selbst und der Welt sind?

# Selbst innerhalb eines Ziels konkurrierende Teilziele

*Einen guten Job machen*



# Den Umgang mit Zielkonflikten nicht gelernt

---

Ausgebildet wurden wir für das Lösen von Aufgaben / Problemen

- "Konstruieren Sie eine Ellipse mit den Durchmessern 11 und 7 cm!"
- "Was folgt aus dem zweiten Hauptsatz der Thermodynamik?"
- "..."

... im richtigen Leben sind wir meist nicht mit Problemen, sondern mit Dilemmata\* konfrontiert

- Wie bringe ich Familie und Beruf unter einen Hut, ohne dass meine eigenen Bedürfnisse unter die Räder kommen?
- Wie werde ich sowohl den Ansprüchen meines Chefs als auch denen meiner Mitarbeiter gerecht, ohne meine eigenen Vorstellungen aufzugeben?
- ...

\* Dilemma := zwei oder mehr konkurrierende Ziele, die zumindest teilweise gegenläufig sind und sich nicht vollständig miteinander vereinbaren lassen

# Problem vs. Dilemma: Der Unterschied\*

## **Problem:** Prinzipiell lösbar

- Soll-Ist-Abweichung
- Eindeutiges Ziel
- Es gibt eine richtige Lösung
- Es gilt, diese richtige Lösung zu finden

→ *Emotion: Zufriedenheit, Stolz*

## **Dilemma:** Prinzipiell *nicht* lösbar

- Mehrdimensionaler Zielraum
- Konkurrierende Ziele
- Es gibt nur Kompromisse
- Es gilt, die optimale Balance / den besten Mittelweg zu finden

→ *Emotion: oft Unzufriedenheit*

Fast alle Herausforderungen des Lebens und der Führung sind Dilemmata

- Suche nach der einen richtigen Lösung ist aussichtslos
- Stattdessen bewusstes Streben nach optimaler Balance
- ... die niemals allen Zielen vollständig gerecht wird

# Führung angesichts zahlreicher Dilemmata\*

- Vertrauen vs. Kontrolle
- Bewahrung vs. Veränderung
- Eigennutz vs. Gemeinnutz
- Konkurrenz vs. Kooperation
- Spezialisierung vs. Generalistentum
- Einzigartigkeit vs. Gleichbehandlung
- Verbindliche Regelungen vs. Freiräume
- Extrinsische vs. intrinsische Motivation
- Zurückhaltung vs. Offenheit
- Sachlichkeit vs. Emotionalität
- Herausforderung vs. Fürsorge
- Effizienz vs. Resilienz
- ...

***Führung :=  
Finden des  
optimalen  
Ausgleichs  
zwischen  
unaufhebbar  
widersprüch-  
lichen Zielen /  
Anforderungen  
/ Erwartungen***

# Nicht auf die Vereinfacher hereinfliegen

---

In Dilemmata ist es leicht, radikale / moralisierende Posen zu vertreten

- "Alles Motivieren ist Demotivieren"
- "Jede Kontrolle ist Ausdruck von Misstrauen"
- "Das Einzige, was zählt, sind messbare Resultate"
- "In einer Organisation muss alles klar geregelt sein"
- ...

Ein "Sowohl-Als auch" ist schwieriger zu argumentieren

- ... wirkt oft irgendwie halbherzig

***Dennoch geht es fast immer um Mittelwege und um Kompromisse***

# Bewusst mit Dilemmata umgehen lernen

---

Wer ein Dilemma mit einem Problem verwechselt, macht sich unglücklich

- Angestrengte Suche nach der perfekten Lösung ...
- ... muss scheitern, weil es sie nicht gibt

Subjektive Wahrnehmung: Lavieren, Sich-Durchmogeln, Versagen, Scheitern

Wer ein Dilemma als solches erkennt, kann selbstbewusster agieren

- Keine unerfüllbaren Erwartungen an sich selbst
- Suche nach annehmbaren Kompromissen
- ... im Wissen, nicht allen Zielen perfekt gerecht werden zu können

***Mut zur  
Entscheidung!***

Wer guten Mittelweg gefunden haben, darf zufrieden sein

- "Durchwursteln" = respektable Managementleistung

# Akzeptable und inakzeptable Lösungen

---

Auch wenn es die eine richtige Lösung nicht gibt ...

