



# **Die Rolle als Führungskraft**

**Skript**

**Herausgeber & Autor**

wb CONSULTING + DEVELOPMENT GbR &  
wb BLENDED LEARNING GbR  
- lomendoo -  
Birgit Winter & Oliver Winter  
Rhöndorfer Str. 23A  
53604 Bad Honnef

**Stand**

01.09.2021

**Version**

09-2021

**Rechte**

Die für die Weiterbildung verwendeten Konzepte, Inhalte und Arbeitsunterlagen sind urheberrechtlich geschützt. Das Kopieren und Weiterleiten von Unterlagen oder Inhalten an Dritte ist nur mit vorheriger Einwilligung von wb zulässig. Die Lerninhalte sind nur zur eigenen Verwendung durch den Kunden bestimmt, weder die vollständigen Inhalte, noch deren Bestandteile dürfen an Dritte weitergegeben werden. Der Kunde ist nicht berechtigt, diese Inhalte zu vervielfältigen, zu übersetzen, zu bearbeiten, zu verbreiten, vorzuführen oder sie wirtschaftlich zu verwerten.

**Gewährleistung**

wb übernimmt keine Gewähr für die Vollständigkeit und Richtigkeit von Lerninhalten, sofern nicht eine Verantwortung aufgrund von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit gegeben ist.

**Haftung für Links**

Unsere Produkte (insbesondere Lerninhalte) enthalten Links zu externen Webseiten Dritter, auf deren Inhalte wir keinen Einfluss haben. Deshalb können wir für diese fremden Inhalte auch keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Die verlinkten Seiten wurden zum Zeitpunkt der Verlinkung auf mögliche Rechtsverstöße überprüft. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden wir derartige Links umgehend entfernen.



## Inhalt

1	Loop & Do: Lernziele.....	4
2	Unsere Rollen im Leben.....	4
3	Verhaltensbereiche und Rollen eines Individuums.....	4
4	Führungsrollen.....	5
5	Führungsrollen: Reflexionsfragen.....	6
6	Ausgestaltung der Führungsrolle.....	7
7	Rollenerwartungen an die Führungskraft.....	7
8	Rollenkonflikte.....	8
9	Übung: Rollenkonflikte.....	8
10	„Sandwich-Position“.....	9
11	Umgang mit den Erwartungen.....	10
12	Eine klare Linie der Führungsrolle entwickeln.....	11
13	Eine klare Linie der Führungsrolle entwickeln: Reflexionsfragen.....	12
14	Das Ziel: eine klare Linie, ein klares Rollen-Selbstverständnis.....	13
15	Veränderungen herbeiführen.....	13
16	Gestaltungswille und Anpassungsfähigkeit.....	14
17	Führungskräfte im Widerspruch.....	14
18	Dynamische Balance der Führung.....	16
19	Balance zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung.....	16
20	Effektivität und Humanität.....	16
21	Effektivität und Humanität – ein Beispiel.....	18
22	Effektivität und Humanität: Reflexionsfragen.....	19
23	Das „innere Team“ der Führungskraft – ein Inter-Rollenkonflikt.....	20
24	Umgang mit Rollenkonflikten.....	20
25	Übungen: Lösungen.....	21



## 1 Loop & Do: Lernziele

- Du weißt, wie du dich mit deiner Rolle als Führungskraft systematisch auseinandersetzt.
- Du weißt, wie du mit Rollenkonflikten wirksam umgehst, die aus unvereinbaren Forderungen und Erwartungen resultieren.
- Du weißt, wie du eine klare Linie deiner Führungsrolle entwickelst.
- Du weißt, wie du als Führungskraft professionell und gleichzeitig menschlich agieren kannst.

