

## Dilemmata der Führung (Neuberger 1995)

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

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