



## Rollenkompetenz erwerben



Jeder spielt verschiedene Rollen. Jeder Mensch kann immer und überall mit Rollen spielen und experimentieren. Er kann in verschiedenen privaten und beruflichen Lebensbereichen und Situationen in unterschiedlichen Rollen auftreten. Im Berufsleben sind Rollen mit Funktionen (Aufgaben) verbunden.

- Die **Rolle** ist die sozio-emotionale Verhaltensdimension einer Funktion, die jemand ausübt.
- Die **Funktion** ist die produktive, sachbezogene Dimension einer Rolle, die jemand übernimmt.

### Rolle und Identität

sind eng verzahnt. Identität entsteht durch die Übernahme, Aushandlung und Balance verschiedener sozialer Rollen. Identität als persönliches Problem verfängt sich in der Frage: **Wer bin ich?** Bin ich einmalig, bin ich unverwechselbar?

In der Angewandten Teamdynamik lautet die Frage etwas anders: **Wer bin ich jetzt hier?** Wer bin ich in dieser Situation, in diesem Team beziehungsweise in diesem Kreis? Welche Funktion, welche Rolle habe ich? Das bedeutet, dass die Identität im Team nichts Statisches, sondern etwas Fließendes ist.

Identität ist ebenso etwas Konstantes, das sich ständig wandelt. Das Konstante, das Überdauernde ist das, was wir „mein Wesen“ oder „meine Essenz“ nennen, ein fragloses Gefühl von „Ich-selbst“, das bei allem Wandel etwas Gleiches, Eigenes behält und an unseren Körper gebunden ist. Das scheinbar Paradoxe ist, dass diese Essenz einen ständigen Wandel erfährt. Wir suchen immer weitere Räume, in denen sich unser Wesen erneut finden und noch vollständiger ausdrücken kann. Dieser Prozess findet immer in Beziehungen zu anderen statt. Er kann auch nur so stattfinden, ohne die anderen geht es nicht.

(Vgl. Mahr 2016, 67 f.)

### Rollenkompetenz

bezeichnet die Fähigkeit, unterschiedliche soziale oder berufliche Rollen bewusst zu gestalten, sicher auszufüllen und flexibel zwischen ihnen zu wechseln, ohne mit ihnen zu verschmelzen. Sie umfasst **Rollenklarheit**, die professionelle Bewältigung von **Rollenkonflikten** sowie das authentische **Auftreten** in der Rolle.

Hierzu gehört die Kompetenz, in dem spezifischen Umfeld, in dem man lebt, wirkt oder arbei-

tet, in einer adäquaten **Rolle** aufzutreten, so dass man seine **Funktion** sozial und effektiv ausüben kann. Wirkt man in unterschiedlichen Feldern, so muss man sich da auch unterschiedlich verhalten und emotional ausdrücken.

Die Rollenkompetenz macht es möglich, sich unter den Mitmenschen zurechtzufinden, sie emotional zu erreichen und mit ihnen zu kooperieren. Im Beruf sind diese Fähigkeiten wichtige Bestandteile der Professionalität, die darin besteht, dass man berufliches Wissen und Können einsetzen und nutzbar machen kann. Führungskräfte sind zum Beispiel gleichzeitig

- Vorgesetzte für ihre Mitarbeiter
- Berater für Ratsuchende
- Ansprechpartner für Kunden
- Kollegen von anderen Führungskräften.

Die rollenkompetente Person ist fähig, zwischen ihren unterschiedlichen Rollen und deren Anforderungen zu differenzieren, sich auf das jeweilige **Umfeld** und die aktuelle **Situation** einzustellen und dementsprechend in der richtigen Rolle aufzutreten. Dabei bleibt die Person immer sie selbst, sie bleibt echt und authentisch.

## Rollenklarheit

bezeichnet die *transparente Zuteilung* von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Erwartungen innerhalb eines Teams oder Projekts. Rollenklarheit reduziert Konflikte, definiert, wer was wann tut, und ist notwendig für die Effizienz. Führungskräfte gewinnen Sicherheit, wenn sie ihre Rollen (z.B. Chef, Vorgesetzter, Moderator) klar trennen und kommunizieren können.

Fehlende Rollenklarheit muss nicht zwangsläufig zum Problem werden, hat aber weitreichende Folgen:

- Sie verursacht Abstimmungsbedarf zwischen den Akteuren
- Sie verbraucht Ressourcen für Konflikte und unnötige Diskussionen
- Sie behindert das Wachstum der Organisation

Es ist durchaus möglich, dass die Arbeit vor Ort zufriedenstellend läuft, jedoch unbemerkt fehlende Rollenklarheit eine nachhaltige Entwicklung behindert oder ihr entgegensteht.

