

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
1.1 Zielstellung der Arbeit.....	5
1.2 Führungskräftebefragung	6
2. Begriffliche Einführung.....	7
2.1 Führungskraft.....	7
2.2 Authentizität.....	8
2.2.1 Selbstbild.....	10
2.2.2 Fremdbild	12
3. Authentizität als Führungskompetenz	16
3.1 Prämissen von Authentizität.....	19
3.1.1 Gesellschaftliche Normierung	19
3.1.2 Entstehungsprozess	20
4. Führung.....	23
4.1 Führungstheorien.....	24
4.1.1 Rollentheoretische Ansätze.....	26
4.1.1.1 Strukturell-funktionalistischer Ansatz.....	27
4.1.1.2 Symbolisch-interaktionistischer Ansatz	28
4.2 Rollentheorie.....	29
4.2.1 Rollenbegriff	30
4.2.2 Bezugsgruppen.....	33

4.2.3 Rollenerwartungen	35
4.2.3.1 Einteilung anhand des Verpflichtungscharakters .	38
4.2.3.2 Einteilung anhand der Gesellschaftsansprüche	40
4.2.3.2.1 Rollenattribute	41
4.2.3.2.2 Rollenverhalten	43
4.2.3.3 Feedbackmodelle	45
4.3 Rollenkonflikte.....	47
4.4 Die Rollen einer Führungskraft	50
4.4.1 Die klassischen Managementrollen	50
4.4.2 Managementrollen nach Henry Mintzberg	53
4.4.3 Rollenaufteilung nach Margerison/McCann.....	58
4.4.4 Rollenmodell im Personalbereich	60
4.4.4.1 Rollenklassifizierung	61
4.4.4.2 Bezugsgruppen	63
4.5 Führungsdilemma.....	65
5. Zusammenfassung.....	68
6. Resümee.....	70
7. Quellen und Abbildungen.....	70
8. Anlagen.....	77

1. Einleitung

*„Die ganze Welt ist eine Bühne,
Und alle Fraun und Männer bloße Spieler.
Sie treten auf und gehen wieder ab,
Sein Leben lang spielt einer manche Rollen.“*

William Shakespeare (Wie es euch gefällt)

Stellt man einer Führungskraft die Frage nach der persönlichen authentischen Führung, lauten die Antworten häufig:

„Ja, natürlich bin ich authentisch, ich spiele doch keine Rolle“,
„Je authentischer Führung ist, desto besser funktioniert sie“,
„Ich zeige mich immer wie ich wirklich bin“,
„Ein guter Manager spielt keine Rolle, sondern gibt sich so wie er ist!“¹

Spontane Antworten auf die Frage nach Authentizität werden zumeist mit den voranstehenden Aussagen beantwortet. Denn Authentizität hat sich in den letzten Jahren zu einem vermeintlichen Ideal entwickelt und wird als übergeordnete Führungskompetenz angesehen. Obliegt dem Begriff „authentisch sein“ nicht ein zu positiver Wirkungsgrad?

Soll ein Manager beispielsweise betriebsbedingt zehn Prozent seiner Belegschaft freisetzen, so kommt dies einer beruflichen Herausforderung und Aufgabe gleich, die mit authentischer Entscheidungsfindung jedoch wenig gemein hat. Hier spielen betriebliche und gesetzliche Vorgaben die übergeordnete Rolle und nicht die persönlichen Präferenzen des Vorgesetzten.

¹ Vgl. Auswertung der eigenen Führungskräftebefragung

Kommuniziert dieser die Kündigungsentscheidung, gegenüber seiner Mitarbeiterschaft, sind Kompetenzen wie Transparenz, unternehmerisches Handeln und Geschäftssinn von Bedeutung.

Mit spontaner Authentizität kommt man hier wohl kaum weiter. Vielmehr steht das Erfüllen einer Rollenanforderung im Vordergrund. Will man mit diesem Beispiel nicht vielmehr dem Zitat von Shakespeare folgen und zu einem gewissen Grad jeder Führungskraft das Handeln in Rollen unterstellen?

Müssen Führungskräfte tatsächlich möglichst authentisch sein, um erfolgreich agieren zu können oder gilt Authentizität im Unternehmensalltag als naive Wunschvorstellung?

1.1 Zielstellung der Arbeit

Im Rahmen dieser Arbeit sollen zwei wesentliche Forschungsfragen beantwortet werden. Zum Ersten gilt es, zu erörtern ob „authentisch sein“, im Allgemeinen und im Speziellen im beruflichen Umfeld einer Führungskraft, tatsächlich mit einer so positiven Assoziation verbunden ist, wie es bei spontaner Betrachtung scheint. Zum Zweiten sollen nachfolgende Ausführungen klären, in welchem Maße jede Führungskraft Empfänger beruflicher Rollen ist und über welchen Authentizitätsgrad eine Führungskraft tatsächlich verfügen sollte, um erfolgreich zu existieren.

Wie viel „Rollenspieler“ darf eine Führungskraft im Berufsalltag sein? Oder gilt ausschließlich Authentizität als Schlüssel zum Führungserfolg?

Die nachfolgenden Ausführungen sollen zeigen, dass Authentizität im reinen Sinne keine Erfolgskomponente einer Führungspersönlichkeit ist. Eine intensive Auseinandersetzung mit beruflicher Authentizität verdeutlicht die anfängliche positive Assoziation als realitätsfern.

Die zentrale Arbeitsthese in dieser Arbeit lautet: Nicht unbewusste Natürlichkeit, sondern Rollensouveränität und situative Handlungsfähigkeit bestimmen den Alltag einer Führungsperson.

1.2 Führungskräftebefragung

Zur Einschätzung der aktuellen Auffassung zum Thema Authentizität am Arbeitsplatz wurde sich der klassischen Methode einer Befragung, im Speziellen einer Online-Befragung von Führungskräften (unterschiedlicher Hierarchieebenen und Branchen), bedient.

Im Ergebnis der anonymen Erhebung wurden die Antworten von achtzehn befragten Führungspersonen analysiert und anschaulich in Diagrammform dargestellt. Dabei agieren 94% der Befragten in einer Position mit Personalverantwortung.

Folgende Elemente wurden ermittelt:

- die Übereinstimmung von beruflichem Rollenportfolio und persönlicher Charakteristik,
- ob und wie häufig eine situative Anpassung an das berufliche Rollenportfolio auftritt,
- der Einfluss der Unternehmenskultur auf die persönliche Charakteristik,
- ob Authentizität als notwendige Führungskompetenz erachtet wird,
- inwieweit aus persönlicher Sicht authentisch gehandelt wird,
- die Einschätzung des Fremdbildes im beruflichen Umfeld, sowie das Bedürfnis dieses zu korrigieren und
- der Einfluss authentischen Handelns auf den beruflichen Erfolg.

Die Erhebungen dieser Befragung werden beispielhaft und situativ in die Arbeit eingebaut.

2. Begriffliche Einführung

Nachfolgend werden als selbstverständliche Grundlage dieser Arbeit zunächst die wesentlichen Begriffe „Führungskraft“ und „Authentizität“ erläutert. Dabei sollen dem Leser insbesondere die theoretischen Grundlagen zum Authentizitätsgrad von Führungspersonen vermittelt werden.

2.1 Führungskraft

In der Literatur lässt sich eine Vielzahl von Begriffsklärungen finden, von denen drei im Folgenden dargestellt werden.

Erstens definiert Drucker Führungskräfte als „jene Denkarbeiter, Manager oder individuell-professionelle Mitarbeiter [...], von denen man auf Grund ihrer Stellung oder ihrer Kenntnisse im normalen Verlauf ihrer Betätigung Entscheidungen erwartet, die bedeutenden Einfluss auf die Erfüllung der Aufgabe und die Resultate des Ganzen haben“².

Zweitens versteht Weber unter Führungskräften sowohl Vorgesetzte mit Personalverantwortung, als auch Spezialisten ohne Personalverantwortung.³ Aus dieser Definition geht hervor, dass eine Führungskraft nicht zwingend weisungsberechtigt gegenüber anderen Personen sein muss.

² Drucker, P.F., Die ideale Führungskraft, S. 25

³ Vgl. Weber, W., Fortbildung für Führungskräfte, S. 56

Drittens versteht Becker alle Personen, die Führungsverantwortung für Mitarbeiter tragen und/oder im Sinne der Unternehmensführung Einfluss auf die Unternehmenspolitik nehmen, als Führungskräfte.⁴

Die nachfolgenden Ausführungen stützen sich im Verständnis einer Führungskraft auf die Definition Beckers. Diese Definition vereint zum einen die Personalverantwortung und zum anderen die Entscheidungskompetenz einer Führungskraft.

Aus Gründen des Satzbildes wird auf eine geschlechtsspezifische Schreibweise verzichtet. Ist in dieser Arbeit die Rede von „Managern“, sind selbstverständlich auch „Managerinnen“ gemeint.

2.2 Authentizität

Da keine einheitliche Definition für Authentizität existiert, orientiert sich die folgende Begriffsklärung am sprachlichen Ursprung.

Der Begriff Authentizität entstammt dem griechischen Wort *authentikós* und findet seinen Ursprung in der Kanzleisprache des 16. Jahrhunderts.⁵ Dementsprechend bezog sich Authentizität ursprünglich auf Schriften und kann mit Echtheit, Zuverlässigkeit und Stimmigkeit übersetzt werden.

⁴ Vgl. Becker, M., Personalentwicklung, S. 605

⁵ http://wordinfo.info/words/index/info/view_unit/3771/, Stand: 24.02.2010

So galten beispielsweise Dokumente als authentisch, wenn ihre Herkunft als gesichert und verbürgt angesehen werden konnte. Bis heute spricht man auf dem Gebiet der Computersicherheit von „Authentifizierung“. Dieser automatisierte Vorgang meint die eindeutige Identifizierung eines Benutzers über einen Benutzernamen und Passwort.⁶

Der Ursprung des Begriffs zeigt deutlich, dass Authentizität durch eine Zuschreibung von außen entsteht. Bestimmte Indizien erzeugen die authentische Wirkung. Dies führt zu einem wesentlichen Merkmal von Authentizität: Sie wird nicht angeboren. Das heißt, Authentizität entsteht in der Wahrnehmung anderer.⁷

Bei der Übertragung des Authentizitätsbegriffs auf Personen wurde die ursprüngliche Bedeutung umgedeutet: Aus „authentisch wirken“ wurde „authentisch verhalten“. So gelten Menschen als authentisch, wenn dessen Handeln für selbstbestimmt und natürlich gehalten wird.

Der Wirtschaftspsychologe Rainer Niermeyer definiert Authentizität als die „Kongruenz zwischen inneren Gefühlen und äußerem Ausdruck“⁸. Demzufolge wäre eine Person authentisch, wenn die eigene Selbstwahrnehmung mit der Fremdwahrnehmung des Gegenübers übereinstimmt.

Die folgenden Ausführungen sollen beide Gegenstücke erläutern.

⁶ <http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Authentifizierung-authentication.html>,
Stand: 24.02.2010

⁷ Ausführliche Erläuterungen in Abschnitt 3.1.

⁸ Niermeyer, R., Interview Psychologie Heute, Ausgabe 3/2009

2.2.1 Selbstbild

Das Selbstbild wird als die „Summe der Urteile und Eindrücke einer Person über sich selbst“ definiert⁹.

In diesem Zusammenhang stehen folgende Fragestellungen im Fokus: Wie sehe ich mich selbst? Wie nehme ich meine Rollen wahr und welche Erwartungen verbinde ich damit? Vor dem Hintergrund unseres Selbstbildes bewerten wir die Rollen unseres Lebens als „passend“ und „weniger passend“ und handeln danach.

So wird sich beispielsweise ein Schulabgänger mit der elementaren Fragestellung nach seinem zukünftigen Berufsfeld erstmalig umfangreich mit seinem Selbstbild auseinandersetzen müssen. Ein kreativer und lebhafter Mensch findet wohl eher in der „Rolle des innovativen Machers“ seine Erfüllung, anstatt eine 20 Cent-Differenz in einer 50-seitigen Unternehmensbilanz zu analysieren.

Der Kommunikationsberater und Coach Sven Brodmerkel beschreibt das Selbstbild als Ausgangspunkt für authentisches Auftreten und „Bereich des inneren Erlebens“¹⁰. Die innere Grundeinstellung bestimmt das Verhalten eines jeden Menschen und somit jeder Führungskraft. Jeder Mensch hat bestimmte Annahmen als Überzeugungen oder Haltungen verinnerlicht und handelt nach diesen. Die inneren Einstellungen einer Führungskraft formen sich zu einer eigenen Führungsphilosophie.

⁹ Vgl. Bierhoff, H.W., Sozialpsychologie, S. 281

¹⁰ Brodmerkel, S., Wann sind Manager echt?, in: managerSeminare, 4/2007

So wird sich beispielsweise eine Führungskraft mit einem positiven Selbstbild viel zutrauen, hohe Ziele setzen und große Anstrengungen unternehmen diese Ziele zu erreichen.

Der unmittelbare Zusammenhang von Selbstbild der Führungsperson und dessen Rollenverhalten wird insbesondere im Abschnitt 4.3 von Bedeutung sein, wenn das Konfliktpotenzial von Rollenerwartungen thematisiert wird.

Entscheidend für ein authentisches Selbstbild ist die Außenperspektive – die Wahrnehmung unseres Gegenübers.

Denn „wir zeigen uns unseren Kindern nicht so wie unseren Vereinsbrüdern, unseren Kunden nicht wie unseren Mitarbeitern, unseren eigenen Vorgesetzten nicht wie unseren engsten Freunden“¹¹. Wir zeigen verschiedenen Personengruppen unterschiedliche Facetten unserer Persönlichkeit, die sich nach außen unweigerlich in Rollen niederschlagen.

Es ist demnach nahezu unmöglich, keine Rollen zu spielen: Ob bewusst oder unbewusst, unserer Gegenüber klassifiziert uns. Somit steht die Wahrnehmung von außen, das heißt die Fremdwahrnehmung, im Fokus.

Das Fremdbild gilt als Pendant zum Selbstbild und soll im Folgenden Beachtung finden.

¹¹ Goffman, E., Wir alle spielen Theater, S. 34

2.2.2 Fremdbild

Das Fremdbild beschreibt die Wahrnehmung durch andere Personen¹² und somit deren Beurteilungen bzw. Einschätzungen.

Die vorrangige Frage lautet hierbei: Wie sehe ich die Rollen meines Gegenübers und welche Erwartungen habe ich an diese Personen?

So sieht man zum Beispiel einen Personalmanager in der Rolle des Vermittlers und Beraters und erwartet von selbigem unparteiisches, schlichtendes und unterstützendes Verhalten.

Das Fremdbild steht in unmittelbarem Zusammenhang zu dem so genannten „ersten Eindruck“. Dieser vielzitierte Augenblick, der nach unterschiedlichen Meinungen zwischen zehn und dreißig Sekunden dauert, kann als anfängliche Kontur des Fremdbildes beschrieben werden.

Der erste Eindruck gilt oft als starre Grundlage. Hat man sich einmal ein Bild von einer Person gemacht, nimmt man vornehmlich solche Informationen auf, die den Eindruck bestätigen. Das heißt es ist schwieriger, neue oder andere Facetten zu betrachten und zu berücksichtigen, als bestehende zu verstärken.

Die Ausführungen in Abschnitt 3.1 zeigen, dass die Fremdwahrnehmung als entscheidende Perspektive über authentische Wirkung entscheidet.

¹² Meint in diesem Zusammenhang insbesondere die unter 4.2.2 genannten Bezugsgruppen.

Die Mitarbeiterschaft, als eine wesentliche Bezugsgruppe einer Führungsperson, entscheidet über die authentische Wirkung ihres Vorgesetzten.

Die eigene Befragung zeigt, in welchem Umfang die befragten Führungskräfte ihren Mitarbeitern ein realistisches Abbild ihrer Persönlichkeit offenbaren.

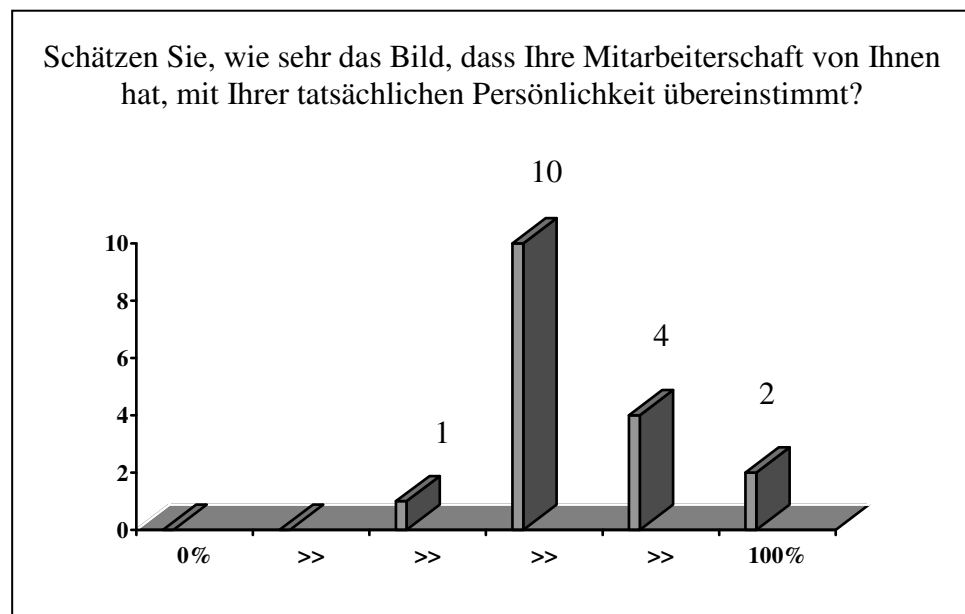


Abb. 1: Auswertung der Führungskräftebefragung zum Fremdbild

Es wird deutlich, dass die Mehrheit der Befragten eine Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild von 60 Prozent vermutet. Das zeigt, dass die Befragten nur einen Teil ihrer Persönlichkeit preisgeben.

