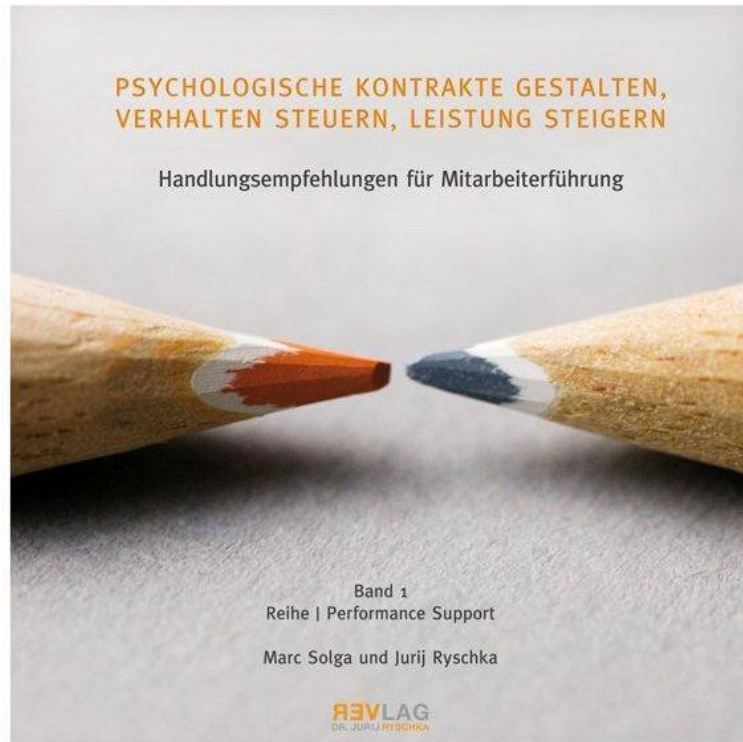




ROLLENKLÄRUNG



Arbeitsblatt *Rollenklärung*

als Ergänzung zu:

Solga, M. & Ryschka, J. (2013). *Psychologische Kontrakte gestalten, Verhalten steuern, Leistung steigern: Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung*. Mainz: Verlag Dr. Jurij Ryschka.



