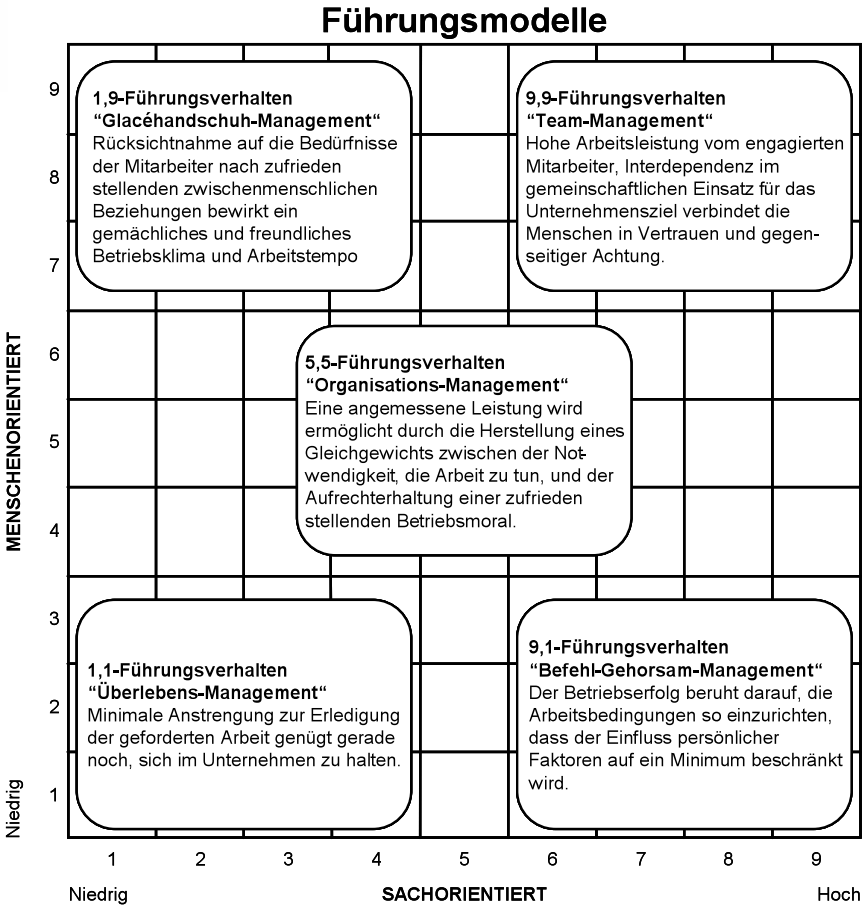
Führungsdilemmata



Quelle: Blake, Mouton: Verhaltenspsychologie im Betrieb

Inhalt **Seite**

1. Ausgangspunkt: Rollenerwartungen 2

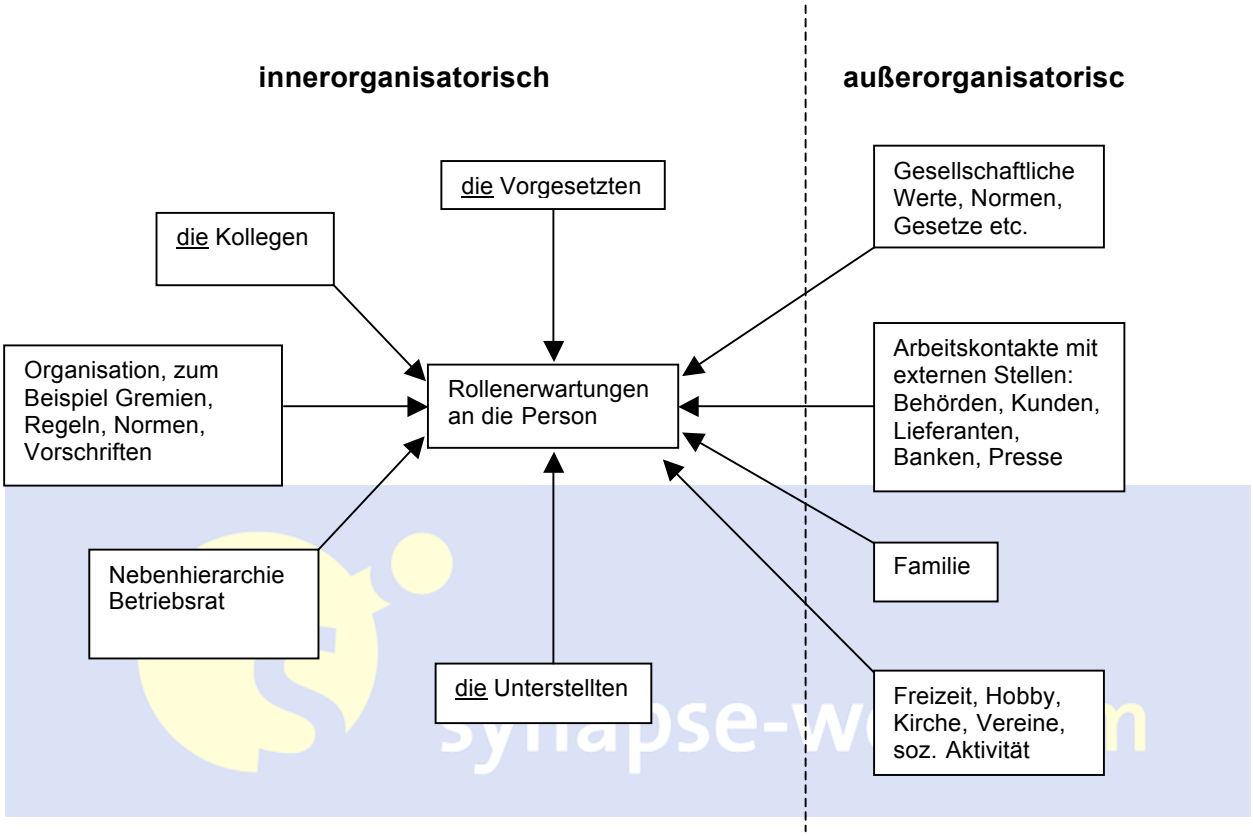
2. Rollendilemmata der Führung 3

3. Ursache der Führungsdilemmata 4

4. Literaturverzeichnis 7

1. Ausgangspunkt: Rollenerwartungen

Die Position als Führungskraft legt fest, welche Erwartungen berechtigterweise an sie gerichtet werden können. Hierbei sieht sich die Führungskraft in unterschiedlichen sozialen Kontexten gleichzeitig verschiedenen Erwartungsträgern („Rollensender“) gegenüber, die **unterschiedliche Rollenerwartungen** an sie richten. In reduzierter Form sind dies vor allem Erwartungen des nächsthöheren Vorgesetzten sowie der unterstellten Mitarbeiter.



Zudem ist die Führungskraft aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Systemen, wie jede andere Person auch, Träger mehrerer Rollen. Aus dieser Situation können sich unterschiedliche **Probleme** ergeben, die im Allgemeinen mit Intra-/Inter-Sender-Konflikt, Inter-Rollen-Konflikt, Person-Rollen-Konflikt, Rollen-Ambiguität und Rollen-Überlastung bezeichnet werden.

Mintzberg formuliert in diesem Zusammenhang **zehn Führungsrollen**, die sich in einer Position konzentrieren.

Interpersonelle Rollen:

- Repräsentant: Führungskraft als symbolischer Kopf einer Organisation bzw. Abteilung, Erfüllung von Repräsentationsroutinen
- Führer: Motivation und Anleitung von Mitarbeitern, Stellenbesetzung, Personalentwicklung
- Koordinator: Aufbau und Pflege interner und externer Kontakte auf formellen und informellen Wegen

Informationelle Rollen:

- Informationssammler: Suche und Empfang unterschiedlicher Informationen, die das Verständnis für das Funktionieren der Organisation und ihrer Umwelt fördern.
- Informationsverteiler: Weitergabe externer und interner Informationen an Organisationsmitglieder
- Sprecher: Weitergabe von Informationen über Pläne, Maßnahmen oder erzielte Ergebnisse der Organisation an Externe

Entscheidungsrollen:

- Unternehmer: Suche nach Chancen zu Innovation und Wandel und gegebenenfalls Einleitung von Innovationsprojekten
- Krisenmanager: Handhabung unerwarteter und wichtiger Störungen des organisationalen Leistungserstellungsprozesses.
