

# Eine kleine Einführung in die Rollentheorie der Führung

## Grundsätzliches

An einem Führungsseminar über „Die Führungsrolle“ diskutierten die Teilnehmenden über ihre Führungsaufgaben, mit denen sie täglich konfrontiert wurden, und über die Widersprüchlichkeiten, Konflikte und Dilemmata dieser Aufgaben. Mittels Brainstorming wurden dann die erlebten Dilemmata zusammengetragen.

Ich bin überzeugt, dass Sie sich beim Lesen der folgenden Beispiele an einige gleiche oder ähnliche Dilemmata aus Ihrem Berufsalltag erinnern werden:

- Eine Linie erkennen lassen, aber so flexibel sein, sie jederzeit wieder verlassen zu können
- Mit System arbeiten, aber nicht mit Systemen kommen
- Kommunikationsfreak sein, aber keiner, der zu viel redet,
- Sich aktiv anbieten, ohne sich aufzudrängen oder gar anzubiedern
- Gutes Gedächtnis haben, aber schnell vergessen können
- Anpassungsfähig sein, aber nicht angepasst
- Den eigenen Erfolg darin suchen, dass man anderen zu Erfolg verhilft
- Selber machen, ohne den Eindruck zu erwecken, der Macher zu sein
- Dinge »durchboxen«, aber mit »Liebe«
- Kompromissbereit sein, aber sich nicht überfahren lassen
- Widerstand leisten, aber erkennen, wo man ihn aufgeben muss
- Unangenehmes durchdrücken, aber niemanden vergraulen
- Rechtzeitig den Mund aufmachen, aber ihn im richtigen Augenblick auch halten
- Nicht detailverhaftet sein, aber Arbeit leisten, die auch im Detail möglichst fehlerfrei ist
- Die Qualität der Zürcher-Zeitung »draufhaben«, aber sie möglichst mit Bild-Zeitungs-Balkenüberschriften an den Mann bringen
- Erkenntnisse, die man sich in Stunden, Tagen, Monaten erarbeitet hat, in Minuten, Sekunden anderen vermitteln können
- Widerstand leisten, aber nicht zu viel
- Nachgeben können, aber sich nicht weich klopfen/überfahren lassen
- Nicht Zielsetzung »von oben« erwarten, sondern selber entwerfen, vorschlagen
- Nicht nur die definitiv übertragenen Aufgaben erfüllen, sondern erahnen, was darüber hinaus getan werden muss
- Ein seriöser und geachteter Experte sein, aber auch charmant plaudern und „smalltalk“ machen können
- Sachlichkeit ausstrahlen, ohne gleich als emotionaler Krüppel zu wirken
- Gewissenhaft sein, aber nicht penibel
- Gut mit Leuten auskommen, die untereinander nicht gut auskommen, aber dabei nicht mit vielen Zungen reden
- Loyal sein und bleiben, auch wenn man »in die Pfanne gehauen wird«
- Wichtige Ziele mit Geduld und Ausdauer verfolgen, aber im Tagesgeschäft jederzeit seinen Mann stehen
- Beharrlich am Ball bleiben, nachsetzen, aber niemandem auf den Wecker/Geist gehen
- usw.

Die heutige Zeit ist geprägt von zunehmender Komplexität, Veränderungen, wirtschaftlicher Unsicherheiten und Informationsflut. Führungskräfte bewegen sich zusehends in einem Spannungsfeld *widersprüchlicher* Anforderungen und Erwartungen seitens der Organisation, ihrer Mitarbeitenden sowie der Umwelt. Personal abbauen, um Kosten zu sparen und dabei mit weniger Mitarbeitern mehr leisten,

Verantwortung tragen, aber keine wirkliche Handlungskompetenz zugesprochen bekommen, mit Zeit-, Entscheidungs- und Handlungsdruck konfrontiert sein und trotzdem um einen menschlichen Umgang und ein gutes Arbeitsklima besorgt sein, sind nur einige ambivalente Aspekte, mit denen sich Führungspersonen auseinandersetzen müssen.

