

**Schriftenreihe
Empirische Personal- und Organisationsforschung:
Band 57**

Berit Christina Burgheim

Die Rolle des Betriebsleiters im mittelständischen Unternehmen

herausgegeben von

**Dorothea Alewell – Rüdiger Kabst – Albert Martin – Wenzel Matiaske
Werner Nienhüser – Florian Schramm – Wolfgang Weber**

Rainer Hampp Verlag

Berit Christina Burgheim:
**Die Rolle des Betriebsleiters
im mittelständischen Unternehmen**

Empirische Personal- und Organisationsforschung,

hrsg. von Dorothea Alewell, Rüdiger Kabst, Albert Martin, Wenzel Matiaske, Werner Nienhüser, Florian Schramm, Wolfgang Weber, Band 57,

Rainer Hampp Verlag, Augsburg, München 2018, 197 S.,

ISBN 978-3-95710-211-9 (print), € 24.80, ISBN 978-3-95710-311-6 (e-book pdf), € 22.99

Die mittleren Führungskräfte nehmen in mittelständischen Unternehmen eine besondere Rolle ein. Sie sind gewissermaßen Repräsentanten der Sozialordnung und haben damit einen erheblichen Einfluss sowohl auf das Unternehmensgeschehen als auch auf das Verhalten der Mitarbeiter.

Die vorliegende Studie befasst sich mit dem Spannungsverhältnis von Sozialordnung, Personalpolitik und dem Führungsverständnis mittelständischer Unternehmer und untersucht, ob sich hieraus bestimmte Rollenkonstellationen für den Betriebsleiter ableiten.

Als empirische Grundlage dienen Fallstudien in 16 mittelständischen Familienunternehmen. Die Analyse erbrachte den Nachweis einer engen Korrespondenz zwischen dem Unternehmens-Typ und der Betriebsleiterrolle.

Schlüsselwörter: Rollentheorie, Führungskräfte, Sozialordnung, mittelständische Unternehmen, Personalpolitik

Dr. Berit Christina Burgheim studierte an der San Francisco State University (Abschluss: Bachelor of Arts in Sociology) und an der University of Bristol (Abschluss: Master of Science in Social Science Research Methods). Sie promovierte an der Leuphana Universität Lüneburg

Empirische Personal- und Organisationsforschung

Band 57

herausgegeben von

Dorothea Alewell

Rüdiger Kabst

Albert Martin

Wenzel Matiaske

Werner Nienhüser

Florian Schramm

Wolfgang Weber

Berit Christina Burgheim

Die Rolle des Betriebsleiters im mittelständischen Unternehmen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95710-211-9 (print)

ISBN 978-3-95710-311-6 (e-book)

Empirische Personal- und Organisationsforschung: ISSN: 0942-8984

DOI 10.1688/9783957103116

1. Auflage, 2017

Zugl.: Dissertation, Leuphana Universität Lüneburg, 2017

© 2018 Rainer Hampp Verlag Augsburg, München
Vorderer Lech 35 D – 86150 Augsburg
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Danksagung

Zum Gelingen dieser Arbeit haben viele Personen beigetragen. Ihnen allen möchte ich herzlich dafür danken.

Mein besonderer Dank gebührt meinem Doktorvater Prof. Dr. Albert Martin. Herr Martin fordert viel und schafft es gerade dadurch, immer wieder zu neuer Leistungsbereitschaft zu motivieren. Ich danke ihm sehr für sein Engagement, seine Inspiration und seine Geduld.

Ebenfalls bedanken möchte ich mich bei Prof. Dr. Ursula Weisenfeld und bei Prof. Dr. Wenzel Matiaske für ihre Gutachtertätigkeit.

Meinen ausdrücklichen Dank möchte ich den Geschäftsführern und Betriebsleitern der untersuchten Unternehmen für ihre Unterstützung und freundliche Aufnahme in ihren Betrieben aussprechen.

Für viele fachliche Diskussionen und moralische Unterstützung möchte ich meinen Kollegen danken, insbesondere Dr. Dorothee Wieckhorst und Verena Koehn.

Ebenso danke ich herzlich Kerstin Hergt für die Übernahme des Lektorats und Hermann Kuhn für das Formatieren der Arbeit.

