

Conceptakademie EXPLORE, Hamburg

in Zusammenarbeit mit der

New Covenant International University, Florida

Kursname: **Führungsstile und Leitungsmodelle**

Kursort: Gelsenkirchen

Dozent: Hartmut Knorr

Thema: **Die Rollenvielfalt einer Führungskraft**

vorgelegt von: Carsten Buck
 Gaspelsweg 16
 47877 Willich
 Germany

I hereby declare that this dissertation is my own research and written presentation; and it constitutes original work in accordance with the standards required by NCIU. I further state that I have not knowingly plagiarized any other person's work and have given due recognition and acknowledgment to all quoted or borrowed work.

Willich, den 27. Juli 2014

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Einführung | 3 |
| 1 Definition „Führung“ | 4 |
| 2 Definition „Rollenvielfalt“ | 5 |
| 2.1 Der Begriff „Rolle“ | 5 |
| 2.2 Der Begriff „Rollenvielfalt“ | 6 |
| 3 Der Ruf nach Authentizität der Führungskraft | 9 |
| 4 Der interaktionistische Ansatz | 10 |
| 5 Der intrapersonelle Rollenkonflikt | 11 |
| 6 Abschließendes Fazit und Ausblick | 12 |
| Bibliographie | 14 |

Einführung

Als ich begann mich mit der Literatur zum Thema Führung und Leitungsmodelle im Rahmen meines Masterstudiums auseinanderzusetzen begann eine erstaunliche Weitung meines bisherigen Verständnisses von Führung und Leitung. In meinem hauptsächlichlichen Wirkungs- und Erfahrungsbereich, dem der Leiterschaft¹ in einer freikirchlichen Orstgemeinde wird viel über Leiterschaft gesprochen und doch sind die Themen recht schmal. Der Blick über den vielzitierten Tellerrand zeigt eine große Fülle an Ansichten, Ansätzen und auch geschichtlichen Entwicklungen in diesem Bereich. Für mich kristallisierte sich die Frage der Rollenvielfalt heraus, die sehr grundsätzliche Themen berührt. Im Blickpunkt ist die Führungskraft, die mit den verschiedenen „Hüten“ umgehen muss. Mit einem Schmunzeln und doch ernstgemeint sagte ich kürzlich im Rahmen einer Gemeindeleitungssitzung: „Jetzt trage ich den Hut des Gemeindeleiters“ und trug vor, wie ich es sehe, um direkt im Anschluss zu sagen: „Nun trage ich den Hut des Leiters von BFP-NRW.“ Es ging um die Summe, die wir für den Dienst eines Gastsprechers zahlen wollten, der sowohl Sprecher auf der Konferenz von BFP-NRW als auch in unserer Gemeinde sein würde. Unbenommen davon, dass es mein Anliegen ist großzügig zu sein, jonglierte ich innerlich mit den beiden Kassen dieser beiden Organisationen.

Dieses kleine Beispiel steht für eine Fülle von Rollenkonflikten in die man als Leiter gerät. Ich erlebe mich in der Rolle des Ehemannes, des Vaters, des Pastors, des Gemeindeleiters und des Verantwortlichen für die Region NRW in einem freikirchlichen Gemeindebund. Weitere Rollen sind uns so vertraut, dass wir sie oft gar nicht nennen: die Rolle als Mann, die Rolle als Sohn, die Rolle als Kollege, die Rolle als Bürger der Stadt Willich bis hin zur Rolle als Autofahrer. Zur Komplexität dieses Themas kommt der stete gesellschaftliche Wandel all dieser Rollen. Die hohe Bedeutung dieses Themas wird auch deutlich wenn man seinen Fokus darauf richtet, dass die Ursachen des „Glücks“ oder „Krankwerdens“² oft hiermit zusammenhängen.

In dieser Arbeit werde ich zunächst die Hauptbegriffe „Führungskraft“ und „Rolle“ definieren, das daraus resultierende Spannungsfeld skizzieren, den Zusammenhang von Authentizität und Rolle beleuchten, den interaktionistischen Ansatz

¹ Leiterschaft ist - nach meiner Beobachtung - der am häufigsten gebrauchte Begriff im Bereich freikirchlicher Gemeinden, obgleich die Literatur stattdessen Führung und Leitung benutzt.

