

Timo Meynhardt

Europäische Werte und gute Führung: Rollendistanz wagen

Europa ist zunächst und vor allem anderen eine gedankliche Vorstellung. Seit der griechisch-römischen Antike verbinden sich damit verschiedene Mythen, Friedensprojekte und Krisenerfahrungen, wie auch Einhegungsversuche geographischer, politischer und wirtschaftlicher Natur. Zunehmend geht es um kollektive Erfahrungen und die Stärkung kultureller Bindungen. Überhaupt tritt die europäische Idee in Form eines identitätsstiftenden Erfahrungs- und Werteraumes in den Vordergrund aktueller Denkfiguren.

Im völkerrechtlichen Vertrag von Lissabon haben 2007 die Mitgliedstaaten der Europäischen Union sechs Werte für Europa besonders betont und grundlegend festgehalten: die Achtung der Menschenwürde, Freiheit, Demokratie, Gleichheit, Rechtsstaatlichkeit und die Wahrung der Menschenrechte. Dieser Wertekanon ist als Ausdruck einer gemeinsamen Willensbildung zu sehen und hat durch die Aufnahme in den Vertrag für die Europäische Union durchaus handlungsleitenden Charakter bekommen. Wenn man bedenkt, dass Grundwerteverletzungen mit einer Suspendierung der EU-Mitgliedschaft geahndet werden können, wird die Tragweite dieser Wertbindung klar.

Die gemeinsam gewollten Wertideen bilden heute

wesentliche Grundachsen in den politischen und rechtlichen Systemen europäischer Staaten. Im globalen Zusammenleben dürften sie sich sogar als kultureller Überlebensvorteil erweisen, wenn es gelingt, diese erfolgreich in der Bevölkerung zu bewerben und durchzusetzen.

Nur: Aus soziologisch-psychologischer Sicht ist immer neu zu fragen, wie diese Werte tatsächlich gelebt und in der Erfahrungswelt wirksam werden. Ohne innere Bejahung bleibt selbst die beste Idee eine gedankliche Vorstellung ohne emotional-motivationale Anbindung. Das Einfache, das schwer zu machen ist. Die Umsetzung gleicht einer Sisyphosaufgabe, ist aber unumgänglich.

Insbesondere Entscheidungsträger in der Politik, in Unternehmen und Organisationen sind gefordert, durch ihr Verhalten Impulse zu setzen, Potenziale zu nutzen und verantwortlich zu moderieren, wo Konflikte und Spannungsfelder auftreten. Gerade die gesellschaftlichen Eliten müssen erklären können, warum sie tun, was sie tun.

Die europäischen Grundwerte gehen einher mit Toleranz, Gerechtigkeit, Solidarität und anderen humanistischen Werten. So zustimmungsfähig dieses Wertespektrum klingen mag, so voraussetzungsvoll und konfliktbeladen ist die Umsetzung. Es braucht daher einen Mechanismus, der über das prinzipienorientierte Abwägen hinausgeht bzw. dieses ergänzt. Das Denken in Dilemmata und der damit angelegten Idee, das kleinere Übel zu wählen, erfährt rasch Grenzen in einer wertelpluralen Welt, in der das Aushalten von Widersprüchen und Paradoxien unvermeidbar ist.

Im Folgenden möchte ich mithilfe rollentheoretischer Überlegungen aufzeigen, wie Führungskräfte mit nicht auflösbaren Widersprüchen und Wertkonflikten umgehen können. Die Antwort liegt in der Aufrechterhaltung der eigenen Identität durch *souveräne Rollendistanz*. Humanistische Werte sind am ehesten dann durchsetzbar, wenn die handelnden Personen sich immer wieder mit ihren eigenen Werten befassen und für sich selbst erkennen, was aus ihrer Sicht richtig oder falsch ist. Dafür ist eine gewisse Distanz nötig, um aus der Rolle auf sich selbst und von sich selbst auf die Rolle blicken zu können.

Was in der Negativvariante sich als fehlende Identifikation mit der Aufgabe oder den Werten darstellt, ist in der Positivvariante der Schlüssel zu guter Selbstführung und damit eine Voraussetzung für gute Führung insgesamt. Als Basis der Überlegungen dient das Leipziger Führungsmodell.

