

Dilemmata der Führung (Neuberger 1995)

<p>1. Mittel Betrachtung des einzelnen als "Kostenfaktor", "Einsatzgröße", "Instrument", "Parameter", „Leistungsträger“</p>	→	<p>Zweck Selbstverwirklichung und Bedürfnisbefriedigung des einzelnen als oberstes Ziel; „Mensch im Mittelpunkt“</p>
<p>2. Gleichbehandlung aller Fairness, Gerechtigkeit, Anwendung allgemeiner Regeln, keine Bevorzugungen und Vorrechte</p>	→	<p>Eingehen auf den Einzelfall Rücksichtnahme auf die Besonderheiten des Einzelfalls, Aufbau persönlicher Beziehungen</p>
<p>3. Distanz Unnahbarkeit, hierarchische Überlegenheit, Unzugänglichkeit, Statusbetonung</p>	→	<p>Nähe Wärme, „Verbrüderung“, Betonung der Gleichberechtigung, Freundschaft, Einfühlung</p>
<p>4. Fremdbestimmung Gängelung, Reglementierung, Lenkung, Unterordnung, Durchsetzung, Strukturierung, Zentralisierung, enge Kontrolle, Überwachung</p>	→	<p>Selbstbestimmung Autonomie, Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Entfaltungsmöglichkeiten, Dezentralisierung, Selbständigkeit</p>
<p>5. Spezialisierung "Fachmann" sein, um bei Sachproblemen kompetent entscheiden zu können</p>	→	<p>Generalisierung Einen allgemeinen Überblick und keine Detailkenntnisse haben, Zusammenhänge sehen</p>
<p>6. Gesamtverantwortung Wenig Verantwortung delegieren, die Zuständigkeit an sich ziehen, für alle Fehler einstehen</p>	→	<p>Einzelverantwortung Verantwortung und Aufgabengebiete aufteilen, bei Versagen Rechenschaft fordern</p>
<p>7. Bewahrung Stabilität, Tradition, Sicherheit, Vorsicht, Regeltreue, Konformität, Kalkulierbarkeit</p>	→	<p>Veränderung Flexibilität, Innovation, Experimentierfreude, Toleranz, Nonkonformität, Unberechenbarkeit</p>
<p>8. Konkurrenz Rivalität, Wettbewerb, Konfrontation, Aggressivität, Konflikt</p>	→	<p>Kooperation Harmonie, Hilfeleistung, Solidarität, Ausgleich</p>
<p>9. Aktivierung Antreiben, drängen, motivieren, begeistern</p>	→	<p>Zurückhaltung Sich nicht einmischen, Entwicklungen abwarten</p>
<p>10. Innenorientierung Sich auf interne Gruppenbeziehungen konzentrieren; Mittelpunkt, Identifikationszentrum sein</p>	→	<p>Außenorientierung Repräsentieren, Außenkontakte pflegen, Gruppeninteressen gegenüber Dritten durchsetzen</p>
<p>11. Zielorientierung Lediglich Ziele oder Ergebnisse vorgeben und kontrollieren</p>	→	<p>Verfahrensorientierung Die „Wege zum Ziel“ vorgeben und kontrollieren</p>
<p>12. Belohnungsorientierung Tauschbeziehung etablieren, mit Belohnung/ Bestrafung operieren, Kurzzeitperspektive</p>	→	<p>Wertorientierung Auf die Verinnerlichung von Normen und Werten dringen, Belohnungsaufschub fordern, Langzeitperspektive</p>
<p>13. Selbstorientierung Die eigenen Interessen und Ziele verfolgen</p>	→	<p>Gruppenorientierung Kompromisse/übergeordnete Ziele anstreben</p>

Quelle: Neuberger, Oswald: Führen und geführt werden, 5. Aufl., Stuttgart 1995, S. 91.