[Die Rollenvielfalt einer Führungskraft]

von Oswald Neuberger besprechen, auf den Rollenkonflikt in einer Person (intrapersonell) eingehen um mit einem persönlichen Fazit abzuschliessen.

1 Definition „Führung“

Das deutsche Wort „führen“ kommt von der Wortwurzel „fahren“.³ Schon bei dieser sehr grundsätzlichen Definition her wird deutlich, dass es immer darum geht von A nach B zu kommen, um dann nach C zu kommen und immer so weiter. Führen heisst nicht spazierengehen oder gar den Zustand zu bewahren. Führen hat immer mit Entwicklung zu tun. Es gibt immer einen nächsten Schritt, immer einen neuen Horizont und immer unentdecktes oder unterentwickeltes Potential. So denken Leiter. So sehen Leiter sich selbst und leben in Selbstreflektion und Selbstleitung. Wenn sie andere sehen, sehen sie Potentiale. Sie spüren die Sehnsucht sich und die anderen zu koordinieren und auf lohnenswerte Ziele auszurichten. Neuberger beschreibt es so: *„Führung in Organisationen: Zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation.“*⁴ Und nochmal Neuberger: *„Führung ist der Prozess der Beeinflussung der Aktivitäten einer organisierten Gruppe in Richtung auf Zielsetzung und Zielerreichung.“*⁵ Demnach ist Führen das Einwirken auf die Aktionen – oder Nicht-Aktionen – einer Gruppe, um sie auf ein – oder mehrere – Ziel(e) auszurichten, damit diese auch schliesslich erreicht werden. Zu den Grundelementen gehören demnach eine Gruppe, Ziel(e), und etwas/jemand der führend eingreift. Neuberger schliesst hierbei unorganisierte Gruppen ebenso aus wie Einzelpersonen. Eine allgemeinere Definition könnte auch diese Situationen mit einschliessen. So ist es - meiner Meinung nach - nachdenkenswert, ob Eins-zu-Eins-Situationen wie etwa Mentoringprozesse oder Einzelcoaching nicht auch einen Anteil von Führung besitzen, wenngleich ihre Hauptaufgabe darin besteht dem Mentoree bzw. Coachee zu unterstützen. Analog zur Aussage *„Man kann nicht nicht kommunizieren“*⁶ von Schultze-Thun könnte man sagen „Man kann nicht nicht

² Neuberger, S. 324: „...Person-Rollen-Konflikt ... Entfremdungserlebnisse können sich als Burnout ... manifestieren ...“

³ Oswald Neuberger, *Führen und Führen lassen*. 6. Aufl., Stuttgart: UTB für Wissenschaft, 2002, 8.: „... dass sich das Wort 'führen' von der Wortwurzel 'fahren' herleitet.“

⁴ Oswald Neuberger, *Führen und Führen lassen*, 13.

⁵ Oswald Neuberger, *Führen und Führen lassen*, 12.

⁶ Friedemann Schulz von Thun, *Miteinander Reden, Bd. 1 Störungen und Klärungen*, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2001, 34.

[Die Rollenvielfalt einer Führungskraft]

beeinflussen“.

Im späteren Verlauf dieser Arbeit (siehe Kap. 4) gehe ich tiefer darauf ein, dass sich die Führungskraft beständig in einer dynamischen Wechselwirkung der unterschiedlichen Beeinflussungen und Einflussnahmen befindet. In der Definition von Regina Mahlmann leuchtet dieser Aspekt schon auf: „*Das systematische Verständnis von Führung bezieht die Führungskraft in die Führungssituation mit ein. Sie ist ein „Element im System“ wie die anderen Akteure.*“⁷

Kommen wir nun zur Untersuchung des Begriffes „Rollenvielfalt“.

2 Definition „Rollenvielfalt“

2.1 Der Begriff „Rolle“

In der deutschen Sprache ist der Begriff ein „Teekesselchen“, also ein Wort welches für mindestens zwei ganz unterschiedliche Subjekte steht. Wir kennen die Rolle aus dem Bereich der Mechanik, also etwa eine Lenkrolle. Die Herkunft dieses Begriffes ist aus dem mittelhochdeutschen: „rulle“ und heisst wörtlich „kleines Rad“.⁸ In dieser Kursabschlussarbeit geht es jedoch um die Rolle, die ihren Namen von dem französischen Wort „rôle“ hat. Hierher leitet sich zum Beispiel unser Begriff der Theaterrolle her, also die Figur, die ein Schauspieler verkörpert. Auch im Bereich der Seefahrt gibt es Rollen, die sich hierher ableiten, beispielhaft zu erwähnen sind die Manöverrolle oder auch die Notrolle. Es handelt sich hierbei um festgelegte Aufgabenverteilungen der Besatzungsangehörigen eines Schiffes.