Europäische Werte im Leipziger Führungsmodell

Es gibt keinen europäischen Führungsstil. Dafür sind die Denktraditionen zu vielgestaltig. Wohl aber könnte es lohnenswert sein, die den europäischen Grundwerten innewohnende humanistische Grundorientierung für das Bild »guter Führung« nutzbar zu machen. Ein aktuelles Beispiel dafür ist das Leipziger Führungsmodell (LFM).¹ Darin werden historisch gewachsene und kulturell tief verankerte europäische Wertvorstellungen für Führungsfragen übersetzt: die Balance von Freiheit und Verantwortung, eine Selbstverpflichtung auf liberales Denken, das sich binden lässt, und die Suche nach dem

Gemeinwohl im Spannungsfeld von Autonomie und Abhängigkeit.

Zu den Prämissen des LFM zählt ein Menschenbild, das geprägt ist vom Respekt gegenüber der Würde jedes einzelnen Menschen und von seinem Recht auf persönliche Freiheit und Partizipation. Dahinter steht der normative Ausgangspunkt, wonach es eine große zivilisatorische Errungenschaft ist, dass in einer freiheitlichen Ordnung die Menschen sich ihre Zwecke selbst setzen können und diese nicht von oben herab verordnet werden. Ohne einen breiten Konsens über die Voraussetzungen einer funktionierenden Gesellschaft kann diese jedoch nicht überleben und der Einzelne sich nicht entwickeln.

Dies lässt sich auch auf Unternehmen und andere Organisationen übertragen, die eine »license to operate« benötigen, um dauerhaft wirksam sein zu können. Unternehmerische Freiheit und Verantwortung bedingen einander und sollen von Anfang an Hand in Hand gehen. In diesen Gedanken klingt die sehr europäische Idee an, unternehmerisches Denken und Handeln in den Dienst der Gesellschaft zu stellen, wie dies im Rollenbild des ehrbaren Kaufmannes zu finden ist, welches schon im mittelalterlichen Italien und dem norddeutschen Städtebund der Hanse auf dem Gebiet des heutigen Europa nachzuweisen ist.

Im LFM werden diese Denktraditionen aufgenommen und sozialwissenschaftlich verortet.

Mit dem Modell geht auch die Überzeugung einher, wonach es in einer grundsätzlich nicht beherrscht

baren Welt darauf ankommt, handlungsfähig zu bleiben und eine Haltung auszubilden, die sich über einen Wertbeitrag und nicht über Status, Wissen oder Macht definiert. Umgekehrt bietet das Modell eine Vorstellung, dem eigenen Status, dem Wissen oder der Macht einen Sinn zu geben.²

Ein Wertbeitrag entsteht im konkreten Handeln: Wer beiträgt, führt. Wer nicht beiträgt, führt nicht. Oder: Wer führen will, muss beitragen. Sich als Teil eines größeren Ganzen wahrzunehmen und die eigene Rolle darin zu finden, zielt gleichzeitig auf Selbstbindung und Selbsttranszendenz.

Im LFM werden (künftige) Führungskräfte angehalten, ihre soziale Rolle nicht nur an den Erwartungen der Mitarbeiter und der Organisation, sondern auch an den Bedürfnissen im gesellschaftlichen Umfeld auszurichten und sich selbst als Adressat sozialer Rollenerwartungen zu reflektieren. Peter F. Drucker, der Vater des modernen Managements, sprach hierbei von der »gesellschaftlichen Funktion«, die mit jeder Führungsfunktion einhergeht.³ Gerade für Führungskräfte gilt es, die mit ihrer Rolle verbundenen gesellschaftlichen Erwartungen anzunehmen und diese Rolle auszufüllen.

Überhaupt steht integratives Denken für die europäische Denktradition in diesem Modell. Zugespitzt sollte eine Führungskraft sich immer einer Vier-Fragen-Probe stellen und stimmige Lösungen finden können:

1. Purpose (Warum?) – Verfolgen wir ein übergeordnetes Ziel?

2. Unternehmergeist (Wie?) – Denken und handeln wir unternehmerisch?
3. Verantwortung (Wie?) – Ist unser Handeln legitim?
4. Effektivität (Was?) – Sind wir effektiv?