## 2 Unsere Rollen im Leben

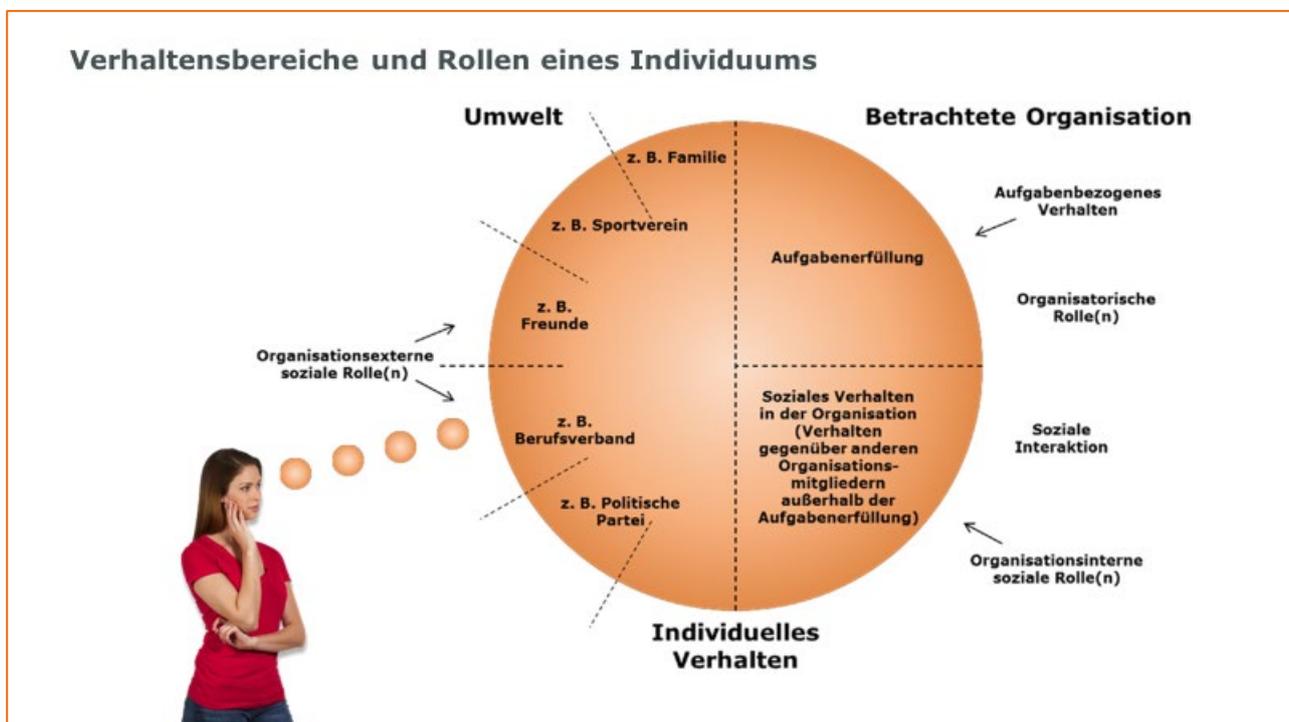
Führung fängt immer mit der Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle als Führungskraft an.

Eine Rolle ist die Summe der Erwartungen an das soziale Verhalten eines Menschen, der eine bestimmte Position innehat. Eine Rolle charakterisiert somit keinen Menschen in seiner Gesamtheit, sondern lediglich als Inhaber\_in einer bestimmten Position.

Rollen stehen somit für Verpflichtungen und Beziehungen und fordern auch bestimmte Fähigkeiten von uns.

## 3 Verhaltensbereiche und Rollen eines Individuums

Jeder Mensch ist gleichzeitig Inhaber\_in verschiedener Positionen und hat damit mehrere Rollen.





## 4 Führungsrollen

Die Rolle der Führungskraft ergibt sich durch die Wechselwirkung der Erwartungen von außen und dem Verhalten des Rolleninhabenden.

Eine Führungsrolle ist sehr facettenreich. Henry Mintzberg formuliert zehn Führungsrollen, die sich in einer Position konzentrieren.

Aus diesen Rollen entstehen gleichzeitig Erwartungen, die an die Führungskraft gestellt werden.

### **Interpersonelle Rollen:**

- Repräsentant\_in: Führungskraft als symbolischer Kopf einer Organisation bzw. Abteilung, Erfüllung von Repräsentationsroutinen
- Leader: Motivation und Anleitung von Mitarbeitenden, Stellenbesetzung, Personalentwicklung
- Koordinator\_in: Aufbau und Pflege interner und externer Kontakte auf formellen und informellen Wegen

### **Informationelle Rollen:**

- Informationssammler\_in: Suche und Empfang unterschiedlicher Informationen, die das Verständnis für das Funktionieren der Organisation und ihrer Umwelt fördern.
- Informationsverteiler\_in: Weitergabe externer und interner Informationen an Organisationsmitglieder
- Sprecher\_in: Weitergabe von Informationen über Pläne, Maßnahmen oder erzielte Ergebnisse der Organisation an Externe

