EUROPEAN-NEWS-AGENCY.COM

EUROPEAN NEWS AGENCY

International Press Service

Ressort: Special interest

Management von Führungsdilemmata

Paderborn, 13.07.2021 [ENA]

Innerhalb der Führungsrolle muss jede Führungskraft, auch durch die unterschiedlichen Erwartungen ihres sozialen Umfeldes an ihre Funktion, notwendigerweise mit Widersprüchen leben, aus denen sich keine eindeutigen und gesicherten Handlungswege ergeben.

Die Führungskraft hat oftmals eine Wahl zu treffen zwischen mindestens zwei vorzufindenden, nahezu gleichwertigen oder/und gegensätzlichen Auswahlmöglichkeiten. Sie muss eine Entscheidung treffen ohne auf einen der beiden Gegenpole gänzlich zu verzichten. Es besteht somit ein spezifischer Handlungsdruck unter Beobachtung und Beachtung des sozialen Umfelds. Obwohl Dilemmata im Führungsalltag allgegenwärtig sind, werden diese eher tabuisiert als offen kommuniziert. Führungskräfte fühlen sich dementsprechend oftmals allein gelassen (vgl. Spies/Lebrenz, 2019).

Dilemmata sind in Organisationen systemimmanent. Viele Dilemmata entstehen dabei nicht aufgrund schlechter Führung, sondern sind den organisationalen und personalen Rahmenbedingungen und den vorliegenden Sachzwängen geschuldet. Leitungskräfte befinden sich insbesondere in einem permanenten Rollendilemmata, wenn sie in einem ausgeprägten Wechselspiel zwischen konträren Handlungsalternativen operieren müssen (vgl. Lebrenz, 2018, S. 7ff).

Führungskräfte unterstützen dabei in ihren Vorgehensweisen und Entscheidungen - vielfach situativ - entweder eher das Primat einer offenen Organisation, z.B. durch Aktionen zur Selbstorganisation oder forcieren Handlungen in Richtung regelkonformen Verhaltens im Unternehmen. Diese beiden Gegenpole im Sinne einer offenen vs. geschlossenen Organisation, bilden dann die Eckdaten ihres Führungshandelns (vgl. u.a. Kemether, 2016).

Die zunehmende Digitalisierung und die wachsenden Möglichkeiten, eine Vielzahl von Informationen schnell und präzise zu erlangen, erhöht oftmals im Führungsalltag den Drang, schnelle Entscheidungen zu treffen, ohne hinreichende Reflexionen, ob die aktuelle Dilemma-Situation zum jetzigen Zeitpunkt überhaupt einer Lösung bedarf. Viele Leitungskräfte neigen, insbesondere in Drucksituationen, zwecks Reduzierung der Komplexität zu spontanen Aktionen ohne hinreichende Berücksichtigung der Folgewirkungen ihres Handelns. Entscheidungs-, Zeit- und Kostendruck spielen in diesem Zusammenhang eine prägende Rolle.

Redaktioneller Programmdienst:
European News Agency

Annette-Kolb-Str. 16
D-85055 Ingolstadt
Telefon: +49 (0) 841-951. 99.660
Telefax: +49 (0) 841-951. 99.661
Email: contact@european-news-agency.com
Internet: european-news-agency.com

Haftungsausschluss:

Der Herausgeber übernimmt keine Haftung für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der veröffentlichten Meldung, sondern stellt lediglich den Speicherplatz für die Bereitstellung und den Zugriff auf Inhalte Dritter zur Verfügung. Für den Inhalt der Meldung ist der allein jeweilige Autor verantwortlich.

Ein „richtiges“ oder „falsches“ Führungsverhalten in Dilemma-Situationen, basierend auf den individuellen Einstellungen zur Führungsrolle, ist jedoch durch weitere Sachverhalte gekennzeichnet. Zu nennen sind bspw. die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter, Ihre eigene Qualifikation zur Übernahme einer Führungsposition, Ihre bisherigen Erfahrungen in der Führungsrolle, die vorliegenden Führungssituationen, die von Ihnen zu bewältigenden Führungsaufgaben und die in Ihrem Unternehmen vorherrschende Führungs- bzw. Unternehmenskultur.

Eine bedeutende Position von Führungsdilemmata nimmt im Rahmen von Führungsprozessen das Gegensatzpaar Fremdbestimmung versus Selbstbestimmung ein. Entscheidend sowohl für das Auftreten als auch für die Handhabung dieses Dilemmas, sind, neben Ihren eigenen Führungskompetenzen, die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter und Ihrer Führungskraft. Im Wechselspiel dieses Kompetenz-Dreiklangs, konkretisieren sich Ihre Handlungspotenziale im Umgang mit diesem und auch weiteren Dilemmata-Situationen (vgl. Kemether, 2016).