Der Purpose guter Führung ist auf gesellschaftliche Belange gerichtet. Diese Beitragslogik transformiert die Frage nach dem »Warum«, die Kernfrage des Purpose, in die Frage nach dem »Wozu«. Aus der inneren Begründung und (Selbst-)Bestimmung heraus folgt die Frage nach der Bedeutung für ein größeres Ganzes. Ein Purpose existiert nicht um seiner selbst willen. Er kann nicht allein auf das individualistische Selbst fokussieren, sondern sucht seine Erfüllung in einem Beitrag zu einem möglichst weit gefassten, übergeordneten Prinzip, dem Gemeinwohl. Die Antwort auf das Warum bleibt folglich unvollständig, wenn sie nicht eine Betrachtung von außen erfährt.

Die Konflikthaftigkeit einer so gefassten Ganzheitlichkeit liegt auf der Hand. Während eine auf Effektivität ausgerichtete Führung eher auf die Optimierung bestehender Prozesse ausgerichtet ist, betont Führung im Sinne des Unternehmergeists das Schaffen kreativer Freiräume und die nötige Risikobereitschaft, neuartige Prozesse zu erschließen. Und: Nicht jeder Purpose kann auf verantwortliche Weise umgesetzt werden. Ein Purpose, der nur durch unverantwortliches Handeln erreicht werden kann, verbietet sich. Das Wie der Verantwortungsdimension ist damit dem Warum bzw. Wozu nicht strikt untergeordnet, sondern setzt ihm auch Grenzen. Die Handlungsmaxime bildet dabei der Grundsatz des *primum non nocere*, der aus dem

Hippokratischen Eid auf Führungsherausforderungen übertragen wurde.

In der Praxis gelingt es nicht immer, die durch diesen Führungsansatz ins Blickfeld gerückten Spannungsfelder auszubalancieren und vorteilhafte Lösungen zu finden. Der von gegenseitiger Achtung getragene Kompromiss ist kein Einknicken vor der Realität, sondern eine Leistung im Sinne der oben angeführten europäischen Grundwerte, bei der Werte nicht einfach gegeneinander ausgespielt werden können: nicht Freiheit *oder* Gleichheit, sondern Freiheit *und* Gleichheit.

Die Herausforderung für eine Führungskraft besteht ganz unmittelbar darin, im Konflikt- oder gar Krisenfall selbst Halt und Orientierung zu finden. Denn nur wenn die eigene Tätigkeit stimmig mit dem Selbstbild ist, entsteht Sinnhaftigkeit der eigenen Handlungen und nur dann kann jemand anderen als Vorbild dienen. Indem sich Studierende mit dem LFM in ihrem Curriculum auseinandersetzen, üben sie ein, wie europäische Werte im Führungsalltag gelebt werden können. Entscheidend ist nicht die ideale Lösung, sondern ein Gespür für die richtigen Fragen, die die eigene Aufmerksamkeit auf das Machbare richten.

Die soziale Rolle zwischen Elementarkategorie und Verhaltenshülse

Wir betonen in der heutigen postmodernen Welt den Gestaltungsspielraum in den sozialen Rollen. Alles scheint möglich, alles eine Frage der Zuschreibung und Eigeninitiative. Dabei wird gelegentlich übersehen, dass

neben aller subjektiven Bestimmung und individuellen Rolleninterpretation ebenso objektive Gegebenheiten den Handlungsspielraum begrenzen. Dies betrifft die Sachzwänge, die durch den rechtlichen Rahmen oder den Funktionszusammenhang in einem organisationalen Kontext vorhanden sind. Die Form, innerhalb derer Individualität möglich ist, wird in diesem Sinne vorgegeben und ist nicht einfach eine Zuschreibung, die ohne Weiteres veränderbar wäre. Eine Führungskraft kann diesen Erwartungen nicht entfliehen oder sich nur die Filetstücke der Rolle heraussuchen. Genauso wenig ist sie frei von eigenen biographischen und kulturellen Prägungen, die sie in die Rollenausübung einbringt.

In allgemeiner Weise steht der Begriff »soziale Rolle« für die Summe der Erwartungen, denen sich eine Person in einer konkreten sozialen Position in einem sozialen Kontext stellen muss. Rollenanforderungen beschreiben, was eine Person in einer Rolle typischerweise denkt, fühlt und tut bzw. tun sollte. Sie wird mit Anforderungen konfrontiert und kann im besten Fall mit der Rolle auch als Person »wachsen«. Rollen verbinden das Individuum mit seinem sozialen Umfeld und es wird darüber zu dessen Mitgestalter. So wie der Einzelne Rollenerwartungen als Orientierungserleichterung erlebt, so hält er durch die Rollenausübung die damit verbundenen Erwartungen aufrecht und leistet seinen Beitrag zur Produktion und Reproduktion sozialer Strukturen.