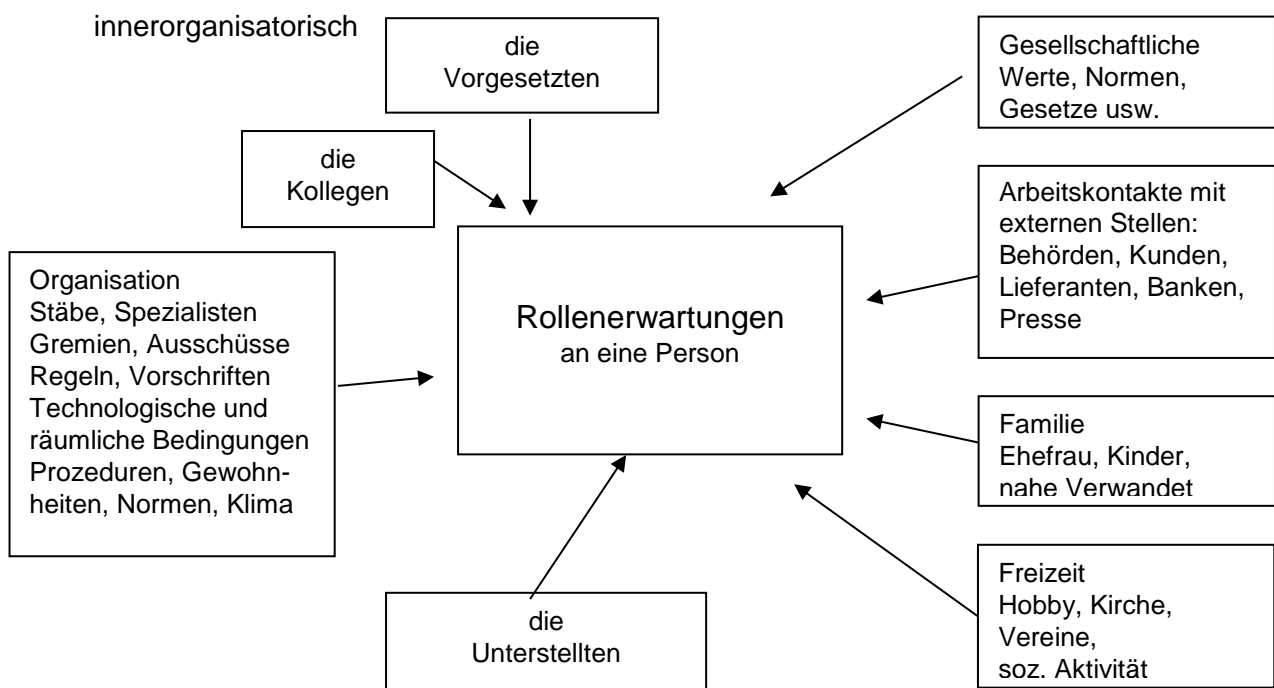
Führungskräfte scheinen also permanent mit Widersprüchlichkeiten konfrontiert zu sein und der Umgang mit dilemmatischen Situationen bildet somit eine zentrale Komponente des Führungsalltags.

## Die Rollentheorie

Die Problematik des Umgangs mit Dilemmata im Führungsalltag ist am besten zu bearbeiten innerhalb eines »Rollenkonzepts der Führung«.

Definition:

Die Rolle beinhaltet das Insgesamt der Erwartungen, die an den Inhaber einer Position gerichtet sind



Die Rollentheorie hat sich als nützlich erwiesen bei der Beantwortung der Frage, wie Menschen den Ansprüchen der Gesellschaft, den Anforderungen von Organisationen oder Arbeitsgruppen gerecht werden, in welchen sie tätig sind. Die soziologische Rollentheorie beschäftigt sich auch mit der Frage, wie Menschen die gegenseitigen Anpassungsprozesse zwischen »Individuum« und »Organisation« meistern.

