



Spannungsfelder und Dilemmata von Führungskräften

Nach Neuberger*) müssen Führungskräfte in Widersprüchen leben, aus denen es keinen gesicherten und eindeutigen Ausweg gibt. Er definiert z. B. folgende Dilemmata:

Mitarbeiter als Mittel – Mitarbeiter als Zweck: werden Mitarbeiter mehr als Kostenfaktor gesehen oder mehr als Menschen?

Gleichbehandlung – Eingehen auf den Einzelfall: einerseits muss es allgemein gültige Regeln und Standards geben, andererseits gibt es Individuen mit Stärken, Schwächen, Bedürfnissen, Wünschen...

Distanz – Nähe: ist die Führungskraft unnahbar und entrückt oder (am anderen Ende der Skala) herzlich, emotional oder auch aggressiv?

Fremdbestimmung – Selbstbestimmung: herrschen Linientreue, Abhängigkeit und Unmündigkeit vor oder ist Platz für Selbständigkeit und Mitdenken?

Spezialisierung – Generalisierung: ist Detailwissen wichtiger oder Überblick und Integrationsfähigkeit?

Gesamtverantwortung – Eigenverantwortung: delegiert die Führungskraft Verantwortung und Aufgabenbereiche oder zieht sie alles an sich?

Bewahrung – Veränderung: wird Stabilität, Tradition und Sicherheit höher bewertet oder Flexibilität, Innovation oder Unberechenbarkeit?

Konkurrenz – Kooperation: welchen Stellenwert haben Konflikt, Rivalität und Wettbewerb sowie auf der anderen Seite Harmonie, Solidarität und Ausgleich?

Innenorientierung – Außenorientierung: wird die Aufmerksamkeit mehr auf die internen Gruppenbeziehungen gerichtet oder auf Außenbeziehungen (Vertretung der Gruppenbeziehungen, Kundenorientierung, Repräsentation)?

Selbstorientierung – Gruppenorientierung: gemeint ist hier die Spannung zwischen dem egoistischen Sichern der eigenen Vorteile und dem selbstlosen Beitrag für das Ganze.

*) Literatur:

Neuberger, Oswald (1994). *Führen und geführt werden*. Stuttgart: Enke (4. Auflage)