



---

# Fokus Mensch

---

---

## Voll „von der Rolle“?

---

Von Susanne Petersen

DGQ-Impulspapier

[www.dgq.de](http://www.dgq.de)

**DGQ**

---

Deutsche Gesellschaft  
für Qualität

# Voll „von der Rolle“?

## Inhaltsverzeichnis

I. Mit der Rolle von der Rolle? – Die Rolle als Hebel für mehr Wirksamkeit in Managementsystemen .....	2
Ein „Regelwerk“ mit Lücken: pragmatische Kollaboration im Alltag .....	2
Der „kleine“ Unterschied – Position, Funktion, Rolle .....	2
Andere „Rollenbegriffe“ im Unternehmen – Begriffsverwirrung .....	3
Rollenkonflikte .....	4
Von außen verkannt – Extra-personale Konflikte .....	4
Wer bin ich und wer will ich sein? – Intra-personale Unklarheit und Konflikte .....	5
Ein Ausweg? .....	5
II. Rollenklärung und -klarheit – Einfluss-„Momente“ und Hebel .....	5
Auslöser von Rollenkonflikten .....	5
Lebensphasen (und Achtungspunkte) einer Rolle .....	6
Vor Beginn der Zusammenarbeit – Der erste Kontakt .....	7
Die Alltags-Sicht des Gegenübers in der Zusammenarbeit (extrapersonale Klärung und Klarheit) . . .	7
Der eigene Standpunkt – Identifikation und Positionierung in Fach- und Stabsposition (intra-personale Klärung/Identifikation) .....	8
Ein Werkzeug: Die Rollenlandkarte .....	8
Vorsicht Falle! – Der feine Unterschied zwischen Theorie und Praxis .....	9
Orientierungshilfe für ein Selbstcoaching. ....	10

## I. Mit der Rolle von der Rolle? – Die Rolle als Hebel für mehr Wirksamkeit in Managementsystemen

Die Welt überschlägt sich. Alles wird schneller, größer, weiter – und vor allem digitaler. Entsprechend verändern sich auch die Anforderungen an Flexibilität und Reaktionszeiten in Unternehmen. Hinzu kommt, dass auch die Mitarbeitenden sich ändern. Ihre Ansprüche an den Arbeitsplatz, an die Führung und Zusammenarbeit haben sich deutlich gewandelt. Mit ausgeprägten digitalen Kompetenzen ausgestattet, wächst eine Generation heran, die eigene Bedürfnisse und Grenzen ernst nimmt und den Sinn und Nutzen hinter Regeln und Anweisungen selbstbewusst hinterfragt. Der von dem österreichisch-amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann eingeführte Begriff „**New Work**“ beschreibt diesen strukturellen Wandel der Arbeitswelt. [Bergmann 2016]

Wie passen unsere standardbasierten Managementsysteme, wie zum Beispiel das Qualitätsmanagement nach DIN ISO 9001 oder andere, wie zum Beispiel das Umweltmanagement nach DIN ISO 14001, in diese neue Arbeitswelt?

### Ein „Regelwerk“ mit Lücken: pragmatische Kollaboration im Alltag

Schneller, flexibler reagieren zu können und „agiler“ zu sein, funktioniert nicht mit starren Regeln und Prozessen. Für situative und schnelle Interaktion und Entscheidung braucht es **Freiräume** und **Pufferzonen**, die eben nicht vorgegeben und festgeschrieben sind. Vielmehr erobern und nutzen Mitarbeitende sie auf der Basis von Kompetenz, Vertrauen und Eigenverantwortung.

Systemtheoretisch lässt sich dieses Phänomen auch als „Selbstorganisation“ bezeichnen. Wir kennen es beispielsweise aus dem Bereich der Ökosysteme. Selbstorganisation funktioniert auch in einer institutionalisierten Hierarchie, wenn etwa das Ziel abgestimmt ist, der Weg aber weitgehend individuell entschieden wird. Formelle Regeln und Prozesse können nicht jedes „Wenn und Aber“ abbilden und werden zudem von ihren Adressaten nicht immer einheitlich interpretiert. Hier kommt die **Unternehmenskultur** ins Spiel, die mit ihren Mindsets und „ungeschriebenen Regeln“ solche Freiräume gewährt und damit zudem ermutigt, weil Ver- und Zutrauen signalisiert werden. Ein gutes Beispiel findet sich in fast allen Managementsystemen: die ungeschriebenen Regeln für den Umgang mit geschriebenen Regeln.