Der aktive Umgang mit Dilemma-Situationen hilft Ihnen i.d.R., Ihre Führungsverantwortung erfolgreicher wahrzunehmen. Ihre Reaktionen auf Dilemmata (vgl. u.a. Neuberger, 2002, S. 359ff; Blessin/Wick, 2017, S. 459FF; Lebrenz, 2018, S 81ff; Spies/Lebrenz, 2019, Lebrenz, 2019, S. 38ff) können z.B. sein: ? Die Dilemmata nicht als ein entweder – oder, sondern als ein sowohl – als auch zu betrachten und beide Seiten zu integrieren, z.B. indem je nach Problemstellung und Zeitdruck mal ein eher aufgabenorientiertes bzw. mitarbeiterorientiertes Handeln realisiert wird.

? Durch eine zeitliche Verzögerung der Entscheidungssituation Möglichkeiten zu finden, einmal so und ein anderes Mal anders zu entscheiden, ohne jedoch inkonsequent zu erscheinen. ? Durch Delegieren der Dilemma-Situation an andere Entscheidungsträger in der Organisation. ? Durch Delegieren an einen Mitarbeiter, wenn dieser mehr Wissen über den Sachverhalt hat. ? Durch Delegieren an einen Mitarbeiter, wenn dieser über mehr Zeit verfügt, um nach weiteren Optionen bzw. Entscheidungskriterien zu suchen.

? Durch Finden von Kompromissprozeduren mit den Akteuren. ? Durch akzeptieren des Dilemmas und es als persönlich entwicklungsfördernd positiv zu betrachten. ? Durch zeitliches Hinausstrecken der Entscheidung über das Dilemma bis mehr Informationen vorliegen. ? Durch bewusstes „Aussitzen“ des Dilemmas, falls der Handlungsdruck zu einer Entscheidung nicht zu groß ist. ? Durch Forcierung eines „Machtwortes“ durch die eigene Führungskraft. ? Durch kritisches Hinterfragen, ob man Opfer eines „Tunnelblicks“ geworden ist und neben den bisher angenommenen Alternativen noch andere Optionen bestehen.

Diese Vorgehensweisen helfen vielfach die individuelle Spannung des ungelösten Dilemmas zu reduzieren, anstatt viel Zeit und Energie für die Auflösung zu investieren. Generell sollte sich die Führungskraft in

Redaktioneller Programmdienst:
European News Agency

Annette-Kolb-Str. 16
D-85055 Ingolstadt
Telefon: +49 (0) 841-951. 99.660
Telefax: +49 (0) 841-951. 99.661
Email: contact@european-news-agency.com
Internet: european-news-agency.com

Haftungsausschluss:

Der Herausgeber übernimmt keine Haftung für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der veröffentlichten Meldung, sondern stellt lediglich den Speicherplatz für die Bereitstellung und den Zugriff auf Inhalte Dritter zur Verfügung. Für den Inhalt der Meldung ist der allein jeweilige Autor verantwortlich.

solchen Situationen immer sorgfältig überlegen, ob der aktuelle Handlungsdruck tatsächlich so hoch ist, wie vom ihr angenommen. Ein klärendes Gespräch mit Ihrer Führungskraft wäre manchmal eher angebracht, als sofortiger Aktionismus. Ein solches Verhalten fällt insbesondere Leitungskräften schwer, die z.B. mit einer „allzeit bereit“ oder einer „sei perfekt“-Haltung an Führungsdilemmas herangehen.

Literatur: Blessin, B./Wick, A.: Führen und führen lassen, 8. Auflage, 2017; Kemether, K.: Herausforderungen an Führungskräfte aus systemtheoretischer Sicht, 2016; Lebrenz, C.: Das Dilemma mit den Dilemmas, 2018; Lebrenz, Ch.: Die doppeldoofe Entscheidung, in: managerSeminare, Heft 254, Mai 2019, S. 38-46; Neuberger, O.: Führen und führen lassen, 6. Auflage, 2002; Spies, R./Lebrenz, Ch.: „Dilemmata sind systemimmanent“, Interview in: Personalmagazin, 10/2019.

Bericht online lesen:
https://watmag.en-a.de/special_interest/management_von_fuehrungsdilemmata-81779/

Redaktion und Verantwortlichkeit:
V.i.S.d.P. und gem. § 6 MDStV: Prof. Dr. Richard Streich

Redaktioneller Programmdienst:
European News Agency

Annette-Kolb-Str. 16
D-85055 Ingolstadt
Telefon: +49 (0) 841-951. 99.660
Telefax: +49 (0) 841-951. 99.661
Email: contact@european-news-agency.com
Internet: european-news-agency.com

Haftungsausschluss:

Der Herausgeber übernimmt keine Haftung für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der veröffentlichten Meldung, sondern stellt lediglich den Speicherplatz für die Bereitstellung und den Zugriff auf Inhalte Dritter zur Verfügung. Für den Inhalt der Meldung ist der allein jeweilige Autor verantwortlich.