Sie wissen, dass ihre Mitarbeiterschaft ihre tatsächliche Persönlichkeit nicht kennen kann, weil diese nie in allen Facetten gezeigt wird. Sie verbergen, ob bewusst oder unbewusst, bestimmte Persönlichkeitsmerkmale beziehungsweise unpassende Stimmungen, um der Situation zu entsprechen und die Anforderungen der Mitarbeiterschaft zu erfüllen.

Zu dem gleichen Resümee führt der folgende Auszug aus dem Fragekatalog.

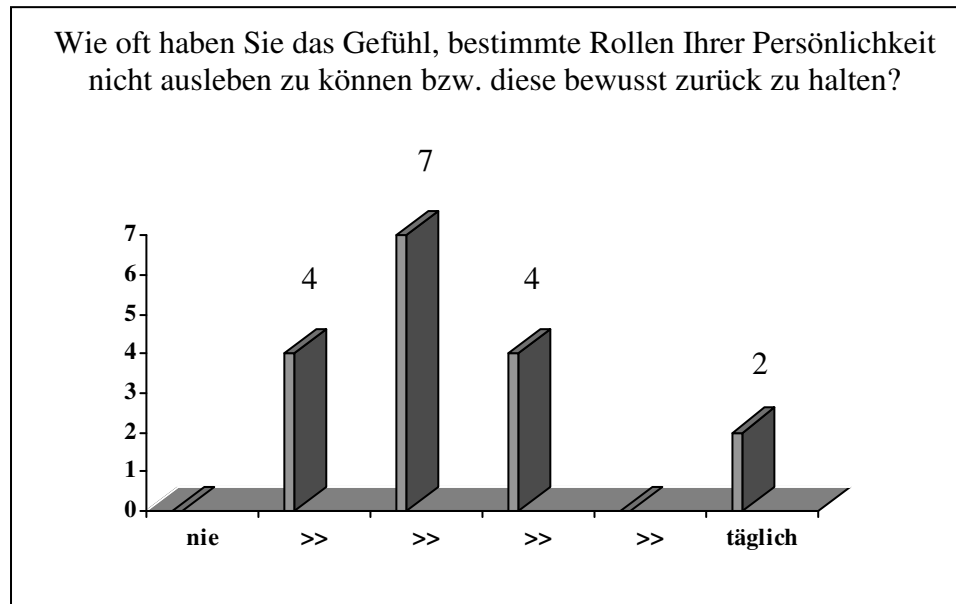


Abb. 2: Auswertung der Führungskräftebefragung zur Persönlichkeitsanpassung

Hier wird ebenfalls deutlich, dass in jedem Fall ein bestimmter Grad der Anpassung vorliegt. Es wird situationsabhängig gehandelt und gegebenenfalls auf unpassende Authentizität verzichtet.

Authentisch sein bedeutet - die „völlige Kongruenz zwischen den eigenen Gefühlen und dem jeweiligen Ausdrucksverhalten“¹³. Sollte eine Führungskraft tatsächlich möglichst authentisch sein und das „Herz tagtäglich auf der Zunge tragen“?

¹³ Niermeyer, R., Mythos Authentizität, S.15

Es klingt zunächst verlockend seinen Stimmungen und Launen jederzeit folgen zu können. Doch eine genauere Betrachtung erhebt Zweifel an der Führungseigenschaft Authentizität.

Lebt eine Führungskraft ihre temporären Launen hemmungslos aus, wird das als „unverschäm“ oder „untragbar“ bezeichnet. Übergeht beispielsweise eine Führungskraft während einer Vorstandssitzung geschäftliche Themen um stattdessen emotional über die bevorstehende Scheidung zu debattieren, wäre das zwar authentisch, aber ebenso peinlich und unangebracht.

Situative Handlungsfähigkeit und anforderungsgerechte Verhaltensanpassung formen den Alltag eines jeden Menschen und auch einer Führungsperson, so dass Authentizität im beruflichen Kontext oftmals fehlplatziert erscheint.

In den folgenden Ausführungen betrachtet der Verfasser Authentizität als Führungskomponente, kritisch unter Einbeziehung der eigenen Befragungsergebnisse.

3. Authentizität als Führungskompetenz

Unbewusste Natürlichkeit versus Rollensouveränität. Welches Persönlichkeitsmuster fordert der berufliche Alltag einer Führungsperson? Ist Authentizität im Beruf ein Mythos oder eine Notwendigkeit? Die Meinungen zur Thematik „Berufliche Authentizität“ gehen auseinander.

Mit den folgenden Ausführungen, verdeutlicht der Verfasser, anhand praktischer Beispiele und den Ergebnissen der eigenen Führungskräftebefragung, die Widersprüchlichkeit von Authentizität als Führungseigenschaft.

Würde Authentizität im Führungsalltag tatsächlich toleriert und honoriert?

Dem authentischen Gedanken folgend, ließe sich eine Führungsperson beispielsweise im entscheidenden Kundengespräch von Nervosität und Erfolgsdruck blockieren, anstatt selbstsicher und überzeugend die Verhandlungen zu leiten und professionell unpassende Schwächen zu verstecken.

Dem gegenüber unterstützt das Fazit einer Befragung unter 267 Managern den positiven Wirkungsgrad authentischer Führung. Nach dieser Studie, der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, halten rund 67 Prozent Authentizität für die wichtigste Führungseigenschaft.¹⁴

¹⁴ Vgl. Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft 2007, Lernen-Managen-Führen: Wie bilden sich deutsche Manager weiter?, S. 10

Die eigene Auswertung der Führungskräftebefragung ergab eine klare Tendenz zur Kompetenz Authentizität.

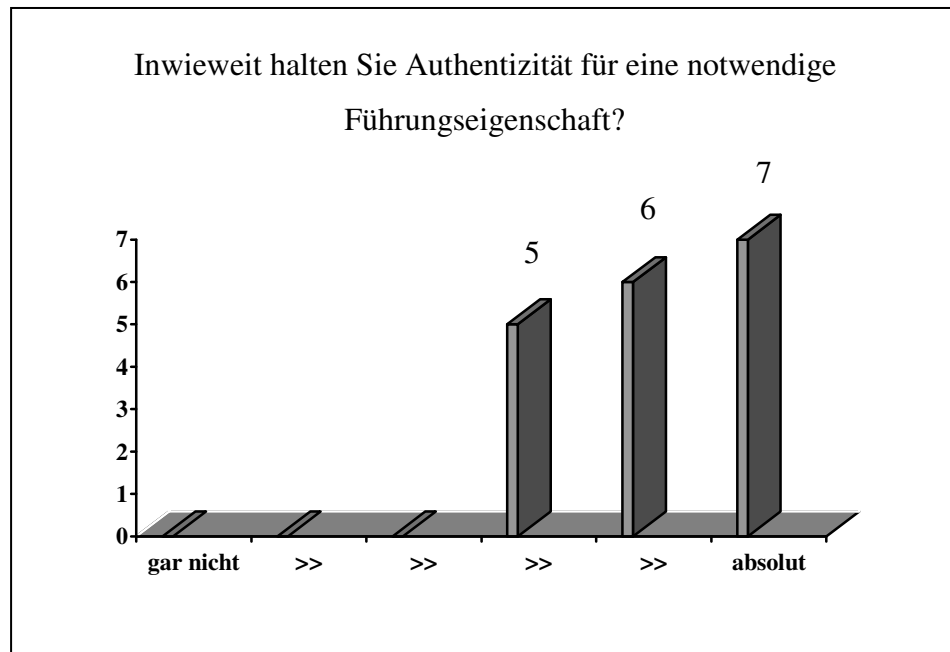


Abb. 3: Auswertung der Führungskräftebefragung zur Kompetenz Authentizität

Dementsprechend hält die Mehrheit Authentizität für eine Kernkompetenz. Auch gemäß der einleitenden Worte stimmt der Mehrheit der Befragten dem allgemeinen Grundgedanken von Authentizität zu: Sie fordern unverfälschtes, ehrliches Auftreten und handeln scheinbar danach.

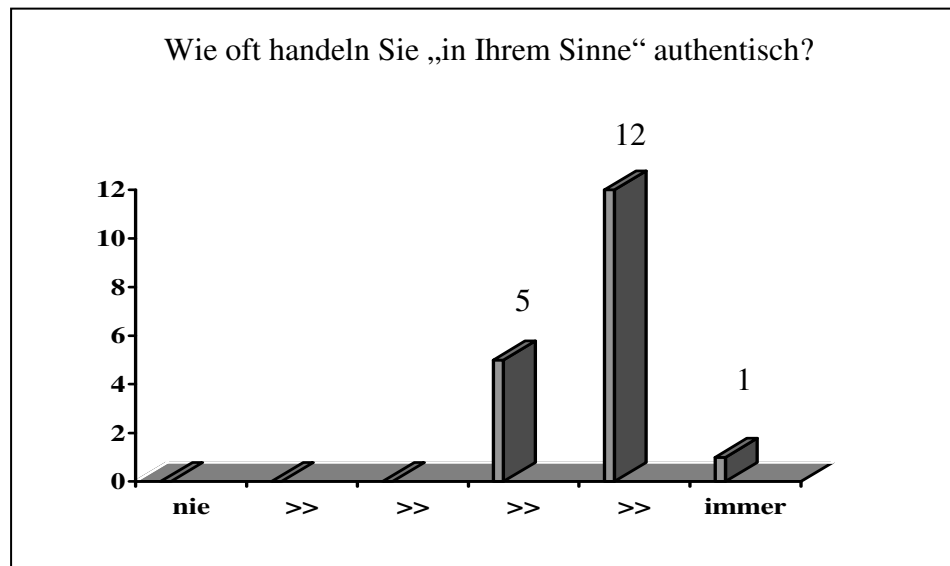


Abb. 4: Auswertung der Führungskräftebefragung zum authentischen Handeln

Gemäß der eigenen Befragung handelt die Mehrheit der befragten Führungskräfte fast ausschließlich authentisch und somit scheinbar „unbewusst natürlich“.

Der Zuspruch für authentisches Handeln verwundert nicht. Denn in vielen Unternehmen steht Authentizität als Teil der Führungsqualität hoch im Kurs. Führungskräfte und Mitarbeiter verbinden damit Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit und Integrität.

Doch generell scheint unklar, was sich tatsächlich hinter Authentizität verbirgt.

Dass das vermeintlich authentische Handeln mehr fremdbestimmt ist, als die Befragten realisieren, sollen die nachfolgenden Ausführungen zeigen.

In diesem Zusammenhang bleibt zunächst zu klären, welchen grundlegenden Merkmalen Authentizität unterliegt.

3.1 Prämissen von Authentizität

Die vorliegende Arbeit vereint zwei wesentliche Argumente, die Authentizität als Führungskompetenz relativieren:

- Zum einen wird Authentizität durch gesellschaftliche Normierung geprägt und
- zum anderen entsteht Authentizität in der Wahrnehmung des Gegenübers und wird zugewiesen.

Beide Authentizitätsmerkmale gelten als fundamental und bestimmend und werden vom Verfasser im Folgenden ausführlich betrachtet.

3.1.1 Gesellschaftliche Normierung

Im gesellschaftlichen Miteinander und ebenso im Unternehmensalltag ist es unvermeidbar, Rollen zu übernehmen. Der Mensch fungiert zwangsläufig als Rollenempfänger.

Jede Alltagssituation stellt Erwartungen, die der Rollenempfänger kennt und nach ihnen handelt: Als Mutter oder Vater, als Verkehrsteilnehmer, als Sportskollege, als Mitarbeiter oder eben als Vorgesetzter. Sobald man mit anderen Menschen in Interaktion tritt, werden bestimmte Verhaltensmuster, Normen, kulturelle Wertvorstellungen, Gesetze, Verkehrsregeln, Spielregeln und Umgangsformen integriert. Es wird stets im Rahmen der Erwartungen gehandelt.

So beginnt beispielsweise eine Führungsperson den Tag in der Rolle des Verkehrsteilnehmers und beugt sich den allgemein gültigen Verkehrsregeln. Im Büro angekommen, drückt eine freundliche Begrüßung gewisse gesellschaftliche Umgangsformen aus. Den Arbeitstag verbringt die Führungsperson unter Beachtung verschiedenster Normen, Gesetze und unternehmerischer Spielregeln, um den Erwartungen seines Umfeldes zu entsprechen.

Die Gesellschaft und das Umfeld eines Menschen offerieren ein breites Spektrum von Rollen. Und ob bewusst oder unbewusst, die Persönlichkeit des Menschen wird zwangsläufig in Rollen verpackt.

3.1.2 Entstehungsprozess

Authentizität ist kein angeborenes Merkmal der menschlichen Persönlichkeit.

Im Gegenteil: Das Gegenüber entscheidet über authentische Wirkung, das heißt Authentizität wird zugewiesen. Der, beziehungsweise die jeweiligen, Interaktionspartner entscheiden über die authentische Wirkung einer Person. Stimmen die Verhaltenserwartungen der Beobachter mit den beobachteten Verhalten der zu beurteilenden Person überein, wird die Person als authentisch erachtet. Andererseits wird der agierenden Person die authentische Wirkung aberkannt.

Nachfolgende Abbildung veranschaulicht den beschriebenen Zusammenhang.

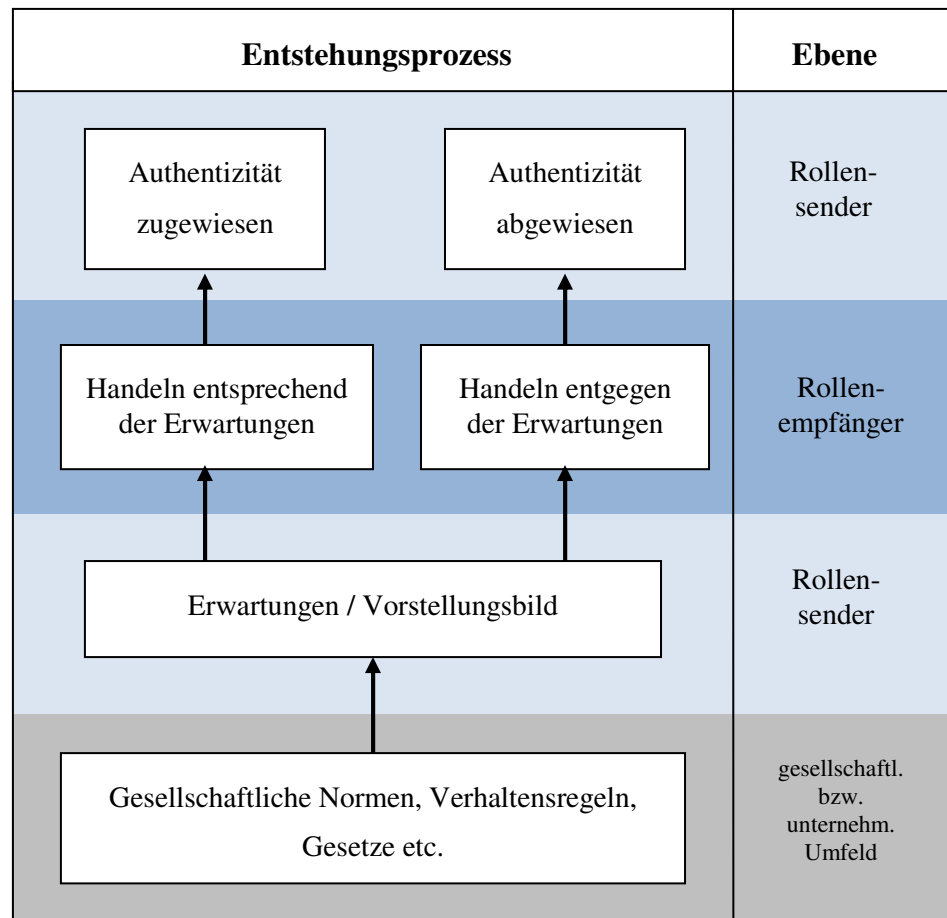


Abb. 5: Entstehungsprozess Authentizität

Authentizität entsteht im Auge des Betrachters. Das heißt, die Erwartungen stellenden Rollensender beziehungsweise Bezugsgruppen einer Person bewerten das Verhalten des Rollenempfängers.

Es bleibt festzuhalten: Die Fremdwahrnehmung, das heißt die Wahrnehmung des Gegenübers, gilt als entscheidende Perspektive für authentische Wirkung.

Authentizität wird einer Person, von außen, zugesprochen.

