# Dilemmata von Führungskräften

Führungskräfte müssen mit Widersprüchen leben, aus denen es keinen gesicherten und eindeutigen Ausweg gibt. Zum Beispiel:

**Aufgaben – Mitarbeiter:** ist die Führungskraft zu „hart" oder zu „weich"? Autoritär oder kooperativ? Fordern oder fördern?

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

**Anerkennung – Kritik:** Wird Kritik geäußert (wenn ja, wie?) oder befürchtet die Führungskraft, dass der Mitarbeiter dann beleidigt ist?

**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.

© Alfred Freudenthaler
**www.freudenthaler.com**

Führungskräfte befinden sich also ständig in verschiedenen Spannungsfeldern und Dilemmata, die sich im Grunde aus folgenden vier Elementen zusammensetzen:

- Führungskraft selbst
- Mitarbeiter
- Organisation
- Umwelten

Aus diesen vier Elementen und deren Kombinationsmöglichkeiten ergibt sich eine schier endlose Anzahl von Einzelthemen.

***Und wenn Sie als Trainer/in dieses Thema in einem Führungsworkshop bearbeiten:***

**Diskutieren Sie bitte in Kleingruppen:**

1. Welche drei Dilemmata gehören für Sie auf die Plätze 1 bis 3?

2. Gibt es noch ein Dilemma, das Sie erlebt haben und das hier noch fehlt?

3. Wie könnten Sie künftig mit Ihren „Top-Dilemmata" umgehen?

***Literatur:***

*Führen und führen lassen: Ergebnisse, Kritik und Anwendungen der Führungsforschung, Bernd Blessin, Alexander Wick, München, UVK, 9. Auflage (2021)*

© Alfred Freudenthaler
**www.freudenthaler.com**