

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Von der Rolle

Wenn aus Person Funktion wird

Wir Unvernünftigen

Jens Beckert im Gespräch über soziale Erwartungen

Bitte nicht authentisch!

Warum wir mehr Rollentreue in der Führung brauchen

Apokalyptische Reiter

Wenn Agil zum Dogma wird

4
|
19

Toxisches Feedback

Wie Rückmeldungen Führung destabilisieren können

Meisterrolle

Rollenmanagement als Erfolgsfaktor bei der Stufen AG

Rollenbewusstsein

Erfolgsfaktor im Shopfloor Management

Dirk Bayas-Linke und Ulrich Beck

Die Zusammenarbeit auf Augenhöhe ist zentral im Shopfloor Management. Sie fällt Führungskräften leichter, wenn diese ein angemessenes Rollenbewusstsein entwickeln. Dadurch können sie leichter erkennen, welche ihrer Rollen als disziplinarischer Vorgesetzter, Trainer, Moderator oder Mentor einer bestimmten Situation angemessen ist. So arbeiten Teams eigenständiger und damit erfolgreicher.

Der Industriemeister ist als industriell-technische Führungskraft definiert, die als Schnittstelle zwischen Betriebsleitung und den ihm unterstellten Mitarbeitenden vermittelt – das gehört zu seiner Rolle. Er sorgt für reibungslose Abläufe in der Produktion und überwacht die Qualitätsstandards der Herstellung. Wie er diese Aufgaben ausführt, hängt unter anderem vom Führungsverständnis in seinem Unternehmen ab und in der individuellen Interpretation seiner Aufgabe. In Hierarchien agiert der Industriemeister ausschließlich im Wortsinn als Führungskraft, also in der Rolle eines Vorgesetzten, bei dem alle Fäden zusammenlaufen.

Im skizzierten Praxisbeispiel (vgl. Kasten) hat die anstehende Veränderung die Führungskraft dazu gebracht, gedanklich

über ihre Situation zu reflektieren: Was ist meine Rolle? Reicht diese aus? Oder muss ich nun eine andere Rolle übernehmen, damit das Team auch nach meinem Abschied arbeitsfähig bleibt? Diese Überlegungen hier zu einem Rollenbewusstsein geführt: Der vorgestellte Industriemeister muss seine Mitarbeitenden befähigen, eigenverantwortlich zu handeln und bei ihnen Wissen und Kompetenzen aufbauen.

Das Beispiel zeigt zwei Dinge: Erstens haben Führungskräfte auf dem Shopfloor nicht nur die eine Rolle des «Chefs». Zweitens hilft ein entsprechendes Rollenbewusstsein dem Unternehmen, seinen wirtschaftlichen Erfolg zu erhalten oder gar zu verbessern. Dieser Zusammenhang sollte jedem Unternehmen bei der Einführung von Shopfloor Management bewusst sein – in Industrieproduktion, Maschinen- und Anlagenbau, Automatisierungstechnik und anderen Bereichen. Beide Themen bedingen einander, denn Shopfloor Management erfordert ein geschärftes Rollenbewusstsein, um situativ flexibel und damit erfolgreich zu sein.

Praxisbeispiel aus der Metallverarbeitung

Für Manfred Gieselhübler, Meister in der Stanzerei eines Metallverarbeitungsbetriebes im Schwarzwald, hieß es für lange Zeit: Alles hing von ihm ab. Nur er wusste genau, was zu tun ist, er hatte Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen monopolisiert. Erstmals bewusst wurde ihm diese Situation, als sein Ruhestand immer näher rückte. Er erkannte: Die starke Ausrichtung auf seine Person ist für seinen langjährigen Arbeitgeber gefährlich. Denn was ist, wenn er nicht mehr da ist? Schlimmstenfalls weiß niemand mehr, was genau zu tun ist. Die Konsequenz: Die Stanzerei könnte die gewohnte Termintreue und Qualität ihre Aufträge gefährden erfüllen. In der Folge wechselte Gieselhübler seine Rolle: Er wurde zum Lehrer (und Trainer) seines Teams. Er teilte den Kollegen sein «Geheimwissen» mit, um so den Zeitpunkt seines Austritts aus der Firma vorzubereiten.