Dabei müssen Selbst- und Fremdbild nicht zwangsläufig parallel verlaufen, sondern können sich unterscheiden. So kann sich beispielsweise eine Person selbst in einer bestimmten Situation absolut authentisch fühlen, doch das Gegenüber selbiges Verhalten als „künstlich“ bewerten.

Eine authentische Persönlichkeit entsteht aus dem, was andere in einem sehen.¹⁵

Der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank, Alfred Herrhausen, propagierte einst den authentischen Kernpunkt wie folgt:

„Wir müssen das, was wir denken, auch sagen.

Wir müssen das, was wir sagen, auch tun.

Wir müssen das, was wir tun, auch sein“¹⁶.

Bringt eine Person, Worte und Taten in Einklang wirkt sie authentisch. Insbesondere im Führungsprozess gilt es als wesentlich, ein Gleichgewicht zwischen Individualität und Unternehmensumwelt herzustellen.

Die folgenden Ausführungen zeigen, dass die persönlichen Eigenschaften einerseits und das jeweilige Rollenverhalten andererseits den Gesamteindruck einer Führungskraft konstruieren.

Um den Authentizitätsgedanken zu widerlegen, konzentriert sich der Verfasser im Folgenden auf die ausführliche Darstellung der Rollentheorie.

¹⁵ Vgl. Goffee, R., Jones, G., Führen mit Charakter, in: Harvard Business Manager, März 2006

¹⁶ Herrhausen, A., <http://www.zitate.de/autor/herrhausen,+alfred/>, Stand: 12.02.2010

4. Führung

Für den Begriff Führung, definiert als zielbezogene Einflussnahme¹⁷, wird oft das in den deutschen Sprachschatz aufgenommene Synonym „Management“ verwandt. Das englische Verb „to manage“ stammt vom lateinischen *manus* = die Hand ab und bedeutet demzufolge „handhaben“.¹⁸ In diesem Zusammenhang ist es im Sinne von bewerkstelligen, unternehmen, durchführen zu verstehen.

Bisani definiert Führung als „Ausübung der Koordinationsfunktion, die unabdingbar in jedem zielgerichtetem arbeitsteiligem Prozess zur Leistungserstellung notwendig ist, unabhängig vom Wirtschafts- und Gesellschaftssystem, in dem die Organisation tätig ist, wenn auch die Methoden und Instrumente, deren man sich zur Ausübung dieser Funktion bedient, unterschiedlich sein mögen“¹⁹.

Niermeyer bezeichnet Führen als „die Königsdisziplin des Rollenspiels“²⁰, denn im täglichen Spagat zwischen Mitarbeitern und Vorstand, zwischen Kunden und Aktionären müssen Führungskräfte stets in der Lage sein, verschiedene Rollen zu verkörpern, um möglichst allen Interessen gerecht zu werden. Regina Mahlmann vergleicht die moderne Führungskraft mit einem Chamäleon²¹. Dieses verkörpert in gewissem Sinne alle Qualitäten einer authentischen Persönlichkeit, da es trotz aller unterschiedlichen Farben immer seiner „Chamäleon-Natur“ treu bleibt.

¹⁷ Vgl. Rump, J., Skript Personalwirtschaft

¹⁸ Vgl. Laufer, H., Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, S. 16

¹⁹ Bisani, F., Personalführung, S. 2

²⁰ Niermeyer, R., Mythos Authentizität, S. 153

²¹ Vgl. Mahlmann, R., Führungsstile flexibel anwenden, S. 143

Demzufolge muss eine Führungskraft bestrebt sein, ein vielfältiges Rollenrepertoire ausfüllen zu können und sich situationsbedingt wechselnden Rollenanforderungen anpassen zu können.

In den folgenden Ausführungen verdeutlicht der Verfasser den Inhalt des rollentheoretischen Führungsansatzes.

4.1 Führungstheorien

Die Wirtschaftswoche ermittelte in Zusammenarbeit mit Kienbaum ein Ranking der besten DAX30-Manager 2009. Dabei tummeln sich Prof. Dr. W. Reitzle (Linde AG), Dr. J. Hambrecht (BASF SE) und Herr P. Löscher (Siemens AG) auf den ersten Plätzen²² - doch welche Führungsphilosophie macht Manager erfolgreich?

Führungstheorien sollen die Bedingungen, Ursachen und Konsequenzen von Führung beschreiben und letztendlich die Frage nach dem Führungserfolg erörtern.²³

In Anlehnung an Wunderer²⁴ lassen sich die Führungstheorien in vier Kategorien einteilen: Personenorientierte, positionsorientierte und interaktionsorientierte Führungstheorien sowie Situationstheorien der Führung.

²²<http://www.wiwo.de/karriere/deutschlands-beste-manager-410452/>, Stand: 16.01.2010

²³ Vgl. Wunderer, R., Führung und Zusammenarbeit, S. 270 f.

²⁴ Vgl. Wunderer, R., Führung und Zusammenarbeit, S. 273

Die folgende Abbildung zeigt die Einordnung der Rollentheorie in das Gesamtkonstrukt der Führungstheorien.

Personen-orientiert	Positions-orientiert	Interaktions-orientiert	Situations-theorien
Eigenschafts-theorie	Rollentheorie	Idiosynkrasie-Kredit-Theorie	Kontingenz-theorie
Tiefen-psychologische Theorie	Machttheorien	Dyadische Theorie	Substitutions-theorie
Entscheidungs-theorie	Ökonomische Theorien		
Weg-Ziel-Theorie			
Attributions-theorie			
Soziale Lerntheorie			
Reifegrad-theorie			

Quelle: in Anlehnung an Wunderer, R., Führung und Zusammenarbeit

Abb. 6: Übersicht Führungstheorien

Die Rollentheorie lässt sich in die Kategorie der positionsorientierten Führungstheorien einordnen. Dabei stehen die institutionellen Rahmenbedingungen der Führung im Vordergrund, so dass die Erwartungen an eine Position die Führungsrolle definieren.

Der rollentheoretische Ansatz beschreibt, wie sich die gestellten Anforderungen mit der eigenen Definition des Stelleninhabers decken und inwieweit die Erwartungen der zentralen Bezugsgruppen erfüllt werden.²⁵

Der Verfasser verzichtet auf die detaillierte Beschreibung der einzelnen Führungstheorien und konzentriert sich im Folgenden auf die Rollentheorie.

4.1.1 Rollentheoretische Ansätze

Im Folgenden werden die zwei wesentlichen rollentheoretischen Ansätze dargestellt und eine Arbeitsdefinition festgelegt. Dabei unterscheiden sich die Ansätze in der Frage nach der individuellen Gestaltungskraft der einzelnen Stelleninhaber beziehungsweise Rollenträger.

²⁵ Vgl. Wunderer, R., Führung und Zusammenarbeit, S. 294 ff.

4.1.1.1 Strukturell-funktionalistischer Ansatz

Der Anthropologe Linton veröffentlichte in seiner Studie „The Study of Man“²⁶ die ersten wissenschaftlichen Untersuchungen zum rollenkonformen Handeln und gilt neben dem Soziologen Dahrendorf als zentraler Vertreter des strukturell-funktionalistischen Ansatzes.

Beide sehen soziale Rollen vorwiegend unter der Perspektive gesellschaftlicher Normierung. Demzufolge werden Rollen primär als gesellschaftlich determinierte Verhaltensraster gesehen, so dass die individuelle Gestaltungskraft des Rollenträgers in den Hintergrund rückt.

Niermeyer schreibt: „Die Gesellschaft stellt die Rollen bereit, die der Einzelne zu spielen hat“²⁷.

Der strukturell-funktionalistische Ansatz gibt insbesondere die Sicht der Bezugsgruppe wieder und vernachlässigt die Sicht des Rollenempfängers. Demnach ist der Rollenempfänger darauf angewiesen, den Handlungsvorgaben der Bezugsgruppe zu folgen.²⁸

Im Gegensatz dazu steht der symbolisch-interaktionistische Ansatz.

²⁶ Der Amerikaner Ralph Linton legte mit seinem 1936 erschienenen Werk „The Study of Man“ den Grundstein für die Rollentheorie.

²⁷ Niermeyer, R., Mythos Authentizität, S. 80

²⁸ Vgl. Jahnke, I., Dynamik sozialer Rollen beim Wissensmanagement, S.47 f.

4.1.1.2 Symbolisch-interaktionistischer Ansatz

Hier gilt der Führungsexperte George H. Mead als Hauptvertreter. Er benutzte erstmals das Konzept, indem er beschrieb wie Kinder durch Rollenspiele (zum Beispiel Vater-Mutter-Kind, Indianer und Cowboy) verschiedene Rollen ausprobieren und diese verinnerlichen. Nach Mead erlernt das Kind durch die Imitation bestimmter „Rollen“ der Erwachsenen die sozialen Interaktionen und Möglichkeiten in seinem Umfeld.

Im Mittelpunkt der Theorie steht die individuelle Interpretation und Aneignung von Rollen, so dass die individuelle Gestaltungskraft des Rollenträgers in den Vordergrund rückt.

Um weder den Grad sozialer Normierung zu unterschätzen, noch den individuellen Beitrag zur Rollengestaltung zu ignorieren, vereinen die nachfolgenden Ausführungen die erklärten Denkrichtungen. Die beiden Ansätze werden demnach als sich ergänzende Perspektiven gesehen. So wird die Rolle der Führungskraft zum einen, in Abhängigkeit von Branche, Unternehmensgröße und Hierarchieebene, unterschiedlich gesellschaftlich normiert. Zum anderen wird jede Führungskraft seine Rollenanforderungen für sich individuell interpretieren.

Die eigenen Voraussetzungen mit den Rollenerwartungen des Umfelds zu kombinieren, gilt als Kerngedanke der Rollentheorie, dessen Inhalt im Folgenden erläutert werden soll.

4.2 Rollentheorie

Jeder Mensch übernimmt innerhalb der Gesellschaft, einer Organisation oder einer Gruppe verschiedene Rollen, mit denen gewisse Erwartungen verknüpft sind. So zum Beispiel die Rolle als Elternteil, als Vereinsmitglied oder Lehrer. Dabei hat jede Position bestimmte gesellschaftliche Aufgaben beziehungsweise Funktionen zu erfüllen.

So kommt beispielsweise einem Betriebsratsmitglied die Aufgabe zu, konsequent die Arbeitnehmerinteressen zu vertreten und ein Vereinsmitglied könnte zum Beispiel vertrauensvoll mit der Verwaltung der Vereinskasse betraut worden sein.

Die Rollentheorie stellt diese Verhaltenserwartungen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Dabei ist es üblich, Rollen unabhängig von der Person zu definieren um somit dem Positionsinhaber sein Handeln konkret vorzuschreiben (zum Beispiel Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile, Unternehmensrichtlinien). Ziel dieser Rollenvorgaben ist es, das Verhalten des jeweiligen Positionsinhabers zu standardisieren und für die Zwecke einer geregelten Aufgabenerfüllung vorhersehbar zu machen.

Auch eine Führungsposition kann als Rolle in einem sozialen System betrachtet werden. Im Speziellen beschreibt die Rollentheorie einerseits die Erwartungen von zentralen Bezugspositionen und -personen an eine bestimmte Führungsrolle und andererseits wie sich diese Anforderungen mit der eigenen Definition des Stelleninhabers sowie dessen persönlichkeitsbedingtem Führungsprofil decken.

Das Führungsverhalten ist somit abhängig von den Erwartungen der inner- und außerorganisatorischen Bezugsgruppen der Führungsperson.

Die Erwartungen der jeweiligen Bezugsgruppen bilden die Rahmenbedingungen für die Führung, wobei sich das Verhalten der Führungskraft an diesen Erwartungen orientiert und ausrichtet. Dabei hängt das konkrete Rollenverhalten der Führungskraft davon ab, wie die Erwartungen wahrgenommen werden und welche Bedürfnisse, Werte und Einstellungen der Führungskraft dominieren.

Ganz allgemein wird der Inhaber einer sozialen Rolle (im Speziellen die Führungskraft) als Rollenempfänger bezeichnet. Und als Pendant dazu, werden die Personen, die bestimmte Erwartungen an den Rollenempfänger richten, als Rollensender beziehungsweise als Bezugsgruppen beschrieben.

4.2.1 Rollenbegriff

Der, dem Theater entlehnte, Begriff „eine Rolle spielen“ ist außerhalb des ursprünglichen Bühnenumfeldes oft negativ belegt. Jemand der eine Rolle spielt, wirkt nicht echt, nicht authentisch.

Entgegen dieser landläufigen Meinung ist der Rollenbegriff einer der zentralen Begriffe der Soziologie. Er symbolisiert ein Bündel an Verhaltensanforderungen, an Erwartungen, Rechten und Pflichten, Erlaubnissen und Verboten²⁹, die sich an die Inhaber bestimmter Positionen richten.

²⁹ Vgl. Dahrendorf, R., Homo Sociologicus, S. 37

Dementsprechend definiert eine Rolle, welche Erwartungen an den Rollenträger „selbstverständlich“ heran getragen werden und wozu er sich seinerseits verpflichtet.

Ähnlich einem Schauspielstück hat eine Person in ihrem Leben unterschiedliche Rollen inne. So kann eine Frau gleichzeitig Mutter, Schwester, Ehefrau, Hundebesitzerin und Berufstätige sein. Dabei ist der Rollenbegriff immer zweiseitig zu sehen - jede Rolle existiert nur in Bezug zu anderen, komplementären Rollen (zum Beispiel Mutter und Kind, Lehrer und Schüler, Vorgesetzter und Mitarbeiter).

Eine allgemeine Rollenklassifizierung nimmt der Rollentheoretiker Ralph H. Turner vor. Er unterscheidet vier Typen³⁰ von Rollen:

1. Basic roles,
2. Status roles,
3. Functional group roles und
4. Value roles.

Zum Ersten, „basic roles“, die mit Geschlecht, Alter und sozialer Schichtzugehörigkeit verbunden sind (zum Beispiel Mann, Mutter, Eltern).

Zum Zweiten, „status roles“, die von Positionen in Organisationen abhängen, wie etwa Berufsrollen (zum Beispiel Führungskraft).

Zum Dritten, „functional group roles“, die sich in Folge informeller Verhaltensmuster spontan ergeben (zum Beispiel Geführter, Vermittler).

³⁰ Vgl. Turner, R.H., in: Vester, H.-G., Kompendium der Soziologie I: Grundbegriffe, S. 54

Und zum Vierten, „value roles“ die ebenfalls spontan auftreten, aber an stark bewertete Identitäten geheftet sind, wie etwa Held, Heiliger oder Schurke.

Im Kontext der Rollentheorie wird zumeist der sozialwissenschaftlich geprägte Begriff „soziale Rolle“ verwendet. Im Zusammenhang mit menschlichem Verhalten bezieht sich dieser Begriff auf ein von anderen Menschen normativ³¹ erwartetes, dauerhaftes Verhalten in bestimmten Situationen.

Die jeweiligen Erwartungen richten sich auf einen Menschen in einer ganz bestimmten Position. So erwartet man zum Beispiel von einem Beamten im Finanzamt, dass dieser während seiner Dienstzeit anwesend und für Klienten an einem bekannten Ort regelmäßig erreichbar ist.

Ebenso muss sich eine Führungsperson den, zum Teil sehr unterschiedlichen und damit konflikträchtigen, Anforderungen beziehungsweise Erwartungen stellen, die von verschiedenen Bezugsgruppen an sie gerichtet werden.

Der folgende Abschnitt gibt zunächst einen Überblick über die Vielzahl der Bezugsgruppen einer Führungskraft.

³¹ Normativ bedeutet hier, dass die Erwartungen an das Verhalten einen verpflichtenden Charakter haben und den Rollenempfänger zu einem bestimmten Handeln auffordern.

4.2.2 Bezugsgruppen

Jede Führungsperson ist für eine organisatorische Einheit verantwortlich, wobei eine organisatorische Einheit ein ganzes Unternehmen, ein Bereich oder auch eine Abteilung sein kann. Innerhalb ihres Umfeldes ist eine Führungskraft sehr verschiedenen Rollenerwartungen ausgesetzt. Bedingt durch ihre organisationelle und soziale Position befindet sie sich im Zentrum der Erwartungen.

Dabei handelt es sich sowohl um intra- wie auch um extraorganisationelle Bezugsgruppen, die eine oder mehrere Rollen definieren und somit auf das Verhalten der Führungsperson Einfluss nehmen³².

Im Zusammenhang der vorliegenden Thematik können Bezugsgruppen wie folgt definiert werden. Bezugsgruppen sind Personen beziehungsweise Personengemeinschaften, die einen direkten, unmittelbaren oder einen indirekten Einfluss auf die Verhaltensweisen der Führungskraft nehmen.³³

³² Vgl. Siebenhüter, S., Privatleben nicht vergessen, S. 38

³³ Diese eigene Definition baut auf der Definition für Zielgruppen im Marketingkontext auf.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Position einer Führungskraft im Zentrum der wichtigsten unternehmensinternen und –externen Bezugsgruppen.