Neben meiner Familie und meinen Freunden möchte ich mich vor allem bei meinem Lebensgefährten Gunnar Hergt bedanken, der für mich in turbulenten Phasen stets ein Fels in der Brandung ist.

Mein ganz besonderer Dank gilt meinen Eltern Edith und Hans Burgheim, die mir den Weg für dieses Ziel geebnet haben. Sie haben mich auf vielfältige Weise unterstützt und immer wieder ermutigt. Ihnen ist diese Arbeit in großer Dankbarkeit gewidmet.

Berit Burgheim

Steinhude im Mai 2018

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Theoretische Grundlagen	5
2.1. Rollentheorie	5
2.1.1. Allgemeines	5
2.1.2. Betriebliche Rollen	7
2.1.3. Manager-Typen nach Mintzberg	9
2.1.4. Rollentypologie nach Maccoby	12
2.1.5. Forschungsansatz	18
2.2. Sozialordnung	20
2.2.1. Allgemeines	20
2.2.2. Sozialverfassung nach Hildebrandt/Seltz	23
2.2.3. Sozialordnung nach Kotthoff/Reindl	27
2.2.4. Die Sozialordnung im Lichte der Anreiz-Beitrags-Theorie	33
2.2.5. Anreiz-Beitrags-Modell nach Martin/Bartscher-Finzer	36
2.2.6. Sozialordnung nach Geck	41
2.3. Personalpolitik	45
2.3.1. Allgemeines	45
2.3.2. Sozio-Bricks	47
2.3.2.1. Selektion	49
2.3.2.2. Aufgabengestaltung	55
2.3.2.3. Sozialisation	59
2.4. Das Führungsverständnis der Unternehmensleitung	67
2.5. Abschließende Betrachtung	73
3. Anwendung der theoretischen Überlegungen	75
3.1. Theorie des Organizational Fit	75
3.2. Annahmen	79
3.2.1. Vermuteter Zusammenhang zwischen Betriebsleiter, Sozialordnung, Personalpolitik, Unternehmensleitung	79
3.2.2. Die Unternehmens-Typen	86
4. Methode	91
4.1. Fallstudien	91
4.2. Die untersuchten Unternehmen	93
4.3. Typologien	95
4.4. Datenerhebung	97
4.4.1. Beobachtungen	97
4.4.2. Interviews	98

4.5. Operationalisierung	100
4.5.1. Die Sozialordnung.....	100
4.5.2. Die Rolle des Betriebsleiters.....	103
4.5.3. Personalpolitik	104
4.5.4. Führungsverständnis der Unternehmer	106
5. Ergebnisse.....	107
5.1. Allgemeine Ergebnisse.....	109
5.2. Die Betriebsleiter-Typen	110
5.2.1. Der Fachmann.....	110
5.2.2. Die Paternalistin.....	113
5.2.3. Der Coach	117
5.3. Vergleichende Analyse von Theorie und Empirie	120
5.3.1. Betriebsleiter und Sozialordnung.....	121
5.3.2. Betriebsleiter, Sozialordnung und Unternehmer.....	123
5.3.3. Betriebsleiter, Sozialordnung und Personalpolitik.....	127
5.3.4. Unternehmer und Personalpolitik	132
5.3.5. Zusammenfassung der Ergebnisse und Korrektur der Unternehmens-Typologie	133
5.4. Die Unternehmens-Typen	135
5.4.1. Unternehmens-Typ „Ökonomischer Tausch“	135
5.4.2. Unternehmens-Typ „Paternalismus“	138
5.4.3. Unternehmens-Typ „Sozialer Tausch“	141
5.5. Diskussion.....	145
5.5.1. Inhaltliche Grenzen.....	145
5.5.2. Kritische Betrachtung der Methode	150
5.6. Implikationen für die Praxis und die Wissenschaft.....	151
5.6.1. Implikationen für die Praxis.....	151
5.6.2. Implikationen für die Wissenschaft	152
6. Schlussbetrachtung.....	157
7. Literaturverzeichnis	165
8. Anhang.....	183
8.1. Gesamtbeschreibung der untersuchten Unternehmen	183
8.2. Interviewleitfaden.....	184