Es ist nicht überraschend, dass der Rollenbegriff in der Soziologie schon früh bei einem der Gründerväter des Faches, Ferdinand Tönnies, auftaucht. Für ihn ist die Rolle gedankliches Artefakt, durch welches

ein neues Element der Formalisierung und Distanz in das Verhältnis eines Menschen zu sich selbst ins Spiel kommt. Er schreibt:

Nun ist jeder einzelne Mensch der natürliche Repräsentant seiner eigenen Person. Der Begriff der Person kann von keinen anderen empirischen Subjekten abgezogen werden, außer von den einzelnen Menschen, welche begriffen werden, insofern als jeder ein denkender und in Gedanken wollender ist, folglich gibt es insoweit wirkliche und natürliche Personen, als Menschen vorhanden sind, welche sich als solche vorstellen, diese ›Rolle‹ übernehmen und spielen, oder den ›Charakter‹ einer Person wie eine Maske vor ihr Antlitz halten.⁴

Für Tönnies steckt bereits in der *Idee der Person* eine Rollengestalt, eine »Einheit durch ihre äußere Bestimmung, *unum per accidens*, mechanische Einheit. Nämlich: so wie jene nur Realität und Einheit hat für ihr Subjekt und durch ihre Beziehung auf mögliche Wirkungen, so ist der Begriff der Person *Fiktion* oder (verwirklicht gedacht) eine Konstruktion des wissenschaftlichen Denkens, dazu bestimmt, die Einheit der Urheberschaft solcher Bildungen, also Verfügungen über einen Komplex von Kraft, Macht, Mitteln auszudrücken.«⁵

So wie der Einzelne allein schon für sein konsistentes Erleben als *Person* eine abgrenzbare Rollengestalt aufbauen muss, um dann in differenzierte soziale Rollen schlüpfen zu können, organisiert sich ein Gemeinwesen anhand von unterschiedlichsten Rollen. Rollenerwar-

tungen schaffen damit eine gewisse Verlässlichkeit und ermöglichen soziale Verbundenheit. Der Soziologe Ralf Dahrendorf sprach sogar vom *Homo sociologicus*:

Zu jeder Stellung, die ein Mensch einnimmt, gehören gewisse Verhaltensweisen, die man vom Träger dieser Position erwartet; zu allem, was er ist, gehören Dinge, die er tut und hat; zu jeder sozialen Position gehört eine *soziale Rolle*. Indem der Einzelne soziale Positionen einnimmt, wird er zur Person des Dramas, das die Gesellschaft, in der er lebt, geschrieben hat. Mit jeder Position gibt die Gesellschaft ihm eine Rolle in die Hand, die er zu spielen hat.⁶

Nicht von ungefähr stellt Dahrendorf seiner Beschreibung ein Shakespeare-Zitat voran:

All the world's a stage, And all the men and women merely players; They have their exits, and their entrances; And one man in his time plays many parts ...

(As you like it, 2. Akt, 7. Szene)

Ohne jeden Zweifel bietet der dem Schauspiel entlehnte Rollenbegriff eine Perspektive zum Verständnis von Führungsherausforderungen. Es wäre übertrieben, im Rollenkonzept allein *die* Elementarkategorie zum Verständnis von Führungsverhalten zu sehen oder andersherum die Idee der sozialen Rolle als leere Verhaltenshülse zu ignorieren. Weder sind Rollenerwartungen zwischen Müssen, Sollen und Können so eindeutig, noch kann jemand ernsthaft bestreiten, wie real Rol-

leneffekte und -konflikte sein können. Zudem ist die Begrifflichkeit in der Alltagssprache gut verankert. Man kann »in eine Rolle schlüpfen« »in der Rolle aufgehen«, »eine Rolle abstreifen«, »von der Rolle sein« oder »aus der Rolle fallen«.

Auf alle Fälle erscheint die Trennung von Rolle und Person für das Verständnis von Situationen geeignet, in denen unterschiedliche Erwartungen aufeinandertreffen und Orientierungsgesichtspunkte nicht allein von den Beteiligten abhängen. Während typischerweise das Aushandeln von Erwartungen empfohlen wird, möchte ich hier auf eine innerhalb der Person liegende Leistungsreserve eingehen: die souveräne Rollendistanz.