... heißt das keineswegs, dass alles egal und jede Lösung gleich gut ist

- Man muss die Ziele "irgendwie" "halbwegs" unter einen Hut bringen
- Unvermeidliche Abstriche und Kompromisse ausbalancieren

Gute, schlechte und akzeptable Lösungen

- Schlecht ist jede Lösung, bei der wesentliche Ziele zu kurz kommen
- Akzeptabel sind Lösungen, die alle wichtigen Ziele "halbwegs" abdecken
- Gut sind Lösungen, die alle wichtigen Ziele optimal abdecken
  - Achtung: "Optimal" heißt nicht perfekt, es heißt nur *bestmöglich*

# Die vier Todsünden

---

Ungeeignete Strategien im Umgang mit Dilemma-Situationen

1. Das Dilemma verleugnen
2. Alle Ziele perfekt erfüllen wollen
3. Ein Ziel über alle anderen stellen
4. Es allen recht machen wollen



***Testen Sie gerne  
für sich selbst,  
wie verführerisch  
welche Fehler  
für Sie sind!***

# Todsünde Nr. 1: Dilemma verleugnen

"Für mich sind kurzfristige Ergebnisoptimierung und langfristiger Erfolg kein Widerspruch."

"... nachhaltige Ertragssteigerung ..."

"Das Projekt hat für mich allerhöchste Priorität." – "Und was ist mit den Vertriebszielen?" – "Die dürfen darunter selbstverständlich nicht leiden."

"..."

"... wie bekommen Sie das hin, dass etwas, was objektiv ein Zielkonflikt ist, für Sie persönlich keiner ist?"

Wenn Mehreres "allerhöchste Priorität" hat ...

Einen Zielkonflikt für nicht existent zu erklären, führt in aller Regel nicht zum Verschwinden des Zielkonflikts

# Die 50-Prozent-Fiktion

---

*"Herr Meier steht mit 50 Prozent seiner Kapazität für das Projekt zu Verfügung."*

*"Nein, eine Freistellung oder Entlastung gibt es nicht: Er muss sich halt in seinem regulären Job für eine Weile auf ~~das Wesentliche~~ konzentrieren."*

*das absolut Unverzichtbare*

**[im Gegensatz zu sonst]**

# ... die bittere Realität

---

Der reguläre Job lässt sich nicht auf 50 Prozent reduzieren

- Termine, Meetings, Verpflichtungen
- Anforderungen anderer Bereiche / der eigenen Mitarbeiter
- Erfüllung der (unveränderten) Ziele
- ... an denen die Stelleninhaber letztlich gemessen werden

Wer setzt sich durch, die Linie oder das Projekt?

**→ Die Leute tun, woran sie gemessen werden**

**→ Projekt wird zur "Restgröße"**

# Arbeit braucht Zeit – gute Arbeit braucht gut Zeit

Projektarbeit ist direkt produktive Arbeit

- Enger Zusammenhang zwischen Zeiteinsatz und Ergebnisqualität

Aber auf Neuland: Keine eingespielte Routine

- Zusammenhang Zeiteinsatz / Ergebnisqualität ist nichtlinear
- 80:20-Regel
- Aber: Es sind nicht immer die *ersten* 20 Prozent, die 80 Prozent der Ergebnisqualität bringen

Was, wenn es die letzten 20 Prozent sind?