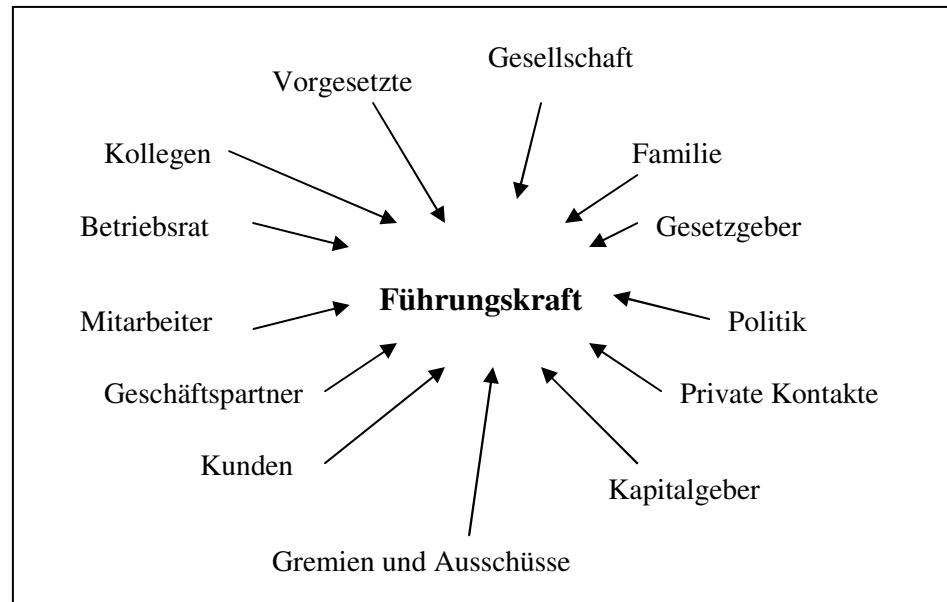


Abb. 7: Relevante Bezugsgruppen

Abgesehen davon, dass die Anforderungen der verschiedenen Bezugsgruppen, in Abhängigkeit von Branche und Größe der Unternehmung, unterschiedliche Gewichtung erfahren, zeigt die Abbildung deutlich, wie komplex sich das Geschäft einer Führungskraft gestaltet. Und darin liegt eine Besonderheit der Führungsrolle – eine Führungskraft steht einer Vielzahl von Instanzen gegenüber.

Die erforderlichen Subrollen, die Führungskräfte ausfüllen müssen, sind breit gestreut. Führungspersonen stehen einer Fülle von Ansprüchen und Erwartungen gegenüber.

Die „ideale“ Führungskraft soll überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen, stets offen und fair kooperieren, konstruktiv mit dem Betriebsrat zusammenarbeiten, ein motivierendes Arbeitsumfeld schaffen, bei Bedarf konsequent disziplinarische Maßnahmen ergreifen, die Kundenbedürfnisse befriedigen, gesellschaftliche Verantwortung wahren, gesetzliche und politische Vorgaben beachten und zudem genügend Zeit für Familie, Freunde und persönliche Interessen bereit halten.

Diese konkurrierenden Erwartungen der unterschiedlichen Bezugsgruppen stehen im Fokus der Rollentheorie.

Im Folgenden werden die Rollenerwartungen zunächst definiert und klassifiziert, um anschließend das Konfliktpotential widersprüchlicher Erwartungen veranschaulichen zu können.

4.2.3 Rollenerwartungen

Rollen werden durch die mit ihnen verknüpften Erwartungen konstituiert.

Im Allgemeinen lassen sich Rollenerwartungen als Verhaltensweisen definieren, zu denen Menschen im sozialen Umgang verpflichtet sind. Im Speziellen stehen einem Mensch in Führungsposition sämtliche Erwartungen der genannten Bezugsgruppen gegenüber.

So erwarten Mitarbeiter zum Beispiel gefördert zu werden. Kollegen und Betriebsrat erwarten eine stets faire Kooperation und Zusammenarbeit. Und Kunden erwarten eine optimale Befriedigung ihrer Bedürfnisse.

Im Zusammenhang mit den Erwartungen an eine Führungskraft steht die so genannte Unternehmens- beziehungsweise Organisationskultur.

Dieses Muster gibt vor, welches Verhalten von den Mitgliedern der jeweiligen Unternehmung erwartet wird. Wie kommuniziert man miteinander? Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie stark werden Hierarchien gelebt? Jede Unternehmung veröffentlicht gewisse Spielregeln, welche von der Mitarbeiterschaft bestenfalls verinnerlicht und gelebt werden.

Die eigene Führungskräftebefragung zeigt, dass bereits im Hinblick auf die Unternehmenskultur eine Rollen Anpassung stattfindet.

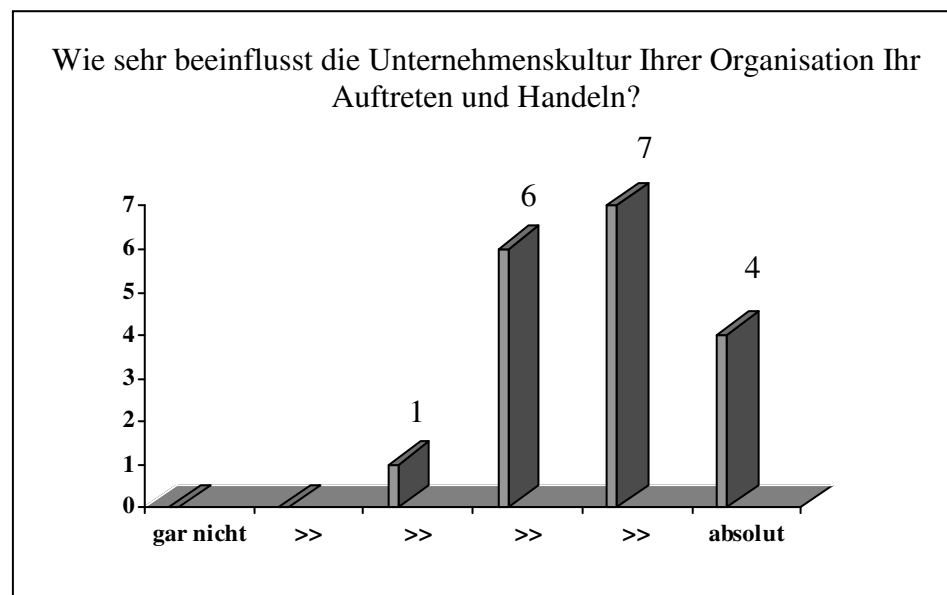


Abb. 8: Auswertung der Führungskräftebefragung zur Unternehmenskultur

Die Erwartungen der Organisation bilden die Rahmenbedingungen für das Verhalten der Führungsperson. Alle befragten Führungskräfte passen sich gewissermaßen den Rollenerwartungen der Unternehmung an und verzichten somit auf ein Stück ihrer „persönlichen Authentizität“.

Sie handeln in den erwarteten Rollen und füllen unternehmenstypische Verhaltensmuster.

Dieses Argument unterstützt die vorliegende Arbeitsthese: Eine Führungskraft muss in der Lage sein, verschiedene Rollen zu verkörpern, um die Vielzahl von Erwartungen erfüllen zu können.

Dabei ist jede Erwartung mit einem bestimmten Grad an Verpflichtung verbunden: „Wer seine Rolle nicht spielt, wird bestraft; wer sie spielt, wird belohnt, zumindest aber nicht bestraft“³⁴.

Aus jeder Reaktion der Führungskraft resultiert eine Sanktion des Rollensenders, das heißt der Bezugsgruppe. Wobei der Begriff der Sanktionen im Folgenden positiv und negativ verwandt wird.

Der Soziologe Dahrendorf unterscheidet Rollenerwartungen zum einen anhand des Verpflichtungscharakters und zum anderen anhand der Ansprüche der Gesellschaft beziehungsweise des Umfeldes.

³⁴ Dahrendorf, R., Homo Sociologicus, S. 40

4.2.3.1 Einteilung anhand des Verpflichtungscharakters

Die vielfältigen Erwartungen, die an einen Rollenträger gesendet werden, lassen sich anhand des Verpflichtungscharakters in Muss-, Soll- und Kann-Erwartungen differenzieren³⁵.

Dahrendorf beschreibt die Muss-Erwartungen als den „harten Kern jeder sozialen Rolle“, der ausdrücklich formuliert und verbindlich ist.³⁶ Die Nichteinhaltung solcher, als unerlässlich angesehenen, Verhaltenserwartungen wird in der Regel stark sanktioniert und unter Umständen mit dem Verlust der Position bestraft. So muss beispielsweise ein Finanzbeauftragter mit gerichtlicher Bestrafung rechnen, wenn er Unternehmensgelder veruntreut.

Soll-Erwartungen haben einen geringeren Verbindlichkeitsgrad und beschreiben sozial erwünschtes Verhalten, das dennoch überwiegend mit negativen Sanktionen verbunden ist. So gilt es beispielsweise als Soll-Erwartung, dass sich ein Prüfungskandidat gut vorbereitet in eine Prüfung begibt, wobei es nicht vorgeschrieben ist, dass er sich gut vorbereiten muss. Als negative Sanktion kann somit das Nichtbestehen der Prüfung erfolgen.

Im Gegensatz dazu gelten die sogenannten Kann-Erwartungen gewissermaßen als „Kür“ und beschreiben vor allem das Mehr, das einem zum Beispiel den nächsten Schritt auf der Karriereleiter ermöglicht. Kann-Erwartungen sind stets freiwillig und dementsprechend sind ausschließlich positive Sanktionen möglich.

³⁵ Vgl. Lieber, B., Personalführung, S. 49

³⁶ Vgl. Dahrendorf, R., Homo Sociologicus, S. 42

So obliegt es zum Beispiel dem Psychotherapeut, ob er zu Beginn seiner Therapiestunde seinen Patienten eine Tasse Kaffee anbietet, um die Atmosphäre zu entspannen.

Art der Erwartung	Quellen	Beispiele	Sanktionen
Muss-Erwartungen	Gesetze, Richtlinien, Verordnungen, Verträge, Urteile	Fürsorgepflicht, Treuepflicht, Arbeitspflicht, Lohnzahlungspflicht	Absolute Verbindlichkeit, juristische Sanktionen bei Nichterfüllung
Soll-Erwartungen	Gute Sitten, Normen, Empfehlungen	Arbeitsanweisungen, Verhaltensregeln	Hohe Verbindlichkeit, negative Sanktionen bei Nichterfüllung
Kann-Erwartungen	Gewohnheiten, Gebräuche	Engagement, Fortbildung	Freiwilligkeit, positive Sanktionen bei Erfüllung, Prestige

Abb. 9: Rollenerwartungen im Unternehmen

Die voranstehende Einteilung der Erwartungen an soziale Rollen beruht auf Dahrendorfs Modell des Homo Sociologicus³⁷.

Vernachlässigt man den Zwangscharakter Dahrendorfs Einteilung, lässt sich das Modell auf den Unternehmensalltag übertragen.

³⁷ Vgl. Dahrendorf, R., Homo Sociologicus, S. 41 ff.

Demnach lässt sich anhand des Grades der Verbindlichkeit die Bedeutung der Rolle einordnen. Mit abnehmendem Gewicht der Erwartungen nimmt auch das Gewicht der negativen Sanktionen ab und gleichzeitig das Gewicht der positiven Sanktionen zu.³⁸

In diesem Zusammenhang bleibt festzuhalten, dass eine Führungsperson, als Erwartungsempfänger, die gestellten Erwartungen individuell interpretiert und ausfüllt. Eine Führungsperson agiert in einem gewissen Rahmen frei und erfüllt nicht aus dem Grund seine Rollen, weil negative Sanktionen befürchtet werden müssen.

Trotz allem lässt sich generalisieren: Je stärker die Sanktionen institutionalisiert sind, desto verbindlicher sind die Erwartungen für die Rolle.

4.2.3.2 Einteilung anhand der Gesellschaftsansprüche

Mit der Einteilung anhand der Gesellschaftsansprüche eröffnet Dahrendorf ein weiteres Unterscheidungskriterium sozialer Rollen.

Gemäß Dahrendorf lassen sich die Erwartungen zweifach nach den Ansprüchen der Gesellschaft unterscheiden: Ansprüche an das Verhalten (Rollenverhalten) und Ansprüche an Aussehen und Charakter (Rollenattribute) der Rollenträger.³⁹

³⁸ Vgl. Abels, H., Einführung in die Soziologie 2, S.122 ff.

³⁹ Vgl. Dahrendorf, R., Homo Sociologicus, S. 37

Ebenso wie von sämtlichen anderen Rollen, zum Beispiel Vater, Studiendekan, Skatspieler, werden dementsprechend auch von einer Führungskraft optische Attribute und ein gewissen Verhalten verlangt.

4.2.3.2.1 Rollenattribute

Äußere Rollenattribute sind von wesentlicher Bedeutung. So erwarten wir von einem Interessenvertreter vor Gericht einen seriösen Auftritt im Anzug oder von dem behandelnden Arzt die entsprechende weiße Arbeitskleidung und nicht etwa ein buntes Hawaii-Hemd.

Ebenso üben die äußeren Erscheinungsmerkmale im Unternehmensalltag einer Führungskraft erheblichen Einfluss aus. Niermeyer schreibt: „Der Mensch ist ein Augentier, und Bilder werden [...] schneller verarbeitet und besser behalten als das gesprochene Wort“⁴⁰.

So gehören Maßanzüge und Manschettenknöpfe, kostspielige Taschen und Gürtel, teure Füllfederhalter sowie edle Krawatten scheinbar zum Unternehmensalltag. Zumindest steht fest, dass eine optische Botschaft signalisiert werden kann. Ein fitter, agiler und gepflegter Auftritt lässt auf Durchsetzungskraft, Ehrgeiz und ausgeprägtes Engagement schließen.

Die Optik einer Führungskraft gilt als Informationsquelle über Identität und Persönlichkeit.

⁴⁰ Niermeyer, R., Mythos Authentizität, S. 136

So werden weiße Tennissocken bei Führungskräften im Allgemeinen für unangebracht gehalten, wohingegen zum Beispiel maßgefertigte Fußbekleidung schon eher Erfolg verkörpert.

Kleidung verrät den Status einer Person, dessen Charakter sowie die Wirkabsicht.

Wer klassische und dezente Business-Kleidung trägt, wirkt kompetent und wird automatisch höherrangig eingestuft. Ebenso gehören, so beobachtete Niermeyer, eine gesundheitsbewusste Ernährung, Nikotinverzicht, dezente Bräune, perfekte Zähne sowie regelmäßige Fitness-Studiobesuche und Kosmetiktermine zu den selbstverständlichen Statusmerkmalen einer Führungskraft.

Zusätzlich sorgen Körperhaltung, Gestus und ein sicheres Auftreten für den optischen Anschein von Kompetenz.

Authentizität scheint spätestens an diesem Punkt fehl. Denn eine authentische Selbstdarstellung in dem Trikot der Lieblingsfußballmannschaft scheint im Unternehmensalltag nicht gewünscht. Im Gegenteil: Wer der Rolle Führungskraft entsprechen will, sollte großen Wert auf den optischen Eindruck legen. Denn ob bewusst oder unbewusst, optische Kriterien sind ein wesentlicher Teil der Personalauswahl.

Trotz allem bleibt festzuhalten: „Allein mit der adäquaten Kostümierung und Ausstattung macht man zwar selten Karriere, aber ohne beides macht man es sich unnötig schwer“⁴¹.

⁴¹ Niermeyer, R., Mythos Authentizität, S. 146

Das in den sechziger Jahren durchgeführte Milgram-Experiment⁴² verdeutlicht die Bedeutung einer passenden „Kostümierung“. Damals wurden die Teilnehmer der Studie von einem authentisch wirkenden Versuchsleiter in Professor-Aufmachung angemahnt, ihr Gegenüber mittels Elektroschocks zu bestrafen. Von der scheinbaren Autorität des Versuchsleiters geblendet, folgten die Teilnehmer den offensichtlich unmenschlichen Aufforderungen.

4.2.3.2.2 Rollenverhalten

Jeder erwartet von anderen bestimmte Verhaltensweisen.

Werden diese enttäuscht, spricht man von „Entgleisungen“ und „untragbarem Verhalten“. Im vorliegenden Fall stellen die, unter 4.2.2 genannten, Bezugsgruppen vielfältige Erwartungen an das Verhalten der Führungskraft. Die Erfüllung dieser Erwartungen liegt in jedem Moment bei der Führungsperson selbst. Sie verfügt über einen gewissen Interpretations- und Handlungsspielraum, der in jedem Fall eine aktive Eigengestaltung fordert.

Engagiert, belastbar, durchsetzungsstark, zielorientiert, souverän: Welches Verhalten eine Führungsposition tatsächlich fordert ist situationsabhängig und resultiert aus den Erwartungen der Bezugsgruppen.

⁴² Milgram, S., Das Milgram-Experiment

Im Fokus stehen die Interessen des Gegenübers und diese sollten möglichst nicht enttäuscht werden.

Ein Kundengespräch ist ein Kundengespräch, eine Geburtstagsfeier ist eine Geburtstagsfeier und beides sollte nicht verwechselt werden. Das heißt, es kann vorkommen, die eigene Gemütslage verstecken zu müssen um im Kundengespräch einen souveränen, selbstbewussten Auftritt zu liefern oder beim Kollegengeburtstag den nötigen Respekt zu zeigen, auch wenn die eigene Familie ebenso Zeitansprüche stellt. Ob die Situation tatsächlich authentisch gelebt wird, ist sekundär, solange man authentisch wirkt.