### **Entscheidungsrollen:**

- Unternehmer\_in: Suche nach Chancen zu Innovation und Wandel und gegebenenfalls Einleitung von Innovationsprojekten
- Krisenmanager\_in: Handhabung unerwarteter und wichtiger Störungen des organisationalen Leistungserstellungsprozesses.
- Ressourcenzuteiler\_in: Entscheidungen über die Vergabe von Ressourcen an Personen oder Abteilungen, durch welche die Führungskraft die Kontrolle zwischen verschiedenen Einzelentscheidungen behält
- Verhandlungsführer\_in: Führungskraft als Verhandlungsführer gegenüber Externen, der die Organisation für zukünftige Aktivitäten verpflichtet



## 5 Führungsrollen: Reflexionsfragen

- Welche Rollen fallen mir im Alltag leicht?
  - Welche Rollen fallen mir schwer?
  - Wie kann ich diesen Rollen dennoch gerecht werden (eigener Anteil)?
  - Was brauche ich dafür (Unterstützung)?
- 

Notizen:



## 6 Ausgestaltung der Führungsrolle

Die Rolle der Führungskraft ergibt sich durch die Wechselwirkung der Erwartungen von außen und dem Verhalten der Rolleninhaberin / des Rolleninhabers.

Inhalt und Ausgestaltung von Rollen werden bestimmt:

- vom Management (z. B Stellen-, Positions-, Aufgabenbeschreibung)
- von den Erwartungen der vorgesetzten Personen, des Kollegium, Mitarbeitenden und anderen Personen, die mit der Führungskraft in Kontakt stehen (Bezugsgruppen)
- von der subjektiven Wahrnehmung, die wiederum von den eigenen Bedürfnissen, Werten, Einstellungen etc. abhängt.

## 7 Rollenerwartungen an die Führungskraft

Anspruchsgruppe	Erwartungen
<b>Geschäftsführung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sich mit den Zielen des Unternehmens und dem Produkt bzw. der Dienstleistung identifizieren und dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden dies ebenso tun</li> <li>▪ die Wünsche der Kundschaft kennen und erfüllen wollen, dabei aber auf Wirtschaftlichkeit achten</li> <li>▪ die Zusammenarbeit über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg unterstützen</li> <li>▪ die Firmenphilosophie des Unternehmens nach innen und außen positiv und motivierend vorleben</li> <li>▪ das Image deines Teams / Bereichs verbessern</li> <li>▪ die Ziele möglichst effizient erreichen sowie sparsam mit den Ressourcen Zeit und Geld umgehen</li> <li>▪ unternehmerisches Denken</li> </ul>
<b>Vorgesetzte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sich als Führungsfigur etablieren.</li> <li>▪ Akzeptanz und Respekt seitens der Mitarbeitenden aufbauen</li> <li>▪ schnell die volle Leistungsfähigkeit erreichen, um sich voll und ganz auf die Kerntätigkeiten zu konzentrieren zu können</li> <li>▪ schnell in die neuen Aufgaben hineinwachsen und bald selbständig arbeiten können.</li> <li>▪ Rückmeldungen: Brauchst du Hilfe? Kommst du zurecht?</li> <li>▪ Entlastung der Vorgesetzten</li> <li>▪ für "frischen Wind" und Aufbruchstimmung zu sorgen</li> <li>▪ Leistung der Mitarbeitenden wesentlich verbessern / erhöhen</li> <li>▪ das Image der Abteilung verbessern</li> </ul>
<b>Kollegium</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ solidarisches, kollegiales Verhalten (informieren, kooperieren und auch mal Informationen unter der Hand weitergeben)</li> <li>▪ den eigenen Bereich, die „Fürstentümer“ unangetastet lassen</li> <li>▪ sich als jemand des Kollegiums verhalten</li> <li>▪ keine Gefahr für die etablierten Führungskräfte darstellen</li> <li>▪ inoffizielle "Hackordnung" akzeptieren und respektieren</li> </ul>
<b>Mitarbeitende</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anerkennung, Unterstützung, Kritik, Anleitung, Verständnis und Gerechtigkeit</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gleichzeitig stark auftreten und sich entgegenkommend verhalten.</li> <li>▪ als Mensch sehen und ernst nehmen</li> <li>▪ auf Mitarbeitende eingehen, offen sein für Wünsche und auch Verständnis für persönliche Schwächen zeigen</li> <li>▪ Schnelle Info über News wie z.B. bleibt das Aufgabenfeld erhalten oder wird es sich ändern - und wieviel Eigenverantwortung wird zugelassen</li> <li>▪ gerade in der Anfangsphase intensiver Kontakt und Einzelgespräche</li> </ul>
<b>Team</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zusammengehörigkeitsgefühl fördern</li> <li>▪ nach innen, im Verhalten gegenüber dem Team Flexibilität zeigen, z.B. Feiern von Geburtstagen zulassen und für eine faire Zusammenarbeit und gerechte Aufgabenverteilung sorgen</li> <li>▪ nach außen, gegenüber der Organisation, hohe Durchsetzungskraft, Interessen des Teams möglichst gut vertreten und unberechtigte Ansprüche von außen abwehren</li> <li>▪ für Erfolg und für eine positive Entwicklung stehen und das gute Miteinander nicht hemmen</li> <li>▪ Informationen sollen möglichst ungefiltert fließen</li> <li>▪ Probleme lösen, ohne das Team tief greifend zu verändern</li> </ul>
<b>Kundschaft &amp; Kooperationspartner_innen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ möglichst reibungsloses Weiterlaufen des Geschäfts</li> <li>▪ den eigenen Bereich "im Griff haben" und damit preiswert und in guter Qualität Dienstleistungen und Produkte anbieten oder produzieren können</li> <li>▪ Kontakt aufbauen und Vorstellungen für die weitere Kooperation evaluieren</li> <li>▪ die positiven Seiten der Beziehung, beispielsweise Vergünstigungen, beibehalten, und Negatives, wie etwa Lieferungsverspätungen oder Qualitätsmängel, abstellen</li> <li>▪ Kooperationspartner_innen ebenso die internen Schnittstellen zu den anderen Abteilungen wie Kundschaft behandeln</li> </ul>