➔ Wer ein gutes Ergebnis will, muss genügend Zeit zu Verfügung stellen

# Todsünde Nr. 2: Alles perfekt machen wollen

---

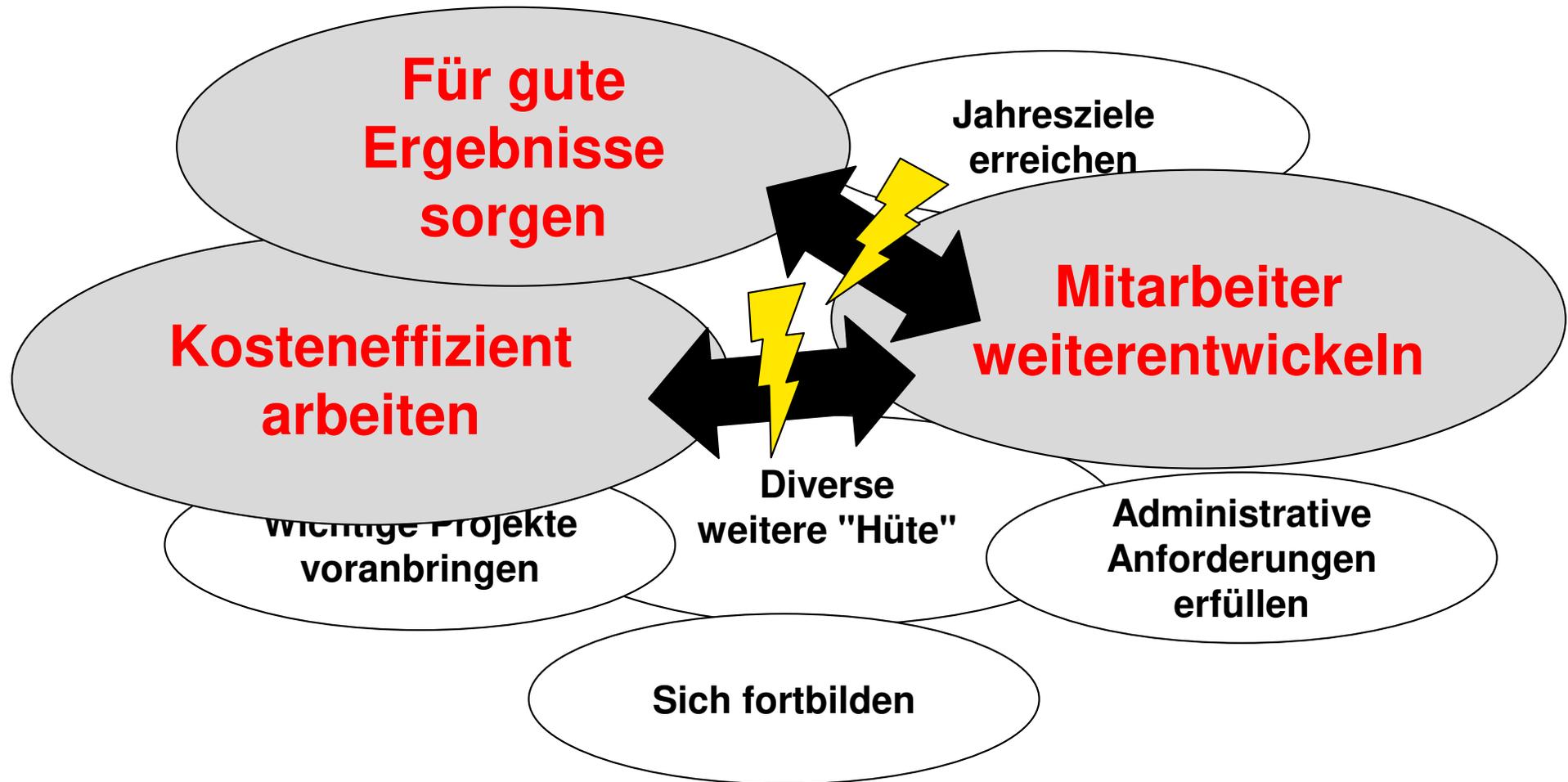


# Todsünde Nr. 2: Alles perfekt machen wollen

---



# Ziele stehen in vielfältiger Konkurrenz zueinander



# Unvermeidliches Scheitern

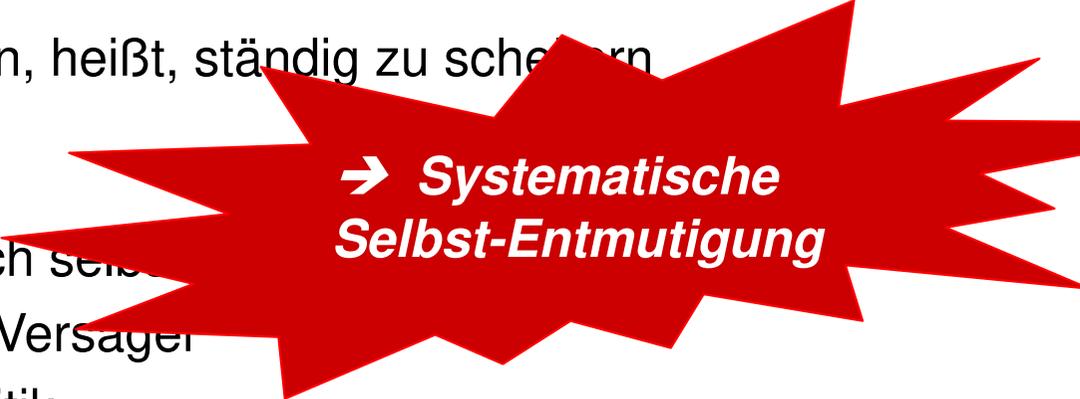
---

Sich eine unlösbare Aufgabe stellen, heißt, sicher zu scheitern

Sich ständig unlösbare Aufgaben stellen, heißt, ständig zu scheitern

Folgen

- Frustration, Enttäuschung über sich selbst
- Gefühl, nicht gut genug zu sein / "Versagen"
- Wachsende Empfindlichkeit für Kritik
- Entmutigung, Erschöpfung, Burnout