Rollendistanz als Balanceakt

Die Widersprüchlichkeit in der Summe der Erwartungen an Führungskräfte lässt sich oft nicht auflösen. Dies meint sowohl den Konflikt zwischen eigenen Ansprüchen und von außen kommenden Erwartungen (Intra-Rollenkonflikt) als auch zwischen unterschiedlichen Erwartungen, die an eine Person in unterschiedlichen Rollen (Inter-Rollenkonflikt) herangetragen werden. Es sagt sich dann so leicht, dass gerade in der Kraft des Konflikts die Quelle für Innovation und Fortschritt liegt. Hierzu ist zunächst eine klare Selbstreflexion nötig. Denn wer mit sich selbst nicht zurechtkommt, wird auch mit anderen nicht klarkommen.

Wird die Widersprüchlichkeit in den Erwartungen gar nicht erst bemerkt, besteht die Gefahr einer distanzlosen Identifikation, ohne inneren Abstand, was

zu Selbstüberforderung und zum Vorwurf willfährigen Funktionierens führen kann. Der erste Schritt ist Rollenbewusstsein, also die Wahrnehmung eines von außen gesetzten Erwartungsmusters, das eine Anpassung im eigenen Verhalten erfordert.

Eine Rolle will angenommen, gelernt, ausgestaltet und damit gespielt werden. Erfährt sich die Führungskraft dabei nicht nur als Rollenträger, sondern reflektiert sich auch als Zuschauer ihrer eigenen Verhaltensweisen, dann wird ihr unmittelbar bewusst, dass und wie der Umgang mit anderen durch das eigene Verhältnis zu einer bestimmten Rolle vermittelt wird. Die soziale Rolle wird dann schnell zur leeren Verhaltenshülle oder zur Charaktermaske. Dies birgt die Gefahr einer nachlassenden Rollenidentifikation.

Die wahrgenommene Rollendistanz zwischen Ich und Rolle kann als Entfremdung von der Rolle und als Wunsch nach Unabhängigkeit von ihr gedeutet werden.⁷ Vielleicht wurde die Rolle nie ernsthaft innerlich akzeptiert oder es fehlt ein Grundverständnis dafür. Positiv gewendet kann die bewusste Rollendistanz ein Zeichen souveräner Identifikation sein, die es erst erlaubt, spielerisch und kreativ auf neue Situationen zu reagieren. Ein solches »Rollenspiel« negiert nicht die Widersprüche in den Erwartungen, sondern zeigt die Möglichkeiten und Grenzen der Rolle selbst auf.

So paradox es klingt: Erst durch die Thematisierung der Konflikthaftigkeit der Erwartungen entsteht Authentizität. Ein Beispiel dafür ist die glaubwürdig artikulierte Differenz zwischen der pragmatischen Lösung und den hohen Idealen eines Beitrages zum größeren Ganzen. Die Führungskraft wird so als Mensch in

der Rolle erkennbar, ohne deren Vorgaben zu negieren. Die stimmige Führungsleistung besteht genau darin, die Distanz zwischen »Rolle« und »wahrem Ich« weder in die eine noch in die andere Richtung aufzuheben, sondern die Spannung auszuhalten und sich entlang der Widersprüche selbst weiterzuentwickeln.

Ob nun durch Konformitätsdruck oder durch fehlende Ich-Stärke hervorgerufen: Ohne innere Distanz zu den Rollenerwartungen würde der Einzelne völlig in seiner Rolle aufgehen und nicht mehr als Person in seiner Individualität erkennbar sein. Er *ist* dann die Rolle, die berühmte »Charaktermaske« ist festgewachsen. In der Rolle gefestigt zu sein, muss zunächst kein Nachteil sein, sofern die Rollenerfüllung das Selbstbild stabilisiert und für eine Person (z.B. Neuling) funktional wichtig ist. Zudem erlaubt erst die Verinnerlichung der Rolle einen flexiblen Umgang damit. Oder anders formuliert: Improvisation ist das Ergebnis langen Übens und Leichtigkeit in der Rollenausgestaltung das Resultat vorangegangener Anstrengungen. Aber hier lauert auch eine Gefahr: Wird die Rolle ohne ein Mindestmaß innerer Anteilnahme und Beteiligung aufgeführt, besteht die Gefahr der Manipulation und Täuschung. Professionell notwendige Rollendistanz (etwa bei Ärzten, Therapeuten oder Lehrern) kippt in fassadenhaftes Rollenspiel. Ein Übermaß an Distanz führt zu Entfremdungserfahrungen und innerem Rückzug. Vor allem aber verstört die fehlende Rollenidentifikation die Kommunikationspartner, weil sich diese nicht auf die mit der Rolle unterstellte Erwartungssicherheit verlassen können.