In dieser Kursabschlussarbeit geht es also um „rôle“, und noch genauer definiert um die sogenannte „soziale Rolle“. Der Soziologe Ralf Dahrendorf definiert sie in dem soziologischen Klassiker „Homo Sociologicus“ so: „*Soziale Rollen sind Bündel von Erwartungen, die sich in einer gegebenen Gesellschaft an das Verhalten der Trägern von Positionen knüpfen.*“⁹ Hartmut Knorr beschreibt es ähnlich: „*Eine*

⁷ Regina Mahlmann, *Führungsstile flexibel anwenden*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2002, 93.

⁸ „*mittelhochdeutsch rolle, rulle, ursprünglich = kleines Rad*“, Duden.
<http://www.duden.de/rechtschreibung/Rolle>.

⁹ Ralf Dahrendorf, *Homo Sociologicus*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1977, 33.

[Die Rollenvielfalt einer Führungskraft]

Rolle ist die Summe von erwarteten Verhaltensweisen in einer Position.“¹⁰ Es geht also um Ansprüche die - ausgesprochen oder unterschwellig – an Menschen „geheftet“ werden, die eine bestimmte Funktion innehaben, sich in einem Amt befinden oder Vergleichbares. Verwandte Begriffe sind Anstellung, Aufgabe, Auftrag, Bestimmung, Dienst, Posten, Beruf, Beschäftigung, Betätigung, Geschäft, Obliegenheit, Stelle, Stellung und Funktion.

Wie man seine Rolle lebt, hat - neben den Erwartungen des „Systems“ - auch mit den Werten, den Zielen und den Kunden bzw. der Zielgruppe zu tun.

Zur Vielfalt der Erwartungen innerhalb einer Rolle kommt die Komplexität der diversen Rollen in denen man sich befindet. So hat zum Beispiel die Rolle des Vaters eine Schnittmenge mit der Rolle des Ehemannes, oder auch die des Pastors mit der des Predigers. *„Rollen bestehen nicht isoliert, sondern sind eingebettet in ein Gefüge (System), wie z. B. den Bekanntenkreis, die Firma oder die Familie.“*¹¹ Somit sind wir bei dem Begriff der Rollenvielfalt.

2.2 Der Begriff „Rollenvielfalt“

Zur Veranschaulichung skizziere ich einen Mann in seiner Rollenvielfalt. In Abbildung 1 sehen wir die Bereiche und somit Rollen seines Lebens: Er ist verheiratet, hat Kinder, besitzt ein Haus, gehört in seiner Freizeit einem Verein an und ist beruflich der Leiter eines Bereiches in einer Firma, in der er angestellt ist. Deutlich sind seine Rollen zu erkennen und somit auch die Komplexität seines Lebens. Zu jeder Rolle könnten wir weitere Kreise zeichnen, die für die Menschen stehen, mit denen er dort in Beziehung steht. Und jeder dieser Menschen hat Erwartungen und ist auch sogleich jemand von dem er etwas erwartet. Man braucht nicht viel Phantasie um sich das Geflecht der Erwartungen und Bedürfnisse vorzustellen.

¹⁰ Hartmut Knorr, *Coaching ... damit Entwicklung stimmig wird*, Erzhausen: Schönbach-Druck, Leuchter Edition, 2001, 195.

¹¹ Hartmut Knorr, *Coaching*, 195.

[Die Rollenvielfalt einer Führungskraft]

