

Der Vorarbeiter braucht ein klares Rollenverständnis

Ein Geschäftsführer führt die Geschäfte seiner Firma. Seine Rechte und Pflichten sind gesetzlich geregelt. Anders sieht es bei der Bezeichnung Vorarbeiter aus. Häufig ist diese Position nicht eindeutig beschrieben. Hier ist es wichtig, dass Klarheit geschaffen wird und keine Interpretationsspielräume bestehen.

Von Johann Detlev Niemann

Die Problemstellung ist nicht neu. Sie wird z.B. im Fußball an jedem Spieltag deutlich. Die Kernfrage lautet: Wem ist welche Rolle vom Trainerteam zugeordnet worden? Dazu ein Beispiel: Erinnern wir uns an ein denkwürdiges Spiel bei der Fußballweltmeisterschaft 2014 in Brasilien. Deutschland spielte gegen Algerien und Manuel Neuer stand im Tor. Doch in diesem Spiel übernahm er viele weitere Rollen, da die dort eingeplanten Spieler ihrer zugewiesenen Rolle nicht genügend nachkamen. Neuer war zeitweise auf sämtlichen Positionen in der Verteidigung zu sehen und brachte sich auch im Mittelfeld aktiv ein. Dieser Rückblick macht deutlich, wie wichtig das Verständnis der zugewiesenen Rolle im Sport ist. Vorausschauendes Zuspiel im gegnerischen Strafraum kann zu Toren führen und wenn die besprochene Manndeckung im eigenen Strafraum vernachlässigt wird, erzielt eben der Gegner das entscheidende Tor.

Interpretation und Grauzone

Landläufig sind Vorarbeiter Fachkräfte, die ein Team mit zwei oder drei Kollegen führen. Der Vorarbeiter organisiert und koordiniert die tägliche Arbeit nach Vorgaben seines Bauleiters. Ein wichtiger Aspekt ist ferner die Vergütung. Vorarbeiter erhalten üblicherweise mehr Geld als ihre Teammitglieder. Als Seminarleiter und Coach habe ich wiederholt festgestellt, dass nicht immer Einigkeit über die Funktion der Vorarbeiter herrscht, was bei den Mitarbeitern, aber auch bei den Bauleitern zur Unsicherheit führen kann. Diese Unsicherheit kann zu Interpretationsspielräumen und somit zu Grauzonen führen (vgl. Abb. 1).

Profi-Lösung: Qualitätsmanagement

GaLaBau-Betriebe, die zertifiziert sind und deren Qualitätsmanagement sämtliche betrieblichen Prozesse erfasst haben,

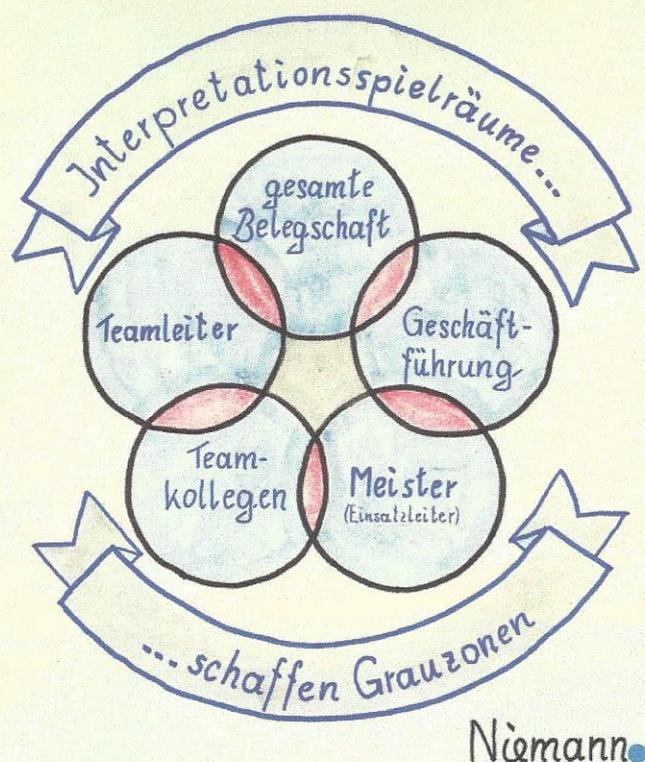


Abb. 1: Interpretationsspielraum und Grauzonen. | Abb.: Niemann

sind hier schon einen deutlichen Schritt weiter. In diesen Betrieben dürfte es keine Interpretationsspielräume mehr geben, da in den Prozessen u. a. die Stelleninhaber sowie deren Kompetenzen geregelt sind.