Rollen als Bindeglied zwischen Individuum und Organisation

Der Begriff der Rolle ist in Unternehmen weder neu noch ungewohnt, doch da es beim in der industriellen Fertigung in vielen Teilen um Kommunikation und Interaktion in Arbeitsgruppen geht, ist ein genauer Blick auf die Definition des Rollenbegriffs sinnvoll. Er steht in enger Verbindung mit der Metapher vom «Leben als Bühne». Schon bei Shakespeare finden sich Äußerungen, dass Menschen im Alltag Rollen spielen, ähnlich wie die Darsteller auf der Bühne. In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts wird die Rollenmetapher in der Wissenschaft aufgegriffen.

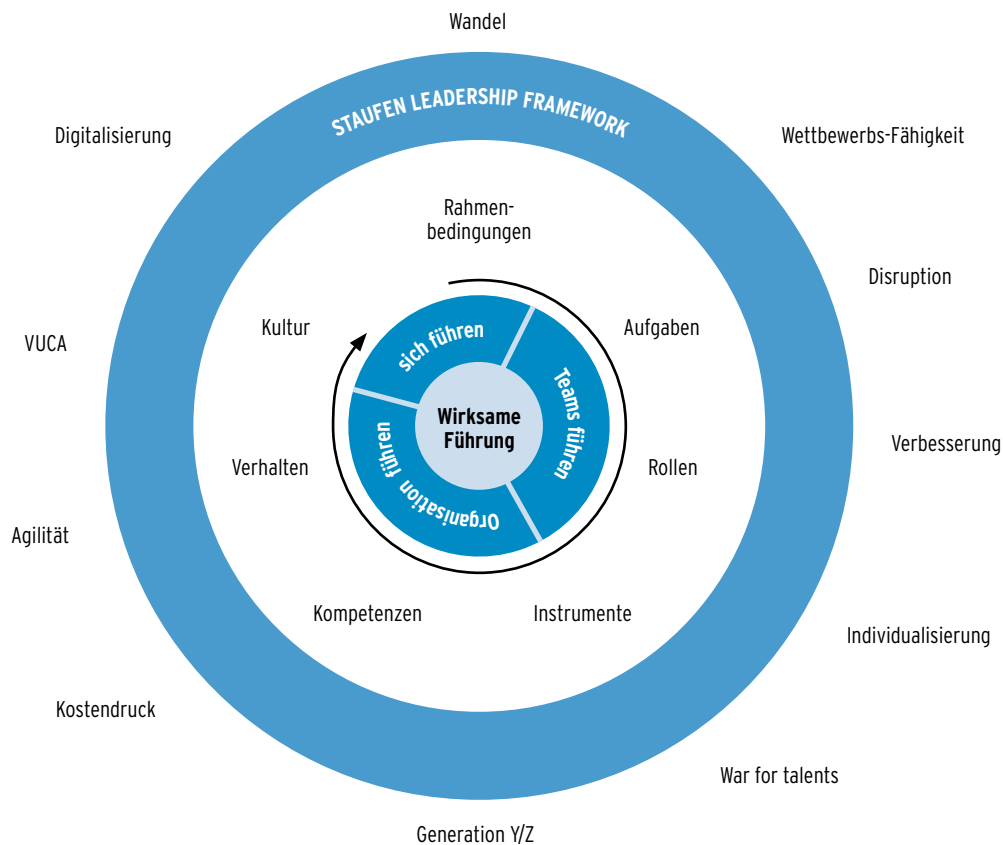
Nach einer frühen Definition (Linton 1936) ist die soziale Rolle eine Zuschreibung durch die soziale Umwelt einer Person. Sie beruht auf einem gegebenen Status wie Vorgesetzter oder Mitarbeiter und beschreibt Erwartungen an diese Person sowie ihre Werte, Handlungsmuster und Verhaltensweisen. Schon 1977 erkannte Richard Sennett drei wesentliche Eigenschaften einer Rolle (Sennett 1977): Erstens den Aspekt der Illusion und Täuschung als Faktor gesellschaftlichen Lebens. Zweitens erlaubt die Rolle eine Abtrennung des «inneren Wesens» eines Menschen von ihm als sozial Handelndem – sie zeigt nur Teile der menschlichen Persönlichkeit. Drittens sind Rollen bei Sennett hilfreiche Masken, um soziale Situationen besser zu bewältigen. In der aktuellen Literatur hat sich für die Rolle das Verständnis durchgesetzt, dass sich diese aus der Wechselwirkung von Selbst- und Fremdwahrnehmung herstellt (siehe z. B. Hanschk 2012, Sievers & Beumer 2000).