→ **Systematische  
Selbst-Entmutigung**

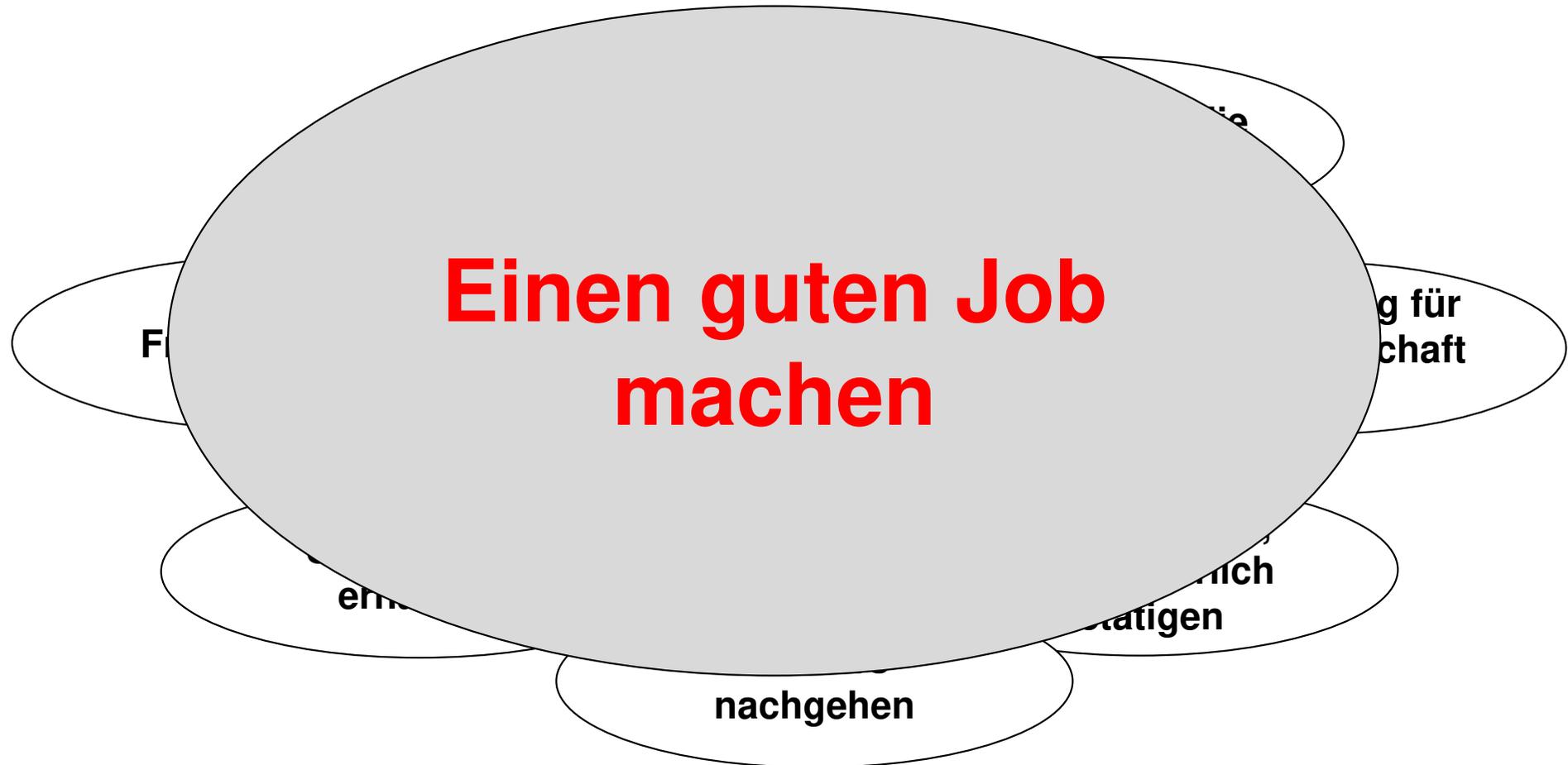
Lösungsvorschlag: Das Dilemma als unlösbar begreifen und akzeptieren

→ Suche nach dem gangbaren Korridor statt nach der perfekten Lösung

# Todsünde Nr. 3: Ein Ziel über alle anderen stellen

... unter Hintanstellung aller übrigen Ziele

---



# Todsünde Nr. 3: Ein Ziel über alle anderen stellen

---

Erreichung des priorisierten Ziels – zu Lasten aller übrigen Ziele

Folgen

- Abschmieren etlicher anderer Ziele
- Enttäuschung / Unzufriedenheit vieler Stakeholder
- Negative "Nebenwirkungen"
- Letztlich mangelnde Eignung für "mehrdimensionale" Aufgaben