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Führungsrollen nach Mintzberg	10
Abb. 2:	Managerrollen nach Maccoby	14
Abb. 3:	Einflussnehmende Faktoren auf die Rolle des Betriebsleiters	19
Abb. 4:	Sozialordnungstypen nach Kotthoff/Reindl	31
Abb. 5:	Beziehungstypen nach Bartscher-Finzer/Martin	38
Abb. 6:	Charakteristische Formen der Personalpolitik nach Martin	48
Abb. 7:	Job-Characteristics-Model nach Hackman/Oldham	57
Abb. 8:	MPS Formel nach Hackman/Oldham	58
Abb. 9:	Karrieresystem nach Sonnenfeld/Peiperl	62
Abb. 10:	Sozio-Bricks nach Martin	66
Abb. 11:	Führungsphilosophie nach Wunderer	70
Abb. 12:	Kontextfaktoren in Bezug auf die Rolle des Betriebsleiters	74
Abb. 13:	Organizational Fit nach Chatman	77
Abb. 14:	Vermutete Unternehmens-Typen	87
Abb. 15:	Organisatorische Einbindung des Fachmanns	110
Abb. 16:	Organisatorische Einbindung der Paternalistin	114
Abb. 17:	Organisatorische Einbindung des Coachs	118
Abb. 18:	Die Unternehmens-Typen	135

1. Einleitung

„Männer in der Mitte“ nennt Dahrendorf die Betriebsleiter in ihrer Position als mittlere Führungskräfte (1959, S. 39). Sie haben, gerade in mittelständischen Betrieben, eine zentrale Funktion in der Struktur eines Unternehmens, tragen Personalverantwortung und sind Vermittler zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern. Sie arbeiten häufig sowohl strategisch als auch operativ und sind für die Produktion, also das Kernstück produzierender Unternehmen, verantwortlich. Betriebsleiter haben eine sogenannte „Sandwich-Position“ inne. Das bedeutet, dass sie das Bindeglied zwischen den Produktionsmitarbeitern und der Unternehmensleitung sind. Sie sind diejenigen, die die Informationen sowohl von oben nach unten, als auch von unten nach oben weitergeben, Entscheidungen treffen, Verantwortung für die Mitarbeiter tragen und sich vor der Unternehmensleitung für die Leistung der Produktion rechtfertigen müssen. Als Vermittler zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung sind sie nicht selten mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert.

Während sich ihre Funktion in unterschiedlichen Unternehmen weitgehend ähnelt, stimmt ihr Führungsverhalten nicht immer überein. Es gibt Unterschiede, wie die Betriebsleiter ihre Rollen ausführen. Nach Mintzberg (1972) erfüllen mittlere Manager, also auch Betriebsleiter, ähnliche Rollen, aber mit unterschiedlicher Betonung. Daher wird in der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen, dass sich bei Betriebsleitern, obwohl sie sich in einem ähnlichen Umfeld bewegen und die gleichen Aufgaben erfüllen, unterschiedliche Typen finden lassen. Konkret geht es um die Beantwortung der Forschungsfragen: 1. Welche verschiedenen Betriebsleiter-Rollen gibt es? 2. Welche Kontextfaktoren prägen die Rolle des Betriebsleiters? 3. Welche Konstellationen und Kombinationen dieser Kontextfaktoren beeinflussen die Entwicklung unterschiedlicher Betriebsleiter-Typen?

Das Verhalten der Betriebsleiter und die entsprechenden Einflussfaktoren werden in der vorliegenden Arbeit aus dem Blickwinkel der Rollentheorie betrachtet. Diese besagt, dass die Rolle das Ingesamt der Verhaltenserwartungen ist, die an den Inhaber einer Position gerichtet sind (vgl. Dahrendorf 1979). Erwartungen entstehen durch Erfahrungen, Überzeugungen, Werte und Normen und manifestieren sich in einem Unternehmen in der Sozialordnung, der Personalpolitik und der Orientierung der Unternehmens-

leitung. Je nachdem, welche Ausprägungen diese drei, die Rolle des Betriebsleiters prägenden, Faktoren aufweisen, beeinflussen sie die Rolle des Betriebsleiters auf unterschiedliche Weise. Theoretisch sind viele verschiedene Kombinationen der Ausprägungen dieser drei Faktoren denkbar. Die Theorie des Organizational Fit besagt jedoch, dass das System Organisation nur dann funktioniert, wenn die prägenden Faktoren auch harmonisch zusammenpassen (vgl. Chatman 1991, Cable/Judge 1996). Entsprechend ist zu erwarten, dass nicht alle beliebigen, sondern vor allem „stimmige“ Kombinationen in der betrieblichen Realität zu finden sind.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, festzustellen, welche Kombinationen und Konstellationen zu finden sind, wie diese die Rolle des Betriebsleiters prägen und ob sich aus dieser Betrachtung eine theoretisch fundierte Unternehmens-Typologie gewinnen lässt.