Unternehmen unterliegen immer mehr Einflüssen, die es mittels wirksamer Führung zu beherrschen gilt (Abbildung 1). Rollen in Unternehmen sind vor diesem Hintergrund wichtige Hilfen bei der Bewältigung der Komplexität des Arbeitslebens. Jeder Mitarbeitende übernimmt eine oder mehrere Rollen, so

wie in oben genannten Beispiel zu sehen. Aufgrund der fortwährenden Veränderungen in Organisationen ist von den unterschiedlichen Rolleninhabern eine dauernde Anpassungsleistung gefordert. Rollen ändern sich und sie werden komplexer. Das Aushandeln ihrer Definition nimmt mehr Raum ein. Die Rolle muss von den Mitarbeitenden verstanden, anerkannt und akzeptiert werden, nur so wird sie auf Dauer wirksam. Dies erfordert eine stärkere Kommunikation als früher üblich und es entstehen deutlich häufiger Rollenkonflikte. Erforderlich wird dadurch ein starkes Rollenbewusstsein: Die reflexive Klarheit über die verschiedenen Rollen in einem Team, einer Abteilung oder innerhalb der Führungs-Mannschaft.

Rollen sind in einem Unternehmen das Bindeglied zwischen Individuum und Organisation. Im Shopfloor Management oder ganz allgemein im Lean Management ist deshalb die Rolle der Führungskraft immer der Anknüpfungspunkt. Ein wichtiges Erfolgskriterium ist dabei, eine gemeinsame Problemdefinition zu finden und erst danach über Lösungen zu diskutieren. Dies erfordert gegenüber herkömmlichen Führungssystemen von den Führungskräften deutlich mehr Zurückhaltung. Sie müssen bereit sein, die Mitglieder ihrer Arbeitsgruppe bei

Abbildung 1
Wie wirksame Führung erzeugt werden kann



der Ideenfindung zu unterstützen, sodass diese selbst Lösungen erarbeiten und umsetzen.

Führungspersonen agieren im Shopfloor Management nicht mehr ausschließlich als klassische Vorgesetzte, die Anweisungen erteilen. Stattdessen werden andere Aspekte wichtig, die häufig unter dem Begriff Soft Skills laufen. Dazu gehören z. B. gegenseitiger Respekt, Kommunikation, aktives Zuhören, eine Feedback-Kultur und der Verzicht auf Schuldzuweisungen. Für die Führungskraft bedeutet dies, ihre Mitarbeitenden nach ihren Ideen für die Problemlösung zu fragen und sie zu befähigen, eine strukturierte Vorgehensweise umzusetzen. Kurz: Die Einstellungen und Fähigkeiten sowie das Verhalten der Führungskraft sind hier anders, als in traditionellen Unternehmen üblich.

Rollen im Shopfloor Management

In der hierarchischen Organisation hat die Führungskraft die komplette Kontrolle über alle Entscheidungen. In vielen Unternehmen ist das bis heute so. Der «disziplinarische Vorgesetzte» ist die typische Rolle für Führungskräfte, die ihren Status zumeist aufgrund fachlicher Expertise und Erfahrung erhalten. Doch mittlerweile sind Produktionsprozesse komplexer als früher. Sie erfordern schnelle Entscheidungen und rasches Eingreifen, etwa bei Störungen und anderen kritischen Situationen. Die Führungskraft kann dies nicht vollständig überblicken. Daraus lässt sich die Anforderung an das Personal ableiten, möglichst rasch eigenverantwortlich zu handeln – ohne Entscheidungen durch eine andere Instanz.

Dies bedeutet aber, dass die Führungskraft Verantwortung abgeben und zugleich Vertrauen zu den Mitarbeitenden aufbauen muss. Die für eine Führungskraft üblichen Rollen erwei-

tern sich also, beispielsweise um jene als Trainer oder Mentor bei der Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden (Kotter 1985). Im Shopfloor Management hat eine Führungskraft vier verschiedene Rollen, nämlich die des disziplinarischen Vorgesetzten, Trainers, Moderators und Mentors.