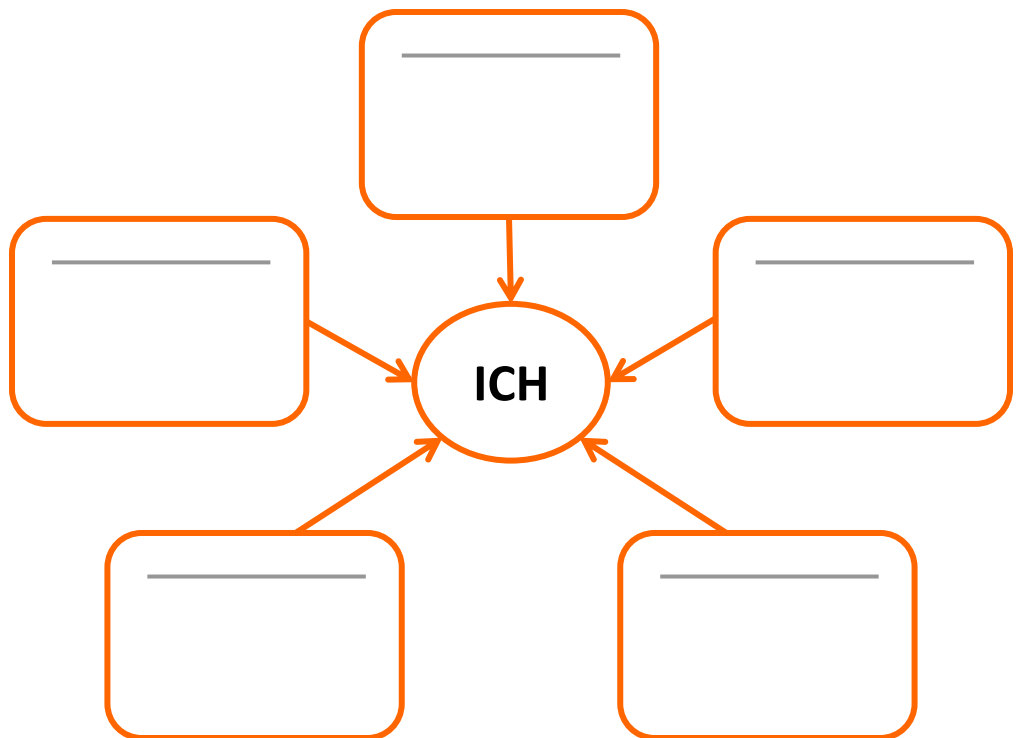


Erwartungsmanagement

In unserem Organisationsalltag arbeiten wir mit vielen Personen und Personengruppen zusammen (Vorgesetzte, direkte Kollegen, eigene Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer etc.), die unterschiedliche Erwartungen an uns haben. Im **Rolle-Identitäts-Modell** werden all diese Erwartungen unter der Bezeichnung **Rolle** zusammengefasst. Rolle = sämtliche Erwartungen, die von unterschiedlichen Personen(gruppen) an eine Position herangetragen werden – unabhängig davon, wer diese Position bekleidet. Mit dieser Definition wird schnell klar, dass es zumeist nicht möglich ist, allen Erwartungen gerecht zu werden. Dies kann zu Konflikten mit Rollenpartnern führen. **Identität** beschreibt in diesem Modell Ihre persönlichen Vorstellungen, wie Sie die Position bzw. Rolle, die Sie inne haben, ausgestalten wollen. Ihre persönlichen Vorstellungen basieren auf Ihren Bedürfnissen, Interessen, Werthaltungen und Überzeugungen (vgl. Ryschka, 2007).

Übung: Wer erwartet was von Ihnen?

- ❶ Tragen Sie hier zusammen, *wer welche* Erwartungen an Sie stellt.
- ❷ Schreiben Sie in die unten eingezeichneten Kästchen die wichtigsten Personen (z.B. Ihren Chef) oder Personengruppen (z.B. Mitarbeiter, Kollegen, Kunden etc.) und welche wesentlichen Erwartungen diese an Sie haben.





ROLLENKLÄRUNG

- 1 Welche **unterschiedlichen** Anforderungen werden an Sie gestellt? Welche Erwartungen stehen im Widerspruch zueinander? Wie wollen Sie damit umgehen?
- 2 Tragen Sie in der nachfolgenden Tabelle zusammen, wie gut Sie welchen Erwartungen gerecht werden wollen und welche Erwartungen Sie enttäuschen werden.

Diese Erwartungen will ich...		
... erfüllen	... z.T. erfüllen	... nicht erfüllen

- 3 Warum werden Sie bestimmte Erwartungen **enttäuschen müssen**? Liefern Sie Ihren Rollenpartnern eine **gute Begründung**, warum Sie die entsprechenden Erwartungen nicht erfüllen können. Zeigen Sie widersprüchliche Erwartungen auf und werben Sie für Ihre Perspektive.
- 4 Welche **Kompensationsangebote** können Sie Ihren Rollenpartnern machen?
- 5 Klären Sie ab, welche Erwartungen **tatsächlich** bestehen. Wurden diese Erwartungen **explizit** geäußert? Suchen Sie das Gespräch mit den entsprechenden Personen und besprechen Sie die gegenseitigen Erwartungen.
- 6 Schreiben Sie hier die Themen auf, die Sie besprechen möchten. Zu *welchem* Thema wollen Sie mit *wem* ein Gespräch führen?

Thema der Erwartungskklärung	Person

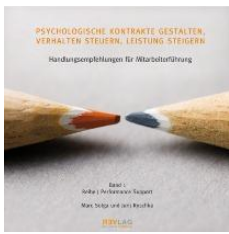
- 7 Suchen Sie den Dialog mit den entsprechenden Personen und besprechen Sie gegenseitige Erwartungen. An welchen Stellen können Sie **Kompromisse** schließen? Welche Erwartungen wollen oder müssen Sie enttäuschen? Schildern Sie Ihr Dilemma und schaffen Sie so Verständnis für Ihr Handeln!

Wie gehen Sie in einem solchen Gespräch vor?