## 8 Rollenkonflikte

Jeder Mensch ist gleichzeitig Inhaber\_in verschiedener Positionen und ist damit Träger mehrerer Rollen.

Diese Rollen überschneiden sich häufig bzw. bringen teilweise unvereinbare Forderungen und Erwartungen mit sich.

Diese so oft erlebte Diskrepanz führt zu Rollenkonflikten

## 9 Übung: Rollenkonflikte.

Ordne die Rollenkonflikte richtig zu!



*An dieser Stelle findest du im Lernmodul eine interaktive Übungsaufgabe:*



Die Auflösung findest du am Ende des Lernskripts.

## 10 „Sandwich-Position“

Die Führungskraft sieht sich häufig mit gegensätzlichen Anforderungen und Erwartungen konfrontiert. Dieser sog. Intra-Rollenkonflikt wird auch als **„Sandwich-Position“** bezeichnet, in dem sich die Führungskraft befindet.





## 11 Umgang mit den Erwartungen

Durch die verschiedenen Erwartungen lebt die Führungskraft ständig in Widersprüchen, aus denen es keinen eindeutigen und gesicherten Ausweg gibt. Der Führungserfolg ist sehr davon abhängig, wie man auf die Erwartungen reagiert. Du solltest die Erwartungen rechtzeitig klären.





## 12 Eine klare Linie der Führungsrolle entwickeln

Entwickelt die Führungskraft keine klare, eigene Linie, besteht die Gefahr, als "armes erdrücktes Würstchen" zu enden und zum Spielball der Rollenpartner\_innen zu werden, da sie ja nicht allen widersprüchlichen Erwartungen gerecht werden kann.





## **13 Eine klare Linie der Führungsrolle entwickeln: Reflexionsfragen**

- Welche Erwartungen werden an dich gestellt?
  - Wie gehst du aktuell damit um?
  - Welchen Erwartungen wirst du mehr, welchen weniger gerecht?
  - Was kannst du konkret optimieren, um deine klare Linie zu entwickeln?
- 

Notizen:



## 14 Das Ziel: eine klare Linie, ein klares Rollen-Selbstverständnis

Die Führungskraft ist den Erwartungen aber nicht hilflos ausgeliefert, sondern kann viel dazu beitragen, zum handelnden Subjekt zu werden und nicht Spielball zu bleiben.

Hier hilft nur die aktive Auseinandersetzung mit der Führungsrolle, diese anzunehmen und auch zu leben.

Die Führungskraft muss ihre Aufgabe klar definieren, klar Stellung beziehen und Grenzen ziehen, was die Erwartungen anderer anbelangt.

Klare Linie heißt in diesem Kontext nicht, alles andere zu ignorieren, sondern schließt die Bereitschaft mit ein, sich selber zu überprüfen und sich auch belehren zu lassen.



Diese Vorgehensweise erfordert ein hohes Maß an Austausch und Auseinandersetzungen, denn die Rollenpartner werden einem deshalb nicht gerade um den Hals fallen - ein Ja-Sager ist langfristig sicher angenehmer.

## 15 Veränderungen herbeiführen

Jede Führungskraft kann zuallererst Veränderungen im eigenen Verantwortungsbereich herbeiführen.