- **Disziplinarischer Vorgesetzter:** In dieser Rolle geht es um schnelles und effektives Steuern einer Situation. Die Führungskraft trifft Entscheidungen über die weitere Vorgehensweise und teilt den Mitarbeitenden klar ihre Erwartungen mit. Darüber hinaus gibt sie Anweisungen für die künftige Vorgehensweise und delegiert Aufgaben.
- **Trainer:** Hier erkennt die Führungskraft Lücken in den Kenntnissen und Fähigkeiten jedes Teammitglieds. Ihre Aufgabe ist es, jedem Mitarbeitenden genau diese fehlenden Kompetenzen und Wissens Elemente zu vermitteln.
- **Moderator:** Aufgabe des Moderators ist es, Ergebnisse und Entscheidungen herbeizuführen, ohne direkte Anweisungen zu geben und ein bestimmtes Ergebnis zu bevorzugen. Er fördert die Diskussion, gibt Raum für Meinungen und erzeugt einen Konsens. Die Mitarbeitenden können ihre eigenen Schlüsse aus dem Verlauf der Diskussion ziehen.
- **Mentor:** In dieser Rolle agiert eine Führungskraft als «persönlicher Berater» für einzelne Mitarbeitende. Sie unterstützt den Mentee bei der Entwicklung einer eigenständigen Lösung für die anstehenden Probleme. Und sie liefert Anregungen und Beispiele, zeigt jedoch keine fertigen Lösungsvorschläge, sondern höchstens Alternativen auf.

Diese vier Rollen unterscheiden sich nach dem Grad der Beteiligung der einzelnen Mitglieder eines Teams: In der diszip-

Abbildung 2
Die vier Rollen von Führungskräften im Shopfloor Management

	Disziplinarischer Vorgesetzter	Moderator	Trainer	Mentor
Ziel	Schnelles und effektives Steuern einer Situation	Ergebnisse und Entscheidungen herbeiführen	Erweitern der Kenntnisse und Fähigkeiten der MA	Weiterentwicklung des MA auf das vereinbarte Entwicklungsziel hin
Rollenmerkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Trifft Entscheidungen, z. B. zur weiteren Vorgehensweise • Kommuniziert klar seine Erwartungen • Gibt Anweisungen, wie bei Thema zukünftig agiert wird • Delegiert Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuert und erhält die Diskussion • Gibt Raum für Meinungen • Erzeugt Konsens & Erkenntnis • Stellt die eigene Meinung zurück 	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennt Lücken bei Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten • Vermittelt dem Mitarbeiter Inhalte 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützt bei eigenständiger Lösungsentwicklung • Liefert Anregungen und Beispiele • Hält sich mit Lösungsvorschlägen zurück • Zeigt Alternativen auf
Grad der Beteiligung	Keine Beteiligung	Hohe Beteiligung, MA bringt sich ein	Geringe Beteiligung, MA nimmt auf	Sehr hohe Beteiligung, Selbstverwirklichung

linarischen Rolle agiert die Führungskraft allein, die Mitarbeitenden beteiligen sich nicht – sie sind lediglich Ausführende. Eine gewisse Beteiligung der Teammitglieder ist bei der Rolle des Trainers notwendig, da hier beispielsweise Fragen und eigene Überlegungen wichtig sind. Für den Moderator ist die Mitarbeit des Teams unerlässlich, da hier Problemlösungen und Entscheidungen gemeinsam entwickelt werden. Mentoring erfordert eine noch höhere Beteiligung, denn der Mentee – also die begleitete Person – agiert weitgehend eigenverantwortlich. Der Mentor macht nur wenige Vorgaben, er wirkt vielmehr als Korrektiv und schafft Raum zur Reflexion und für eigene Erkenntnisse für den Mentee (vgl. Abbildung 2).

Rollen in der betrieblichen Praxis

Deutlich wird dieses neue Rollenverständnis an folgendem Beispiel. Ein Industriemeister in einem herstellenden Betrieb erhält einen alarmierenden Bericht: Es gebe erheblichen Handlungsbedarf aufgrund technischer Störungen. Als Führungskraft kann er nun anhand einer Analyse der Vorkommnisse in der Rolle als Vorgesetzter, Trainer, Moderator oder Mentor jeweils ein anderes Führungsverhalten zeigen. Dabei gilt als vorausgesetzt, dass die Wahl der Rolle der Situation angemessen ist, also beispielsweise eine kritische Notsituation durch sofortiges Handeln gelöst wird.

