

Mathias Fontin

Das Management von Dilemmata

Deutscher UniversitätsVerlag, Wiesbaden 1997, 421 S., DM 118,-

Während Eindeutigkeit und Klarheit in der Vergangenheit zu den Maximen speziell eines westlich geprägten Managements gehörten, treten in jüngster Zeit dagegen verstärkt Mehrdeutigkeiten und widersprüchliche Handlungsmuster in den Vordergrund der

-
- Prof. Dr. Erika Regnet, geb. 1962, Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt-Aschaffenburg, Professur für Personalwirtschaft und Allgemeine BWL.
Arbeitsschwerpunkte: Personalentwicklung, Führungsverhalten und neue Anforderungen, Weiterbildung von Fach- und Führungskräften, Frauen im Management. Veröffentlichungen u.a.: Führung von Mitarbeitern. Handbuch (3. Auflage 1995), Fallbuch (1993). Hrsg. zusammen mit Lutz v. Rosenstiel und Michel Domsch. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Diskussion. In der Praxis jedoch neigen insbesondere Dilemmata dazu, in Organisation unbewußt und unerkannt zu bleiben. Grund genug, sich des Problems im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit anzunehmen. Dies geschieht in der vorliegenden Dissertation, die an der Universität St. Gallen entstanden ist.

In einer ersten Annäherung an das Thema werden sozusagen aus der Vogelperspektive Ansätze verschiedener Disziplinen beleuchtet, die sich mit dem Thema Dilemma beschäftigen. Vor dem Hintergrund dieser teils grundlagenorientierten (Entscheidungstheorie, Konflikttheorie, Systemtheorie), teils anwendungsorientierten Ansätze (Managementwissenschaften, Spieltheorie und Double-bind-Theorie) wird anschließend das eigene Verständnis von Dilemma entwickelt, das der weiteren Untersuchung zugrundeliegt.

Fontin konstruiert einen doppelten Analyserahmen, der ein Rahmenkonzept von einem Detailkonzept unterscheidet. Polarität in einer Organisation kann als Dilemma oder als Dualität verstanden werden. Ein organisationales Dilemma, konkretisiert im DINO-Modell (*Dilemmata in Organisationen*) des Verfassers, ist gekennzeichnet als die Situation, in der zwei einander ausschließende Argumentationsstränge vorhanden sind, die sich auf dasselbe Ziel richten. Das Rahmenkonzept zentriert sich dagegen auf einer abstrakteren Ebene um den Begriff der Dualität, der sich vom Dilemma-Begriff insofern unterscheidet, als mit einer Dualität wohl eine normative Soll-Aussage, aber kein unmittelbarer Handlungsdruck verbunden ist. Genauer: „Während das Dilemma mit einem Nicht-Entscheiden-Können verknüpft ist, ist die Dualität mit einem Nicht-Entscheiden-Sollen verknüpft“ (S. 110).

Der praktische Nutzen einer solchen, zunächst rein akademisch anmutenden Differenzierung erschließt sich im Zusammenhang mit der Frage, wie Dilemmata in Organisationen gehandhabt werden können. Fontin überprüft zunächst die oben unterschiedenen Dilemma-Ansätze auf ihre diesbezügliche Tauglichkeit. Aus dieser Analyse übernimmt er zwei Prinzipien: die *Einübung* und die *Transformation*.

Betont sei an dieser Stelle der Fokus des Verfassers: Während Dualitäten als unveränderbar gedacht werden und daher auch

nicht beseitigt werden können, kann das Wissen um diese abstrakte Ebene von Polaritäten dazu beitragen, konkrete Dilemmata in Organisationen zu entschärfen. So lassen sich einerseits (deduktiv) in Kenntnis der zugrundeliegenden Dualität entsprechende Dilemmata in Organisationen vorhersagen; andererseits erlaubt die Rückführung konkreter Dilemmata auf die übergeordnete Dualität ein gründlicheres Verständnis des Dilemmas und damit Lerneffekte.

Diese Überlegungen münden in ein „Integriertes Gesamtmodell eines Managements von Dilemmata“, dessen zentrale Bausteine hier wiedergeben werden sollen. Erste Voraussetzung für einen erfolgreichen Umgang mit Dualitäten und Dilemmata ist die *Erkenntnis* von Polaritäten in Organisationen, die angesichts verbreiteter Leugnungs- und Vedrängungsstrategien nicht selbstverständlich ist. Als zweite Voraussetzung formuliert Fontin die *Erhöhung organisationalen Binnen-Komplexität*, um die ausreichende Verständnis- und Handlungsmuster für den Umgang mit Dualität und Dilemma bereitzustellen. Dritter Baustein ist die *Einübung*, die darin besteht, zwischen den beiden Polen des jeweiligen Dilemmas zu balancieren.

