

Die acht Rollen einer Führungskraft

Sind die 8 Rollen einer Führungskraft klar definierbar? Welche Rollen sind das? Was zeichnet sie aus? In welcher Situation ist welche Rolle wichtiger? Und welche Erwartungen haben Mitarbeiter an die Rollen? Wie wird die Führungskraft zum Regisseur, Mentor oder Koordinator?

Führungskräfte werden oft mit Aussagen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konfrontiert, wie: „Meine Chefin muss mich motivieren!“ Oder: „Der sitzt nur die Probleme aus, kümmert sich aber nicht um die Konflikte im Team!“ Offensichtlich liegen hier Erwartungen an die eigene Führungskraft vor, die diese nicht zu erfüllen scheint. Wer Erwartungen hat, sollte sich aber auch fragen, wie die Rolle einer Führungskraft definiert wird. Oder besser gesagt, welche Rollen eine Führungskraft hat.

Die Rollen einer Führungskraft sind oft nicht klar definiert

Führungskräfte bekommen in der Führungspraxis verschiedene Rollen übertragen, ohne deren Inhalte, Merkmale und Funktionen ausreichend zu kennen. Eine Tätigkeitsbeschreibung etwa umschreibt meist nur vage die Führungsrolle und benennt Aufgaben, die eine Führungskraft übernehmen soll. Die konkreten Anforderungen des Unternehmens an sie kennen Führungskräfte damit kaum. Noch weniger kennen sie die Anforderungen und Erwartungen ihrer Mitarbeiter an sie.

Auch Führungsleitlinien helfen nur bedingt weiter, da sie meist sehr allgemein gehalten sind und selten konkretes Verhalten benennen. Was heißt zum Beispiel „Wir gehen wertschätzend miteinander um“? So überrascht es nicht, dass Führungskräfte ihre Rolle selbständig und nach ihrem eigenen Verständnis interpretieren. Führungskräfte benötigen deshalb Rollenklarheit und Rollenbewusstsein.

Rollenanforderungen an Führungskräfte

Eine Führungskraft wird ausschließlich daran gemessen, wie sie den Erfolg ihres Verantwortungsbereichs sicherstellt. Und das heißt dann, zusammen mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ziele zu erreichen. Daraus ergeben sich folgende Rollenansforderungen an eine erfolgreiche Führungskraft:

- Gestalten und Entwickeln von Veränderungen, Prozessen, Strukturen, Lösungsstrategien, Arbeitsbedingungen und Arbeitsklima
- Motivieren von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Förderung der Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Repräsentieren des eigenen Bereichs
- Verkaufen von Ideen und Lösungen
- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Entwickeln und Vermitteln von Visionen, Zielen und Strategien
- Initiieren und Umsetzen von Innovationen
- Aufbau positiver Beziehungen zwischen Menschen
- Vermitteln zwischen verschiedenen Personen mit abweichenden Standpunkten, Interessen und Denkweisen

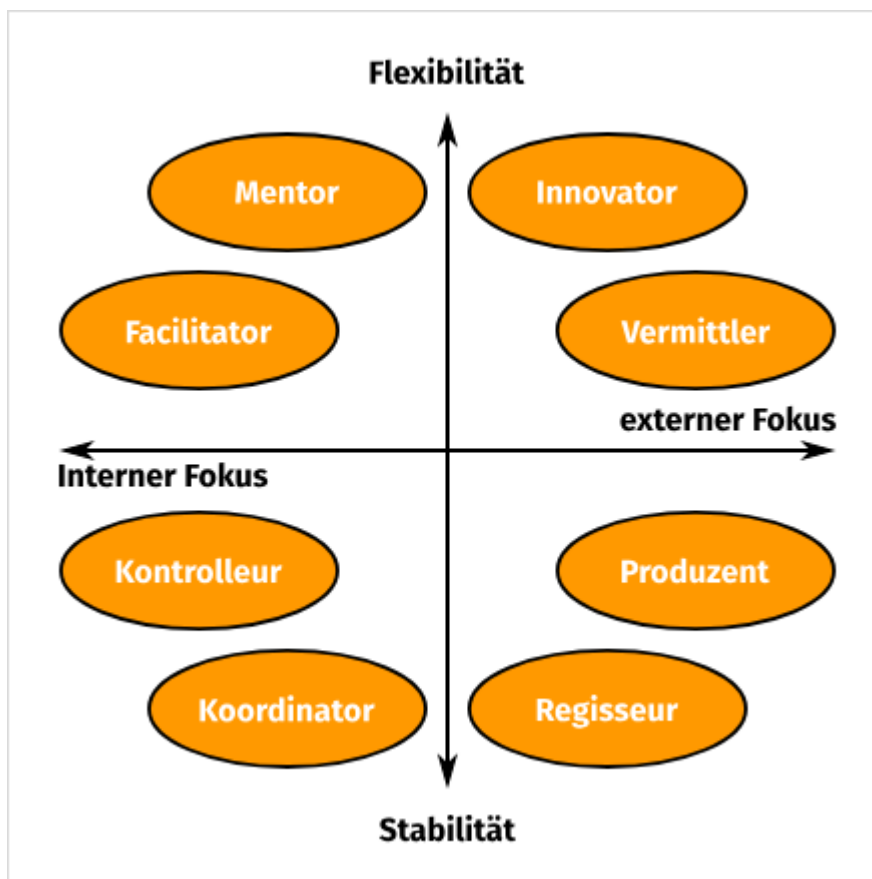
Diese Rollen einer Führungskraft sind notwendig