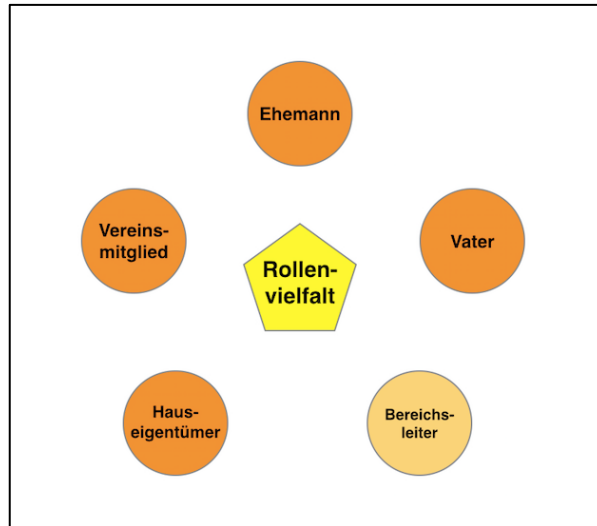


Abbildung 1

Es geht in dieser Arbeit um die Rollenvielfalt einer Führungskraft und so erhöhen wir die Komplexität nun noch, indem wir eine Lupe auf seine Rolle als Bereichsleiter richten. Abbildung 2 zeigt die Verzweigung der Rollen in seiner Arbeitswelt. Als Bereichsleiter sind ihm Mitarbeiter unterstellt, ein Vorgesetzter überstellt, ein Bereichsleiter gleich gestellt und er hat ausserdem einen stellvertretenden Bereichsleiter.

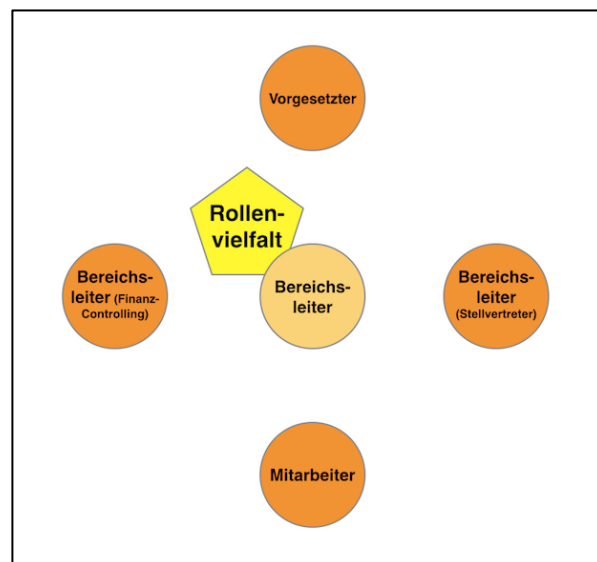


Abbildung 2

Die berufliche Rollenvielfalt wird deutlich durch die verschiedenen Ebenen im Bereich der Führung. Schon jetzt können wir erahnen, dass neben der Sachkompetenz auch eine hohe Beziehungskompetenz erforderlich ist, um langfristig in diesen Rollen gesund und erfolgreich unterwegs zu sein. Und einen weiteren Faktor möchte ich an dieser Stelle erwähnen, der die Komplexität nochmals steigert:

[Die Rollenvielfalt einer Führungskraft]

Es ist erst wenige Jahrzehnte her, dass Menschen eine hohe Akzeptanz für vorgegebene Rollen besaßen. Rollen, die ihnen gesellschaftlich vorgegeben wurden. Die Akzeptanz von Aufforderungen von Menschen in Leitungsfunktionen war ungleich höher als heute. Man ordnete sich Leitern unter, ganz einfach weil sie ein Amt innehatten, sei es der Polizist, der Bürgermeister oder der Pastor. Diese positionale oder formale Autorität beruht auf der Anerkennung einer formalen Überordnung in einer Organisation.

Nach den Einschnitten der Reformation¹² und der französischen Aufklärung erleben wir seit ungefähr 60 Jahren¹³ die Phase der sogenannten Postmoderne. Eines ihrer Kennzeichen ist, dass man Führungspersonen nicht einfach folgt, weil sie ein Amt innehaben. Man sucht vielmehr soziale Kompetenzen, auch Soft Skills genannt. Dazu gehören beispielsweise Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Selbstreflexion und Selbstmanagement. Im Bereich der Fußballtrainer ist dieser Wechsel gut beobachtbar. Thomas Tuchel, bis Mai 2014 Trainer der Bundesligamannschaft von Mainz repräsentiert diese neue Art der Führungsperson. *„Damit stellt Tuchel gleichsam einen neuen Typus der Autoritätsperson dar. Einen, dem es gelungen ist, jene widersprüchlichen Tugenden zu vereinen, die tief in uns stecken und die in der modernen Gesellschaft heute gefragt sind – einerseits die Kraft der klaren Ansage, andererseits die Wärme der emphatischen Einbindung.“*¹⁴

Die Rolle als Bereichsleiter – wie in unserem Beispiel – muss durch Sachkompetenz und Beziehungs- oder wie man auch sagt - Sozialkompetenz¹⁵ gefüllt werden. Diese setzt sich aus vielen Facetten zusammen¹⁶. Vertrauenswürdigkeit ist hierbei fundamental, und diese ist eng verbunden mit einem Begriff, der im Zusammenhang mit Führung und Rollenvielfalt immer wieder erwähnt wird: die Authentizität. Dazu mehr im nun folgenden Kapitel.