Der Schwerpunkt von Fontins Analyse liegt jedoch auf dem vierten Baustein der *Transformation*, der nur für Dilemmata, nicht aber für prinzipiell unaufhebbare Dualitäten in Frage kommt. Hierzu schlägt er das von ihm entwickelte ADINO- (*Aufhebung von Dilemmata in Organisationen*) Modell vor, das in einigen Punkten an die Technik der inquiry im Rahmen des organisationalen Lernens erinnert (Argyris/Schön, 1978). Dieses ausführlich dokumentierte Modell, das zusätzlich mit konkreten Methoden zum Problemlösen (Moderation, Kreativitätstechniken etc.) angereichert wurde, wurde außerdem vom Verfasser im Rahmen einer Fallstudie getestet .

Das innovative Moment der Schrift zeigt sich vor allem in zwei Aspekten:

(1) Klärung von Konzepten, die bisher mit gewissen Unschärfen in verschiedenen Disziplinen verwendet werden, und damit eine systematische und differenzierte Aufbereitung dessen, was als Dilemma in Organisationen bezeichnet werden kann. Anhand ei-

ner Fallstudie wird ergänzend in transparenter und anschaulicher Weise dokumentiert, welche Dilemmata tatsächlich in Organisationen auftreten.

(2) Konzipierung eines Gesamtmodells zur Handhabung von Dilemmata in Organisationen. Liegt hierbei auch der Schwerpunkt vor allem auf der Transformation von Dilemmata, während die anderen Bausteine nur angedeutet werden, können doch die bereits an anderer Stelle (Gebert/Boerner; 1995) theoretisch erörterten Maßnahmen eines Dilemmanagements wie die Einübung (Balancierung) und Dilemmaerkenntnis (Aufklärung) hier anhand der Fallstudie auch praktisch rekonstruiert werden.

Kritisch bleibt folgendes anzumerken: Inhaltlich wird m. E. zu wenig problematisiert, daß eine Lösung (also auch die Aufhebung von Dilemmata durch Transformation) immer nur temporär sein kann. Würde dieser Aspekt theoretisch vertieft, so könnte eine Folgerung auch lauten, daß nicht nur die Transformation (ADINO), sondern auch die Einübung sowie die theoretische Aufarbeitung prinzipieller Dualitäten in Organisationen im Vordergrund stehen müßte. In diesem Zusammenhang fällt auf, daß der Verfasser selbst möglicherweise ein (unbewußtes) Dilemma in Organisationen berührt: Empfiehlt er einerseits zur Lösung von Dilemmata eine Erhöhung der organisationalen Binnen-Komplexität (S. 339ff.), so konzidiert er andererseits, daß auf dabei entstehende Unklarheiten zu achten sei (S. 343). Hier liegt die Frage nahe, ob damit nicht die zugrundeliegende, dauerhaft unlösbare Dualität zwischen innovationsförderlicher Heterogenität einerseits und Sicherheit gewährender Homogenität andererseits vernachlässigt wird, die einer solchen Strategie Grenzen setzt.

Ein zweiter Kritikpunkt ist eher technischer Natur: Die hier gewählte qualitative Forschungsmethode, bei der die Modellbildung fortlaufend und parallel zur Dokumentation erfolgt, erschwert dem Leser trotz sehr gelungener Übersichten und hilfreicher Zwischenfazits zuweilen die Übersicht und mutet ihm gelegentliche Wiederholungen zu.

Insgesamt eine hochkomplexe, für Akademiker unbedingt, für Praktiker nur eingeschränkt zu empfehlende Schrift, die im übrigen auch den Hinweis enthält, daß Dilemmata und Widersprüche

(„links blinken, rechts abbiegen“, S. 343) in Organisationen nicht nur destruktiv, sondern auch funktional sein können.

Berlin, Oktober 1997

Sabine Boerner*

* Dr. Sabine Boerner, TU Berlin, Institut für Betriebswirtschaftslehre.

Arbeitsschwerpunkte: Organisationskultur, organisationales Lernen, organisationaler Wandel. Veröffentlichungen u. a.: Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft - Athen oder Sparta? Berlin 1994: Duncker & Humblot.