Eine Vielzahl von Verhaltenserwartungen zu erfüllen ist Aufgabe einer Führungsperson. Für Authentizität im reinen Sinne bleibt dabei kein Platz. Nicht ohne Grund hat sich im Sprachgebrauch der negativ besetzte Ausdruck „aus der Rolle fallen“ etabliert. Enttäuschte Erwartungen würden bestraft, denn die Kunst der Führung besteht nicht darin, die eigene Persönlichkeit auszuleben. Im Gegenteil: Führungspersonen werden für bestimmte Aufgaben und somit bestimmte Rollen engagiert, die es zu erfüllen gilt.

Diese Rollenerwartungen gilt es zu konkretisieren.

Als effektives Mittel, die Erwartungen der jeweiligen Bezugsgruppen kennen zu lernen, gilt die schriftliche beziehungsweise mündliche Leistungs- und Verhaltenseinschätzung.

4.2.3.3 Feedbackmodelle

In einer wertschätzungsgeprägten Unternehmenskultur gilt das systematische Feedback als wertvolles Instrument der Weiterentwicklung. In Form von konstruktiver Rückmeldung helfen Feedbackgespräche einen Soll-Ist-Abgleich von Leistung und Verhalten zu erstellen und die gegenseitigen Erwartungen zu konkretisieren.

Mitarbeiter erhalten turnusmäßig die Möglichkeit in Form von Mitarbeitergesprächen präzise Rollenerwartungen entgegen zu nehmen und sich einschätzen zu lassen. Anhand der Stellencharakteristik beurteilt der jeweilige Vorgesetzte, wie gut der Mitarbeiter seine Rolle im Unternehmen ausfüllt, um gegebenenfalls Rollenadjustierungen zu formulieren.

Der Verfasser konzentriert sich im Folgenden auf Beurteilungsverfahren für Führungskräfte und insbesondere auf die 360-Grad-Beurteilung.

Zur Beurteilung von Führungskräften stehen unterschiedliche Verfahren zur Verfügung. So werden Führungspersonen zum Beispiel mit Hilfe von Fragebogen, Interviews oder Gruppengesprächen mit den gestellten Erwartungen konfrontiert⁴³.

Als besonders effektives Mittel der Leistungsbeurteilung für Führungskräfte hat sich die 360-Grad-Beurteilung bewährt⁴⁴.

⁴³ Vgl. dazu Wunderer, R., Führung und Zusammenarbeit, S.347 ff.

⁴⁴ Vgl. dazu Jung, H., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 1010 ff.

Mit Hilfe der 360-Grad-Beurteilung wird die Leistung einer Führungskraft aus unterschiedlichen Blickwinkeln beurteilt. So werden beispielsweise über das Internet, neben den Vorgesetzten, auch andere Kontaktpersonen, wie ausgewählte Kunden, Kollegen und Mitarbeiter, aufgefordert eine Leistungseinschätzung abzugeben. Durch diese anonyme und multiperspektivische Betrachtung ergeben sich wertvolle Hinweise zur Optimierung der eigenen Führungsleistung.

Solch ein Abgleich von Selbst- und Fremdbild hilft der Führungskraft die konkreten Anforderungen an sich selbst zu definieren. Im Ergebnis präsentiert sich ein umfassendes und objektives Bild der Fremdwahrnehmung.

Als Folge dieses praxisrelevanten Soll-Ist-Abgleich kann eine entsprechende Anpassung beziehungsweise Entwicklung des eigenen Führungsverhaltens erfolgen. Eine optimierte Anpassung der Führungskraft an die Erwartungen der Bezugsgruppen soll insbesondere das Entstehen von Konflikten vermeiden.

Aufgrund der Vielzahl widersprüchlicher Erwartungen verschiedener Bezugsgruppen birgt der Führungsalltag dennoch ein erhebliches Konfliktpotenzial.

Die folgenden Ausführungen erklären die unterschiedlichen Erwartungskonflikte, denen eine Führungsperson im Unternehmensalltag begegnet.

4.3 Rollenkonflikte

Das Vorkommen widersprüchlicher Erwartungen bei einem Positionsinhaber wird als Rollenkonflikt bezeichnet.⁴⁵

Im Zusammenhang mit der Entstehung von Rollenkonflikten liegen folgende Annahmen⁴⁶ zu Grunde.

- a. Rollen entstehen aus Erwartungen.
- b. Diese Erwartungen sind positionsspezifisch.
- c. Innerhalb eines Systems⁴⁷ werden von mehreren Rollensendern Erwartungen an eine Position gerichtet.
- d. Eine Person ist gleichzeitig Mitglied mehrerer Systeme und damit Inhaber verschiedener Positionen.

Sämtliche Ansprüche, die an den Rolleneempfänger gesendet werden, unterliegen einem Erwartungsdruck. In diesem Zusammenhang entstehen Konflikte, sobald der Positionsinhaber nicht gewillt oder nicht in der Lage ist, sich seiner Rolle entsprechend konform zu verhalten.

⁴⁵ Vgl. Lieber, B., Personalführung, S. 51

⁴⁶ Vgl. Neuberger, O., Führen und führen lassen, S. 321 f.

⁴⁷ Ein System versteht sich als Organisationseinheit, zum Beispiel Verein, Familie. Insbesondere ist damit eine Unternehmung gemeint.

Rollenkonflikte können entstehen, wenn:

1. eine Person mehrere Rollen nacheinander oder sogar gleichzeitig ausfüllen muss,
2. mit einer Rolle verschiedene unvereinbare Erwartungen verknüpft sind,
3. die Rollenerwartungen nicht klar definiert sind oder
4. die Persönlichkeitsmerkmale einer Person unvereinbar mit den erwarteten Rollenverhalten sind.

Zum Ersten. Wenn eine Person mehrere Rollen nacheinander oder sogar gleichzeitig ausfüllen muss, spricht man von Inter-Rollen-Konflikten. Solch ein Konflikt entsteht zum Beispiel, wenn die Rolle des engagierten Abteilungsleiters auf die Rolle des fürsorglichen Familienvaters trifft.

Zum Zweiten. Sind mit einer Rolle verschiedene unvereinbare Erwartungen verknüpft, spricht man allgemein von Intra-Rollen-Konflikten. Wenn zum Beispiel die Kollegen erwarten, dass man sich an die getroffene Verabredung zur Urlaubsplanung hält, während der Vorgesetzte erwartet, dass zu einer anderen Zeit Urlaub genommen wird, entsteht ein Intra-Rollen-Konflikt. Ebenso kann beispielsweise ein Professor, von dem die Erfüllung von Aufgaben in Lehre, Forschung und Verwaltung erwartet wird, in solch einen Konflikt geraten.

Zum Dritten. Sind die Rollenerwartungen nicht klar definiert, führt das ebenfalls zu einer Konfliktsituation, die als Rollen-Mehrdeutigkeit bezeichnet wird. So entsteht beispielsweise Unklarheit, wenn einem Praktikant weder ein fester Ansprechpartner noch konkrete Aufgabenstellungen mitgeteilt werden.

Zum Vierten. Wenn die Persönlichkeitsmerkmale einer Person unvereinbar mit den erwarteten Rollenverhalten sind, spricht man von Person-Rollen-Konflikten. So mag es zum Beispiel gegen das Selbstkonzept einer Verkäuferin sprechen, auch gegenüber unangenehmen Kunden stets höflich und zuvorkommend zu sein. Ebenso entsteht ein Person-Rollen-Konflikt, wenn eine Führungskraft in der Unternehmenshierarchie aufsteigt und sich fragen muss, ob das vertraute Verhältnis zu ehemaligen Kollegen weiterhin geführt werden kann, auch wenn diese jetzt unterstellte Mitarbeiter sind.

Wer seine Führungsrolle erfolgreich wahrnehmen will, sollte sich die Rollenerwartungen der unterschiedlichen Bezugsgruppen bewusst machen und auf mögliche Konflikte gefasst sein.

Dies erfordert ein reflektiertes Rollenverständnis, denn je mehr Rollen wir uns aufbürden, desto höher ist das Konfliktpotenzial.

Welchen Anforderungen eine Führungskraft gegenüber steht und welche Rollen diese im Allgemeinen zu erfüllen hat, soll im Folgenden erläutert werden.

4.4 Die Rollen einer Führungskraft

Mit der Übernahme der „Rolle Führungskraft“ verpflichtet sich der Rolleninhaber, ein mehr oder minder präzise definiertes Verhaltensmuster zu erfüllen. Die Komplexität dieser Verhaltensanforderungen soll im Folgenden dargestellt werden.

Zur Verdeutlichung des Zusammenhangs basiert die folgende Ausführung auf den klassischen Managementfunktionen⁴⁸.

4.4.1 Die klassischen Managementrollen

Um eine so komplexe Tätigkeit, wie die einer Führungskraft besser verstehen zu können, empfiehlt es sich, das gesamte Rollenrepertoire in Teilrollen zu zerlegen. Dementsprechend baut der Verfasser die folgenden Ausführungen auf der klassischen Managementlehre auf, in der sich folgender Fünferkanon von Managementfunktionen etablierte: Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle⁴⁹.

Die fünf Managementfunktionen in der Konzeption von Koontz und O'Donnell werden ausschließlich in der genannten Abfolge betrachtet, so dass die Vorstellung eines Prozesses entsteht.

⁴⁸ Der Begriff Managementfunktionen wird als Synonym zu Managementrollen verwandt.

⁴⁹ Vgl. Koontz, H./O'Donnell C., Principles of management. In: Wehrich, H./Koontz H., Management, S. 121

Die Logik des Prozesses und die Verknüpfung der Funktionen stellen sich im Einzelnen wie folgt dar.

1) Führungskraft als Planer: Den Ausgangspunkt des klassischen Managementprozesses bildet die Planung, das heißt das Nachdenken darüber, was erreicht werden soll und wie es am besten zu erreichen ist.

Von der langfristigen zur kurzfristigen Orientierung fortschreitend beinhalten die Pläne unter anderen die Festsetzung von Zielen⁵⁰, Rahmenrichtlinien, Programmen und Verfahrensweisen zur Realisierung.

2) Führungskraft als Organisator: Planung ist lediglich gedankliche Arbeit, die der Umsetzung bedarf. Als Organisator obliegt der Führungskraft dementsprechend die Aufgabe, die Realisierung der Pläne zu gewährleisten. Dazu gehört die Schaffung von überschaubaren plangerechten Aufgabeneinheiten (Stellen und Abteilungen) sowie die Einrichtung eines Kommunikationssystems, das die eingerichteten Stellen mit den zur Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen versorgt.

3) Führungskraft als Personaleinsatzplaner: In der Funktion des Personaleinsatzplaners besetzt die Führungskraft die eingerichteten Stellen mit anforderungsgerechtem Personal. Zudem beinhaltet die Personalfunktion die fortwährende Sicherstellung und Erhaltung der Human-Resources (Personalbeurteilung und Personalentwicklung).

4) Führungskraft als Führer: Als zentrale Managementfunktion schließt sich der Planung, der Organisation und der personellen Ausstattung die permanente, konkrete Veranlassung der Arbeitsausführung und ihre zieladäquate Feinsteuerung an.

⁵⁰ Die Zielsetzung wird in anderen Werken auch separat betrachtet.

Zu den herausragenden Themen der Führungsfunktion gehören Motivation, Kommunikation und Konfliktbereinigung.

5) Führungskraft als Kontrolleur: In der letzten Phase des Managementprozesses zeigt der Soll-Ist-Vergleich, ob es gelungen ist, die Pläne in die Tat umzusetzen. Daraus ergeben sich unter Umständen Korrekturmaßnahmen oder grundsätzliche Planrevisionen. Die Kontrolle bildet mit ihren Informationen zugleich den Ausgangspunkt für die Neuplanung und damit den neu beginnenden Managementprozess.

Es bleibt festzuhalten, dass der beschriebene Managementprozess als Modell zu verstehen ist. Reale Tätigkeiten von Managern verlaufen nicht wie es die Beschreibung der idealtypischen Funktionen suggeriert.

Der Management-Professor Mintzberg belegt anhand empirischer Studien, dass Führungskräfte sich nicht im beschriebenen Sinne mit planen, organisieren, koordinieren und kontrollieren beschäftigen. Sondern vielmehr in kurzfristige, operative Tätigkeiten eingebunden seien.⁵¹ Das heißt, sie passen sich reaktiv an gegebene Situationen an.

Ein vorgegebenes Verhaltensbündel existiert nicht. Dennoch etablierte sich Mintzbergs Zehn-Rollen-Modell zur Beschreibung der Manageraktivität. Mintzberg zeichnet ein Bild der Managertätigkeit, das die tatsächlichen Aufgaben der Führungskräfte realistischer darstellt.

⁵¹ Vgl. Mintzberg, H., The nature of managerial work, S. 82

4.4.2 Managementrollen nach Henry Mintzberg

Mintzberg⁵² interpretiert die Tätigkeit einer Führungskraft in einer tief gegliederten Weise und beschreibt die Erfüllung von zehn Rollen, die in genereller Form den Inhalt der Managementaufgabe umreißen sollen.

Die zehn Rollen werden in drei Aktivitätsgruppen gegliedert: dem Aufbau und der Aufrechterhaltung interpersoneller Beziehungen, der Aufnahme und Abgabe von Informationen und dem Treffen von Entscheidungen.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Klassifizierung nach Mintzberg.

Interpersonelle Beziehungen	Informationen	Entscheidungen
Galionsfigur	Radarschirm	Innovator
Vorgesetzter	Sender	Problemlöser
Vernetzer	Sprecher	Ressourcenzuteiler
		Verhandlungsführer

Quelle: Nach Mintzberg, H., The nature of managerial work, New York, 1973

Abb. 10: Die 10 Management-Rollen nach Mintzberg

⁵² Vgl. Mintzberg, H., The nature of managerial work, S. 78 ff.

Basierend auf Mintzbergs Werk „The nature of managerial work“ seien die Rollen nachfolgend kurz erläutert:

1) Galionsfigur (Figurehead): Der wesentliche Inhalt dieser Rolle ist die Darstellung und Vertretung der Unternehmung nach innen und nach außen. In diesem Sinne fungiert die Führungskraft gewissermaßen als Symbolfigur, so dass nicht die konkrete Arbeit, sondern seine Anwesenheit oder Unterschrift von Bedeutung sind.

2) Vorgesetzter (Leader): Im Zentrum dieser Rolle stehen die Anleitung und Motivierung der unterstellten Mitarbeiter sowie deren Auswahl und Beurteilung.

3) Vernetzer (Liaison): Im Mittelpunkt dieser Rolle stehen Aufbau und Pflege eines funktionstüchtigen Kontaktnetzes innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

4) Radarschirm (Monitor): Zu dieser Rolle gehört die kontinuierliche Sammlung und Aufnahme von Informationen über interne und externe Entwicklungen, insbesondere über das selbst aufgebaute Netzwerk.

5) Sender (Disseminator): Kern dieser Rolle sind Übermittlung und Interpretation relevanter Informationen und handlungsleitender Werte an die Mitarbeiter und andere Organisationsmitglieder.

6) Sprecher (Spokesman): Hierzu zählt die Information externer Gruppen und die Vertretung der Organisation nach außen.

7) Innovator (Entrepreneur): Kernaktivitäten dieser Rolle sind die Initiierung und die Realisierung von Wandel in Organisationen. Grundlage dieser Aktivität ist das fortwährende Aufspüren von Problemen und die Nutzung sich bietender Chancen.

8) Problemlöser (Disturbance handler): Diese Rolle führt Aktivitäten zusammen, die der Schlichtung von Konflikten und der Beseitigung unerwarteter Probleme und Störungen dienen.

9) Ressourcenzuteiler (Resource allocator): Dazu gehören drei Zuteilungsbereiche - Die Verteilung von eigener Zeit und damit die Bestimmung dessen, was wichtig und unwichtig ist; die Verteilung von Aufgaben und generellen Kompetenzen; die selektive Autorisierung von Handlungsvorschlägen und damit zugleich die Zuteilung finanzieller Ressourcen.

10) Verhandlungsführer (Negotiator): In dieser Rolle führt die Führungskraft in Vertretung der eigenen Organisation (folgenreiche) Verhandlungen.

Die beschriebenen zehn Rollen sollen als Bündel verstanden werden und gelten generell für alle Führungspositionen.

Betrachtet man die zehn Rollen genauer, zeigen sich Parallelen zu den fünf klassischen Führungsfunktionen.

Die folgende Tabelle zeigt diese Korrespondenzen.

Klassische Managementfunktion	Managementrollen nach Mintzberg
Planung	Innovator Radarschirm Ressourcenzuteiler
Organisation	Ressourcenzuteiler Vernetzer
Führung	Vorgesetzter Sender Problemlöser
Personaleinsatz	Vorgesetzter
Kontrolle	Radarschirm

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 11: Managementfunktionen und Managementrollen

Die beschriebenen Managementrollen sind kein konkretes Abbild der Tätigkeit einer Führungskraft, sondern sollen gewissermaßen als Soll-Erwartungen verstanden werden. Das heißt, dass die beschriebenen Rollen von einer Führungskraft erfüllt werden sollten, um ein gutes Ergebnis zu erreichen. In Abhängigkeit von Branche, Hierarchieebene und Unternehmensgröße haben Führungspersonen darüber hinaus weitere Rollen auszufüllen.