¹² Walther von Loewenich, *Martin Luther – Der Mann und sein Werk.*, München: Paul List Verlag, 1982, 185: *„Hier stehe ich, ich kann nicht anders“*, Luthers Worte am Ende seiner Rede auf dem Reichstag 1521 in Worms.

¹³ eine ganz grobe Aussage meinerseits

¹⁴ <http://www.zeit.de/2010/41/Autoritaet/seite-4>

¹⁵ im englischen: „social skills“ oder auch „soft skills“

¹⁶ dazu gehören u. a. Einfühlungsvermögen, Vertrauenswürdigkeit und Konfliktfähigkeit

3 Der Ruf nach Authentizität der Führungskraft

In der heutigen Zeit wird die Frage nach dem Echtsein, der Authentizität¹⁷, immer häufiger gestellt. Die Gründe hierfür sind sicherlich vielschichtig, vielleicht steht die Sehnsucht nach dem Echten und Bedeutungsvollen oftmals dahinter. Ob die Frage in Deutschland häufiger gestellt wird als in anderen Ländern, wäre eine interessante Forschungsaufgabe. Dem kann im Rahmen dieser Arbeit nicht nachgegangen werden. Für die Aufgabenstellung dieser Abschlussarbeit ist festzuhalten, dass das Spannungsfeld in dem eine Führungskraft steht - aufgrund der mannigfaltigen dazugehörigen Rollen - viel mit der Frage der Echtheit zu tun hat. Diese Frage läuft bewußt oder unbewußt immer mit – sowohl bei den Geführten als auch beim Leiter selbst, weil es an die Tiefen rührt, in denen ein Mensch sich wohl oder unwohl fühlt. Es geht um die Stimmigkeit des Lebens, die grundlegend ist für ein gesundes Selbstwertgefühl und somit auch als Grundlage für gesunde Beziehungen zu sehen ist. Hartmut Knorr schreibt dazu: *„Durch eine gut ausgefüllte Rolle wirkt der Mensch authentisch und zeigt Profil. Je mehr Rollen der Mensch übernehmen kann, desto 'weiter' wird seine Persönlichkeit. Wer in der Lage ist, seine Fähigkeiten und Grundwerte in allen seinen Rollen authentisch zu realisieren, wird als reife Persönlichkeit wahrgenommen werden.“*¹⁸

Authentisch sein ist also keine Fähigkeit, die man - einmal erworben - für immer besitzt, sondern eine Eigenschaft, die sich im Fluß unserer Persönlichkeitsentwicklung befindet. Immer dasselbe zu behaupten kann sogar ein Mangel an Veränderungsbereitschaft und Starrheit zeigen. Ausserdem ist es nicht ratsam immer und jedem alles preiszugeben, richtig ist es jedoch nichts zu sagen, was nicht ehrlich ist. *„Alles, was gesagt wird, soll echt sein; nicht alles was echt ist, soll gesagt werden.“*¹⁹

Die Rollenvielfalt einer Führungskraft führt auch immer wieder zu Rollenkonflikten, sowohl im zwischenmenschlichen Bereich, als auch innerhalb der eigenen Persönlichkeit. Ich nenne es den intrapersonellen Rollenkonflikt. Wie gehe ich mit den Erwartungen an mich selbst um, wenn ich mich von einer Rolle in die andere

¹⁷ Authentizität: Das griechische Wort für Authentizität („authentikós“) setzt sich aus den Worten „autos“ („selbst“) und „ontos“ („seiend“) zusammen.

¹⁸ Hartmut Knorr, *Coaching*, 196.

¹⁹ Ruth Cohn & Alfred Farau, *Gelebte Geschichte der Psychotherapie*. Stuttgart, 1987, 280.

[Die Rollenvielfalt einer Führungskraft]

bewege und was macht es mit mir, wenn es schwer fällt den mannigfaltigen Rollen und ihren Herausforderungen zu begegnen. Kann ich mir selbst treu bleiben?