Allerdings werden Veränderungen oft mit Misstrauen beäugt, ob im eigenen Team oder aber auch von Vorgesetzten.

Nur ist dies langfristig die einzige Möglichkeit, zukunftsorientiert zu arbeiten.

Es birgt sicher auch immer die Gefahr anzuecken, allerdings können nur so ungünstige Umstände verändert werden.



## 16 Gestaltungswille und Anpassungsfähigkeit

Für die Führungskraft geht es darum, **Gestaltungswillen** und **Anpassungsfähigkeit** unter einen Hut zu bekommen. Beide entfalten ihre volle Wirkung, wenn sie in einem positiven Spannungsverhältnis stehen.



### Hinweis:

Das Wertequadrat nach **Schulz von Thun** verdeutlicht, dass Gestaltungswillen und Anpassungsfähigkeit zwar wie unvereinbare Gegensätze wirken, aber oftmals zwei Seiten einer Medaille sind.

Sie entfalten erst ihre volle Wirkung, wenn sie in einem positiven Spannungsverhältnis - in einer Balance - stehen.

Die Frage „Ist Gestaltungswille oder Anpassungsfähigkeit wichtiger?“ ist falsch gestellt, denn die jeweils beiden Pole gehören zusammen. Häufig werden jedoch beide Seiten nicht ausbalanciert, sondern im Gegenteil entweder übertrieben oder entwertet.

Das Wertequadrat hilft, diese Polarisierungen deutlich zu machen und zu klären, auf welchen Positionen wir uns eigentlich bewegen. Und es zeigt auf, dass sich in dem jeweils anderen Pol ein wahrer Kern befindet, den wir nicht kategorisch ablehnen, sondern wahrnehmen und akzeptieren können und somit lösungsorientierter zu agieren.

## 17 Führungskräfte im Widerspruch

Führungskräfte müssen mit Widersprüchen auskommen, aus denen es für sie keinen eindeutigen Ausweg gibt. Dazu brauchen sie eine hohe **Ambiguitätstoleranz**, d.h. Widersprüche auszuhalten, sie auszubalancieren und situativ zu entscheiden und zu handeln.

Als Führungskraft sollte man sich so früh wie möglich Klarheit über die Rahmenbedingungen verschaffen und sich mit den wichtigsten Rollendilemmata auseinandersetzen:



<p><b>Mittel</b> Betrachtung des einzelnen als "Kostenfaktor", „Einsatzgröße“, "Instrument", "Leistungsträger", "Mensch als Mittel"</p>	↔	<p><b>Zweck</b> Selbstverwirklichung und Bedürfnisbefriedigung des Einzelnen als oberstes Ziel: "Mensch im Mittelpunkt"</p>
<p><b>Gleichbehandlung aller</b> Fairness, Gerechtigkeit, Anwendung allgemeiner Regeln, keine Bevorzugungen und Vorrechte</p>	↔	<p><b>Individualität und Eingehen auf Einzelfälle</b> Rücksichtnahme auf die Besonderheiten des Einzelfalls, Aufbau persönlicher Beziehungen</p>
<p><b>Distanz zu Mitarbeitern</b> Unnahbarkeit, hierarchische Überlegenheit, Statusbetonung</p>	↔	<p><b>Nähe und Wärme</b> Betonung der Gleichberechtigung, Freundschaft, Einfühlung</p>
<p><b>Fremdbestimmung</b> Gängelung, Reglementierung, Lenkung, Unterordnung, Durchsetzung, Zentralisierung, enge Kontrolle, Überwachung</p>	↔	<p><b>Selbstbestimmung</b> Autonomie, Handlungs-/Entscheidungsfreiräume, Entfaltungsmöglichkeiten, Dezentralisierung, Selbstständigkeit</p>
<p><b>Spezialisierung</b> "Fachmann/-frau" sein, um bei Sachproblemen kompetent entscheiden zu können</p>	↔	<p><b>Generalisierung</b> Zusammenhänge sehen und einen allgemeinen Überblick, jedoch keine Detailkenntnisse haben</p>
<p><b>Gesamtverantwortung</b> Wenig Verantwortung delegieren, die Zuständigkeit an sich ziehen, für alle Fehler einstehen</p>	↔	<p><b>Einzelverantwortung</b> Verantwortung und Aufgaben aufteilen, bei Fehlern Rechenschaft fordern</p>
<p><b>Stabilität und Sicherheit</b> Tradition, Vorsicht, Regeltreue, Konformität, Kalkulierbarkeit</p>	↔	<p><b>Innovation und Veränderung</b> Flexibilität, Experimentierfreude, Toleranz, Nonkonformität, Unberechenbarkeit</p>
<p><b>Konkurrenz und Wettbewerb</b> Rivalität, Konfrontation, Aggressivität, <b>Konflikt</b></p>	↔	<p><b>Kooperation und Harmonie</b> Hilfeleistung, Solidarität, Ausgleich</p>
<p><b>Aktivierung</b> Antreiben, drängen, motivieren, begeistern</p>	↔	<p><b>Zurückhaltung</b> Sich nicht einmischen, Entwicklungen abwarten</p>
<p><b>Innenorientierung</b> Sich auf interne Gruppenbeziehungen konzentrieren, Mittelpunkt sein</p>	↔	<p><b>Außenorientierung</b> Repräsentieren, Außenkontakte pflegen, Gruppeninteressen gegenüber Dritten durchsetzen</p>
<p><b>Zielorientierung</b> Lediglich Ziele vorgeben und Erreichung kontrollieren</p>	↔	<p><b>Verfahrensorientierung</b> Die "Wege zum Ziel" vorgeben und kontrollieren</p>
<p><b>Belohnungsorientierung</b> Tauschbeziehung etablieren, mit Belohnung/Bestrafung operieren, Kurzzeitperspektive</p>	↔	<p><b>Wertorientierung</b> Verinnerlichung von Normen/Werten anstreben, Belohnungsaufschub fordern, Langzeitperspektive</p>