- 1 **Schaffen Sie Verständnis:** Beschreiben Sie den entsprechenden Personen Ihre Situation und die unterschiedlichen Erwartungen, die an Sie gestellt werden.
- 2 **Begründen Sie:** Wenn Sie Erwartungen enttäuschen, begründen Sie dies genau.
- 3 **Machen Sie Vorschläge:** Zeigen Sie Ihr Bemühen und geben Sie Lösungsvorschläge, wie Sie mit der Situation umgehen wollen und bitten Sie auch Ihren Gesprächspartner um Lösungsansätze.

*Orientiert an: Ryschka, J. (2007). *Veränderungen in der Firma – und was wir aus mir? Ein Arbeitsbuch zum Selbstcoaching*. Weinheim: Wiley.





ROLLENKLÄRUNG

Widersprüche zwischen Identität und Rollenerwartungen managen

Sie haben bestimmte Vorstellungen davon, wie Sie Ihre berufliche Rollen ausgestalten wollen. Diese Vorstellungen ergeben sich aus Ihren Werthaltungen und Überzeugungen. Wir bezeichnen diese Werthaltungen und Überzeugungen als Ihre **Identität**. Was ist Ihnen persönlich wichtig und worauf legen Sie Wert? Wie wollen Sie Zusammenarbeit und Führung gestalten? Welche Bedeutung haben Fairness und Respekt für Sie?

Die Erwartungen von außen und Ihre persönlichen Vorstellungen können sich mehr oder weniger stark überschneiden. Idealerweise stimmen Rolle und Identität überein, beides passt perfekt zusammen. In diesem Fall können wir sehr authentisch agieren und haben meist eine starke, überzeugende Wirkung.

Diesen Idealzustand können wir jedoch nicht immer erreichen. Immer wieder gibt es Situationen, in denen wir „aus der Rolle“ handeln müssen, also z.B. den Erwartungen des Vorgesetzten gerecht werden müssen – und zwar im Widerspruch zu unseren eigenen Vorstellungen, zu unserer Identität.



Verhandeln Sie mit sich selbst

Hier müssen wir genau prüfen, unter welchen Bedingungen und für wie lange wir unsere Identität aufgeben können, ohne uns selbst zu verleugnen. Denken Sie beispielsweise an Situationen, in denen Ihr Kollege von Ihnen verlangt, falsches Verhalten zu decken, was Sie jedoch mit Ihrer durch Ehrlichkeit geprägten Identität nicht vereinbaren können. Für einen solchen **inneren Konflikt** sollten wir eine Lösung gefunden haben, **bevor wir handeln** müssen, sonst laufen wir Gefahr, dass die Identität unser Verhalten dominiert und wir „aus der Rolle fallen“.

- ❗ Wenn Sie **äußeren Erwartungen nachgeben müssen**, gestalten Sie bewusst einen **inneren Aushandlungsprozess** zwischen Rolle und Identität.
- ❗ Machen Sie sich die **Diskrepanz** zwischen Rolle und Identität **bewusst**. **Für wie lange** und **unter welchen Bedingungen** können Sie Ihre Identität zurückstellen und sogar **gegen Ihre inneren Prinzipien agieren, ohne dass diese Ihnen „in die Parade fahren“**?
- ❗ Welcher **Leitsatz** kann Sie in Ihrer Rolle stärken?
- ❗ Das Ziel ist, den „inneren Frieden zu finden“ und zu akzeptieren, dass Sie in den nächsten Minuten, Stunden, Tagen oder Wochen „aus der Rolle“ handeln müssen.
- ❗ Wenn Sie generell eine Diskrepanzen zwischen Rolle und Identität erleben, prüfen Sie, wie lange und unter welchen Umständen Sie diese Diskrepanz noch hinnehmen können und wollen! Wenn Sie Ihre Identität nicht länger zurückstellen wollen, sollten Sie auch über einen Stellen- oder Organisationswechsel nachdenken.

Einen Rollenkonflikt aufzulösen ist ein schwieriger Prozess, der sich jedoch lohnt. So können Sie souverän auch in unkomfortablen Situationen agieren.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei dieser Aufgabe!