Um diesen Fragen und ihrer Bearbeitung einen strukturellen Rahmen und somit mehr Übersichtlichkeit zu geben, beschäftigen wir uns nun – im folgenden Kapitel - mit dem interaktionistischen Ansatz von Oswald Neuberger.

4 Der interaktionistische Ansatz

In seinem Buch „Führen und Führen lassen“ beschreibt Oswald Neuberger vier grundlegende Beeinflussungsebenen in denen eine Führungskraft sich immer befindet. *„Bei Führungspersonen ist grundsätzlich die Relation mit zu denken. Sie ist weder auto-aktiv (die Führungskraft als autonome souveräne Entscheiderin und Macherin), noch re-aktiv (lediglich antwortend auf fremde Erwartungen und Vorgaben), sondern inter-aktiv (auf andere einwirkend und im Gegenzug auch von ihnen beeinflusst) und sogar trans-aktiv, denn in dieser wechselseitigen Bestimmung bleiben beide Parteien nicht die, die sie waren, sondern werden zu neuen Qualitäten transformiert.“*²⁰

Führung ist ein komplexer Vorgang, der sich stetig im Wandel befindet. Rollen werden immer wieder neu – bewußt und auch unbewußt – neu definiert, und die Menschen, die diese Rollen füllen sind ebenfalls in einem stetigen Veränderungsprozess. Das war zwar schon immer so, die Geschwindigkeit dieser Prozesse befindet sich allerdings in einer sich immer mehr zunehmenden Beschleunigung. Auch die Reflexion dieser Vorgänge ist heute wesentlich komplexer, wie uns Neuberger verdeutlicht: Die Einflussnahme des Leiters auf die Geführten ist offensichtlich, die von ihm als re-aktiv bezeichnete Einflussnahme ist weniger im Blickpunkt, und doch auch immer mit zu bedenken. Führung ist also interaktiv. Aber nicht nur das, sondern auch trans-aktiv, denn sowohl Führer als auch Geführte durchlaufen einen Wandel. Somit erlebt sich eine Führungskraft nicht nur in einer Vielfalt von Rollen und Rollenerwartungen, sondern auch in einem Wandel von Erwartungen durch die Zirkulation von inter-aktiv und trans-aktiv. *„Aus einem solchen Blickwinkel ist es auch fragwürdig, ...der Führungskraft die Rolle einer kausalen Ursache ... zuzusprechen ... realistischer ist es, von Vernetzung und zirkulärer Kausalität auszugehen.“*²¹ Be-

²⁰ Oswald Neuberger, *Führen und Führen lassen*, 332.

²¹ Oswald Neuberger, *Führen und Führen lassen*, 630.

[Die Rollenvielfalt einer Führungskraft]

reits auf Seite sechs zitiert Neuberger Burns, der es so ausdrückt: „*Wie führen Führer Gefolgsleute, ohne völlig von Gefolgsleuten geführt zu werden? Führung ist eines der meistbeobachteten und am wenigsten verstandenen Phänomene auf der Erde*“²²

Den Aspekt der Rollenerwartung und des damit verbundenen Rollendrucks auf den Leiter beschreibt auch Dahrendorf: (Damit) „*gibt der Einzelne seine unberührte Individualität zwar auf, gewinnt aber das Wohlwollen der Gesellschaft, in der er lebt; sträubt der Einzelne sich gegen die Forderungen der Gesellschaft, dann mag er sich eine abstrakte und hilflose Unabhängigkeit bewahren, doch er verfällt dem Zorn und den schmerzhaften Sanktionen der Gesellschaft*“²³. Diese Sichtweise wirft weitere interessante Fragen auf. Besonders fraglich erscheint mir die Wertung, die Dahrendorf der Unabhängigkeit zuschreibt. Ein Mensch bzw. Leiter, der sich den gesellschaftlichen Forderungen seiner Rolle entgegenstellt, hat, seiner Meinung nach, nur erreicht, dass er seine „Individualität unberührt bewahrt“ sowie eine „abstrakte und hilflose Individualität“.