## Jede Rolle fordert anders

Als Vorgesetzter schlüpft man in eine Chef-Rolle, während der freundschaftliche Umgang außerhalb der Firma ganz anders aussehen kann. Das heißt nicht, dass man anderen etwas „vorspielt“, sondern dass man sich in einer bestimmten Situation seiner Rolle bewusst ist und sich entsprechend funktional verhält.

Ein Ausbilder zum Beispiel weiß um seine Rolle als Vorbild und verhält sich gegenüber den Auszubildenden korrekt, vorbildlich, gerecht und gewissenhaft („Vorbildfunktion“).

Ein Mensch nimmt natürlich auch im Privatleben unterschiedliche soziale Rollen an, die letztendlich alle zusammen seine Persönlichkeit ausmachen.

Jeder, der sich in verschiedenen sozialen Systemen aufhält und sich dort einbringt, nimmt unterschiedliche Rollen ein. Das geht von der Mutter- oder Vaterrolle über die Rolle des Elternvertreters in der Schule, des Mannschaftsmitgliedes im Sport, des Seminarteilnehmers in Weiterbildungen bis hin zur Rolle des Party-Gastes.

Jede Rolle erfordert ein bestimmtes Spektrum an Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die man sich erst erwerben muss – ähnlich wie ein Schauspieler, der sich für sein Rollenrepertoire die entsprechenden Texte und Gesten erarbeitet.

*Rollen brauchen  
soziale Kompetenz,  
soziale Kompetenz übernimmt  
verschiedene Rollen*

## Rollenkonflikte

Ein Konflikt entsteht durch unterschiedliche Rollen, die von einer Person gleichzeitig erwartet werden. Gerade eben soll jemand den Vorgesetzten geben, kurz darauf wieder den gut gelaunten Motivator. Eben ist man Teilnehmerin ohne Pflicht, plötzlich ist man in der Rolle der Co-Moderatorin und soll Emotionen suspendieren. Wie kann man da so schnell umschalten?

Trainings oder Coachings können zur Verbesserung der Rollenkompetenz, zur Lösung von Rollenkonflikten und somit zur persönlichen Entfaltung beitragen. Ziel ist es, den Teilnehmern zu vermitteln, wie sie sich mit ihren beruflichen und privaten Rollen differenzierter und effizienter darstellen können. Denn wer sich schnell über die jeweilige Rolle klar ist und sie spontan einnimmt, kann seine individuelle Persönlichkeit und Besonderheit authentisch mit einbringen und hier wie dort Anforderungen erfüllen und gewünschte Wirkungen erzielen.

## Erster oder Letzter

Ein produktives System zu führen heißt, den ersten Platz einzunehmen, über die wichtigsten Dinge zu entscheiden und allen zu sagen, wo es lang geht. Was aber, wenn ein neuer Chef in eine schon länger existierende Firma oder Abteilung kommt? Ist er sofort der Erste oder bleibt er der Letzte, denn er ist ja zuletzt hinzugekommen?

Erster oder Letzter? – Ein extremer Rollenkonflikt, der neueinsteigenden Führungskräften immer wieder zu schaffen macht und auch die Mitarbeiter verunsichert. Sollen sie sich nun besonders anstrengen oder sollen sie den Neuen erst einmal auflaufen lassen? Oder sollen sie das System verlassen, weil sie sich nicht an die neue Obrigkeit gewöhnen wollen?

In der Tat lösen neue Chefs, deren neue Besen „zu gut“ kehren, in den Firmen bisweilen ganze Kündigungswellen aus.

Wann immer ein Neuer in ein System, eine Organisation oder Firma eintritt, hat er aus Sicht der Altgedienten vorerst den letzten Platz. Er hat die Betriebszugehörigkeit null und hat noch keine internen Informationen, weder über die Firmengeschichte noch über die firmentypischen Abläufe. Er kennt kaum jemanden, hat zwar Kollegen, aber noch keinerlei Beziehung zu ihnen.

Und dies gilt ebenso, wenn der Neue ein Vorgesetzter werden soll und von Anfang an auf dem Chefsessel sitzt. Der Neue muss jetzt vom letzten Platz aus führen, denn nur so lässt sich der Rollenkonflikt „Erster – Letzter“ überwinden.