

Position, Funktion und Rolle

Eine hilfreiche Begriffsklärung von Funktion, Position und Rolle.

Positionen beschreiben den formalen Platz, den jemand in einem System, in einer Organisation einnimmt. Dieser Platz kann formal sein: Weit oben oder weit unten in der Hierarchie, Stabstelle, Linie, Projektleitung, usw. Positionen in Organisationen heißen dann CEO oder Abteilungsleiter. Positionen beschreiben aber auch informelle Plätze in Organisationen: der "heimliche Chef", die "graue Eminenz", der "Außenseiter", die "Info-Börse". Im Unterschied zu den formalen Positionen werden sie aber nicht verliehen, sondern sie entstehen gleichsam in Selbstorganisation, durch soziale Prozesse.

Funktionen beschreiben den Zweck und die inhaltlichen Aufgaben, die mit den Positionen verbunden sind. Der Abteilungsleiter des Controllings hat andere Aufgaben als der Verkaufsleiter, obwohl sie beide die gleiche Position "Abteilungsleiter" innehaben. Der Nutzen, den die Organisation durch sie hat, ist ein unterschiedlicher. Funktionen definieren die Arbeit, die an einem bestimmten Platz der Organisation bzw. den Beitrag, der zur Aufgabe der gesamten Organisation zu leisten ist.

Rollen beschreiben die Verhaltenserwartungen, die an Inhaber von Positionen und Funktionen gerichtet werden. Jede Organisation kennt die geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze, wie man sich als CEO, Verkaufsleiter oder Assistent der Geschäftsleitung zu verhalten hat. Rollenzuschreibungen stehen aber meist nicht in einem Organisationshandbuch. Sie müssen von Neuankömmlingen oft mühevoll herausgefunden werden. Rollen haben daher mehr mit einer Kultur einer Organisation als mit ihren Strukturen zu tun.

Führung wird in Organisationen vorwiegend durch Positionen und Funktionen definiert. Führungskräfte erhalten Titel wie Abteilungsleiter, Bereichsleiter, Teamleiter, die ihre Positionen markieren und ihre Entscheidungskompetenzen festlegen. Aus der inhaltlichen Funktion heraus erklärt sich oft das Aufgaben-Portfolio. Die Rolle bleibt meist vollkommen undefiniert.

Welches die Rolle von Führung und den einzelnen Führungspositionen in der jeweiligen Organisation jeweils konkret ist, kann nicht ein für alle Mal festgeschrieben werden, sondern ist Thema eines kontinuierlichen Aushandelns und Aufgabe der Führung selbst. Rollen helfen bei der Klärung der Frage: Wer bin ich (hier) und was soll und darf ich (hier) tun? Als Führungskraft sind Sie immer in einer Rolle, an die zahlreiche Verhaltenserwartungen gerichtet sind. Je klarer Ihnen diese Erwartungen sind, umso eher können Sie entscheiden, welche Rolle Sie einnehmen und wie Sie sie ausführen möchten. Einen Rahmen für diese Aushandlungsprozesse liefert im Allgemeinen die Arbeit an Führungsleitbildern, die Führungskräfte allgemeine Verhaltensorientierung geben. Aber die Frage "Was ist meine Rolle als Führungskraft?" kann jede Führungskraft nur über den Umweg des Aushandelns mit der eigenen Führung und den Mitarbeitern klären. Diese Klärungsprozesse sind Teil des Führungsgeschäfts.

Zum Haupttext:  [Rollenklarheit](#)

Zur Übung:  [Die Rollenlandkarte](#)

Autor: Dr. Ruth Seliger, "[Dschungelbuch der Führung](#)"