Diese Thematik steht in direktem Zusammenhang zu der oben beschriebenen Einteilung der Erwartungen anhand des Verpflichtungscharakters⁵³. Demnach beschreiben Mintzbergs Rollen sozial erwünschtes Verhalten, so dass eine Führungskraft, die einige dieser Rollen missachtet, sich den Vorwurf einhandeln würde, wichtige Aufgaben zu vernachlässigen. In Folge dessen ist mit negativen Sanktionen zu rechnen.

So wird beispielsweise von einer Führungsperson die aktive Teilnahme an einem Monatsgespräch erwartet, wenngleich diese nicht gesetzlich vorgeschrieben ist.

Es bleibt festzuhalten, dass eine Führungskraft eine Vielzahl von Subrollen wahrzunehmen hat, die sich nicht als linearer Handlungsablauf darstellen lassen. Vielmehr muss jederzeit mit einem erheblichen Maß an plötzlichen Störungen, unvorhersehbaren Ereignissen und neuen Konstellationen gerechnet werden. So dass häufig kurzfristig reagiert werden muss.

⁵³ Vgl. dazu Abschnitt 4.2.3.1 Einteilung der Rollenerwartungen anhand des Verpflichtungscharakters.

4.4.3 Rollenaufteilung nach Margerison/McCann

Die meisten Rollenkonzepte, so auch das beschriebene Rollenkonzept nach Mintzberg, gehen davon aus, dass sämtliche Führungsrollen durch eine Person - die Führungskraft - ausgeübt werden sollen.

Das Team-Management-System-Modell⁵⁴ der Unternehmensberater J. Margerison und D. McCann⁵⁵ bietet eine Alternative, indem es die Verteilung der Führungsrollen auf mehrere Teammitglieder vornimmt.

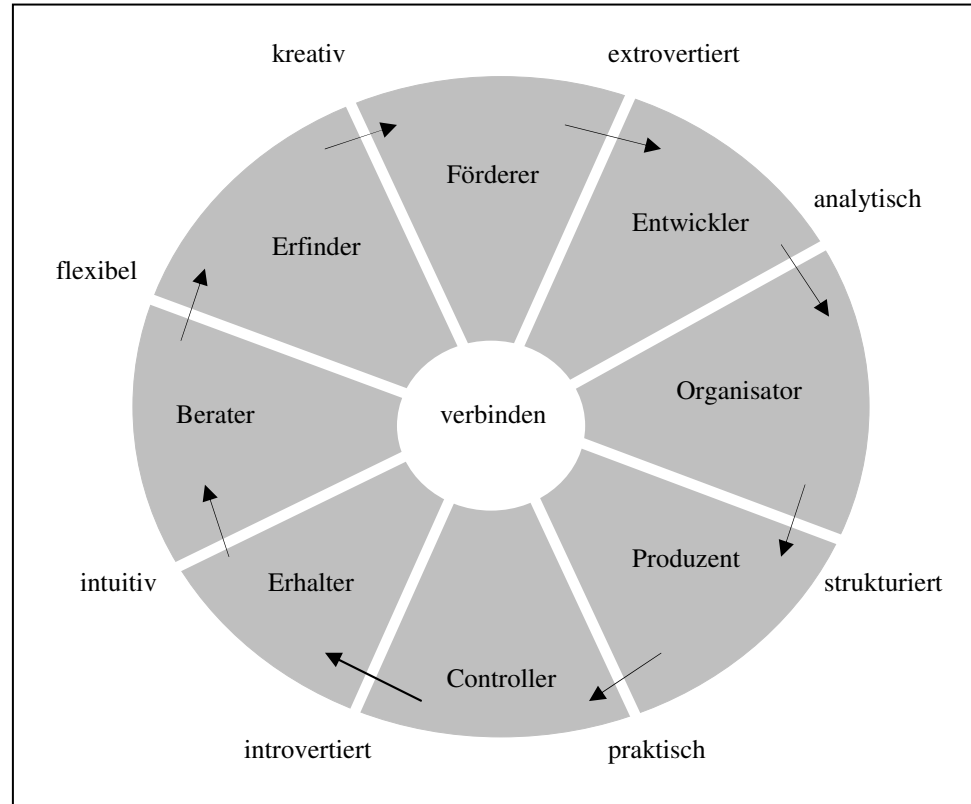
Das Modell orientiert sich an den psychologischen Verhaltenstheorien von C. G. Jung, nach denen sich die Persönlichkeit in vier Verhaltensmerkmalen zeigt:

- Analytisch/intuitiv,
- Strukturiert/flexibel,
- Extrovertiert/introvertiert und
- Praktisch/kreativ.

⁵⁴ Auch als Team-Management-Rad bezeichnet oder kurz: TMS.

⁵⁵ Vgl. Margerison, J./McCann D., How to lead an winning team, S.12 ff.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die gruppenorientierte Rollenverteilung nach Margerison/McCann.



Quelle: in Anlehnung an Wunderer, R., Führung und Zusammenarbeit, S. 25

Abb. 12: Gruppenorientierte Rollenaufteilung nach Margerison/McCann

Vorstehende Abbildung zeigt die Erfüllung der Rollenerwartungen im (Führungs-)Team. Dabei decken die einzelnen Teammitglieder sämtliche Erwartungen der Bezugsgruppen ab, um ein rollenkonformes Verhalten sicherzustellen.

In der Mitte des Team-Management-Rades wirkt eine Person (in der Regel die Führungsperson selbst) verbindend und optimierend, in der Rolle des Koordinators.

Diese Arbeits- und Aufgabenteilung ermöglicht zum einen die Entlastung der Führungskraft und zum anderen effizientere Ergebnisse durch die gezielte Nutzung der Kernkompetenzen einzelner Teammitglieder⁵⁶.

Der Führungsalltag stellt umfangreiche Herausforderungen an die Führungsperson beziehungsweise das Führungsteam⁵⁷.

Im Personalbereich kommt der Führungsperson eine besondere Mittelstellung zu, wie der Verfasser im Folgenden darstellt.

4.4.4 Rollenmodell im Personalbereich

Das Personalmanagement sieht sich mit sehr unterschiedlichen Erwartungen und widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert. Die Mitarbeiter favorisieren eine kompetente Betreuung und die Unternehmensleitung stellt die Erfüllung strategischer Aufgaben in den Vordergrund.

Angesichts dieser Konfrontation, ergibt sich für einen Personalverantwortlichen eine besondere Mittelstellung, zwischen den Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen.

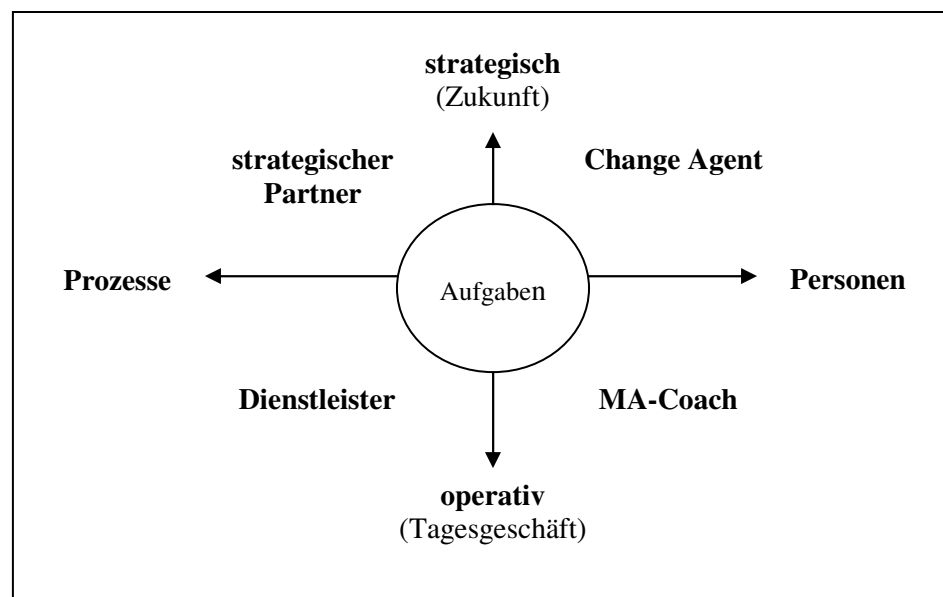
⁵⁶ Vgl. Wunderer, R., Führung und Zusammenarbeit, S. 25

⁵⁷ Eine etwaige Trennung der Führungsaufgaben wird angesichts der Arbeitsthese vom Verfasser vernachlässigt.

4.4.4.1 Rollenklassifizierung

Der amerikanische Professor, Ulrich konkretisierte 1996 erstmals diese Mittelstellung, indem er ein personalwirtschaftliches Rollenmodell entwarf.

Die folgende Abbildung veranschaulicht sein Konzept, welches vier unterschiedliche Rollen für das Personalmanagement vorsieht.



Quelle: in Anlehnung an Ulrich, D., Human Resource Champions, Harvard, 1997

Abb. 13: Aufgaben des Personalmanagements

Entsprechend der Typologie von Ulrich werden die Rollen des strategischen Planers, des Change Agents, des Mitarbeiter-Coaches und des Dienstleisters unterschieden. Diese werden entlang von zwei Dimensionen angeordnet: Eingeteilt wird zwischen einer primär strategischen beziehungsweise operativen Ausrichtung der Personalaufgaben und einer prozessorientierten beziehungsweise personenorientierten Ausrichtung.

Im Rahmen der beiden operativen Rollen, als administrativer Dienstleister und Mitarbeiter-Coach beziehungsweise Berater, werden traditionelle Hauptaufgaben erfüllt.

Alle operativen Unterstützungsprozesse werden in der Rolle des Dienstleisters zusammengefasst. Diese moderne Service-Funktion erlaubt den übergeordneten Leistungsträgern eine Fokussierung auf ihre jeweiligen Kernaufgaben. In der Rolle des Mitarbeiter-Coachs steht die Förderung und Betreuung der Mitarbeitenden im Mittelpunkt.

Auf strategischer Ebene agieren der strategische Partner und der Change Agent. Die Rolle des Change Agent wird bedeutsam, wenn die Unternehmensentwicklung im grundlegenden strukturellen Wandel agiert⁵⁸. Dabei gilt es sicher zu stellen, dass sich die Unternehmung veränderten Rahmenbedingungen anpassen kann. Der strategische Partner regelt Fragestellungen der Strategieentwicklung und -umsetzung.

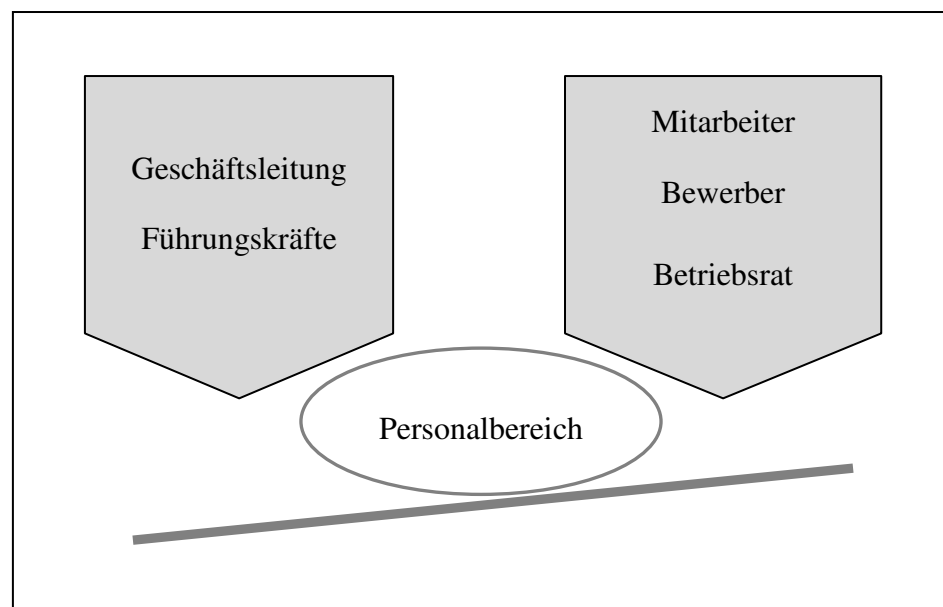
Das moderne Personalmanagement wirkt in einem Zusammenspiel aller Organisationsmitglieder, so dass die beschriebenen Rollen von Führungskräften, Personalleitern, Personalreferenten und Sachbearbeitern gemeinsam ausgefüllt werden.

⁵⁸ Vgl. Zaugg, R., Nachhaltiges Personalmanagement, S. 420

4.4.4.2 Bezugsgruppen

Ebenso wie im Unternehmensumfeld einer Führungsperson im Allgemeinen, leiten sich die Anforderungen an einen Personalmanager im Speziellen auch von den Erwartungen der Bezugspersonen ab. Dabei agiert eine Führungskraft im Personalmanagement gewissermaßen als interner Dienstleister.

Nachfolgende Abbildung veranschaulicht diesen Zusammenhang.



Quelle: in Anlehnung an Kolb, M., Personalwirtschaft, Ausgabe 12/2009

Abb. 14: Bezugsgruppen Personalbereich

Vorstehende Abbildung zeigt den Personalbereich als „Balancehalter“ zwischen den Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen. Dabei muss der Personalbereich mit den verschiedenen Partnern in unterschiedlichen Rollen professionell zusammenarbeiten.

Zum Ersten fungiert der Personalbereich als Beratungspartner für die Geschäftsleitung. Unter dem Ausgangspunkt, dass die Menschen der wichtigste Produktionsfaktor sind, gestaltet der Personalbereich aktiv die Unternehmensstrategie mit.

Zum Zweiten gilt die moderne Personalabteilung als Ansprechpartner für die Führungskräfte anderer Unternehmensbereiche. Insbesondere Führungskräfteentwicklung, Coaching, kompetente Hilfe in Führungsfragen sowie Dienstleistungen wie Personalbeschaffung gehören zu den Dienstleistungen des Personalbereichs.

Auf Mitarbeiterenebene gilt es insbesondere Vertrauen schaffender Partner für aktuelle und zukünftige Mitarbeitende sowie fairer Partner für den Betriebsrat zu sein. Für Mitarbeitende und Bewerber muss der Personalbereich verlässlicher und kompetenter Partner in allen personalrelevanten Fragestellungen sein.

Letztendlich soll das Personalmanagement eine „vertrauensvolle Zusammenarbeit“ (§2, Abs.1 BetrVG) mit dem Betriebsrat gewährleisten und somit die Arbeitnehmervertretung interaktionell in die Unternehmensorganisation einbeziehen.

Ebenso wie eine Führungskraft im Allgemeinen, muss eine Führungsperson im Personalbereich mit verschiedenen Bezugsgruppen in unterschiedlichen Rollen zusammenarbeiten.

Nicht selten ballen sich dabei verschiedene Erwartungen mehrerer Bezugsgruppen beziehungsweise -personen in einer Situation, so dass sich eine Führungsperson mit dem so genannten Führungsdilemma konfrontiert sieht.

4.5 Führungsdilemma

Als Dilemma bezeichnet man eine Situation, bei der zwischen zwei Alternativen zu entscheiden ist, die beide als gleichwertig erscheinen, aber jeweils gegensätzlich sind.⁵⁹

Der Führungspsychologe Neuberger charakterisiert dreizehn typische Dilemmata, die jeweils einen Kompromiss zwischen den beiden Alternativen fordern.

Dilemmata der Führung		
Mittel	→	Zweck
Gleichbehandlung aller	→	Eingehen auf Einzelfall
Distanz	→	Nähe
Fremdbestimmung	→	Selbstbestimmung
Spezialisierung	→	Generalisierung
Gesamtverantwortung	→	Einzelverantwortung
Bewahrung	→	Veränderung
Konkurrenz	→	Kooperation
Aktivierung	→	Zurückhaltung
Innenorientierung	→	Außenorientierung
Zielorientierung	→	Verfahrensorientierung
Belohnungsorientierung	→	Wertorientierung
Selbstorientierung	→	Gruppenorientierung

Quelle: nach Neuberger, O., Führen und führen lassen, Stuttgart, 2002

Abb. 15: Dilemmata der Führung

⁵⁹ Vgl. Lieber, B., Personalführung, S. 52

So steht eine Führungskraft täglich im Zwiespalt der Alternativen⁶⁰ und ist zum Beispiel folgenden Entscheidungen ausgesetzt.

- Die Mitarbeiter als Gesamtheit sehen versus die Mitarbeiter als autonome Subjekte wahrnehmen: So haben es Führungskräfte mit Menschen zu tun, von denen keiner dem anderen gleicht, Individualität soll respektiert und gefördert werden. Andererseits steht nicht der „ganze“ Mensch sondern dessen Arbeitskraft im Mittelpunkt. Mitarbeiter wollen mit Fairness gleich behandelt werden. Ein übertriebenes Eingehen auf den Einzelfall könnte der Führungskraft als Parteilichkeit ausgelegt werden.
- Sachliche Distanz versus emotionale Nähe: Welcher Führungsstil überzeugt langfristig? Führungskräfte können einerseits alle menschlichen Schwächen und Eigenheiten verbannen, um stets sachlich zu agieren. Oder andererseits Emotionalität ausleben und ausleben lassen.
- Aktivierung versus Zurückhaltung: Führungskräfte sollen schnell entscheiden und entschlossen handeln oder abwarten können⁶¹.
- Bewahrung versus Veränderung: Zum einen schaffen bestimmte Regeln, Werte und Einstellungen Konstanz und Stabilität. Zum anderen gefährden diese die Entwicklung, da Fortschritt immer Anpassungsprozesse verlangt.