In Anlehnung an Geck (1953, 1977) und Bartscher-Finzer/Martin (1998) wird davon ausgegangen, dass sich drei verschiedene Unternehmens-Typen identifizieren lassen: der ökonomische Tausch, der Paternalismus und der soziale Tausch. Da die Rolle des Betriebsleiters in den Gesamtkontext „Unternehmen“ eingebettet ist, dienen die resultierenden Unternehmens-Typen als Erklärung dafür, warum in verschiedenen Unternehmen unterschiedliche Betriebsleiter-Typen zu finden sind.

Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), mit ihren wenigen Hierarchieebenen, der geringen Anzahl an Mitarbeitern, der Dominanz der Unternehmer und der dort vorherrschenden Regeln, Werte und Normen entwickeln sich charakteristische Rollen, Rolleneigenarten, Rollenerwartungen und Rollenkonstellation. Insbesondere mittlere Führungskräfte, von denen es im Mittelstand im Vergleich zu Großunternehmen nur wenige gibt, sind von diesen Eigenheiten des Mittelstandes bei ihrer Rollenausübung stark beeinflusst. Anders als in Großunternehmen haben sie keine Pufferzone zwischen sich und den Mitarbeitern oder der Unternehmensleitung, etwa in Form von Vorarbeitern oder ihnen übergeordneten Abteilungsleitern. In mittelständischen Unternehmen treten darum die Besonderheiten der Sandwich-Position, die der Betriebsleiter innehat, besonders deutlich zu Tage.

Um das Auftreten von Unterschieden ursächlich erklären zu können, ist es von Vorteil, Unternehmen zu untersuchen, die sich in vielerlei Hinsicht ähnlich sind. Das bringt den positiven Effekt mit sich, dass damit zahlreiche Einflussfaktoren und mögliche Störgrößen konstant gehalten werden. In der vorliegenden Arbeit sind 16 mittelständische Familienunternehmen Gegenstand der Untersuchung.

Die Unternehmen haben sich vor über 40 Jahren im Rahmen eines Franchise-Vertrags zusammengeschlossen und ihre Strukturen, Strategien und Handlungsweisen einander angepasst. So sind sie sich im Laufe der Zeit in vielen Aspekten sehr ähnlich geworden und weisen eine große Homogenität untereinander auf. Faktoren, die üblicherweise einen Einfluss auf das Rollenverhalten des Betriebsleiters hätten, wie beispielsweise der Reifegrad der Mitarbeiter, die Bearbeitungsabläufe, maschinelle Ausstattung und Gestaltung der Arbeitsplätze, Branche und Unternehmensgröße sowie die Dominanz der Familienmitglieder in der Unternehmensführung, können als Erklärung der Unterschiede ausgeschlossen werden. Daher können in dieser Untersuchung die betriebssoziologischen Faktoren Sozialordnung, Personalpolitik und Führungsverständnis der Unternehmensleitung, die in den untersuchten Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt sind, als „Bedingungen des Gewordenseins“ (Kotthoff/Reindl 1990) der unterschiedlichen Betriebsleiter-Typen und Unternehmens-Typen in den Vordergrund rücken.

In Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit werden die theoretischen Grundlagen beschrieben. Schwerpunktmäßiger Bezug wird auf die Rollentheorie und die betriebliche Rolle genommen. Eine Rolle ist nicht losgelöst vom Kontext zu betrachten und ergibt nur dann einen Sinn, wenn man entsprechend wichtige Kontextfaktoren berücksichtigt. Als durch die Rollentheorie ausgewiesene Einflussfaktoren werden im Folgenden die Sozialordnungstypen von Geck (1953, 1977) und Kotthoff/Reindl (1990), die Personalpolitik unter zur Hilfenahme von Martins „Sozio-Bricks“ (2016) und das Führungsverständnis der Unternehmensleitung im Sinne der Mitarbeiterorientierung der Ohio-Studien beschrieben. Im 3. Kapitel werden die Rolle des Betriebsleiters und ihre betriebssoziologischen Einflussfaktoren zueinander in Bezug gesetzt. Auf der Grundlage der Theorie des Organizational Fit (Chatman 1991, Cable/Judge 1996) wird davon ausgegangen, dass es zu einem Fit, also zu einer Passung zwischen den Betriebsleiter-Typen und den Konstellationen der Kontextfaktoren kommen wird. Das bedeutet, dass sie aufeinander abgestimmt sind und dass es zu jedem Betriebsleiter-Typ einen „passenden“ Unternehmens-Typ gibt, der durch unterschiedliche Ausprägungen der Sozialordnung, der Personalpolitik und des Führungsverständnisses der Unternehmensleitung gekennzeichnet ist. Im 4. Kapitel wird das methodische Vorgehen dargestellt. Um die in Kapitel 3 aus der Theorie abgeleiteten Vermutungen zu überprüfen, wurden im Rahmen einer Fallstudie die einzelnen Unternehmen besucht, die Betriebsleiter wurden bei ihrer Arbeit begleitet und beobachtet. Sowohl sie als auch die Unternehmensleitung wurden interviewt. Im 5. Kapitel werden die Ergebnisse

präsentiert: Hier werden die vorgefundenen Betriebsleiter-Typen ausführlich beschrieben, es wird eine Typologie der Unternehmen vorgestellt, die die aufgeführten Faktoren, die mit der Rolle in Zusammenhang stehen, zusammenfasst, und es wird dargelegt, wie diese Faktoren gemeinsam einen bestimmten Unternehmens-Typ bedingen und einen bestimmten Betriebsleiter-Typ prägen. Im abschließenden 6. Kapitel werden die Ergebnisse kritisch reflektiert.

2. Theoretische Grundlagen

2.1. Rollentheorie

2.1.1. Allgemeines

Im Mittelpunkt dieser Dissertation stehen der Betriebsleiter im mittelständischen Unternehmen und die Rolle, die er innerhalb des Unternehmens einnimmt. Allgemein besagt die Rollentheorie, dass jeder Mensch mehrere, voneinander divergierende Rollen spielt. Man ist z.B. Vater, Sohn, Lehrer, Freund oder Vorgesetzter. Je nachdem, in welchem Umfeld man gerade ist, übernimmt man eine dieser Rollen. Das soziale Umfeld bedingt die Art und Weise, wie jemand die Rolle spielt, die er übernommen hat. Genannt wird sie „soziale Rolle“. Im Wörterbuch der Soziologie (Hillmann 1994) wird der Begriff der sozialen Rolle definiert als „...die Summe der Erwartungen und Ansprüche von Handlungspartnern, einer Gruppe, umfassender sozialer Beziehungsbereiche oder der gesamten Gesellschaft an das Verhalten und das äußere Erscheinungsbild (Rollenattribute) des Inhabers einer sozialen Position...“ (S. 742). Esser (1993) formuliert es kürzer: „Soziale Rollen sind der mit bestimmten Positionen verbundene Satz an Verhaltenserwartungen“ (S. 77). Das bedeutet, dass Menschen innerhalb eines sozialen Umfelds bestimmte Vorstellungen davon haben, wie der Inhaber einer Position diese auszufüllen hat. In einer Familie wird z.B. von jedem Mitglied ein bestimmtes Verhalten in Abhängigkeit der jeweiligen Position in diesem Verbund erwartet. Innerhalb einer Kultur gibt es gemeinsame Vorstellungen davon, wie sich beispielsweise eine Großmutter verhalten sollte.

Dreizel (1980) beschreibt die soziale Rolle als „Summe der Rechte und Pflichten, die zu einer bestimmten Position gehören, unabhängig davon, wer der Träger dieser Position ist“ (S. 44). Bei diesen Definitionen wird deutlich, dass es nicht um einzelne Personen geht, sondern um die Position, die jemand besetzt. Erst sie schafft den Rahmen für die Rolle und das darauf bezogene erwartete Verhalten (vgl. u.a. Wiswede 1992). „Eine Rolle charakterisiert somit keinen Menschen, sondern eine Position; sie legt fest, welche Erwartungen an sie legitimer Weise zu hegen sind“ (Neuberger 2002, S. 314). Dahrendorf (1963) geht noch weiter und führt aus, dass man eine Rolle braucht, um sich „verhalten zu können“. Er spricht vom „Mann ohne Eigenschaften“ (S. 11) wenn es keine Rollen und Positionen gäbe. Erst die Rolle ermöglicht es Menschen, sich im

Rahmen ihrer Position an den daran geknüpften Erwartungen zu orientieren und sich angemessen zu verhalten. Bezugnehmend auf den strukturalistischen Ansatz beschreibt Neuberger (2002) eine Position als eine „Leerstelle in einem sozialen System“, die durch eine Person zu besetzen ist (S. 318).