Soziale Systeme neigen dazu, sich durch Aufgaben- und Machtteilung zu strukturieren: Es entstehen *Stellen*, und zwar zunächst unabhängig von den Menschen, welche möglicherweise diese Stellen besetzen werden. Der Stelle ist normalerweise ein Platz in einer hierarchischen Rangfolge zugewiesen. Wir sprechen dann von einer *Position*, welche mit bestimmten Kompetenzen verbunden ist. Jede Position ist mit einem bestimmten *Status* (Ansehen, Prestige als Ausdruck der Wertschätzung der übrigen Systemmitglieder) verbunden.

An das Verhalten des Positionsinhabers werden nun von »den Andern« des sozialen Systems (Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen, Kunden als *Rollensender*) ganz bestimmte Erwartungen geknüpft. Dieses Set von Erwartungen bezeichnen wir als *Rolle*. Jemand übt also eine Rolle aus, spielt eine Rolle, wird Rollenträger, indem er oder sie als *Rollenempfänger* den Ansprüchen bzw. Erwartungen anderer gerecht wird, indem er sich den Erwartungen gemäss verhält.

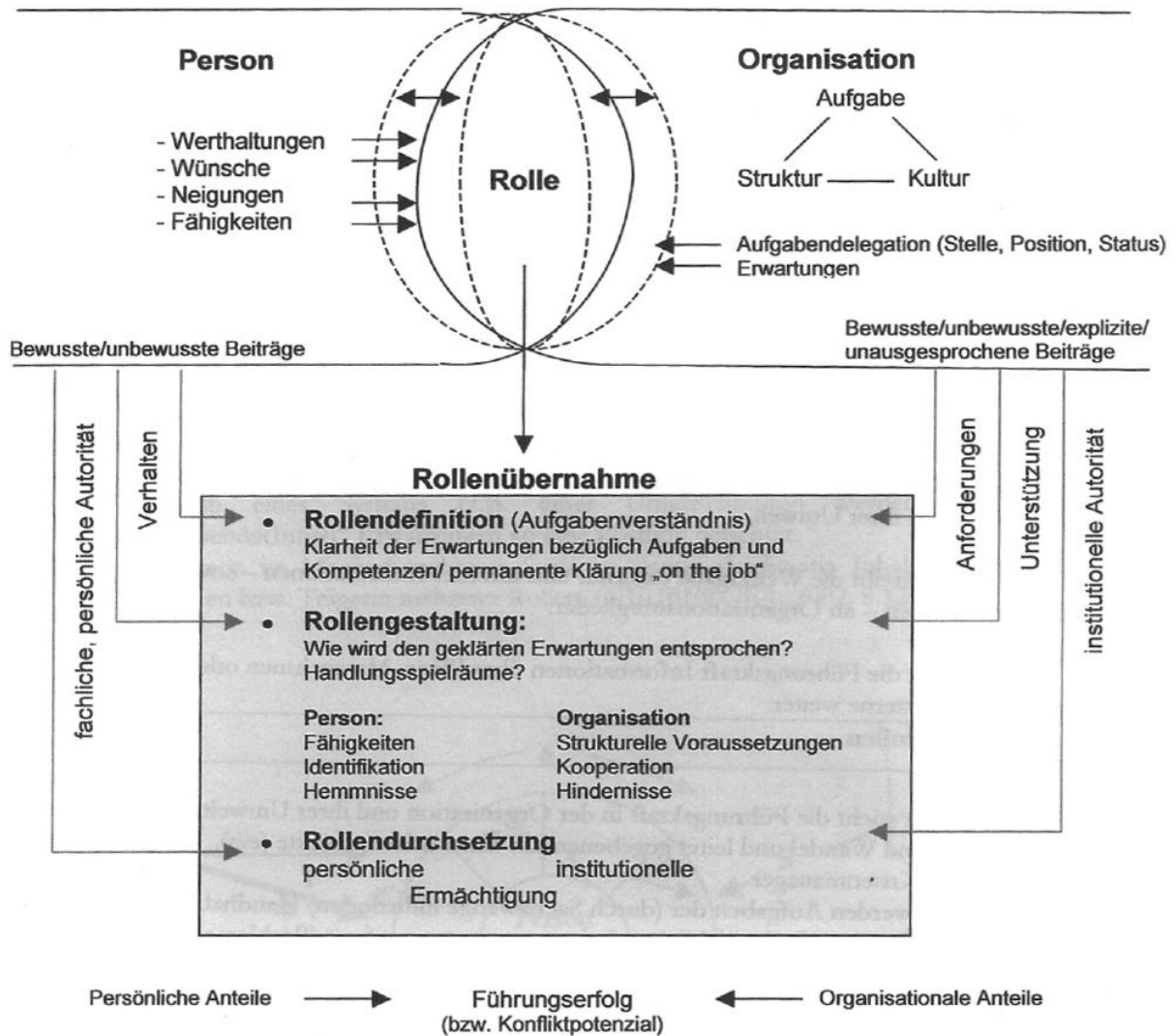
In der Realität sind die Rollenerwartungen zum grossen Teil weder explizit formuliert noch bewusst. Rollenerwartungen entstammen der komplexen Dynamik und dem Spannungsfeld von Aufgabenverständnis, Struktur und Kultur der Organisation und werden übermittelt durch Personen, welche ihrerseits Rollenträger sind und welche nicht nur die Interessen der Organisation vertreten. Und auch der Rollenträger hat seinerseits Erwartungen an die Besetzung der Rolle, hat eigene Werthaltungen, Wünsche und Vorstellungen, welche sein Verhalten – auch unbewusst – bestimmen. Sein oder ihr konkretes Verhalten kann diesen (formbaren) Rollenerwartungen mehr oder weniger entsprechen. Der Erfolg der Rolle resp. die Zufriedenheit aller Beteiligten wird also vielmehr *das Resultat eines gelungenen dynamischen Prozesses des Aushandelns von Rollenerwartungen* sein. Oder anders ausgedrückt, ist Führungserfolg dann das Ergebnis eines gelungenen Ausgleichs zwischen dem Zwang der Erwartungen der Rollensender einerseits und dem Spielraum der Handlungs- und Gestaltungsfreiheiten des Rollenempfängers andererseits.