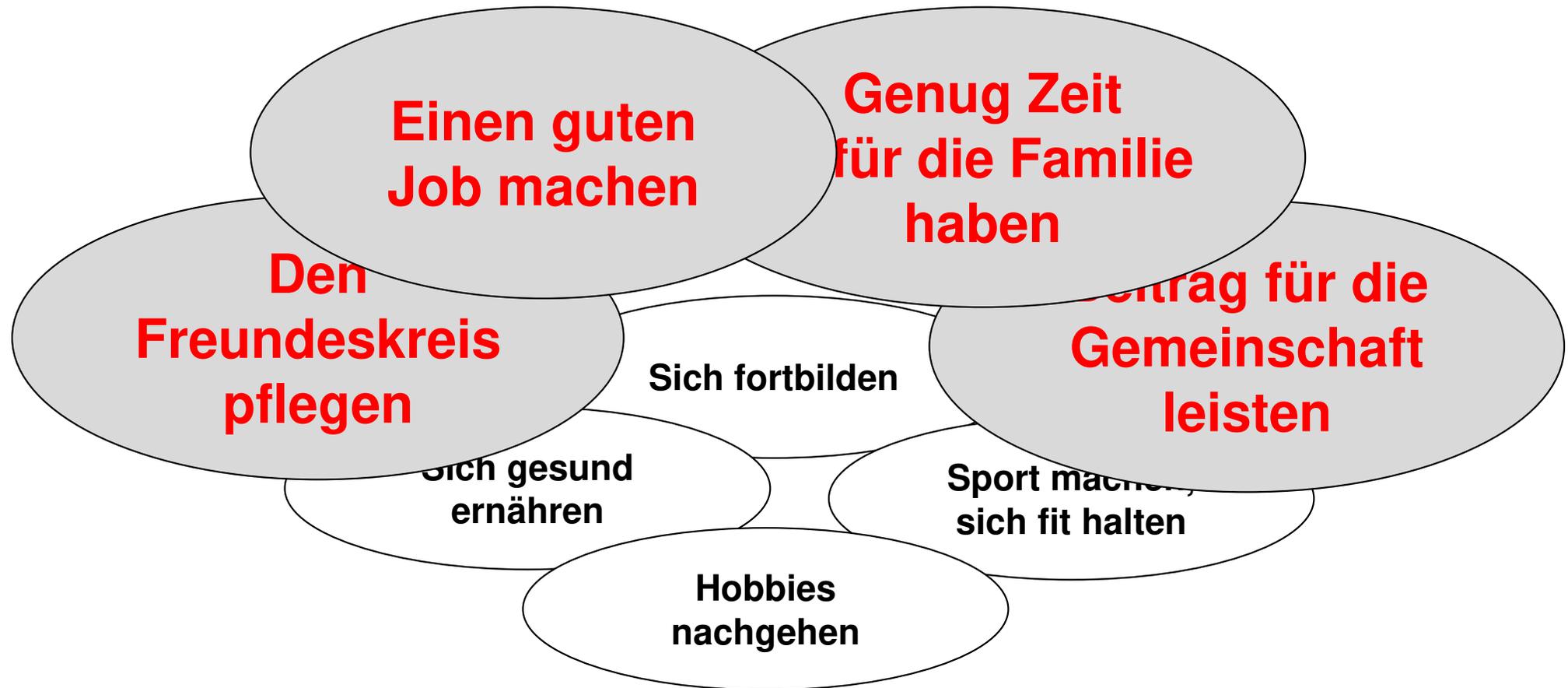
Lösungsvorschlag: Abgewogene Priorisierung

- ➔ Dilemma als Dilemma akzeptieren
- ➔ (Lebens-)Prioritäten klären
- ➔ Suche nach optimalem Mittelweg / Kompromiss

# Todsünde Nr. 4: Es allen recht machen wollen

... und dabei selber zu kurz zu kommen

---



# Todsünde Nr. 4: Es allen recht machen wollen

Es allen recht machen zu wollen, heißt, sicher zu scheitern

- ... und dabei selber zu kurz zu kommen

Folgen

- Abhängigkeit von der Anerkennung anderer
- Erpressbarkeit
- Zwickmühlen-Situationen / Wankelmütigkeit
- Vernachlässigung eigener Bedürfnisse
- Erschöpfung, Burnout

*Wenn Sie es eh nicht  
allen recht machen  
können, können Sie  
auch gleich tun, was  
Sie für richtig halten*

Lösungsvorschlag: Die Chance in der Unlösbarkeit erkennen

- ➔ Seinen Frieden damit machen, dass manche unzufrieden sein werden
- ➔ Mutig und konsequent den eigenen Weg gehen