<b>Selbstorientierung</b> Die eigenen Interessen und Ziele verfolgen	↔	<b>Teamorientierung</b> Kompromisse/übergeordnete Ziele anstreben
---	---	--

## 18 Dynamische Balance der Führung

Die Führungskraft steht also immer wieder vor der Aufgabe, die eigene Position zwischen einander entgegengesetzten Polen zu bestimmen.

Die Führungskraft muss eigene Akzente setzen, sich positionieren und Handlungsspielräume gestalten und ausbauen.

Das wird umso schwerer sein, je ungeklärter die Situation und die Rahmenbedingungen sind.

Für diese dynamische Balance braucht die Führungskraft eine klare Bewusstheit über die Situation, das System und sich selbst.

## 19 Balance zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung

Führungskräfte müssen Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen im Blick haben und miteinander vereinen.

Konkret können sich diese widersprüchlichen Anforderungen in Aussagen äußern wie "Dinge durchboxen, aber mit Liebe", "Nachgeben können, aber sich nicht überfahren lassen" oder "Mit der Tradition brechen und doch auf sie Rücksicht nehmen".

D.h. eine Führungskraft ist langfristig dann erfolgreich, wenn sie die Erwartungen auf beiden Dimensionen beachtet und idealerweise eine Balance zwischen Effektivität und Humanität findet.

Eine Führungskraft ist also dann erfolgreich, wenn sie in diesen Dimensionen die einzelnen Erwartungen der Bezugsgruppen optimal erfüllt.

## 20 Effektivität und Humanität

Für die Führungskraft geht es darum, **Effektivität** und **Humanität** in Balance zu bringen. Beide entfalten ihre volle Wirkung, wenn sie in einem positiven Spannungsverhältnis stehen.



## Effektivität und Humanität



### Hinweis:

Das Wertequadrat nach **Schulz von Thun** verdeutlicht, dass Effektivität und Humanität zwar wie unvereinbare Gegensätze wirken, aber oftmals zwei Seiten einer Medaille sind.