Vorgesetzte sind nicht einfach Opfer sondern sie können als Rollenempfänger aushandeln, aktiv steuern und reflektieren. Immer sind Ermessens-, Interpretations- und Handlungsspielräume vorhanden. Die Führungsdilemmata sind nicht »ausweglos«: Jede Führungskraft ist gefordert, ihre Spieleräume des Verhaltens und Handelns situationsgerecht zu nutzen.

Führungskräfte müssen also notwendig in und mit Widersprüchen leben.

*Der Umgang mit Widersprüchen ist eine notwendige Kompetenz von Führungskräften. Wer die Auseinandersetzung mit Dilemmata nicht auch als Herausforderung erlebt, wird es schwierig haben in seiner Führungsrolle.*

## Führungsdilemmata



Die innere Zwiespältigkeit des Führens fordert Kompromisse zwischen Alternativen, die jeweils beide unverzichtbar sind. Die Art und Weise, wie die Führungskraft diesen Kompromiss gestaltet, welches Rollenverständnis (Führungsselbstverständnis) sie entwickelt hat, wie sie den verschiedenen Erwartungen (der Vorgesetzten, der Mitarbeitenden, der Behörden, der Bevölkerung, der Gesetze, usw.) begegnen will und wie sie diese Anforderungen gewichten will, all dies wird ihren »persönlichen Führungsstil« ausmachen.

Verfasser: Dr. René Kaiser