⁶⁰ Ausführliche Erläuterungen in: Neuberger, O., Führen und führen lassen, S. 337 ff.

⁶¹ Vgl. dazu X-Y-Theorie von Mc Gregor

Führungskräfte sollten in der Lage sein, dem Druck standzuhalten und von der „Entweder-oder-Einstellung“ Abschied zu nehmen. Es existiert kein eindeutiger und sicherer Ausweg.

Dieser Kompromisszwang macht deutlich, wie anpassungsfähig eine Führungskraft im Alltag sein muss. Je größer die Anforderungen an die Kompromissfindung sind, desto weniger kann eine Führungskraft auf ihren authentischen Grundwerten beharren. Vielmehr ist ein situationsabhängiges Rollenverhalten erforderlich, um die widersprüchlichen Erwartungen erfüllen zu können.

Dabei gilt es immer wieder „die richtige, zur jeweiligen Situation passende Balance zwischen Offenheit und Diplomatie, zwischen persönlicher Überzeugung und situationsgerechter Angemessenheit in der konkreten Umgebung zu finden.“⁶² Der Weg zur genannten Balance macht es erforderlich situationsbedingt zu handeln und eben nicht „auf einem authentisch-trotzigen „Ich bin, wie ich bin“ zu beharren“⁶³.

Das Optimum innerhalb eines Entscheidungsprozesses zu erreichen, kann unter Umständen bedeuten, Alternativen wählen zu müssen, die sich weniger konform zu den persönlichen Präferenzen verhalten. Eine Führungskraft muss die gestellten Anforderungen erkennen und erfüllen können.

Der Unternehmensalltag, und insbesondere der Umgang mit Führungsdilemmata, fordern Flexibilität und Anpassungsstärke, anstatt authentische Selbstverwirklichung.

⁶² Vgl. Brodmerkel, S., Wann sind Manager echt?, in: managerSeminare, 4/2007

⁶³ Niermeyer, R., Mythos Authentizität, S. 22

5. Zusammenfassung

Die folgende Übersicht vereint abschließend die grundsätzlichen Merkmale der unterschiedlichen Verhaltensmodelle. Die Darstellung veranschaulicht, wie kontrovers sich Rollen- und Authentizitätstheorie gegenüber stehen. Als Argumentationsgrundlage zieht der Verfasser den Ursprung der Authentizität⁶⁴ heran.

Rollenansatz	Authentizitätsansatz
Situationsbedingtes Verkörpern unterschiedlicher Rollen	Präsentation der tatsächlichen Persönlichkeit
Schutzfunktion der Rolle	Schutzlosigkeit
Gesellschaftliche Normierung	Keine Rücksicht auf gesellschaftliche Normen
Professionelle Inszenierung	Preisgabe persönlicher Schwächen, Marotten und Unsicherheiten
Realistische, situationsbedingte Anpassung des Verhaltens	Realitätsferne Offenheit
Selbstkontrolle	Verzicht auf Selbstkontrolle
Rücksicht auf Verhaltensregeln	Keine Rücksicht auf Verhaltensregeln, einfach „man selbst sein“

Abb. 16: Gegenüberstellung von Rollen- und Authentizitätstheorie

⁶⁴ Damit meint der Verfasser insbesondere Authentizität im Sinne von “unbewusster Natürlichkeit”, d.h. ein vollkommen persönlichkeitsbestimmtes Handeln ohne den Einfluss gesellschaftlicher Normen und Erwartungen.

Der Rollenansatz stellt die Erwartungen der Bezugsgruppen in den Fokus. Der dadurch entstehende konzeptionelle Rahmen bestimmt das Handeln des Rollenempfängers. Die Rollensender nehmen unmittelbar Einfluss auf das Verhalten des Rollenempfängers.

Der Authentizitätsansatz hingegen beschreibt das Gegenteil. Hier entfällt jeglicher Verhaltenseinfluss von außen. Der Akteur handelt vollkommen selbstbestimmt und außerhalb beeinflussender Rahmenbedingungen. Als Ausgangspunkt des Verhaltens gilt die individuelle Persönlichkeit.

Das authentische „So bin ich!“ widerspricht dem realistischen Handeln im Unternehmensalltag. Denn die Position einer Führungskraft ist zwangsläufig mit einer gewissen Erwartungshaltung verbunden. Das Handeln in Führungsrollen und insbesondere das Bewusstsein über die situativ erforderlichen Rollen gelten als wesentliche Voraussetzungen für das erfolgreiche Bestehen im Führungsalltag.

Authentische Natürlichkeit würde im Unternehmensalltag abgestraft. Die vorgeführten Beispiele, wie etwa das Erscheinen im Lieblingstrikot und weißen Tennissocken zur Vorstandssitzung oder das Offenlegen der aktuellen Ehekrise während eines Meetings, veranschaulichen diesen Aspekt. Das Agieren in Rollen schützt vor diesen oder ähnlichen Fauxpas.

Es wird deutlich: „Das Echte ist nicht immer das Professionellste“⁶⁵, denn nicht unbewusste Natürlichkeit, sondern Rollensouveränität und situative Handlungsfähigkeit bestimmen den Alltag einer Führungsperson.

⁶⁵ Niermeyer, R., Mythos Authentizität, S. 180

6. Resümee

„Die ganze Welt ist eine Bühne, [...]“⁶⁶ und auch die Unternehmenswelt ist ein Schauplatz!

Der Unternehmensalltag fordert eine breite Palette an Kompetenzen von ihren Akteuren. Dabei ersetzen Rollensouveränität und situative Handlungsfähigkeit das vermeintliche Ideal Authentizität.

Die Rolle der Führungskraft ist wesentlicher Bestandteil des unternehmerischen Rollensystems. In diesem Erwartungskonstrukt müssen Führungskräfte ihre Authentizität unter Kontrolle halten und wissen, welche Facetten ihrer Persönlichkeit sie wann und wem zeigen, ohne ihre Identität aufzugeben. Das konstruktive Feedback ermöglicht es, die Erwartungen an die Führungsposition zu konkretisieren und eine bessere Selbstwahrnehmung zu entwickeln.

Die vorliegende Arbeit enthüllt die Kehrseite von Authentizität. Der Unternehmensalltag fordert keine autonome Selbstverwirklichung. Vielmehr helfen der Führungsperson eine rollenkonforme und situative Verhaltensanpassung, den vielfältigen Erwartungen zu entsprechen.

In der Unternehmenswelt gilt: Professionalität ersetzt Authentizität!

⁶⁶ Shakespeare, W., Wie es euch gefällt

7. Quellen und Abbildungen

Literaturverzeichnis

- Becker, Manfred** *Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*, 4. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2005
- Biehl, Brigitte** *Business is Showbusiness – Wie Topmanager sich vor Publikum inszenieren*, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2007
- Bierhoff, Hans-Werner** *Sozialpsychologie*, 6. Aufl., Kohlhammer, Stuttgart, 2006
- Bisani, Fritz** *Personalführung*, Gabler, Wiesbaden, 1985
- Brodmerkel, Sven** *Faktor A: Authentisch Karriere machen Erfolgsstrategien für alle, die mehr als nur einen Job wollen*, Ellert & Richter Verlag, Hamburg, 2006
- Brodmerkel, Sven** *Wann sind Manager authentisch? Authentisch Führen*, in: *managerSeminare*, Heft 109, April 2007
- Buckingham, Marcus/
Coffman, Curt** *First, Break All The Rules*, Simon & Schuster, UK, 2005

- Charan, R. et al.** *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*, San Francisco, 2001
- Dahrendorf, Ralf** *Homo Sociologicus – Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle*, 16. Aufl., VS Verlag, Wiesbaden, 2006
- Goffee, Rob/
Jones, Gareth** *Führen mit Charakter*, in: Harvard Business Manager, März 2006
- Goffman, Erving** *Wir alle spielen Theater – Die Selbstdarstellung im Alltag*, 3. Aufl., Piper Verlag, München, 2005
- Gremmers, Uwe** *Neu als Führungskraft – So werden Sie ein guter Vorgesetzter*, Humboldt, Hannover, 2008
- Hentze, Joachim** *Personalwirtschaftslehre 2*, 7. Aufl., Haupt Verlag, Göttingen, 2005
- Hersey, Paul/
Blanchard, Kenneth** *Management of Organizational Behaviour*, 3. Aufl., Englewood Cliffs, 1982
- Jung, Hans** *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 10. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, 2006
- Jung, Rüdiger** *Management – Personen, Strukturen, Funktionen, Instrumente*, Carl Hanser Verlag, München, 1993

- Kaegi, Heinz** *Gesucht: Leader – Der Weg vom Manager zur Führungspersönlichkeit, A & O des Wissens, Basel, 2007*
- Kals, Ursula** *Immer schön authentisch bleiben, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 29.04.2006*
- Kolb, Meingulf/
Gairing, Fritz** *Veränderte Rollen verändern HR, in: Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources, 12/2009*
- Laufer, Hartmut** *Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, GABAL Verlag, Offenbach, 2008*
- Mahlmann, Regina** *Selbsttraining für Führungskräfte – Ein Leitfaden zur Analyse der eigenen Führungspersönlichkeit und eine Anleitung zum persönlichen Change Management, 2. Aufl., Beltz Verlag, Basel, 2001*
- Mahlmann, Regina** *Führungsstile flexibel anwenden – Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen, Beltz Verlag, Basel, 2002*
- Margerison, Charles J./
McCann Dick** *How to Lead Winning Team, McB University Press, Bradford, 1985*
- Mead, George H.** *Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus, Suhrkamp-Verlag, Frankfurt, 1968*
- Milgram, Stanley** *Das Milgram-Experiment: zur Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autorität, 14. Aufl., Rowohlt, 2004*

- Mintzberg, Henry** *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York, 1973
- Neuberger, Oswald** *Führen und führen lassen*, 6. Aufl., Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002
- Niermeyer, Rainer** *Führen – Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken*, 2. Aufl., Haufe Verlag, München, 2008
- Niermeyer, Rainer** *Mythos Authentizität – Die Kunst die richtigen Führungsrollen zu spielen*, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2008
- Olfert, Klaus** *Kompakt-Training – Unternehmensführung*, Kiehl Verlag, Ludwigshafen, 1999
- Olfert, Klaus** *Personalwirtschaft*, 10. Aufl., Kiehl Verlag, Ludwigshafen, 2003
- Schulz von Thun, Friedemann** *Miteinander reden 3 – Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation*, 17. Aufl., Rowolth Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, 2008
- Siebenhüter, Sandra** *Privatleben nicht vergessen – Die Kunst noch Mensch zu bleiben: Strategien der Abgrenzung bei Führungskräften*, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2005
- Ulrich, Dave** *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard business school press, 1997

- Vester, Heinz-Günther** *Kompendium der Soziologie I: Grundbegriffe*, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2008
- Welch, Jack** *Erfolg durch Authentizität*, in: Wirtschaftswoche vom 21.05.2007
- Wielens, Hans (Hrsg.)** *Führen mit Herz und Verstand*, Kamphausen Verlag, Zwickau, 2006
- Wolf, Joachim** *Organisation, Management, Unternehmensführung – Theorien, Praxisbeispiele und Kritik*, 3. Aufl., GABLER Verlag, Wiesbaden, 2008
- Wunderer, Rolf** *Führung und Zusammenarbeit – Eine unternehmerische Führungslehre*, 8. Aufl., Wolters Kluwer, Köln, 2009
- Zaugg, Robert** *Nachhaltiges Personalmanagement: Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management*, GABLER Verlag, Wiesbaden, 2009

Internetpublikationen

http://wordinfo.info//words/index/info/view_unit/3771/,
Stand: 24.02.2010

<http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Authentifizierung-authentication.html>, Stand: 24.02.2010

<http://www.zitate.de/autor/herrhausen,+alfred/>, Stand: 12.02.2010

<http://www.wiwo.de/karriere/deutschlands-beste-manager-410452/>,
Stand: 16.01.2010

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Auswertung der Führungskräftebefragung zum Fremdbild	13
Abb. 2: Auswertung der Führungskräftebefragung zur Persönlichkeitsanpassung.....	14
Abb. 3: Auswertung der Führungskräftebefragung zur Kompetenz Authentizität	17
Abb. 4: Auswertung der Führungskräftebefragung zum authentischen Handeln	18
Abb. 5: Entstehungsprozess Authentizität.....	21
Abb. 6: Übersicht Führungstheorien	25
Abb. 7: Relevante Bezugsgruppen	34
Abb. 8: Auswertung der Führungskräftebefragung zur Unternehmenskultur	36
Abb. 9: Rollenerwartungen im Unternehmen.....	39
Abb. 10: Die 10 Management-Rollen nach Mintzberg	53
Abb. 11: Managementfunktionen und Managementrollen.....	56
Abb. 12: Gruppenorientierte Rollenaufteilung nach Margerison/McCann	59
Abb. 13: Aufgaben des Personalmanagements	61
Abb. 14: Bezugsgruppen Personalbereich.....	63
Abb. 15: Dilemmata der Führung.....	65
Abb. 16: Gegenüberstellung von Rollen- und Authentizitätstheorie	68