Gefordert ist daher ein ständiger Balanceakt zwi-

schen personaler und sozialer Identität, zwischen In-nengeleitetheit und Eigensinn auf der einen Seite und der Bereitschaft, sich den Rollenanforderungen ohne Wenn und Aber zu stellen, auf der anderen Seite. In ihren Anstrengungen, Identität zu behaupten, vermittelt die Führungskraft dann den Eindruck »eines ständig jonglierenden und balancierenden Artisten, eines Schauspielers, der in einem Augenblick das gesamte Geschehen auf der Bühne beherrscht und sich dann leise wieder davonstiehlt, eines geschickten Händlers, der seine Verträge mit Vorbehaltsklauseln in jeder Hinsicht absichert und dann doch alles auf eine Karte setzt, fast eines Scharlatans, der sich in seinen vieldeutigen Äußerungen letztlich auf nichts festlegen lässt.«⁸

Diese Balance zwischen der Darstellung von »Eigenem« und »Fremdem« oder zwischen »Maske« und »wahrem Ich« drückt die Widersprüchlichkeit von Erwartungen, Normen und Sichtweisen aus, die Veränderung anregt und provoziert. Stimmigkeit entsteht durch das Aufzeigen von Potenzialen und Spannungen. Anders formuliert: Der Einzelne überwindet das psychologische Unwohlsein (Dissonanzerleben), indem er die Rollenanforderungen sich nicht vollständig zu eigen macht bzw. einen Abstand dazu aufbaut. Dieser psychische Mechanismus der Objektivierung erhöht die Chance, wieder Konsonanz im eigenen Denken und Fühlen zu erreichen. Gelingt dies nicht, geht die Handlungsfähigkeit verloren.

Der flexible Umgang mit verschiedenen Erwartungen ist allerdings nur dann produktiv, wenn er glaubwürdig die Balance herstellt, den Erwartungen zu entsprechen und doch Eigenes einzubringen. Dazu gehört,

den Bogen nicht zu überspannen, sondern den Punkt zu finden, wo eine Führungskraft gleichzeitig ist wie alle anderen und doch so einzigartig wie niemand sonst – eine Umschreibung gelungener Identitätsarbeit.

Der berühmte Schauspieler Bernhard Minetti wurde einmal gefragt, wie es ihm gelungen sei,

über die politischen Zeiten und wechselnden Stil-epochen hinweg immer wieder in großen Rollen im Rampenlicht zu stehen. Sein Geheimnis: seine Wandlungsfähigkeit als Schauspieler. Über die Jahrzehnte wurde sie gespeist von seinem außergewöhnlichen Vermögen, Impulse aus der Umwelt aufzunehmen, z.B. durchlebte Stile, auch erlittene Moden für sich umzuschmelzen und damit Persönlichkeit und Spiel zu prägen. So ist er auf der Bühne immer ein Heutiger und zugleich ein Darsteller, in dessen eigenwilliger Präsenz deutsches Theater fast eines Jahrhunderts lebendig ist [...] Eine Rolle neu zu entdecken, anders vorzustellen als bisher üblich, gespeist aus seiner Neugier auf den Menschen, das ist eine der Triebkräfte dieses aus dem Kalkül, nicht aus dem Bauch arbeitenden Schauspielers. Dabei sieht er sich als einen Vollstrecker des Autors. Nicht, indem er sich mit dessen Figur rückhaltlos identifiziert, sondern indem er sie äußerst feinfühlig vorführt. Ihn interessiert, sagt er, »ihr Ausgeliefertsein mehr als ihre bürgerliche Moral, ihre bürgerliche Wahrhaftigkeit. Beides trifft mein Grundgefühl, dass wir uns selbst nicht ganz gewiss sind, wie ja die Welt nicht gewiss ist. Das klingt wie Ausweichen, wie Sich-nicht-stellen-Wollen. Das wäre falsch gefolgert. Ich

habe großen Sinn für Verantwortung, sie gehört zu meiner Disziplin wie zu meiner Existenz; [...] Aber ich habe in mir auch ein anderes Gefühl: dass ich letztlich nicht zu stellen bin.«⁹