- Ressourcenzuteiler: Entscheidungen über die Vergabe von Ressourcen an Personen oder Abteilungen, durch welche die Führungskraft die Kontrolle zwischen verschiedenen Einzelentscheidungen behält
- Verhandlungsführer: Führungskraft als Verhandlungsführer gegenüber Externen, der die Organisation für zukünftige Aktivitäten verpflichtet.

2. Rollendilemmata der Führung

Aufgrund der unterschiedlichen, teils widersprüchlichen Rollenerwartungen agiert die Führungskraft in einem Spannungsfeld, innerhalb dessen sie Kompromisse zwischen Erwartungsalternativen eingehen muss.

Neuberger (1990) zeigt exemplarisch dreizehn solcher **Dilemmata** auf, aus denen es keinen eindeutigen, gesicherten Ausweg gibt.

synapse-web.com

1. Mittel (Betrachtung des einzelnen als „Kostenfaktor“, „Einsatzgröße“, „Instrument“, „Parameter“, „Leistungsträger“	**Zweck** (Selbstverwirklichung und Bedürfnisbefriedigung des einzelnen als oberstes Ziel; „Mensch im Mittelpunkt“
2. Gleichbehandlung aller (Fairness, Gerechtigkeit, Anwendung allgemeiner Regeln, keine Bevorzugungen und Vorrechte)	**Eingehen auf den Einzelfall** (Rücksichtnahme auf die Besonderheiten des Einzelfalls, Aufbau persönlicher Beziehungen)
3. Distanz (Unnahbarkeit, hierarchische Überlegenheit, Unzugänglichkeit, Statusbetonung)	**Nähe** (Wärme, „Verbrüderung“, Betonung der Gleichberechtigung, Freundschaft, Einfühlung)
4. Fremdbestimmung (Gängelung, Reglementierung, Lenkung, Unterordnung, Durchsetzung, Strukturierung, Zentralisierung, enge Kontrolle, Überwachung)	**Selbstbestimmung** (Autonomie, Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Entfaltungsmöglichkeiten, Dezentralisierung, Selbständigkeit)
5. Spezialisierung („Fachmann“ sein, um bei Sachproblemen kompetent entscheiden zu können)	**Generalisierung** (Einen allgemeinen Überblick und keine Detailkenntnisse haben, Zusammenhänge sehen)
6. Gesamtverantwortung (Wenig Verantwortung delegieren, die Zuständigkeit an sich ziehen, für alle Fehler einstehen)	**Einzelverantwortung** (Verantwortung und Aufgabengebiete aufteilen, bei Versagen Rechenschaft fordern)
7. Bewahrung (Stabilität, Tradition, Sicherheit, Vorsicht, Regeltreue, Konformität, Kalkulierbarkeit)	**Veränderung** (Flexibilität, Innovation, Experimentierfreude, Toleranz, Nonkonformität, Unberechenbarkeit)