

# Welche Rolle spielt die Führungskraft?

DRAMA FÜHRUNG

Führungskräfte spüren täglich: Mit reiner Machtausübung finden sie kaum noch Gefolgschaft. Aber auch der Führungshebel der Sinnstiftung funktioniert nicht mehr wie gehabt. Stattdessen müssen moderne Manager auf jeden einzelnen Mitarbeiter eingehen, um das gesamte Team hinter sich zu bringen. Welche Herausforderungen bringt das mit sich? Und wie kommt es, dass sich die Führungsrolle so stark gewandelt hat? Eine Analyse von Erich Dihmaier und Michael Paschen.

Foto: iStockphoto



**Preview:** ▶ Kein Solopart: Was jede Rolle zur Rolle macht ▶ Erwartungen bedienen: Worum es beim Rollenspiel im (Führungs-)Alltag geht ▶ Sinn, Macht, Motivation: Drei Mechanismen für das Rollenspiel der Führungskraft ▶ Vor dem Spiegel der Historie: Wie und warum sich die Hebel der Führung im Lauf der Zeit verschoben haben ▶ Macht aufgeben, Sinn erfinden, Emotionen wecken: Die Herausforderungen moderner Führung ▶ Vater, Mutter, Bruder: Welche Rollen Führungskräfte heute im Repertoire haben müssen ▶ Neu-Definition: Was bedeutet Persönlichkeitswachstum vor dem neuen Rollenbild? ▶ Kaiser Wilhelm in der Jetzt-Zeit: Warum selbst der Monarch heute Personalzeitschriften lesen würde

■ Papst Benedikt und Joachim Löw – auf den ersten Blick haben sie nichts gemeinsam. Auf den zweiten Blick schon: Als Führungskräfte bewirken beide Großes, indem sie die Kräfte vieler Menschen erfolgreich für ein gemeinsames Ziel bündeln. Damit sie das schaffen, spielen sie jedoch eine ganz unterschiedliche Rolle für die Menschen, die ihnen folgen sollen. Der

Papst leitet die katholische Kirche auf eine andere Art als Joachim Löw die deutsche Fußball-Nationalmannschaft. Das Kirchenoberhaupt führt durch einen gemeinsamen Sinn: die christliche Ethik, der gemeinsame Glaube und Grundüberzeugungen, die erklärt und ausgelegt werden. Joachim Löw hingegen muss Emotionen ansprechen: Teamgeist, Siegeswillen, Ruhm und andere Verlockungen des Erfolges. Die Art der Führung wäre zwischen den beiden nicht austauschbar! Dennoch sind beide erfolgreich.

Damit stellt sich die Frage: Welche Rollen müssen Führungskräfte überhaupt spielen können, um erfolgreich zu sein? Spannend wird diese Frage vor allem, wenn man sich vor Augen führt, wie sich die Führungsrollen im historischen Vergleich verändert haben. Wer diese Veränderungen begreift, versteht auch die Dilemmata, in der sich mittlere Manager heutzutage befinden, und begreift, warum das erfolgreiche Ausfüllen einer Führungsrolle heute komplexer und schwieriger

geworden ist. Und es wird klar, weshalb die Führungsrolle heute meist sehr viel mehr positive emotionale Beziehungsgestaltung verlangt und ein Mehr an Miteinander erfordert als in vergangenen Zeiten.

Um nachzuvollziehen, wie die moderne Führungsrolle aussieht, wie sie sich von früheren Rollen abgrenzt und welche Herausforderungen sich daraus für Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen ergeben, müssen wir uns vor Augen führen, was eine Rolle überhaupt ist und was sie kennzeichnet. Vielen ist vielleicht gar nicht klar: Eine Rolle ist keine Kompetenz, sie ist nichts anderes als ein Bündel von Verhaltenserwartungen.

### **Wir begegnen uns immer als Mensch und als Rolle**

Deswegen ist der Vergleich der sozialen Rollen, die wir spielen, mit den Rollen im Theater so eingängig und evident: Die Rolle sagt dem Schauspieler, wie er sich zu verhalten

## Herausforderungen moderner Führung meistern



Wirkungsvoll und verantwortlich handeln, Mitarbeiter- und Teamkompetenzen fördern, Projekte erfolgreich steuern: Meistern Sie die Herausforderungen moderner Führung.