8. Anlagen

Verzeichnis der Anlagen

Anlage 1: Auswertung Führungskräftebefragung

Anlage 2: Eigenständigkeitserklärung

Anlage 1: Auswertung Führungskräftebefragung

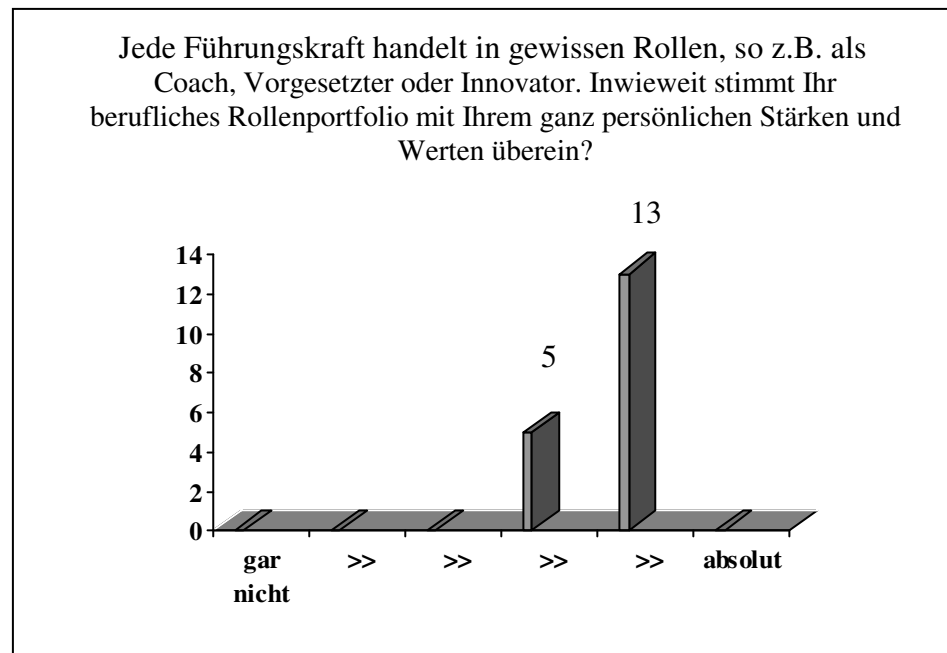


Abb.: Auswertung der Führungskräftebefragung zur beruflichen Rollenkonformität

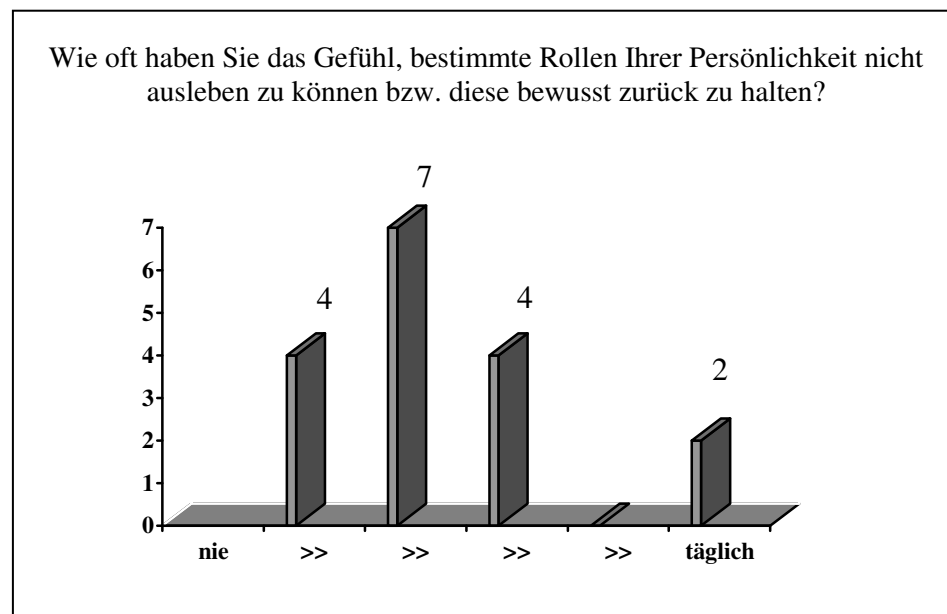


Abb.: Auswertung der Führungskräftebefragung zur Persönlichkeitsanpassung

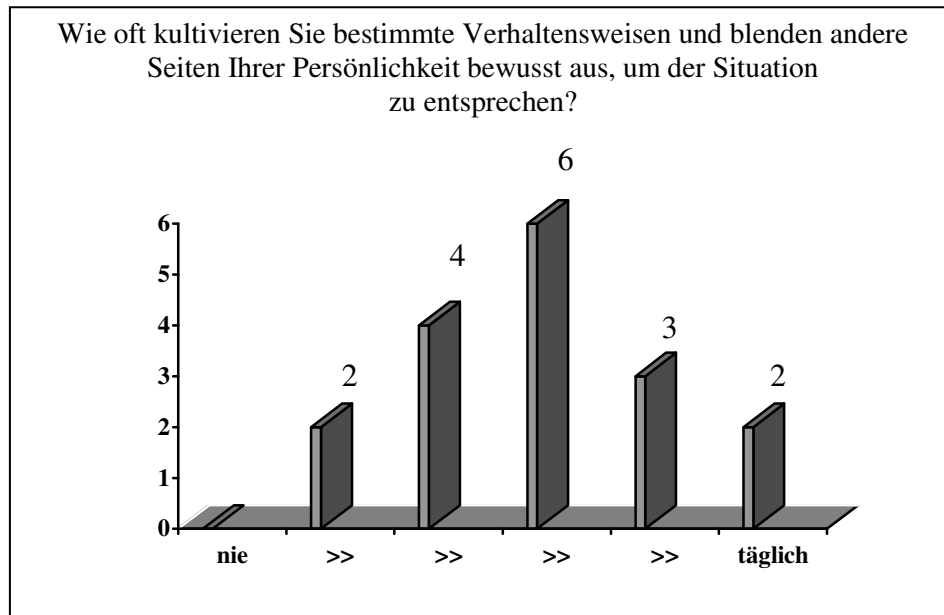


Abb.: Auswertung der Führungskräftebefragung zur Situationsanpassung

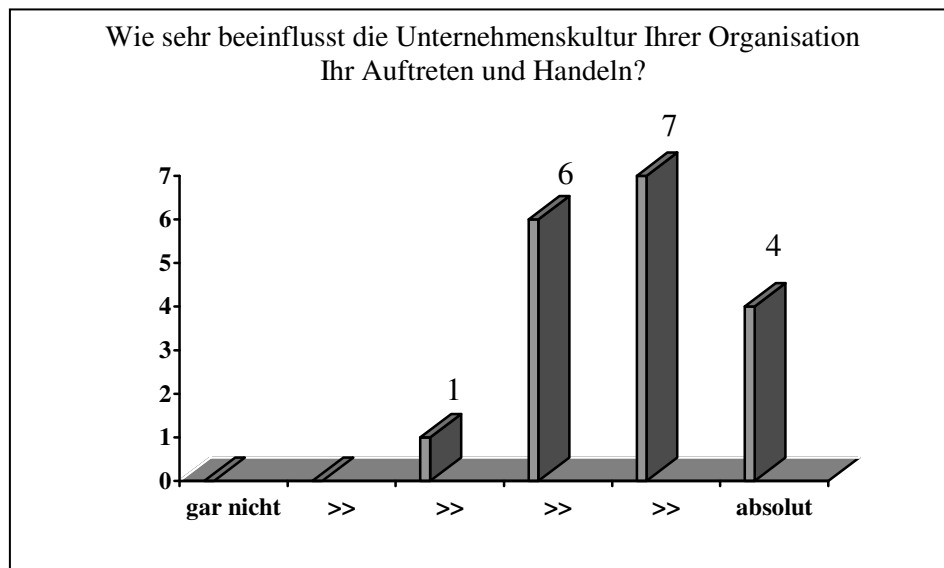


Abb.: Auswertung der Führungskräftebefragung zur Unternehmenskultur

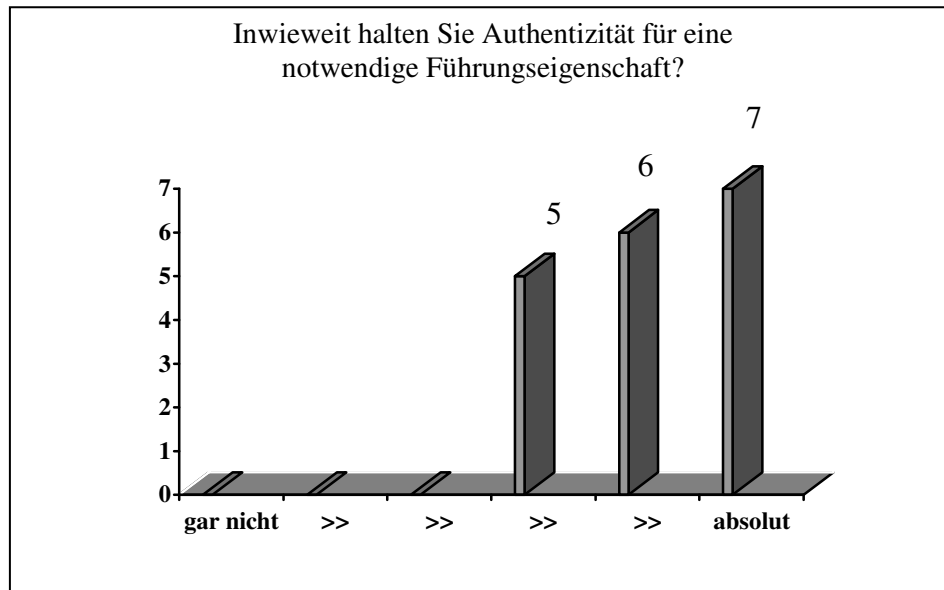


Abb.: Auswertung der Führungskräftebefragung zur Kompetenz Authentizität

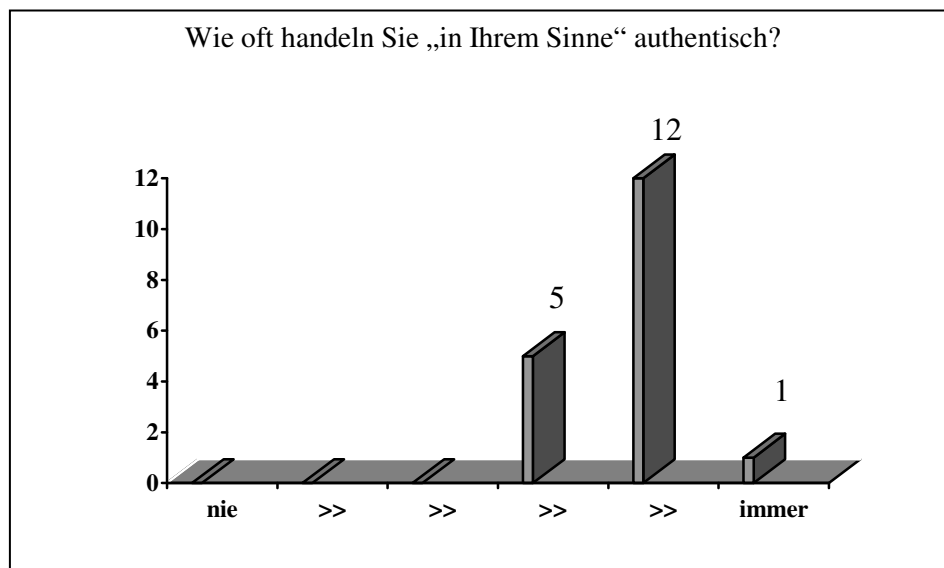


Abb.: Auswertung der Führungskräftebefragung zum authentischen Handeln

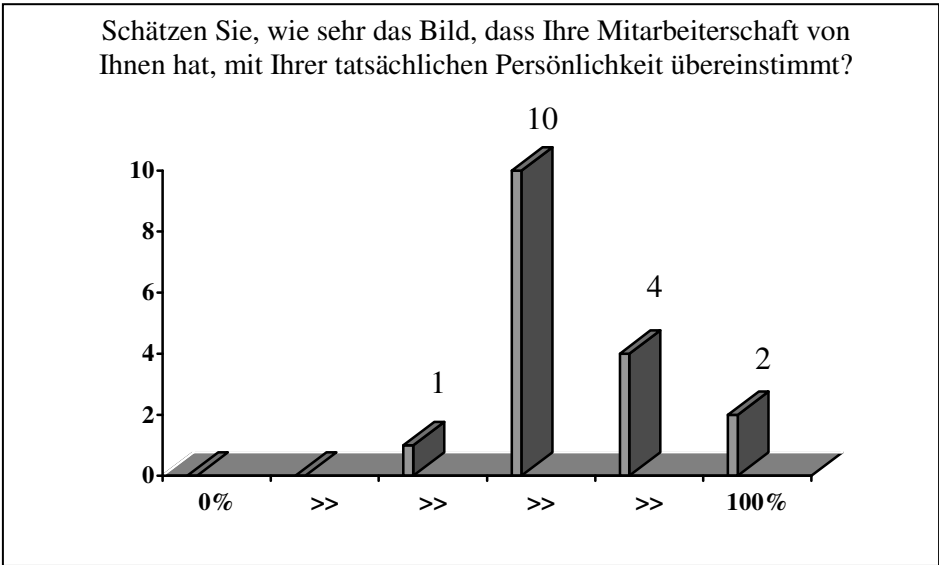


Abb.: Auswertung zur Führungskräftebefragung zum Fremdbild

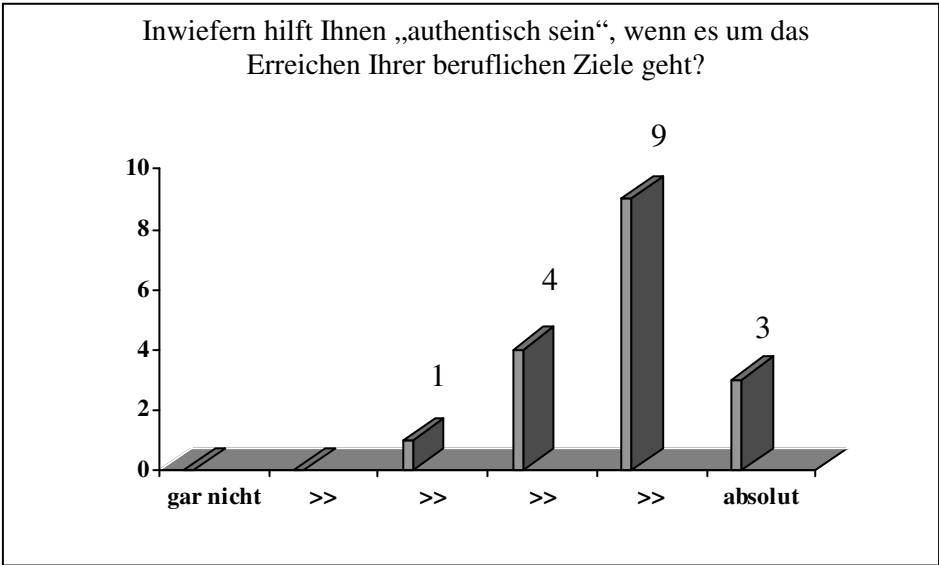


Abb.: Auswertung der Führungskräftebefragung zum Erfolg

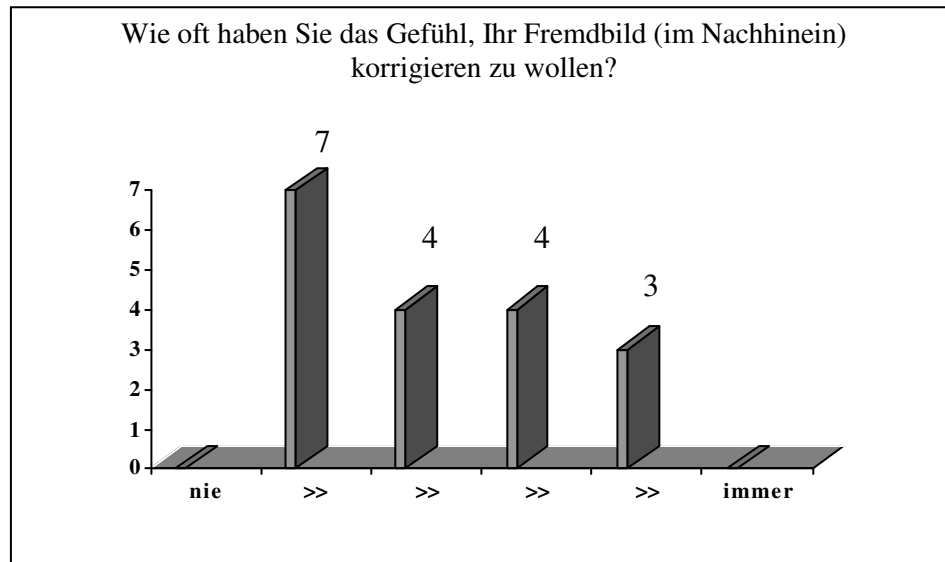


Abb.: Auswertung der Führungskräftebefragung zur Korrektur des Fremdbildes

Bezüglich einer nahenden Beförderung stehen Sie im direkten Konkurrenzkampf zu einem weiteren Kollegen. Ihr Vorgesetzter unterzieht Sie einer Bewährungsprobe, um eine Entscheidung treffen zu können. Es ist bekannt, dass Ihr Vorgesetzter den Führungsstil Ihres Konkurrenten bevorzugt. Wie verhalten Sie sich?

- a) Sie räumen freiwillig das Feld und überlassen Ihrem Konkurrenten die Stelle. (0)
- b) Sie tun alles für die Beförderung und passen Ihr Führungsverhalten dem Ihres Konkurrenten an. (0)
- c) Sie bleiben sich und Ihrem Führungsstil weiterhin treu, auch wenn die Aussichten auf die Beförderung sinken. (17)
- d) Nichts von alledem/weiß nicht. (11)

Abb.: Auswertung der Führungskräftebefragung – Situation 1

Stellen Sie sich vor. Sie werden frisch zum Geschäftsführer berufen und haben in erster Linie repräsentative Pflichten zu erfüllen. Dieser Teil Ihres Aufgabenprofils kostet Sie immer wieder starke Überwindung, da Sie kein Mensch sind, der gern plakative Reden hält.

Wie verhalten Sie sich zukünftig?

- a) Sie unterziehen sich intensiven Coachings, um sich diese Rolle anzueignen. **(11)**
- b) Sie hoffen auf das „Übung macht den Meister“ und geben weiterhin Ihr Bestes. **(3)**
- c) Sie treten zurück. **(0)**
- d) Nichts von alledem/weiß nicht. **(4)**

Abb.: Auswertung der Führungskräftebefragung – Situation 2

Stellen Sie sich vor. Als angehende Führungskraft stehen Sie unmittelbar vor „dem“ entscheidenden Vorstellungsgespräch. Wie bereiten Sie sich vor?

- a) Sie bereiten das typische „Frage-Antwort-Spiel“ bestmöglich vor und planen mögliche Antworten im Vorhinein. **(6)**
- b) Sie verzichten auf gezielte Vorbereitung und geben sich einfach so, wie Sie wirklich sind. **(11)**
- c) Nichts von alledem/weiß nicht. **(1)**

Abb.: Auswertung der Führungskräftebefragung – Situation 3

Stellen Sie sich vor, ein unbekannter Gönner vererbt Ihnen genug Geld, um sich keine finanziellen Sorgen mehr machen zu müssen. Welche berufliche Entscheidung treffen Sie?

- a) Es ändert sich nichts, Sie bleiben weiter in Ihrem Job. **(4)**
- b) Sie suchen sich einen neuen Job, in dem Sie sich voll ausleben können. Vielleicht machen Sie Ihr Hobby zum Beruf. **(11)**
- c) Sie genießen Ihren Reichtum und beenden Ihr Arbeitsleben. **(2)**
- d) Nicht von alledem/weiß nicht. **(1)**

Abb.: Auswertung der Führungskräftebefragung – Situation 4

Stellen Sie sich vor, es ist Ihr letzter Arbeitstag. Ihre Kollegen, Vorgesetzten oder Geschäftspartner haben eine Abschiedsfeier vorbereitet, auf der Sie für Ihre berufliche Tätigkeit gewürdigt werden. Welche Attribute sollten auf jeden Fall genannt werden, damit Sie das Gefühl eines sinnerfüllten Berufslebens haben?

(Mehrfachnennungen möglich)

- a) authentisch **(12)**
- b) bodenständig **(0)**
- c) erfolgreich **(11)**
- d) fachkompetent **(11)**
- e) glaubwürdig **(10)**
- f) konsequent **(9)**
- g) kreativ **(5)**
- h) sympathisch **(6)**
- i) traditionsbewusst **(0)**

Abb.: Auswertung der Führungskräftebefragung – Situation 5

Anlage 2: Eigenständigkeitserklärung

Eigenständigkeitserklärung

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

.....

.....

Ort, Datum

Unterschrift