Griese et al. (1977) legen dar, dass sich, in dem Moment, in dem Menschen miteinander agieren, gewisse Regeln und Vorschriften herausbilden, die das menschliche Verhalten beeinflussen und eingrenzen. Sie beschreiben die Rollentheorie als „intermediäres Konzept“, welches das Verhältnis von Individuum und Gesellschaft unter dem Gesichtspunkt der Vermittlung sozialen Handelns mit den strukturellen und funktionalen Bedingungen und Erfordernissen sozialer Systeme thematisiert“ (S. 12).

Für Talcott Parsons (1999) ist ein soziales System „die Funktion einer gemeinsamen Kultur, die nicht nur die Basis der Interkommunikation seiner Mitglieder bildet, sondern auch den relativen Status seiner Mitglieder definiert und deshalb in gewissem Sinn bestimmt“ (S. 31). Er führt aus, dass man Menschen und ihr Verhalten nur verstehen kann, wenn man weiß, welche Überzeugungen und Einstellungen sie haben. Er argumentiert, dass diese Überzeugungen und Vorstellungen definieren, was oder wie die Menschen sein sollen. Parsons vertritt die Meinung, dass eine Rolle vom sozialen System vorgegeben ist und dass ein Rolleninhaber die Erwartungen, die an seine Position gestellt werden, erfüllen muss und er somit nur sehr wenig Spielraum für eine eigene Interpretation seiner Rolle hat. Habermas (1981) wirft der Rollentheorie nach Parsons vor, sie würde "die gesellschaftliche Entwicklung als eine geschichtliche ignorieren" und "geschichtliche Entwicklung auf die gesellschaftliche Abwandlung der immer gleichen Grundverhältnisse reduzieren" (S. 124). Damit kritisiert er die „Starrheit“ des Rollenkonzepts von Parsons und hält dagegen, dass Rollen sich nicht nur durch den Wandel der Gesellschaft verändern, sondern auch dadurch, dass Menschen sich nicht komplett mit ihrer Rolle identifizieren und sie daher immer einen Spielraum zur Interpretation haben.

Mead (1985) und Turner (1962), beide Vertreter des symbolischen Interaktionismus, gehen davon aus, dass Rollen in Interaktionsprozessen ausgehandelt werden und somit immer eine gewisse Bewegungsfreiheit bieten. Turner (1962) entwickelt Meads Ansätze weiter und kommt zu einer Ausdifferenzierung der Begriffe „role-taking“ (= passive Übernahme einer Rolle) und „role-making“ (= aktiv gestaltete Rolle) und betont die Freiräume bei der Gestaltung einer Rolle. Je weniger stark eine Rolle formalisiert ist, desto

mehr Bewegungsfreiheit bietet sie. Dahrendorf (1970) spricht an dieser Stelle von Muss-, Kann- und Soll-Erwartungen. Muss-Erwartungen sind Pflichten, die ein Inhaber einer bestimmten Rolle einzuhalten hat und deren Nichteinhaltung mit negativen Sanktionen bestraft wird. Soll-Erwartungen sind Verhaltenserwartungen, die sowohl von negativen als auch positiven Sanktionen begleitet werden. Kann-Erwartungen werden wiederum durch positive Sanktionen unterstützt. Nach Dahrendorf sind diese Erwartungen unabhängig vom Individuum; sie beziehen sich nicht auf den Akteur, sondern auf eine bestimmte Position.

