

Test: Führungsdilemmata

Test-Einweisung

Innerhalb der Führungsrolle muss jede Führungskraft notwendigerweise mit Widersprüchen leben, aus denen sich keine eindeutigen und gesicherten Handlungswege ergeben. Die Führungskraft hat eine Entscheidung zu treffen zwischen mindestens zwei gegebenen, gleichwertigen und gegensätzlichen Alternativen. Es besteht somit ein Entscheidungszwang bzw. Handlungsdruck.

Der folgende kurze Test zeigt wichtige Rollendilemmata in der Führung auf (vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen, 6. Auflage, 2002, S. 341 ff.).

In Form von „Gegensatzpaaren“ wird eine Einschätzung verlangt über die zugrundeliegenden Einstellungen und wahrscheinlichen Verhaltensweisen im täglichen Führungshandeln des Testteilnehmers.

Unsere persönlichen Werte bilden dabei die Grundlage für unsere Einstellungen und die darauf aufbauenden beobachtbaren individuellen Verhaltensweisen in der Berufswelt. Eingebettet ist unser Handeln in das gesellschaftliche Umfeld, welches unsere Verhaltensweisen wahrnimmt und rückkoppelt (vgl. Abbildung 1).

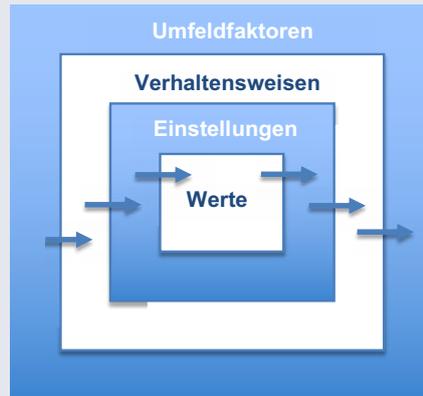


Abbildung 1: Einbettung von Verhaltensweisen und Einstellungen im Werte-Feld und den Umfeldfaktoren



Prof. Dr. Richard K. Streich
Executive-Coach und Geschäftsführer von COMMENT! – coaching + communication
Ein Autorenporträt und Kontaktdaten finden Sie unter gm-gk-online.de/gm-autoren

Test-Aufnahme

Bewerten Sie bitte die nachfolgenden Führungsdilemmata unter der Fragestellung:

Meine Führungseinstellung und mein Führungsverhalten sind gekennzeichnet durch:

	trifft meistens zu	trifft teilweise zu	trifft selten zu	neutral	trifft selten zu	trifft teilweise zu	trifft meistens zu	
Verhaltensweisen	3	2	1	0	1	2	3	Verhaltensweisen
Mittel Betrachtung des Mitarbeiters als Leistungsträger								Zweck Selbstverwirklichung und Bedürfnisbefriedigung des Mitarbeiters als oberstes Ziel
Gleichbehandlung aller Anwendung allgemeiner Regeln								Eingehen auf den Einzelfall Rücksichtnahme auf die Besonderheiten des Einzelfalls
Distanz Hierarchie- und Statusbetonung								Nähe Betonung der Gleichberechtigung
Fremdbestimmung Reglementierung und Lenkung								Selbstbestimmung Handlungs- und Entscheidungsspielräume
Spezialisierung Sachprobleme will ich kompetent entscheiden können.								Generalisierung Einen allgemeinen Überblick haben, Zusammenhänge sehen
Gesamtverantwortung Wenig Verantwortung delegieren								Einzelverantwortung Verantwortung und Aufgabengebiete aufteilen

	trifft meistens zu	trifft teilweise zu	trifft selten zu	neutral	trifft selten zu	trifft teilweise zu	trifft meistens zu	
Verhaltensweisen	3	2	1	0	1	2	3	Verhaltensweisen
Bewahrung Blickrichtung: Stabilität, Konformität und Kalkulierbarkeit								Veränderung Blickrichtung: Flexibilität, Nonkonformität und Unberechenbarkeit
Konkurrenz Kennzeichen: Rivalität und Konfrontation								Kooperation Kennzeichen: Solidarität und Ausgleich
Aktivierung Antreiben und begeistern								Zurückhaltung Sich nicht einmischen und Entwicklung abwarten
Innenorientierung Sich auf interne Gruppenbeziehungen konzentrieren								Außenorientierung Repräsentieren und Außenkontakte pflegen
Zielorientierung Lediglich Ziele oder Ergebnisse vorgeben und kontrollieren								Verfahrensorientierung Die Wege zum Ziel vorgehen und kontrollieren
Belohnungsorientierung Mit Belohnung bzw. Bestrafung agieren								Wertorientierung Die Verinnerlichung von Normen und Werten fördern
Selbstorientierung Eigene Interessen und Ziele verfolgen								Gruppenorientierung Übergeordnete Ziele anstreben

Test-Auswertung

Verbinden Sie durch einen senkrechten Strich Ihre Bewertungen zu Ihrem Führungsverhalten und Ihren Führungseinstellungen. Sie erhalten dadurch Ihr „Führungskraft-Dilemma-Profil“.

Beachten Sie, dass hierdurch vorrangig Ihre Einstellungen und Verhaltensweisen in der Führungsrolle betrachtet werden. Ein „richtiges“ oder „falsches“ Führungsverhalten basierend auf Ihren Einstellungen zur Führungsrolle ist durch mehrere Sachverhalte gekennzeichnet.

Zu nennen sind bspw. die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter, Ihre eigene Qualifikation zur Übernahme einer Führungsposition, Ihre bisherigen Er-

fahrungen in der Führungsrolle, die vorliegende Führungssituation und die zu bewältigenden Führungsaufgaben.

Der aktive Umgang mit Dilemma-Situationen hilft Ihnen i.d.R., Ihre Führungsverantwortung erfolgreicher wahrzunehmen. Ihre Reaktionen auf Dilemmata (vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen, 2002, 359 ff.) können z.B. sein:

- Die Dilemmata nicht als ein „Entweder – Oder“, sondern als ein „Sowohl – als auch“ zu betrachten.
- Durch eine zeitliche Verzögerung der Entscheidungssituation Möglichkeiten zu finden, einmal so und ein anderes Mal anders zu entscheiden, ohne inkonsequent zu erscheinen.

- Durch Delegieren an andere Entscheidungsträger sich der Dilemmata zu entledigen.

- Kompromisse zu schließen.
- Dilemmata zu akzeptieren und als entwicklungsfördernd zu betrachten etc.

Überprüfen Sie schlussendlich anhand Ihrer Bewertungen, welche Einstellungen und Verhaltensweisen in Ihrer Führungsrolle Sie in der Zukunft warum und wie verändern wollen und welche der obigen Dilemma-Reaktionen Sie in Ihr Führungshandeln integrieren wollen.

Prof. Dr. Richard Streich