Ich bin der Ansicht, dass ein Leiter, der für Werte - wie zum Beispiel die des christlichen Glaubens - steht, vielmehr erreichen, kann als die pessimistische Sichtweise Dahrendorfs. Als Beispiele der Geschichte seien hier Martin Luther, William Wilberforce oder eben auch Jesus Christus genannt. Neben dieser Kritik an der Dahrendorfschen Aussage ist natürlich festzuhalten, dass eine Führungsperson sich in der Vielfalt ihrer Rollen und dem damit verbundenen Druck befindet, und auch davon geprägt und beeinflusst wird. Dabei sind Rollenerwartungen immer im Fluss. Besonderen Augenmerk möchte ich jetzt noch auf den intrapersonellen Erwartungsdruck legen.

5 Der intrapersonelle Rollenkonflikt

Ich zitiere erneut Hartmut Knorr: „*Je mehr Rollen der Mensch übernehmen kann, desto 'weiter' wird seine Persönlichkeit. Wer in der Lage ist, seine Fähigkeiten und Grundwerte in allen seinen Rollen authentisch zu realisieren, wird als reife Persönlichkeit wahrgenommen werden.*“²⁴ Die Umsetzung der Fähigkeiten und Grundwerte in der Vielfalt der Rollen ist im stetigen Fluss und Wandel, sowohl durch die Erwar-

²² James M. Burns, *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978. Zitiert bei Oswald Neuberger, *Führen und Führen lassen*, 6.

²³ Ralf Dahrendorf, *Homo Sociologicus*, 27.

²⁴ Hartmut Knorr, *Coaching*, 196.

[Die Rollenvielfalt einer Führungskraft]

tungen der anderen an den Rollenträger, als auch der Wandel der eigenen Erwartungen. Umso wichtiger ist es in der eigenen Person sicher und stabil zu sein. Da es im Verlauf der Persönlichkeitsentwicklung aber natürlich auch zu einem Wertewandel kommen kann, leidet diese Stabilität und führt zu intrapersonellen Konflikten, wie es zum Beispiel die Phase der sogenannten Midlife-Krise kennzeichnet. Die Verunsicherung in der eigenen Person muss bewältigt werden, weil sonst auch die Grundlage für den Umgang mit dem Erwartungsdruck der anderen unerträglich wird. Stellen Leiter sich sehr viele Fragen der Selbstkritik, so befinden sie sich im intrapersonellen Rollenkonflikt: „Wie gehe ich mit den Erwartungen an mich selbst um?“, „Warum fällt es mir schwerer meine Abteilung zu leiten? Hat es mit dem jüngeren Co-Leiter zu tun, der sich so erstaunlich gut entwickelt und der viel Lob und Aufmerksamkeit bekommt? Mehr als ich?“ „Sollte ich in einer andere Firma wechseln, weil ich der Arbeit hier nicht mehr gewachsen bin?“, „Wieso schaffe ich nie was ich mir vorgenommen habe?“ Oder „Warum nehme ich mir immer zuviel vor?“ oder „Bewerte ich meine eigene Zielsetzungen eigentlich richtig?“; „Was macht es mit mir, wenn es schwer fällt den mannigfaltigen Rollen und ihren Herausforderungen zu begegnen?“ und „Kann ich mir selbst treu bleiben?“

Ich greife noch einmal das Beispiel des Bereichsleiters aus 2.2 auf. Der Bereichsleiter lebt in der Firma auf mindestens drei Ebenen bzgl. Führung: Als Führer, mit Leitern auf gleicher Ebene und als Geführter. Dazu kommt noch die Ebene zu seinem Co-Leiter, der ihm zunächst unterstellt ist, der jedoch als Nachfolger aufgebaut werden soll, also nach und nach auf Augenhöhe kommt. Nehmen wir an, dass diese Führungskraft eine hohe Loyalität zu seinen Leitern lebt, was geschieht mit ihm, wenn ihm das von seinem Chef – natürlich mit anderen Worten – zum Vorwurf gemacht wird: „Sie sind zu angepasst, seien sie mal etwas forscher!“. Was, wenn er durch einen Wandel in seiner eigenen Person feststellt, dass sein innerer Vorwurf an seine Mitarbeiter sie seien unloyal nun in einem anderen Licht erscheint?

Dieses konstruierte Beispiel veranschaulicht einen intrapersonellen Rollenkonflikt, der natürlich Schnittmengen zu anderen Rollenkonflikten hat.