# Resümee: Dilemmata mit Hirn und Herz managen

Widersprüchliche Anforderungen sind zentraler Teil des Jobs / Lebens

- Hauptgrund, weshalb Führung nicht algorithmisierbar ist

Das Unvermeidliche nicht beklagen, sondern als Chance entdecken

- Abschied von dem Anspruch, *allen* Zielen voll gerecht zu werden
- Besseres Ziel: Akzeptable, vielleicht sogar gute Lösung
- ... berechtigter Stolz, wenn Sie sie gefunden haben

Gestaltungsmöglichkeiten ausloten und aktiv nutzen

- Zielkonflikte erkennen, benennen und priorisieren
- Im Dialog mit den wesentlichen Beteiligten den gangbaren Korridor bestimmen – notfalls auch auf eigene Faust

Widersprüche, Friktionen, Konflikte nicht persönlich nehmen

- (Meist) nicht Ihre Schuld, sondern Teil Ihrer Aufgabe

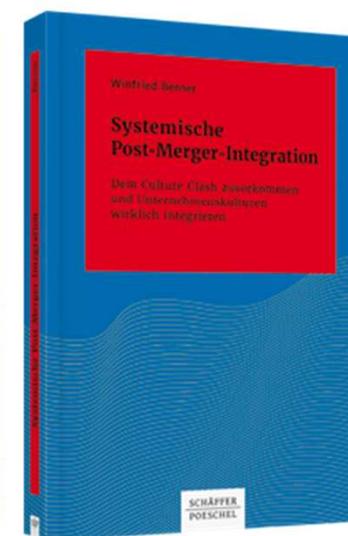
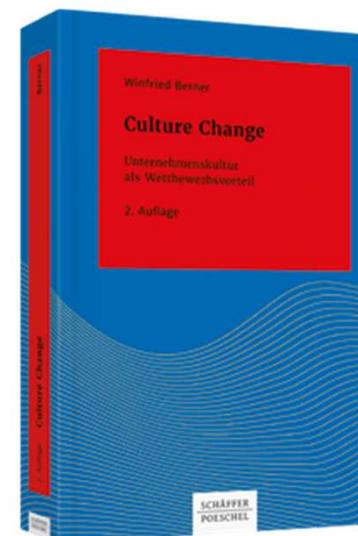
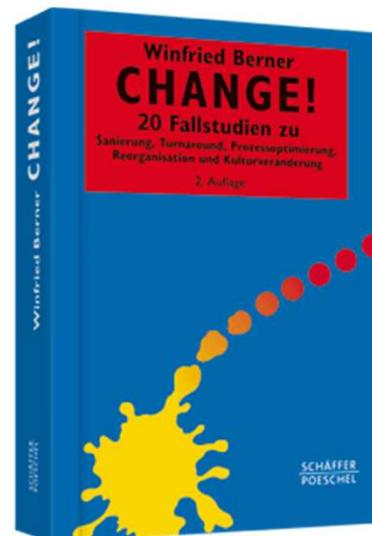
*Die wirkliche  
Herausforderung in der  
Arbeit wie im Leben  
liegt im Ausbalancieren  
widersprüchlicher Ziele!*

# Ihr Berater und Change Coach

## Winfried Berner

- Diplom-Psychologe
- Gründer und Inhaber von "Die Umsetzungsberatung"\*
- Davor von 1985 bis 1994 Boston Consulting Group
- Change-Wissensbasis [www.umsetzungsberatung.de](http://www.umsetzungsberatung.de)

*Unter anderem mit Artikeln zu den Themen "Ermutigende Führung" und "Entmutigung"*



\* Vorderbuchberg 4, D-94360 Mitterfels, Tel. +49 (9961) 91 00 44 / Fax 91 00 43  
[w.berner@umsetzungsberatung.de](mailto:w.berner@umsetzungsberatung.de)