Die Erwartungen, die an eine Position gerichtet sind, sind häufig nicht klar und präzise ausformuliert, und jemand, der neu in ein soziales Umfeld kommt, wird nicht sofort genauestens darüber unterrichtet, wie er im Detail seine Rolle zu spielen hat (vgl. Endruweit 2004). Die Erwartungen in Bezug auf eine Position sind eher latent und nicht genau definiert und müssen von dem Betroffenen erst erkannt und gelernt werden. Neuberger (2002) nimmt Bezug auf Hegels Phänomenologie des Geistes und beschreibt einen Rolleninhaber als passives Objekt, als Empfänger, der annimmt, was andere an ihn herantragen. Seine Position wird durch ihn und die anderen bestimmt. Welche Erwartungen an den Inhaber einer Rolle oder an eine Position gerichtet sind, lernt ein Akteur durch den Prozess der Sozialisation (Endruweit 2004). Kommt ein Mitglied neu in eine Gruppe, kann es einerseits durch die Beobachtung der anderen „richtiges“ Verhalten erlernen, zum anderen wird ihm durch den Vorgang der Sozialisation von den anderen Gruppenmitgliedern aufgezeigt, welches Verhalten für die von ihm bekleidete Position aus ihrer Sicht angebracht ist. Durch Sanktionen wird „falsches“ Verhalten bestraft und rollenkonformes belohnt (vgl. Wiswede 1998). Im Laufe der Zeit, und ohne sich dessen voll bewusst zu sein, übernimmt das Mitglied die in diesem Umfeld existierenden Werte und Normen, erkennt die daraus resultierenden Erwartungen an und verhält sich entsprechend. Popitz (1975) beschreibt es mit diesen Worten: „Dass er selbst willens und fähig wird, sich in seine Rolle zu fügen, – dafür sorgt der Prozess der Sozialisierung, in dem wir lernen zu wollen, was wir sollen, und es schließlich zu tun, ohne es zu merken“ (S. 6). Parsons (1991) ist der Ansicht, dass unser Rollenverhalten nicht angeboren, sondern erlerntes Verhalten ist und durch das soziale System bedingt ist.

2.1.2. Betriebliche Rollen

Griese et al. (1977) legen dar, dass Situationen vordefiniert und vorstrukturiert sind und dass das Verhalten von Trägern sozialer Rollen in „vorgezeichneten

Bahnen verläuft“ (S. 34). Besonders „Rollen in formalen Organisationen (fest definierte Rollen) erlauben dabei weniger Gestaltungsfreiheit in der Übernahme durch den Handelnden“ (S. 44). Dabei kommt betrieblichen Rollen ein besonderer Stellenwert zu. Das Verhalten in Organisationen ist durch Regeln und Strukturen stark formalisiert. Jeder Mitarbeiter erhält eine bestimmte Position innerhalb des Unternehmens, welche auch seinen Stellenwert innerhalb des sozialen Systems festlegt und sein Verhalten vordefiniert (Marr/Stitzel 1979). Die Rolle eines Organisationsteilnehmers ist gekennzeichnet von der Ganzheit der Verhaltenserwartungen, die an einen Inhaber einer bestimmten Position gestellt werden (ebenda). Auch die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander sind durch die den Erwartungen zugrundeliegenden Werte und Normen beeinflusst. Akteure verhalten sich auf ihren Positionen nicht entsprechend ihres eigenen Gutdünkens, sondern wie das soziale System es ihnen diktiert. Und zwar in dem Maße, wie es ihnen ihre betriebliche Rolle vorgibt. „Der Arbeiter, der zum Vorarbeiter, der Diplomingenieur, der zum Betriebsleiter wird, weiß, dass er als solcher gewisse Rechte und Pflichten hat, sich in bestimmter Weise kleiden muss, mit seinen Vorgesetzten auf diese und seinen Untergebenen auf jene Weise zu sprechen hat“ (Dahrendorf 1959, S. 7).