Basis-Lösung: Blatt Papier

Für kleinere Betriebe ist die Investition in professionelles Qualitätsmanagement kostspielig und vom Inhaber nicht leicht zu stemmen. Daher ein praktischer Vorschlag, der Klarheit schafft: Erstellen Sie eine Word-Datei mit folgenden Rubriken:

- Funktionsspezifische Angaben (Name, Ziele der Funktion)
- Organisatorische Eingliederung (Team/Kolonnen, Vorgesetzter)
- Haupttätigkeiten

- Nebentätigkeiten
- Besondere Befugnisse/Kompetenzen (ggf. Budgetverantwortung)
- Fachliche und persönliche Anforderungen

Wenn in einem GaLaBau-Betrieb die Kompetenzen und Handlungsspielräume nicht eindeutig und nachvollziehbar definiert sind, kann es den Vorarbeitern schwerfallen, sich mit ihrer Rolle zu identifizieren und diese Rolle auch professionell auszufüllen.

Der „innere Werkzeugkasten“

Neben fachlichen Qualifikationen sollte ein Vorarbeiter ebenfalls über ein hohes Maß an Sozialkompetenz verfügen, möchte er Vorbild und Vertrauensperson für seine Teamkollegen sein. Für

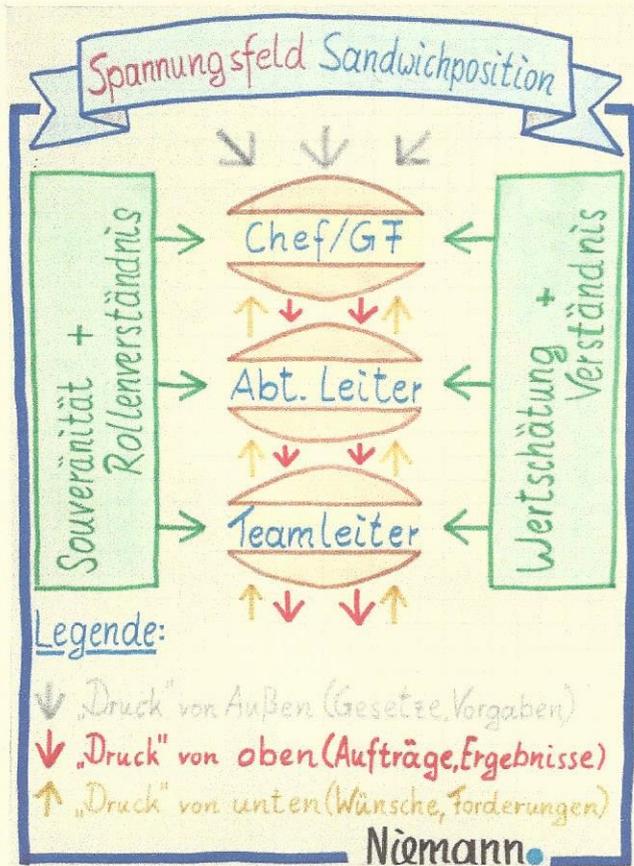


Abb. 2: Sandwichposition.

jeden von uns sind unterschiedliche Werte und Tugenden wichtig. Wer sich mit diesem Thema einmal beschäftigt, kann seinen eigenen sogenannten inneren Werkzeugkasten mit Tugenden und Werten füllen. Erstaunlich wie viele dann zusammenkommen. Interessant ist auch, dass diese Werte und Tugenden kein Geld kosten.