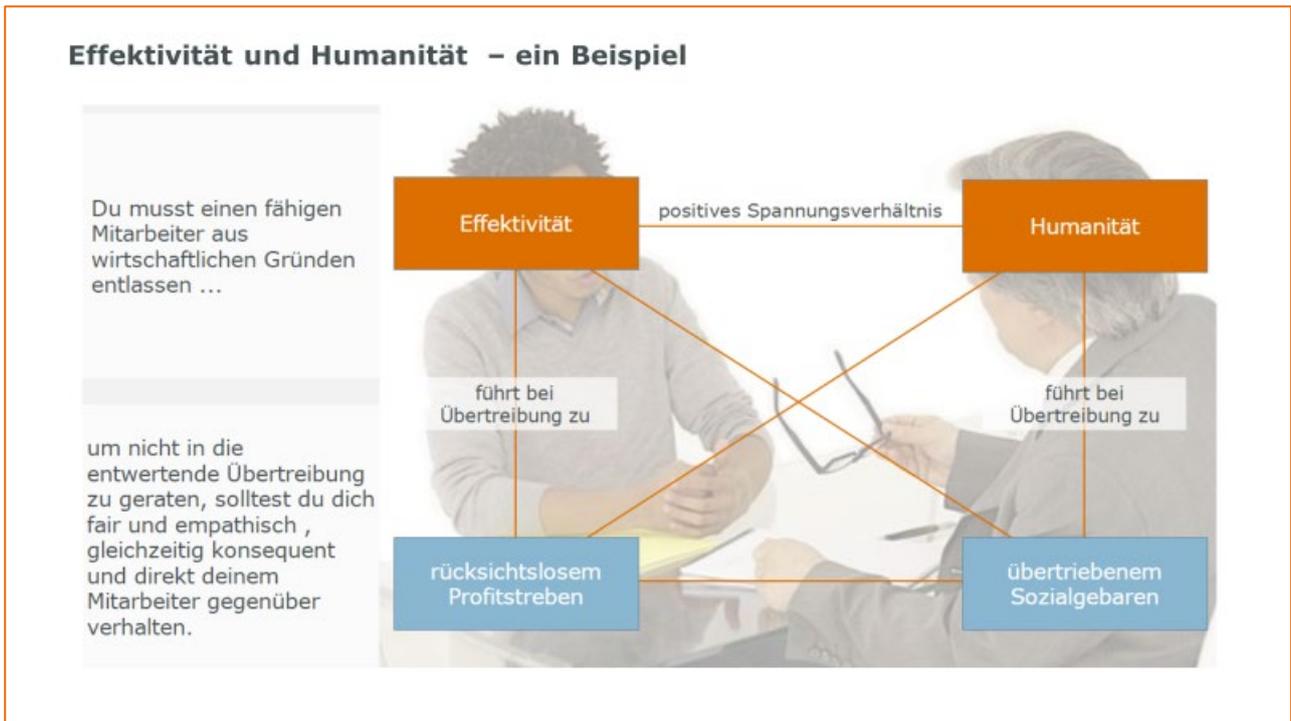
Sie entfalten erst ihre volle Wirkung, wenn sie in einem positiven Spannungsverhältnis - in einer Balance - stehen.

Die Frage „Ist Effektivität oder Humanität wichtiger?“ ist falsch gestellt, denn die jeweils beiden Pole gehören zusammen. Häufig werden jedoch beide Seiten nicht ausbalanciert, sondern im Gegenteil entweder übertrieben oder entwertet.

Das Wertequadrat hilft, diese Polarisierungen deutlich zu machen und zu klären, auf welchen Positionen wir uns eigentlich bewegen. Und es zeigt auf, dass sich in dem jeweils anderen Pol ein wahrer Kern befindet, den wir nicht kategorisch ablehnen, sondern wahrnehmen und akzeptieren können und somit lösungsorientierter zu agieren.



## 21 Effektivität und Humanität – ein Beispiel





## 22 Effektivität und Humanität: Reflexionsfragen

- Wie sieht deine Balance zwischen Effektivität und Humanität aus?
  - Welcher Pol ist bei dir ausgeprägter?
  - Was kannst du konkret tun, um nicht in die entwertende Übertreibung zu geraten?
  - Was kannst du tun, um ein positives Spannungsverhältnis aufrechtzuerhalten?
- 

Notizen:

