

aus, nicht nur die Spannung auszuhalten, die Zwickmühlen erzeugen, sondern immer wieder Lösungen zu finden, um diese Dilemmas in den Griff zu kriegen. In den Gesprächen, die ich mit Führungskräften zu ihren Zwickmühlen geführt habe, war auffällig, dass gerade Führungskräfte in den oberen Etagen einen souveränen Umgang mit Dilemmas entwickelt haben. Diese Top-Manager gehen aktiver mit dieser Form von Problemen um als junge Führungskräfte oder viele Team- und Gruppenleiter.

Zwickmühlen sind Entscheidungen, die es in sich haben, Entscheidungen, die stark die Leistungsfähigkeit einer Führungskraft mit beeinflussen. Da ist es verwunderlich, dass die meisten Firmen die Führungskräfte mit ihren Zwickmühlen allein lassen. Es wird von uns erwartet, dass wir Probleme lösen, nicht, dass wir welche haben. Manchmal haben wir Glück

und wir haben einen Chef oder eine Chefin, der bzw. die ein offenes Ohr hat und uns coacht.

Manchmal können wir uns bei Kollegen Rat holen. Wenn wir ganz großes Glück haben, zahlt uns die Firma einen Management-Coach. Management-Coaches sind natürlich nicht nur dazu da, Führungskräften beim Umgang mit ihren Dilemmas zu helfen. Ich tippe aber, dass Zwickmühlen einen ziemlich großen Anteil an den Problemen haben, die mit Management-Coaches besprochen werden. Der Gesprächsbedarf ist groß – gerade auch zu Zwickmühlen. Ansonsten lässt sich kaum erklären, dass es in Deutschland ca. 9.000 Management-Coaches gibt. ²

Es ist bitter, wie oft Unternehmen es unterlassen, ihre Führungskräfte stärker beim Umgang mit Zwickmühlen zu unterstützen. Die Unternehmen verschenken sich damit die

Chance, die Leistungsfähigkeit ihrer Führungskräfte mit überschaubarem Aufwand zu steigern. Glücklicherweise brauchen Sie als Führungskraft aber nicht darauf zu warten, dass Ihr Arbeitgeber aktiv wird. Nehmen Sie das Heft selbst in die Hand und lernen Sie, wie Sie besser mit den vielen Zwickmühlen im Führungsalltag umgehen können. Auch wenn es keine Standardlösungen bei Dilemmas gibt, so besteht doch die Möglichkeit, von den Erfahrungen anderer Führungskräfte zu lernen. Wir übernehmen ja Ideen und Lösungen von anderen Unternehmen, wenn sie sich dort bewährt haben. Warum nicht auch von anderen Führungskräften und deren Zwickmühlen lernen? Um es in einer recht drastischen Formulierung zu sagen, die Otto von Bismarck zugesprochen wird:

„Nur ein Idiot glaubt, aus den eigenen Erfahrungen zu lernen. Ich ziehe es vor, aus den

Erfahrungen anderer zu lernen, um von vornherein eigene Fehler zu vermeiden.“³

In diesem E-Book sind über 150 Beispiele zusammengestellt, wie andere Führungskräfte Lösungen für schwierige Führungssituationen gefunden haben und wie sie mit der Wahl zwischen Pest und Cholera umgegangen sind. Dabei beschränkt sich die Sammlung bewusst auf Beispiele, bei denen es um die Führung von Mitarbeitenden (und manchmal auch der Vorgesetzten) ging. Natürlich gibt es viele weitere, anders gelagerte Zwickmühlen und Dilemmas, mit denen Führungskräfte zu tun haben. Doch haben wir schon viel erreicht, wenn wir allein die Zwickmühlen beim Umgang mit Mitarbeitenden besser in den Griff bekommen.

Da sich Führungsdilemmas auf jeder Ebene einer Organisation finden, habe ich für diese

Sammlung mit weit über 100 Führungskräften auf den unterschiedlichsten Hierarchieebenen und aus den diversesten Organisationen zu ihrem Umgang mit Führungsdilemmas gesprochen. Ob ein Vorstand aus einem DAX-Unternehmen oder ein Handwerksmeister, ein Teamleiter in der IT oder ein Eigentümer eines Familienunternehmens, Führungskräfte eines Finanz-Start-up mit zehn Mitarbeitenden oder Top-Manager einer Großbank – sie alle haben mir ebenso von ihren Erfahrungen erzählt wie die Eigentümerin eines Architekturbüros oder auch Manager in Konzernen mit mehreren hunderttausend Mitarbeitenden. Es waren Führungskräfte dabei, die erst vor kurzem ihre ersten Führungsfunktionen übernommen haben, sowie Manager, die auf Jahrzehnte an Führungserfahrungen und Zwickmühlen zurückblicken konnten.

Zusätzlich habe ich mit Management-Coaches