Fazit: Rollendistanz als Leistungsfaktor guter Führung

Die Wahrnehmung und Akzeptanz einer Grundspannung zwischen Rolle und Person ist eine zentrale Fähigkeit, um sich den hohen Anforderungen einer widerspruchsvollen Praxis stellen zu können. Wer diese nicht bemerkt und für sich nutzbar macht, schöpft die Möglichkeiten eigener Wirksamkeit ungenügend aus. Das Gedankengut der sozialen Rollentheorie erweist sich zweifellos als nützliches Werkzeug zum Verständnis gelingender (Selbst-)Führung. Das bisherige Argument lässt sich nun verdichten: Rollenbindung ermöglicht Rollenflexibilität! Erst das Beherrschen einer Rollenanforderung lässt echte kreative Ausgestaltung des Verhältnisses von Freiheit (zur Ausbildung personaler Identität) und Verantwortung (für die Umsetzung der Rollenanforderung) zu.

Auf den Punkt: Für eine an europäischen Werten orientierte Führung, wie sie im Leipziger Führungsmodell übersetzt werden, ist der immer wieder einzuübende Balanceakt zwischen Person und Rolle eine notwendige Bedingung des Aufspürens innovativer Lösungen und damit der kulturellen Lebensfähigkeit.

Die durch Bewusstwerdung eigener und fremder Erwartungen an die eigene Rolle gewonnene Ich-Identität

ermöglicht einer Führungskraft das selbstbestimmte Ausbalancieren von Abhängigkeit und Autonomie. Das ist mit souveräner Rollendistanz gemeint: sich auf die Anforderungen der sozialen Rolle einzulassen und gleichzeitig sich als Person mit Eigensinn zu erfahren. Die existenzielle Erfahrung der eigenen Besonderheiten (»wahres Ich«, »Selbst«) fördert echte Empathie und Demut gegenüber anderen und die Einsicht der Abhängigkeit von anderen. Selbstachtung ist die Voraussetzung und die Folge der Achtung der Würde des anderen.

Der Aufbau und der Erhalt einer Differenz zwischen sozialer Rolle und der eigenen Person ist ein wesentlicher Teil kompetenter Selbstführung. Es geht dabei nicht um das Gegeneinander-Ausspielen, sondern um einen Orientierungsgewinn durch Rollenklarheit und darüber entstehende Freiheitsgrade im Denken, Fühlen und Handeln.

Wenn zum Beispiel beide Alternativen einer Entscheidung falsch erscheinen, erlaubt die souveräne Rollendistanz einen kreativen Blick, wie die der Situation innewohnende Spannung produktiv genutzt und durch das Zusammendenken der Gegensätze Neues hervorgebracht werden kann. Die Überwindung einer Entweder-oder-Logik bzw. eines Dilemmas erfordert dann aber auch die Kraft, eigene Werthaltungen zu entwickeln und zu vertreten. Ganz im Sinne des kantschen Leitspruches der Aufklärung, »Sapere aude«, wird die Führungskraft ermutigt und in die Pflicht genommen, sich im Rollenhandeln ihres »eigenen Verstandes zu bedienen«.

Anmerkungen

- 1 Manfred Kirchgeorg, Timo Meynhardt, Andreas Pinkwart, Andreas Suchanek und Henning Zülch, Das Leipziger Führungsmodell, 3., verbesserte Auflage, HHL Leipzig Graduate School of Management, Leipzig 2018.
- 2 Ebd., S. V.
- 3 Peter F. Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York 1973.
- 4 Ferdinand Tönnies, Gemeinschaft und Gesellschaft. Grundbegriffe der reinen Soziologie, 8. Auflage von 1935; 4. unveränderte Auflage, Darmstadt 1979/2005, S. 151.
- 5 Ebd., S. 149.
- 6 Ralf Dahrendorf, Homo Sociologicus, Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle, Wiesbaden 1965/2006, S. 32.
- 7 Erving Goffman, Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag, München 1973.
- 8 Lothar Krappmann, Soziologische Dimensionen der Identität, Stuttgart 1993, S. 56.
- 9 Gerhard Ebert, Das Fragwürdige in unserem Tun, in: Neues Deutschland, 26. 1. 1995, S. 12.