Neuberger (2002) konzentriert sich auf die Rolle des Vorgesetzten und führt aus, dass sich dieser entsprechend der Erwartungen, die von anderen Seiten an ihn gerichtet werden, verhalten muss. Der Vorgesetzte kann seine Rolle nicht so ausfüllen wie er es möchte, sondern er ist von diesen äußeren Faktoren beeinflusst. Die Erwartungen, die das Umfeld an einen Vorgesetzten hat, scheinen auf den ersten Blick sehr allgemein zu sein. Generell erwarten Arbeitnehmer, dass ein Vorgesetzter führen kann, gute Entscheidungen trifft, weise, ausgeglichen und gerecht ist und das Wohl aller vor Augen hat. Tatsächlich verändern sich die Rollenerwartungen aber je nach Position. Es gibt Führungsrollen, die nicht ganz oben an der Firmenspitze angesiedelt sind, sondern sich eher in der Mitte befinden: das sogenannte mittlere Management (vgl. Walgenbach 1994, Schasching 2011, Siemann 2010, Wieser 2013). Die Erwartungen, die man an diese Rolleninhaber hat, unterscheiden sich von denen, die an die Unternehmensführung gerichtet sind. Man setzt nicht große Genialität und Weisheit voraus, wohl aber Gerechtigkeit, Ausgeglichenheit und Verantwortungsbewusstsein. Es ist anzunehmen, dass die Mitarbeiter, die in der Hierarchie unterhalb der mittleren Führungskraft angesiedelt sind, genau diese Erwartungen an ihren Vorgesetzten haben. Aber auch die Unternehmensleitung hat ihrerseits Erwartungen an die mittleren Führungskräfte. Damit befinden sich die mittleren Führungskräfte auf einer „Sandwich-Position“. Das bedeutet, dass

divergierende Erwartungen von mehreren Seiten auf sie treffen (vgl. Lysonski 1985). Die Unternehmensleitung erwartet Leistung, die Mitarbeiter Gerechtigkeit, die Kollegen kollegiales Verhalten, und alle Beteiligten möchten, dass die mittleren Führungskräfte auf ihrer Seite sind. Das trägt laut Neuberger (2002) dazu bei, dass Vorgesetzte bei der Ausgestaltung ihrer Rolle immer gewisse Spielräume haben. Er geht sogar so weit zu sagen, dass es sich nur dann um eine Vorgesetzten-Rolle handelt, „wenn besondere Ermessens-, Interpretations- und Handlungsspielräume bestehen“ (Neuberger 2002, S. 325).

Die Sandwich-Position ist umso bedeutungsvoller, je kleiner das Unternehmen ist. In großen Konzernen gibt es viele Hierarchieebenen und viele mittlere Manager. Aber in KMU, in denen es nur zwei bis drei Hierarchieebenen gibt, prallen die divergierenden Erwartungen direkt und ohne Pufferzone auf die mittlere Führungskraft (vgl. Martin et al. 2008). Ein Meister in einem großen Industriebetrieb hat über sich den Abteilungsleiter, dann den Betriebsleiter, dann den Geschäftsführer. Unter sich hat er die Vorarbeiter, die Gruppenleiter und dann erst die Mitarbeiter. In KMU gibt es die Mitarbeiter, dann die mittlere Führungskraft (z.B. Betriebsleiter) und danach die Unternehmensführung. Es ist offensichtlich, wie die verschiedenen Erwartungen direkt auf die mittlere Führungskraft treffen. Katz und Kahn (1978) sprechen in ihrem rollentheoretischen Modell von Rollensender und Rollenempfänger. Der Rollensender hat Erwartungen, wie sich der Rollenempfänger zu verhalten hat, er kommuniziert diese Erwartungen mit dem Ziel, den Empfänger zum „richtigen“ Verhalten zu animieren. Der Empfänger indes interpretiert die gesendete Rolle aus dem Blickwinkel seiner Erfahrungen, Werte und Vorstellungen. Heraus kommt dabei das Rollenverhalten, welches aus der Interpretation und der Wahrnehmung der gesendeten Rolle resultiert. Nach Neuberger (2002) steht eine Rolle immer im Zentrum der Ansprüche verschiedener Rollensender, die unterschiedliche Erwartungen an ein und denselben Rollenempfänger haben können.

2.1.3. Manager-Typen nach Mintzberg

Auch wenn sich die Werte und Normen in einzelnen Organisationen unterscheiden, gibt es universelle und allgemeingültige Erwartungen, die man an mittlere Führungskräfte hat – zumindest innerhalb eines Kulturkreises. Das Verhalten, die Funktion, die Aufgaben und der Führungsstil von Führungskräften stehen im Fokus vieler Wissenschaftler. Um das Thema Führungsrolle konkretisieren, systematisieren und Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten festhalten zu können, helfen Typologien. Solche Klassifikationsschemata dienen der Einordnung von Führungskräften, indem sie wesentliche Merkmale