- **Disziplinarischer Vorgesetzter:** Die Führungskraft macht sich ein eigenes Bild von der Situation. Vor Ort fragt sie durch gezielte geschlossene Fragen den Status einzelner Aspekte ab: Haben Sie die Qualität des Rohmaterials geprüft? Ist die Anlage korrekt eingestellt? Im Anschluss erteilt sie Anweisungen: Kontrollieren Sie das Rohmaterial! Erfassen Sie die Kennzahl XY! Verringern Sie die Anlagengeschwindigkeit um 20 Prozent!
- **Trainer:** Bei ihrem Ortstermin erkennt die Führungskraft beim Teamleiter Wissenslücken hinsichtlich der Bedienung der Anlagen. Sie entscheidet spontan, dem Teamleiter detailliertes Anlagenwissen zu vermitteln und aufkommende technische Fragen zu erläutern. Zudem soll er unter Aufsicht die Anlage einstellen, sodass die Führungskraft beobachten und korrigieren kann.
- **Moderator:** Die Führungskraft regt auf einer Teambesprechung einen Austausch zu den Problemen an. Dazu fragt sie nach Impulsen und achtet darauf, dass die Mitarbeitenden Ideen und Sichtweisen zum Ausdruck bringen können. Als Moderator achtet sie ebenso darauf, dass jeder aufmerksam zuhört. Wichtige Anregungen und Erkenntnisse visualisiert die Führungskraft auf einer Tafel und verstärkt den Austausch durch gezielte Fragen. Hierdurch entsteht umfassendes Wissen über mögliche Problemlösungen.
- **Mentor:** Bei einem Ortstermin lässt sich die Führungskraft die Situation durch die erfahrene Teamleiterin erklären und stellt dabei vertiefende Fragen, die zum Nachdenken anre-

gen sollen: Wo sehen Sie die Hauptursache für diese Störung? Mit welcher Veränderung rechnen Sie genau, wenn Sie XY verändern? Was werden Sie jetzt als nächstes versuchen? Mit welchem Ergebnis rechnen Sie?

Diese Praxisbeispiele zeigen deutlich: Führungskräfte benötigen situative Kompetenz, um Situationen und Gruppenprozesse einschätzen zu können. Sie benötigen Kriterien für die Beobachtung der Gruppensituation, um anschließend eine Unterscheidung zu treffen und sich für ein bestimmtes Rollenverhalten oder einen Rollenwechsel zu entscheiden. Kurz: Ein Rollenbewusstsein ist erforderlich. Es erweitert den Möglichkeitsraum und den Handlungsrahmen von Führungskräften in der Auseinandersetzung mit Gruppendynamik im Shopfloor Management.

Solche Rollen sind jedoch keine Selbstläufer. Sie entstehen nur in der Wechselwirkung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Eine Rolle darf nicht nur auf dem Papier stehen, die Führungskraft muss sie ausfüllen und von den Beschäftigten in ihr anerkannt werden. Dies erfordert allerdings eine Initialzündung.

Unternehmensberater in Shopfloor-Projekten müssen daher ebenfalls in unterschiedlichen Rollen auftreten. In der Anfangszeit geht es um Training, welches die Grundzüge von Shopfloor Management erläutert. Im nächsten Schritt agiert der Berater eher als Moderator, damit das Team lernt, Wissen und Kompetenzen anzuwenden. Bei zunehmender Sicherheit der Beteiligten schlüpft er in die Rolle eines Mentors, der nur noch im Hintergrund wirkt und erst auf Initiative der Teams aktiv wird. Wie später die Führungskraft selbst, muss also auch der Unternehmensberater ein Rollenbewusstsein und ein gutes Gespür für den Zeitpunkt des Rollenwechsels entwickeln.

Reflexion von Rollen fördert Selbstvertrauen

Ein wichtiges Instrument bei der Einführung von Shopfloor Management ist die Reflexion der Rollen in Gesprächen, Sparings und Diskussionen. Die Berater begleiten dabei konkrete Meetings an der Produktionsstätte und beobachten die Führungskraft u. a. hinsichtlich eines adäquaten Rollenverhaltens in der jeweiligen Situation. Wichtige Fragen dabei sind: Wie hilfreich war die gewählte Rolle für den Mitarbeitenden? Welche Rolle wäre noch denkbar gewesen? Welche Interventionen wurden in der jeweiligen Rolle gesetzt, mit welchen Hypothesen und Zielen? So entwickelt die Führungskraft im Laufe der gemeinsamen Reflexionsarbeit das notwendige Rollenbewusstsein. Außerdem macht sie häufig die Erfahrung, dass die Mitarbeitenden ihr eigenes Wissen bereitwillig einbringen – die Führungskraft lernt zu vertrauen. Sie muss in der Lage sein, in einer bestimmten Situation die adäquate Rolle auszuwählen und auch auszufüllen.