Rolle im Team

Der Vorarbeiter ist Fachmann in seinem Beruf und führt ein Team. Das ist seine berufliche Hauptrolle. Er ist aber auch Verbindungsperson zwischen den Teammitgliedern und den Bauleitern oder Unternehmern. Hier wird deutlich, dass er in einer Sandwichposition arbeitet. Diese Sandwichposition (Abb. 2) verdeut-

licht, wo der Vorarbeiter bzw. Teamleiter hierarchisch eingeordnet ist. Wer mit dieser Rolle oder Funktion professionell umgeht und seinen Kollegen sowie Vorgesetzten mit Wertschätzung begegnet, zeigt, dass er ein souveräner Stelleninhaber ist. Dieser Vorarbeiter weiß mit den an ihn gerichteten Wünschen und Aufträgen gut umzugehen und hält auch den Druck aus, der mit dieser Funktion verbunden ist.

Vorteile wirken wie Rückenwind

Wenn die organisatorischen Voraussetzungen beschrieben sind, kennt der Vorarbeiter seine Rolle mit allen Konsequenzen. Dies wirkt sich positiv auf den gesamten Betrieb aus. Der wichtigste Vorteil an

erster Stelle: Geld und Zeit wird gespart sowie die Nerven aller Beteiligten geschont, wenn der Stelleninhaber die folgenden drei Parameter erfüllt: Rolle bzw. Funktion kennen und annehmen sowie ausfüllen. Wer seine Rolle kennt, annimmt und ausfüllt, kann die tätigkeitsbezogenen Erwartungen an ihn besser erfüllen. Damit sorgt er für Verbindlichkeit in seinem Handeln und ist somit für seine Kollegen und Vorgesetzten im Verhalten kalkulierbar; kennt seinen Verantwortungsbereich sowie Pflichten und konzentriert sich auf seinen aktuellen Auftrag. Damit spart er u.a. knappe Ressourcen, wie z.B. Betriebsmittel, und vermeidet unnötige Wartezeiten. Er erkennt sein Rollenverständnis als Leitplanke für seine berufliche Karriere und kann so besser weiterqualifiziert werden. Er akzeptiert die Grenzen seiner Befugnisse und richtet seine Wünsche nur an seinen direkten Vorgesetzten. Damit reduziert er auch mögliche Methoden- oder Verteilungskonflikte. Ein nicht ganz unwichtiger Aspekt im GaLaBau ist der häufige Zeitdruck. Teams mit klarer Rollenverteilung kommen in der Regel mit diesen Stresssituationen viel besser klar. Auch die Fehlerquote ist deutlich niedriger, als bei Teams, die salopp formuliert: nicht funktionieren.

Letztendlich gibt das gelebte Rollenverständnis dem Stelleninhaber, seinen Kollegen sowie der vorgesetzten Ebene Orientierung und dem Stelleninhaber Sinn und Kraft für seine Tätigkeit und schafft so Identität mit dem Betrieb und der Branche.

Zu guter Letzt

Im Spiel gegen Algerien war die Deutsche Nationalmannschaft deswegen erfolgreich, weil „Vorarbeiter“ Neuer seine Torwartrolle mit Begeisterung spielte, ohne darin zu verharren. Es gilt, die richtige Balance zu finden zwischen der Einzelrolle und der Aufgabe als Team. Dieser Balancegedanke sollte auf allen Ebenen eines Betriebes beachtet werden. Jeder füllt seine Rolle mit Begeisterung aus. Wenn Not am Mann ist oder Probleme kurzfristig gelöst werden müssen, unterstützt der professionell arbeitende Mitarbeiter seine übergeordnete Leitungsebene oder seine Kollegen. Scheuklappen gehören nicht in den Werkzeugkasten erfolgreicher Mitarbeiter.

Der Autor arbeitet als Trainer und Coach sowie Moderator und referiert über verschiedene Aspekte der Sozial- und Methodenkompetenz. Kontakt: info@mct-niemann.de, www.mct-niemann.de. ■

EINFACH GUTE SOFTWARE

Rita Bosse App 2.0 – die App für den Garten- und Landschaftsbau

RITA BOSSE SOFTWARE GMBH

www.rita-bosse.de