Trainieren und entwickeln Sie Ihren Führungsstil. Profitieren Sie von der Trainingsreihe unserer Business School.

Weitere Informationen unter:

Frankfurt School of Finance & Management  
Trainingsmanagement  
Tel. (069) 154008-280  
[www.frankfurt-school.de/erfolgswege](http://www.frankfurt-school.de/erfolgswege)

hat, sie fasst die Verhaltenserwartungen an ihn zusammen. Rollen kennzeichnen niemals nur ein Individuum, Rollen kennzeichnen immer eine Beziehung. Der eine Part der Beziehung bringt bestimmte Verhaltenserwartungen an die Rolle des anderen mit, und der andere kann diese Verhaltenserwartungen entweder erfüllen oder nicht. Rolle kann man niemals nur für sich selbst sein!

Durch diesen Grundgedanken wird klar, warum wir uns als Menschen niemals „nur“ als Persönlichkeiten begegnen können. Menschen begegnen sich immer als Mensch und Rolle. Wir begegnen uns als Vater und Sohn, als Ehemann und Ehefrau, als Führungskraft und Mitarbeiter, als Kunde und Verkäufer. Man kann einen anderen Menschen nie „an und für sich“ kennenlernen, sondern immer nur im Kontext bestimmter Rollen und Rollenerwartungen. Wir realisieren uns selbst in Beziehungen und nie für uns allein.

Eine gesunde Entwicklung bedeutet, dass wir uns selbst in Beziehungen reflektieren können, dass wir neue Rollen erlernen und die Erwartungen, die mit einer bestimmten Rolle verknüpft sind, erfüllen können. Der Stil, mit dem jemand eine Rolle ausfüllt, ist dabei Indikator für die Persönlichkeit des Rolleninhabers. Natürlich kann man sich Rollenerwartungen auch widersetzen. Nicht erfüllte Rollenerwartungen machen den anderen aktiv, es gibt dann in der Beziehung einen Konflikt, einen Klärungsprozess, einen Beziehungsabbruch oder eine Neudefinition der Rollen.

### Allgemeine Rollenerwartung: Führungskräfte bestimmen

Die grundsätzliche Rollenerwartung an Führungskräfte ist eindeutig: Sie besteht darin, dass die Führungskraft bestimmt. Auch Führung ist nur als soziales Phänomen zu begreifen – führen kann man nicht für sich allein, man benötigt immer Menschen, die folgen. Die Leistung der

Führungsrolle ist es daher, Beziehungen in genau der Art und Weise zu gestalten, dass man in diesen Beziehungen bestimmen darf und die Folgenden die gewählte Beziehungsdefinition annehmen. Die Kompetenz von Führungskräften besteht darin, die Führungsrolle so auszufüllen, dass andere Menschen die Beziehungsdefinition von Führer und Geführten akzeptieren.

Welche Mechanismen stehen nun Führungskräften zur Verfügung, die Führungsrolle erfolgreich auszufüllen? Oder anders gesprochen: Durch welche Mechanismen sind Menschen durch Führungskräfte dazu zu bringen, eigene Handlungs- und Freiheitsgrade zu verkleinern, um sich dem Willen eines anderen zu unterwerfen? Insgesamt sind drei große Hebel auszumachen, die die Führungsrolle charakterisieren:

### Drei Hebel: So werden Führungskräfte zu Bestimmern

#### 1. Sinnstiftung als Führungsmechanismus:

Der erste große Mechanismus in einer Führungsrolle besteht im Thema Sinnstiftung. Menschen, die die Führungsrolle erfolgreich ausfüllen, können vermitteln, dass es Sinn hat, ihnen zu folgen. Dieser Sinn ist nicht ein unmittelbarer persönlicher Vorteil für die Geführten, sondern verweist üblicherweise auf ein größeres und umfassenderes Ziel. Der Sinn von Führung selbst liegt ja in der Bündelung von Kräften, die es erlaubt, auch solche Ziele anzustreben und zu erreichen, die weit über die Kraft des Einzelnen hinausreichen. Wer es schafft, einen Sinn für gemeinsame Kraftanstrengungen zu vermitteln, füllt seine Rolle als Führungskraft erfolgreich aus. *Menschen folgen, wenn sie einen Sinn darin zu erkennen vermögen. Sinn führt!*

**2. Macht als Führungsmechanismus:** Anders als Sinnstiftung wirkt Macht nicht auf der rationalen Ebene, sondern über Emotionen. Macht bedeutet, dass man – metaphorisch gesprochen – anderen Menschen „Kosten machen“ kann. Bestimmte Führungsleistungen sind nur dann erbringbar, wenn man als Führer über diese Möglichkeit verfügt. Wer Macht hat, muss sie nicht immer ausüben. Allein das Wissen um die Macht des Führenden genügt in vielen Fällen, dass Mitarbeiter bereit sind, der Führungskraft zu folgen. *Der emotionale Mechanismus der Macht ist die Angst. Macht führt!*

#### 3. Motivation als Führungsmechanismus:

Auf der Seite der emotionalen Mechanismen gibt es noch einen weiteren Aspekt, sozusagen die andere Seite der Medaille der Angst: Man kann als Führungskraft auch Verlockungen bereitstellen, persönlichen





**Die Autoren:** Erich Dihmaier, Inhaber der gleichnamigen Management Consulting GmbH in Reichsdorf, ist als Coach und Trainer vor allem auf die Themen Führung und Rhetorik spezialisiert. Kontakt: info@dihmaier.de



Michael Paschen ist Geschäftsführer der Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH, Remscheid. Seine Schwerpunkte sind: Führungskräfte-Entwicklung sowie Personalauswahl, inklusive Rekrutierungstools wie Testverfahren und Assessment-Center. Kontakt: Michael.Paschen@Profil-M.de

Nutzen verdeutlichen, Belohnungen verteilen und dadurch motivieren. Die Motivation ist das positive emotionale Erlebnis der Führung.

Bisweilen werden Motivation und Sinnstiftung verwechselt. Es handelt sich aber um zwei unterschiedliche Phänomene. Die Sinnstiftung erzeugt bei den Geführten einen Willen, der die Kraft wachrufen kann, auch demotivierende und harte Zeiten erfolgreich zu überstehen. Die Sinnstiftung ist die Bindung an oder Identifikation mit einem höheren Ziel, das über die Verlockung des Augenblicks hinausreicht und dadurch in der Lage ist, langfristige Anstrengungsleistungen aufrechtzuerhalten, auch wenn man dadurch bisweilen andere motivierende Aspekte opfern muss. Anders die Motivation: *Die Motivation ist die Lust an der Sache selbst. Motivation führt!*

### Die Führungsmechanismen können sich kompensieren

Für Führungskräfte bedeutet das: Wer erfolgreich die Führungsrolle in vielen verschiedenen Situationen ausfüllen will, muss sich aller drei Strategien bedie-

nen können, um diejenigen Verhaltenserwartungen zu erfüllen, die in einer bestimmten Situation Erfolg versprechend sind. Generell gilt aber auch: Die drei Mechanismen können sich zu einem gewissen Teil gegenseitig kompensieren. Wer sehr viel Macht hat und dadurch in der Lage ist, sehr viel zu strafen und zu ängstigen, braucht weniger Motivation, um zu bewirken, dass Menschen folgen. Wer ein sehr überzeugendes Sinnangebot vermitteln kann, braucht entsprechend weniger Macht oder Kraft zur Motivation, um zu bewirken, dass Menschen folgen. Und wer sehr viel Verlockungen und Belohnungen verteilen kann, braucht nicht so viel Macht oder Sinn, um zu bewirken, dass Menschen folgen.

Im Vergleich von historischen Führern wird diese Kompensation der Wirkmechanismen in der Führungsrolle sehr gut sichtbar: Der grausame Diktator braucht nicht so viel Sinn zu vermitteln oder zu motivieren, damit Menschen ihm folgen. Jesus von Nazareth hingegen hatte ein so überzeugendes Sinnangebot, dass er auch mit sehr wenig Durchsetzungsmacht eine unglaubliche, kraftvolle Bewegung initiieren konnte. Am Beispiel des historischen Jesus zeigt sich auch sehr gut der Unterschied zwischen Sinn und Motivation: Viele Menschen haben das Sinnangebot von Jesus von Nazareth als so überzeugend angenommen, dass sie als Märtyrer dafür in den Tod gingen. Der immense Wille und intensive Glaube war damit sogar stärker als die basalsten emotionalen Triebfedern, wie z.B. der Überlebensdrang. ▶

**con.sentio**  
Systemische Beratung  
und Entwicklung

Führung ist mehr als das Erlernen von Instrumenten und Vorgehensweisen. Führung ist: gelebte Beziehungsgestaltung, die Auseinandersetzung mit Führungskompetenzen und Aufbau von belastbaren Kooperationsbedingungen.

#### „Systemische Führung Compact“

- Standortbestimmung – Wo stehe ich als Führungskraft?
- Menschen führen – Gestaltung von Kommunikation und Kooperation
- Veränderungen gestalten – Meine Rolle als Führungskraft

Unser Expertenteam und  
Detailinformationen unter:  
[www.con-sentio.de](http://www.con-sentio.de)

**con.sentio** –  
Systemische Beratung und  
Entwicklung  
Weinstraße 11  
36251 Bad Hersfeld  
Tel: 06621 / 7 96 54 37  
Mobil: 0171 / 88 91 824  
[info@con-sentio.de](mailto:info@con-sentio.de)



## Emotional und sozial kompetent führen



Entfalten  
Sie Ihre  
vollen  
Potenziale

#### Aus unserem Seminarangebot:

- Beziehungskompetenz im Business – wertschätzend kommunizieren  
4./5.11.10 bei München
- Emotional Intelligent Führen  
27./28.01.11 bei München
- Wirksam Führen in Veränderungsprozessen  
25./26.10.10 bei München
- Coaching als Führungsinstrument

Gleich informieren!

089-43 58 88 81 oder [www.ci-m.de](http://www.ci-m.de)

 privates  
coaching  
institut  
münchen

## Führung heute: Wenig Sinnstiftung – viel Motivation

Im Lauf der Zeit hat sich die Gewichtung und Bedeutung der einzelnen Wirkmechanismen geändert. Führte man früher vornehmlich über das Ausüben von Macht oder das Vermitteln von Sinn, rückt heute die Motivation in den Vordergrund. Was aber sind die Gründe hierfür?

Dass Führungskräfte sich heute weniger stark der Machtausübung bedienen, liegt daran, dass sie per se mit weniger Macht ausgestattet sind als zu vergangenen Zeiten. Gegenüber früheren Zeitaltern ist Macht weitestgehend gezähmt und reguliert worden. Das moderne Arbeitsrecht, die Mitbestimmung, die vielfältigen Strukturen und Kontrollmechanismen der Macht führen dazu, dass typische Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen heute nur noch über deutlich begrenztere Macht und Durchsetzungsressourcen verfügen als noch Mitte des vergangenen Jahrhunderts. Wer heute in der Führungsrolle erfolgreich sein will, muss folglich wesentlich partizipativer führen, als das in früheren Zeitaltern der Fall war. Das gleiche Phänomen wird bisweilen auch außerhalb von Wirtschaftsorganisationen beschrieben – z.B. in der Schule, wo für Leh-

rer in der Führung von Schülern die typischen Sanktionsmöglichkeiten stark zurückgegangen sind.

Die wohl schmerzlichste Einschränkung in den Wirkmechanismen der Führung gegenüber früheren Zeitaltern besteht jedoch darin, dass Führungskräften heutzutage viele Möglichkeiten der Sinnstiftung nicht mehr zur Verfügung stehen. Sinnstiftung war noch einfach in solchen Zeitaltern, in denen es letztgültige Wahrheiten und Gewissheiten gab. Führungskräfte früherer Zeiten konnten sich auf Wahrheiten berufen, die als solche allgemein anerkannt und etabliert waren („Das ist Gottes Wille“). Führungskräfte vergangener Zeiten hatten ein Bezugssystem von Wahrheiten, die weitestgehend geteilt und akzeptiert waren.

### Problem: Endgültige Wahrheiten gibt es nicht mehr

Im Zeitalter der Postmoderne sind uns endgültige Wahrheiten abhanden gekommen. Wir sehen uns einem beliebigen Angebot von Wahrheiten und Sinnangeboten ausgesetzt und stehen täglich neu vor der Herausforderung, zwischen konkurrierenden Wahrheiten zu entscheiden. Manche Leute schaffen es zwar auch noch heute, sich ra-

dikal bestimmten Wahrheiten zu unterwerfen, z.B. in Sekten. Dies funktioniert aber nur für den Preis der Ausblendung ebenso sinnvoller konkurrierender Wahrheiten.

Das größte Problem in diesem Zusammenhang: Führungskräfte in Unternehmen sehen sich der Aufgabe ausgesetzt, Sinn und Wahrheit zu vermitteln für Ereignisse und Handlungen, die ihnen vielfach selbst sinnlos erscheinen. Unternehmen, die sich ausschließlich dem Shareholder-Value unterwerfen, erzeugen Sinn nur noch aus Sicht der Shareholder, haben aber kaum mehr einen anknüpfungsfähigen Sinn für die Mitarbeiter und Geführten im Unternehmen. Die mehr oder weniger scharf formulierte Aussage: „Wir müssen uns im nächsten Jahr noch etwas mehr anstrengen: Unsere Shareholder würden gerne noch ein bisschen reicher werden!“, wirkt für viele Mitarbeiter nicht besonders sinnstiftend und nicht besonderer Mühen wert. Bei vielen unternehmerischen Initiativen geht es aber letztlich genau um das – nämlich um solche Handlungen, die nur noch aus Sicht der Finanzmärkte Sinn ergeben.

Viele Führungskräfte stehen damit täglich vor der Herausforderung, Sinn und Wahrheiten zu erklären, in einer Welt, in der letztgültige Wahrheiten als Referenzsystem abhanden gekommen sind und in der auch viele mittlere Führungskräfte kaum noch einen überzeugenden übergeordneten Sinn zu erkennen vermögen. Die Rolle der Führungskräfte ist damit heute mehr die Rolle des Erfinders von Wahrheiten und sinnhaften Zielen als eine Rolle, in der auf ein über sie hinausweisendes Wahrheitssystem verwiesen werden könnte. Wer heute erfolgreich Führungskraft sein will, sieht sich immer wieder in einer Situation, in der er den Sinn eines unternehmerischen Ereignisses erst erfinden muss, bevor er ihn überzeugend vermitteln kann.

Was aber bleibt den typischen Führungskräften von heute,

## Wer verkörpert welche Führungsrolle?

### ► Idi Amin Dada – Führung via Macht

Idi Amin, von 1971 bis 1979 ugandischer Diktator, ist Sinnbild für den brutalen Gewaltherrscher. Kurz nach seinem Putsch verschwanden Intellektuelle, Offiziere und Richter. Ganze Regionen Ugandas wurden dem Erdboden gleichgemacht, insgesamt fielen seiner Herrschaft zwischen 300.000 und 400.000 Menschen zum Opfer. Anders als andere Gewaltherrscher (z.B. Adolf Hitler) machte sich Idi Amin wesentlich weniger Mühe, seinen Führungsanspruch auch noch durch ein sinnstiftendes Element zu untermauern. Seine Grausamkeit und Brutalität sicherten seine Macht während seines achtjährigen Terrorregimes. *Macht führt!*

### ► Martin Luther – Führung via Sinn

Martin Luther war zunächst ein frommer Augustinermönch mit wenig Einfluss oder Hausmacht in der Hierarchie der Kirche. Gerade seine Machtlosigkeit gegenüber den Amtskirchen (die ihn nach einem wenig fair geführten Prozess im Jahr 1520 exkommunizierten) verbunden mit seinem publizistischen Talent machten ihn zum Begründer einer Bewegung, die die etablierte Ordnung des Mittelalters ins Wanken brachte. Luther hat durch die Kraft seiner Worte und durch die Verständlichkeit und Anknüpfungsfähigkeit seines Sinnangebots geführt. *Sinn führt!*

### ► Ernest Shackleton – Führung via Motivation

Der britische Polarforscher Ernest Shackleton hat in vielen waghalsigen Expeditionen ein unglaubliches Geschick in der Menschenführung bewiesen. Expeditionsteilnehmer berichten, dass er die Fähigkeit besaß, jeden Expeditionsteilnehmer seine Wertschätzung spüren zu lassen. Shackleton konnte eine emotionale Intensität in der Zusammenarbeit vermitteln, für die ihn viele bewunderten. Auch in scheinbar schier ausweglosen Situationen schaffte er es, seine Mannschaft zu unglaublichen Höchstleistungen zu motivieren. Seine Führungspraktiken haben die Managementliteratur stark inspiriert und Impulse in der Pädagogik gesetzt, vor allem in der Erlebnispädagogik. *Motivation führt!*

wenn sie weniger Macht haben als im historischen Vergleich und wenn sie weniger überzeugende Sinnangebote vermitteln können, als dies in Zeiten absoluter Gewissheiten noch möglich war? Es bleibt ihnen an vielen Stellen hauptsächlich die Kraft der Motivation. Die Erwartung an die Führungsrolle heute beinhaltet zweierlei:

- 1) emotionale Erlebnisse zu vermitteln und
- 2) Menschen in positiver Weise emotional anzusprechen und zu gewinnen.

### Konkrete Rollenerwartung: Führungskräfte bedienen Emotionen

Führungskräfte von heute müssen Lernmöglichkeiten bereitstellen, positive Beziehungen am Arbeitsplatz fördern, müssen selbst positive Beziehungen mit ihren Mitarbeitern eingehen, müssen Verlockungen,

Herausforderungen, Sicherheit und manchmal sogar Möglichkeiten der Selbstverwirklichung bereitstellen, damit Menschen ihnen folgen. Im negativen Sinn ließe sich sagen, dass man als Führungskraft ohne Macht und ohne Sinnangebot dazu gezwungen ist, Söldner heranzuziehen, die ihre Bereitschaft zu folgen vor allen Dingen am eigenen emotionalen Nutzen messen.

Damit wird deutlich, warum das Ausfüllen der Führungsrolle in den vergangenen Jahrzehnten zu einem Sachverhalt geworden ist, der viel mit sozialer Kompetenz und persönlicher Qualifikation zu tun hat: Führungskräfte mit viel Macht und viel Sinnangebot haben keine Führungstrainings besucht! Erst der Umstand, sich plötzlich so viel mit Motivation auseinandersetzen zu müssen, hat Führungskräfte erzeugt, die sich mit positiver Gesprächsführung be-

schäftigen, die sich mit Mitarbeitertypologien, mit konstruktivem Feedback, Coaching und Konfliktmanagement befassen, die Personalentwicklung betreiben und die unterschiedliche Mitarbeiterpersönlichkeiten unterschiedlich ansprechen. Die Führungsrolle heute hat einen deutlicheren Schwerpunkt auf positiver emotionaler Beziehungsgestaltung als in vorangegangenen Zeitaltern.

### Vater, Mutter, Bruder: Führung heute verlangt viele Rollen

Motivation bedingt aber Individualisierung: Wer als Führungskraft motivieren möchte, muss Mitarbeiter viel individueller verstehen und adressieren können als solche Führungskräfte, die sich auf ihre Machtbasis verlassen können. Als Führungskraft muss man damit heute viele Rollen spielen und sich hierbei sehr eng an den unterschiedlichen Rollenerwartungen der verschiedenen Mitarbeiter orientieren: Für den einen Mitarbeiter spielt man die Rolle des Sicherheit spendenden, patriarchalischen Vaters. Für den nächsten Mitarbeiter spielt man die Rolle der fürsorglichen Mutter. Für einen anderen ist man ein konkurrenzorientiertes Geschwisterkind. Für den nächsten ein beratender Experte und für den übernächsten Mitarbeiter ein zu Höchstleistungen entwickelnder Coach und Trainer.

Mit anderen Worten: Die Rollenwelt von Führungskräften ist komplexer geworden. Es ist schwieriger und herausfordernder, in diese vielen verschiedenen Rollen hineinzuwachsen. Führungskräfte müssen heute wesentlich mehr Rollen spielen, als dies früher der Fall gewesen ist. Und diese verschiedenen Rollen sind zusätzlich nicht mehr so klar definiert wie in früheren Zeiten, wo es für jede Rolle Normierungen und feste Vorstellungen gab.

So wird evident, warum Führung heute mehr denn je mit sozialer Kompetenz und Persönlichkeitswachstum gekennzeichnet ist. Denn letztlich ist das Persönlichkeitswachstum nur ein Synonym für die Verbreiterung des Rollenspektrums. Auch Zeitschriften zum Thema Personalentwicklung sind ein Indikator für diesen Wandel: Kaiser Wilhelm hätte solche Fachzeitschriften vielleicht noch nicht gelesen. Heute darf man annehmen, dass sie auch bei vielen gehobenen Führungskräften, die sich ihren veränderten Rollenerwartungen bewusst geworden sind, zur Lektüre gehören.

*Erich Dihmaier, Michael Paschen* ■

## Service

### Literaturtipps

► **Erving Goffman: Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag.** Piper, München 2009, 8,95 Euro.

Der Autor thematisiert die Interaktion zwischen Menschen, wobei er die Selbstdarstellung als Informationsquelle dafür sieht, wechselseitig in Erfahrung zu bringen, wer der andere ist. Goffmans These: Der Einzelne möchte sich möglichst vorteilhaft darstellen und benutzt hierfür verschiedene Darstellungsmittel, die auch in der Theaterwelt zum Einsatz kommen. Eine fundierte Analyse, die sich auf empirisches Material stützt.

► **Ralf Dahrendorf: Homo Sociologicus: Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle.** VS Verlag, 17. Auflage, Wiesbaden 2010, 19,95 Euro.

Das Buch bietet eine kritische Auseinandersetzung mit dem sozialen Handeln. Dahrendorf führt den Homo sociologicus ein, anhand dessen er erklärt, wie die Gesellschaft den Einzelnen prägt, und zeigt die Grenzen dieser Prägung auf. Die These des Autors: So, wie der Schauspieler auf der Bühne seine vorgegebene Rolle spielt, erscheint der Einzelne im Alltag als Träger gesellschaftlich vorgeformter Attribute und Verhaltensweisen. So hat er verschiedene soziale Positionen inne – z.B. die des Deutschen, des Studienrats, des Skatspielers, ... – die aber allein das Verhalten nicht ausreichend erklären können. Vielmehr sei Verhalten von der Rolle eines Positionsinhabers geprägt und durch die Erwartungen der dazugehörigen Bezugsgruppe sowie durch harte Sanktionen geformt. Ein verständlich geschriebenes Buch, das auch Fachfremden einen guten Zugang ermöglicht.

► **Kurt Nagel und Thomas Menthe: Die neue Rolle der Führungskraft.** Wissenschaft & Praxis, Sternfeld 2009, 32 Euro.

Ein Buch, das die moderne Führungskraft in ihrer Rolle als Strategie, Entscheider und Personalverantwortlichen betrachtet. Die These der Autoren: Die Führungskraft wird aufhören, Arbeit zu verteilen und dann zu verwalten. Sie wird weniger anweisen, weil sie das benötigte Wissen und die Zeit nicht alleine beherrschen kann, sondern mehr die Ressource Mitarbeiter einbeziehen und aktivieren. Führung im 21. Jahrhundert bedeutet, Veränderung zu initiieren und die eigene geistige und physische Mobilität zu wahren. Ein praktischer Ratgeber, der anhand von Beispielen und Dialogen mit Führungskräften namhafter Unternehmen zeigt, wie die neue Führungsrolle aussehen sollte.

► **Erich Dihmaier, Michael Paschen: Mythos Macht – Was Manager mächtig macht.** manager-Seminare 102, September 2006, S. 18-24, [www.managerSeminare.de/MS102AR03](http://www.managerSeminare.de/MS102AR03).

Der Artikel verdeutlicht: Macht und Management gehen Hand in Hand. Eingehend und analytisch werden Fragen beantwortet wie: Wie mächtig sind Manager wirklich? Was ist kritisch an der Macht der Manager? Und was sind die Formen und Quellen der Manager-Macht?