Robert Quinn hat mit seinem Konzept des „Competing Values Framework“ untersucht, welche Rollen von Managern wirklich notwendig für den Erfolg eines Unternehmens sind. Zwei Dimensionen stellen dabei übergeordnete Prinzipien dar, um die Effektivität von Organisationen zu beschreiben: Eine Dimension mit den Polen Flexibilität und Stabilität sowie eine mit den Polen interner und externer Fokus.

Diese Pole schließen sich gegenseitig aus. Wer den Fokus nur nach außen richtet, wird sich bietende Wachstumschancen am Markt erkennen und nutzen. Vergisst er dabei jedoch den internen Fokus, führt er sein Team durch übermäßiges Wachstum unter Umständen in den Burnout.

Wer wiederum kreativ eine Veränderung nach der anderen durch sein Unternehmen treibt, vernachlässigt womöglich die Teamstabilität – mit dem Ergebnis einer hohen Fluktuation.

Eine erfolgreiche Führungskraft balanciert mit den Polen. Nach Robert Quinn ergeben sich aus den Achsen mit den jeweiligen Polen vier Quadranten, die entgegengerichtete Konzepte darstellen: Konkurrenz vs. Kooperation und Kontrolle vs. Kreativität. Diesen ordnet Quinn jeweils zwei Rollen zu.



Rollen einer Führungskraft nach Robert Quinn

Facilitator

Eine Führungskraft in der Rolle des Facilitators ermuntert zu Teamwork, strebt Konsens an und handelt Kompromisse aus, indem sie Konflikte moderiert. Sie agiert prozessorientiert und unterstützt kollektive Anstrengungen. Ein Facilitator kümmert sich um das Arbeitsklima, moderiert Gruppenentscheidungen und führt diese herbei.

Mentor

Eine Führungskraft in der Rolle des Mentors ist sich individueller Bedürfnisse bewusst, hört aktiv zu, lobt, unterstützt legitime Wünsche und versucht, die persönliche Entwicklung des Einzelnen zu unterstützen. Sie kümmert sich durch Fürsorge, Empathie und Verständnis um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei ist die Führungskraft offen, hilfreich, flexibel, loyal und fair. Hohe emotionale Intelligenz zeichnet sie aus.

Koordinator

Eine Führungskraft in der Rolle des Koordinators pflegt Strukturen, erstellt Pläne und Prozesse und achtet darauf, dass Regeln und Standards eingehalten werden. Durch ihre Zuverlässigkeit sorgt sie für Kontinuität, erledigt lästigen Papierkram und sorgt für klare Budgetverteilungen. Ihr Erfolgsrezept: Unbeeindruckt von Wahrnehmungsverzerrungen mit Augenmaß und Konstanz Informationen prüfen und die richtigen Schlüsse ziehen.

Kontrolleur

Eine Führungskraft in der Rolle des Kontrolleurs sammelt und verteilt detaillierte Informationen, prüft Leistungen, sorgt für Kontinuität und bearbeitet schriftliche Vorgaben. Ein Kontrolleur ist ein guter Analytiker, dem das Lösen logischer Probleme leichtfällt.

Produzent

Eine Führungskraft in der Rolle des Produzenten ist aufgaben- und ergebnisorientiert. Sie motiviert Verhalten, das sich direkt in den Ergebnissen niederschlägt, zeigt Verantwortlichkeit und bringt in ihrem gesteckten Rahmen Aufgaben zu Ende.

Regisseur

Eine Führungskraft in der Rolle des Regisseurs plant und definiert die Aufgabenteilung, setzt Ziele und formuliert klare Erwartungen. Sie erkennt Probleme und wählt zwischen Alternativen, um diese zu lösen. Dazu erarbeitet sie Strategien und Regeln, bewertet Leistungen und gibt Instruktionen.

Innovator

Eine Führungskraft in der Rolle des Innovators ist kreativ und erleichtert Veränderungen. Sie macht neue Perspektiven für die Zukunft aus, bereitet Veränderungen vor und führt diese ein. Dadurch bringt sie frischen Wind ins Team.

Vermittler

Eine Führungskraft in der Rolle des Vermittlers ist politisch klug, übt Einfluss nach außen aus, akquiriert Ressourcen und erhält die externe Legitimation des Teams durch die Entwicklung und Pflege eines externen Netzwerks. Als Repräsentant ihres Teams ist hierbei ihr Auftreten wichtig.