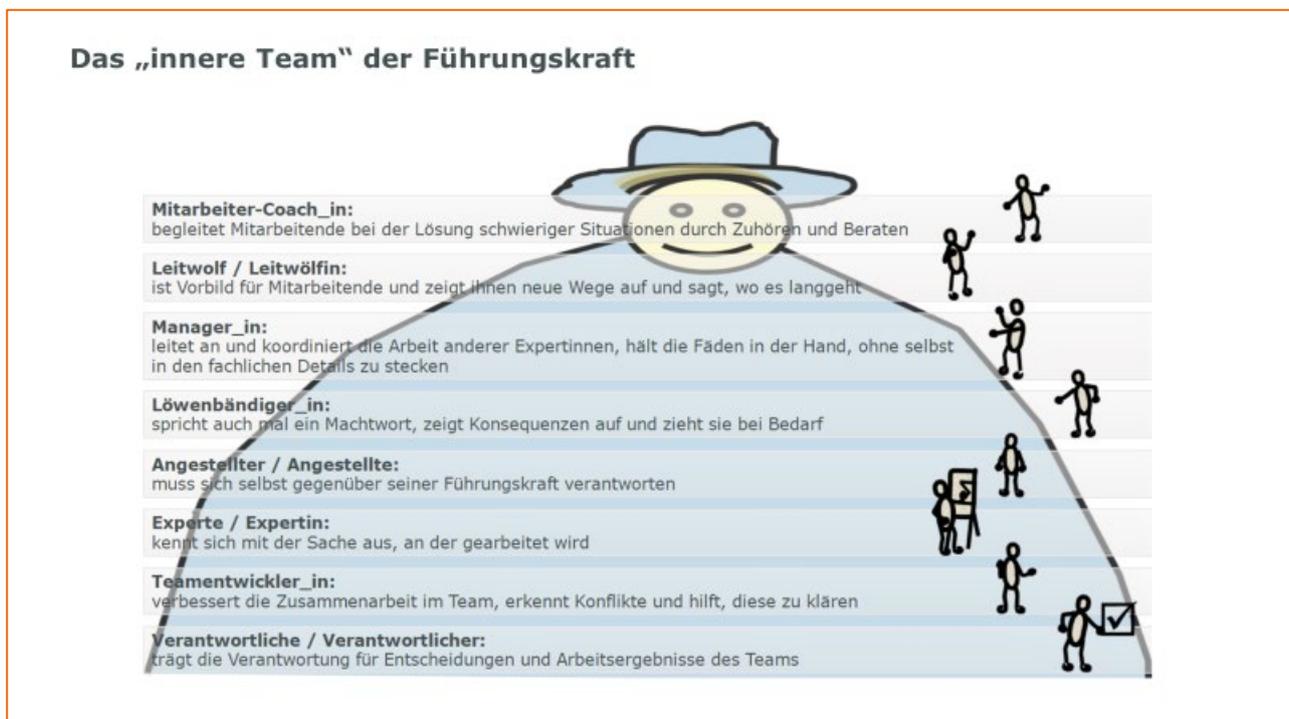


## 23 Das „innere Team“ der Führungskraft – ein Inter-Rollenkonflikt

Abgesehen von den verschiedenen Rollenpartner\_innen mit denen sich eine Führungskraft auseinandersetzen muss, kommt noch ein anderer Aspekt hinzu: Auch in der Führungskraft schlummern verschiedene Rollen.

Je nach Situation muss die Führungskraft Fachkraft sein, ein anderes Mal Leitwölfin, die sagt wo es langgeht oder Coach, der seine Mitarbeitende einfühlsam berät usw.

Die Führungskraft muss versuchen dieses „innere Team“ je nach Situation in Einklang zu bekommen.



## 24 Umgang mit Rollenkonflikten

Um Rollenkonflikte zu verhindern oder zumindest zu minimieren, empfiehlt sich Folgendes:

- ✓ Kläre den Verbindlichkeitsgrad der Erwartungen an die jeweilige Position. Sind die Forderungen als Muss-Erwartungen zu betrachten oder gelten sie lediglich als Kann-Erwartungen?
- ✓ Balanciere die unterschiedlichen Forderungen aus. Finde eine akzeptierte Lösung, die dir Stabilität und Sicherheit bringt.
- ✓ Definiere klare Ziele, die du dir in der jeweiligen Position setzt, und verfolge diese konsequent! Dadurch erlangt dein Handeln den Aspekt der Selbststeuerung und scheint nicht weiter fremdbestimmt.
- ✓ Ziehst du dich aus einer Position zurück, wenn mit ihr ein Rollenverhalten verbunden ist, das deinen eigenen Persönlichkeitsmerkmalen oder Fähigkeiten nicht entspricht.

Grundsätzlich ist es wichtig, Widersprüche zu erkennen, sie zu akzeptieren und von der Entweder-oder-Einstellung abzurücken, da die aufgeführten Forderungen sich nicht zwangsläufig ausschließen.



## 25 Übungen: Lösungen

### 25.1 Rollenkonflikte

**Rollenkonflikte**

<p>Eine Person muss mehrere Rollen nacheinander oder sogar gleichzeitig ausfüllen.</p>	<p>Die Rollenerwartungen sind nicht klar definiert.</p>	<p>Mit einer Rolle sind verschiedene unvereinbare Erwartungen verknüpft oder über sie besteht kein Konsens.</p>	<p>Die Persönlichkeitsmerkmale einer Person (Motive, Gewohnheiten, Einstellungen, Selbstkonzept) sind unvereinbar mit dem erwarteten Rollenverhalten.</p>
<p><b>Inter-Rollenkonflikte</b></p>	<p><b>Rollen-Mehrdeutigkeit</b></p>	<p><b>Intra-Rollenkonflikte</b></p>	<p><b>Person-Rollenkonflikte</b></p>



---

Notizen: