

Manager müssen zwischen privater und beruflicher Rolle unterscheiden

Der Begriff „Rollendistanz“ ist vielen Fach- und Führungskräften durchaus bekannt, ob aus Management-Handbüchern oder Coachings. Rollendistanz im Berufsalltag zu leben, fällt vielen Managern dennoch schwer. Warum es so wichtig ist, zwischen dem privaten und beruflichen Ich zu unterscheiden und was das mit Professionalität zu tun hat.

Für meine Mitarbeiter muss ich echt sein. Ich muss mich so geben, wie ich bin“, ist eine Aussage, die ich in meinen Trainings von Führungskräften immer wieder höre. Für mich ein guter Aufhänger, den Teilnehmern die Dynamik und den Zusammenhang von Authentizität und Professionalität zu erklären. Das Bemühen, sich im Job möglichst genau so zu verhalten wie im Privatleben, also überall und zu jeder Zeit authentisch zu SEIN, ist letztlich ein egozentrischer Anspruch. Denn für unser Gegenüber reicht es im sozialen Miteinander völlig aus, wenn wir gemäß seiner Rollenerwartungen authentisch WIRKEN. Dann verhalten wir uns professionell.

Professionalität ist die Fähigkeit, situativ überzeugendes Verhalten zu zeigen, obwohl es den eigenen Anteilen gerade nicht entspricht. Professionalität setzt deshalb Bereitschaft und Fähigkeit zur Selbststeuerung, Impulskontrolle und Achtsamkeit voraus – heutzutage Kernkompetenzen sowohl in Führung und Management als auch im Service und Verkauf. Und sie setzt voraus, klar zwischen den eigenen Bedürfnissen und den Anforderungen an die berufliche Rolle zu unterscheiden.

Gelingt diese Unterscheidung nicht, identifiziert sich eine Person unter Umständen zu stark mit ihrem Job. Sie nimmt Dinge persönlich, die sie eigentlich mit Distanz auf organisatorischer Ebene lösen müsste. Damit agiert sie nicht mehr professionell; sie trifft Entscheidungen nicht mehr im Sinne ihrer Rolle, sondern im Sinne ihrer persönlichen Motive.

Das bedeutet nicht, dass sich ein Manager verstellen muss. Vielmehr muss er lernen, auch Rollenerwartungen zu erfüllen, zu deren Beantwortung er das dazugehörige Verhalten und eine entsprechende Haltung noch nicht entwickelt hat. Dazu zählt das von vielen rein leistungs- und aufgabenorientierten Managern oft abgelehnte, aber zur Zielerreichung notwendige machtpoli-

tische Handeln, wie zum Beispiel, sich ein Netzwerk aufzubauen, konstruktive Allianzen mit Kollegen zu bilden oder Eigenmarketing zu betreiben.

Manche Führungskräfte haben Hemmungen, diese Taktiken anzuwenden – gerade wenn sie eher introvertiert und wenig dominant sind. Aber: Es entspricht der Rolle einer Führungskraft, Macht und Einfluss zum Wohle des Ganzen zur Wirkung zu bringen.

Mit der sogenannten Rollendistanz gelingt es Managern, Dinge zu tun, um den an sie gerichteten Erwartungen gerecht zu werden – auch wenn sie unter Umständen nicht ihrem eigenen Naturell entsprechen. So fordert jede Rolle immer nur bestimmte Charakteranteile von uns, diese aber voll und mit ganzem Einsatz. Sonst gäbe es auch keine authentische Wirkung. Ich nenne dieses Vorgehen „selektive oder professionelle Wirkungs-Authentizität“. Wenn man mit dieser Rollendistanz agiert, ist man auch konfliktfähiger. Und sie ist die beste Prävention gegen Stress und Burnout.

Fazit: Auf professionelle, selektive Authentizität auf der Basis von Rollendistanz kommt es an. Denn nicht alles, was echt ist, ist auch professionell!

Jürgen Kugele, Geschäftsführer von kugele.org]