6 Abschließendes Fazit und Ausblick

In der Einleitung dieser Arbeit beschrieb ich meinen Konflikt zwischen der Rolle als Pastor einer Ortsgemeinde und der Rolle als Leiter von BFP-NRW. Die Beschäfti-

[Die Rollenvielfalt einer Führungskraft]

gung mit diesem Thema machte mir deutlich, dass es Rollenkonflikte gibt „so weit das Auge reicht“. Wenn man zum beispielsweise eine Organisation wie die Lokalgemeinde mit dieser Brille sieht, so gibt es eine bewußte Wahrnehmung von Interaktionen zwischen den Leitern und den Mitarbeitern, die vieles sichtbar machen. Zu dem Spannungsfeld der Rollenvielfalt gesellen sich die vielfältigen Konfliktarten, wie Machtkonflikte oder auch Generationskonflikte.

Eines der zentralsten Themen im Bereich von Führung und Leitung ist das der Selbstleitung. Aus diesem Grunde bin ich in Kapitel fünf auf innerpersonelle Rollenkonflikte eingegangen. Hier liegt meiner Meinung nach der Hauptschlüssel um in der Rollenvielfalt immer wieder Wege zu finden, die zur Ausgewogenheit und zur Gesundheit verhelfen. Es geht hier um die Tiefe der eigenen Person, die sich beständig nach Anerkennung und Befriedigung sehnt. Dabei ist der Zustrom von Gottes Gnade in das Herz von nie zu überschätzender Bedeutung.

Hierzu abschliessend zwei Zitate von John Eldredge und aus der Heiligen Schrift die zum Weiterdenken anregen: *„Wir kommen in die Welt mit einer Sehnsucht, gekannt zu werden, und mit einer tiefsitzenden Furcht, dass wir nicht das sind, was wir sein sollten. Damit sind wir Kandidaten für eine ausgewachsene Identitätskrise.“*²⁵ *„Denken Sie an die Rolle, die sie selbst spielen, das Ich, dass sie überstreifen wie ein Kostüm. Wer hat Ihnen diese Rolle zugewiesenen? Die meisten von uns leben nach einem Drehbuch, dass jemand anders für uns geschrieben hat. Wir werden nie dazu aufgefordert, aus unseren Herzen heraus zu leben, die zu sein, die wir in Wahrheit sind, und deshalb ziehen wir diese falschen Ichs an, in der Hoffnung, auf diese Weise für die Welt akzeptabler oder nützlicher zu werden.“*²⁶ *„Mein Sohn, achte auf meine Worte, neige dein Ohr zu meinen Reden! Lass sie nie von deinen Augen weichen, bewahre sie im Innersten deines Herzens! Denn sie sind das Leben denen, die sie finden, und heilsam ihrem ganzen Leib. Mehr als alles andere behüte dein Herz; denn von ihm geht das Leben aus.“*²⁷

²⁵ John Eldredge, *Auf dem Weg des Herzens*. Gießen: Brunnen Verlag, 2009, 84.

²⁶ John Eldredge. *Auf dem Weg des Herzens*, 84.

²⁷ Schlachter Bibel, *Sprüche 4,20-23*.

[Die Rollenvielfalt einer Führungskraft]

Bibliographie

Burns, James M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.

Cohn, Ruth & Farau, Alfred. *Gelebte Geschichte der Psychotherapie*. 2. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta, 1987.

Dahrendorf, Ralf. *Homo Sociologicus*. 15. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag, 1977.

Duden. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Rolle>. 2. Juli 2014.

Eldredge, John. *Auf dem Weg des Herzens*. Gießen: Brunnen Verlag, 2009.

Knorr, Hartmut. *Coaching ... damit Entwicklung stimmig wird*. Erzhausen: Schönbach-Druck, Leuchter Edition, 2001.

Mahlmann, Regina. *Führungsstile flexibel anwenden*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2002.

Neuberger, Oswald. *Führen und Führen lassen*. 6. Aufl., Stuttgart: UTB für Wissenschaft, 2002.

Schlachter Bibel, Genfer Bibelgesellschaft, *Schlachter Übersetzung Version 2000*. 2. Aufl., Geneva Bible Society, 2003.

Schulz von Thun, Friedemann. *Miteinander Reden, Bd. 1 Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2001.

von Loewenich, Walther. *Martin Luther – Der Mann und das Werk*. München: Paul List Verlag, 1982.

Zeit. <http://www.zeit.de/2010/41/Autoritaet/seite-4>. 24. Juli 2014.