Zu Rollenbewusstsein gehört Selbstvertrauen: Nur wenn sich eine Person ihrer jeweiligen Rolle sicher ist, kann sie anderen vertrauen und ihnen Eigenverantwortung übertragen. Mit steigender Beteiligung der Mitarbeitenden verlieren Führungskräfte in einzelnen Rollen jeweils einen größeren Teil ihrer Kontrolle über die Prozesse. Dies führt häufig zu einem Intrarollenkonflikt: Die Führungskraft hat Probleme, ihr Selbstbild als «Oberkontrolleur» mit der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zur Deckung zu bringen. Für den Erfolg im Shopfloor Management ist es wichtig, dass die Führungskraft den Mitarbeitenden durch Zurückhaltung einen ausreichend großen Freiraum gibt. Dort können diese dann eigene Ideen und Lösungen entwickeln.

Umgekehrt benötigen natürlich auch die Mitarbeitenden ein geschärftes Rollenbewusstsein. Sie müssen erkennen, dass ihre Führungskraft unterschiedliche Rollen einnimmt, für die jeweils eine andere Situation und Kommunikationsform notwendig ist. Die nächste Stufe des Rollenbewusstseins betrifft also das Team. Die Etablierung des neuen Führungsverhaltens darf nicht dazu führen, dass ein Personalwechsel zu einem Abbruch der Entwicklung führt, sondern muss sensibel, aber klar mit dem Rollenbewusstsein des gesamten Teams weitergeführt werden – hierbei trägt das Team eine Mitverantwortung.

Rollenbewusstsein und Führungsverhalten

Häufig kann sich das Unternehmen auf ein Leitbild oder bereits vorhandene Führungsgrundsätze beziehen. Shopfloor Management wird immer vor diesem kulturellen Hintergrund eingeführt. Dies kann dazu führen, dass sich das «normale» Führungsverhalten und -verständnis von dem unterscheidet, was für den neuen Ansatz entwickelt wurde. Es droht ein permanentes Spannungsverhältnis, weil Führungskräfte in zwei unterschiedliche Führungsrollen schlüpfen oder unterschiedlichen Führungsleitlinien entsprechen müssen.

Dieser Konflikt kann letztlich nicht lange durchgehalten werden. Das Unternehmen sollte erfolgreiche Aspekte des Shopfloor Managements auch in die «normale» Führungsarbeit übernehmen – etwa die Zusammenarbeit auf Augenhöhe und die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen. Letztlich geht es um beobachtbares Führungsverhalten, nicht um hehre Grundsätze. In diesem Sinn sollten Organisationen ihre Erwartungen an das Verhalten von Führungskräften ausformulieren und sich anschließend über zwei Punkte Gedanken machen: auf der einen Seite müssen sie die vorhandenen Manager und Industriemeister auf Basis eines neuen Führungsverständnisses weiterbilden, auf der anderen Seite müssen sie Kriterien für das Recruiting definieren, um die richtigen Führungskräfte für die Zukunft zu finden.

Diese künftigen Führungspersonen besitzen ein geschärftes Rollenbewusstsein und ein breites Repertoire Rollen-angemessener Verhaltensweisen. Sie agieren ebenso sicher als dis-

ziplinarische Führungskraft wie als Trainer, Moderator oder Mentor. Denn in einer agilen und dynamischen Lean-Organisation wird das Rollenbewusstsein zu einem wichtigen Erfolgsfaktor: Es bewirkt mehr Eigenverantwortung und eine selbstständigere Vorgehensweise der Mitarbeitenden – was letztlich den Erfolg eines Unternehmens erhöht.



Dr. Dirk Bayas-Linke

Principal Staufen AG

Kontakt:
dirk.bayas-linke@staufen.ag



Ulrich Beck

Senior Expert Staufen AG

Kontakt:
u.beck@staufen.ag

Literatur

- **Hanschke, I. (2012).** Rollenberatung – Berufliche Rollen im aktuellen Kontext finden und gestalten. In: Pühl, H., Handbuch der Supervision 3.
- **Kotter J. P. (1985).** Kotter, John P. Power and Influence: Beyond Formal Authority. Free Press.
- **Linton R. (1936).** The Study of Man: An Introduction. D. Appleton-Century.
- **Sennett R. (1977).** The Fall of Public Man, Cambridge University Press.
- **Sievers, B. & Beumer, U. (2000).** Einzelsupervision als Rollenberatung? Die Organisation als inneres Objekt. In: Supervision H 3.