Das heute oft sehr wechselhafte Tagesgeschäft ist also - in vielen Arten von Organisationen - durch vordefinierte, festgeschriebene Verfahren und Prozesse kaum langfristig oder detailliert zu planen und zu steuern. Und auch **Positions-, Stellen- und Funktionsbeschreibungen** können die Lücken nicht schließen. Auch sie bieten Interpretationen Raum und diese sind nicht immer einheitlich und einvernehmlich. Nützliche Erkenntnisse liefert in diesem Zusammenhang die Soziologie. Sie liefert mit der „sozialen Rolle“ ein Denkmodell, das die entsprechenden zwischenmenschlichen Wechselwirkungen verdeutlicht und in und für Unternehmen, für Organisationsentwickler:innen, Führungskräfte und Qualitätsmanager:innen sehr hilfreich ist.

### Der „kleine“ Unterschied – Position, Funktion, Rolle

Warum und worin besteht ein Unterschied zwischen Rolle und Position, Stelle und Funktion? **Positionen** beschreiben in der Regel den formalen Platz im Unternehmen, der dann zum Beispiel von der Abteilungsleitung, der Bereichsleitung oder einer Stabsstelle der Geschäftsführung eingenommen wird. Stellen- oder Positionsbeschreibungen klären in der Regel Verantwortungsbereiche sowie Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse und beantworten damit auch die Frage: „Unter welchen Rahmenbedingungen arbeite ich?“

**Funktionen** beschreiben den Zweck und das Aufgabenspektrum der Stelle und damit auch den Beitrag, den die Inhaber zum Unternehmenserfolg leistet. Für Qualitätsmanager:innen kann das zum Beispiel „Qualität“ oder ein wirksames Qualitätsmanagementsystem sein. So können sich auf einer Stelle auch mehrere Funktionen vereinen, zum Beispiel die Funktion als Teamleitung in der Entwicklungsabteilung und gleichzeitig die davon unabhängige Funktion als Qualitätsbeauftragte oder Qualitätsbeauftragter für den Standort.

Die Bezeichnungen Positions-, Funktions- oder Stellenbeschreibungen werden im Sprachgebrauch von Unternehmen oft synonym verwendet.

In der Regel sind Position und Funktion auf Dauer angelegt und geben einen Überblick über die gesamte Institution, beispielsweise als Organigramm.

Rollen dagegen sind flexibler und die Soziologie beschreibt, warum dies so ist:

Eine (soziale) **Rolle** bündelt die von einer Person **erwarteten Verhaltensweisen**, die auch wieder auf das Verhalten anderer Personen im näheren Umfeld abgestimmt sind. So

wie Vater, Mutter und auch Kind verschiedene gängige Rollen in der Familie abbilden, von denen jeweils ein bestimmtes Verhalten erwartet wird, gibt es ebenso die Rolle der Lehrerin in der Schule oder der Führungskräfte im Unternehmen oder des Mitarbeitenden, der nach Anweisung arbeitet.

Die hier gemeinte Rolle spielt nicht auf der Theaterbühne oder im Film und ist auch nicht in einem „Drehbuch“ verschriftlicht. Sie spielt auf unterschiedlichen Bühnen (Familie, Schule, Unternehmen). Deshalb hat jeder Mensch naturgegeben auch viele verschiedene Rollen nebeneinander. Ein Managementbeauftragter oder Qualitätsleiter, der Vater und Elternsprecher ist, kann zudem Führungskraft für ein Qualitätssicherungs-Team sein, zum anderen Fachkraft für das gesamte Unternehmen.

Zudem wählen Rolleninhaber im Verständnis der Soziologie ihre Rolle nicht allein selbst. Sie wird vielmehr von anderen zugewiesen oder zugeschrieben. Aufgeschrieben wird sie allerdings nicht. Dabei entsteht und verändert sie sich im Tun und wird immer wieder in der Zusammenarbeit neu verhandelt: Erfüllen Rolleninhaber an sie gestellte Verhaltenserwartungen widerspruchsfrei, bestätigen und verfestigen sie das Rollenbild, das die anderen von ihnen haben. Gehen sie in die Verhandlung, gestalten sie es mit.

Die Rolle vermittelt also zwischen übergreifenden, schriftlich fixierten, langfristigeren Regelungen und dem wechselhaften Alltagsgeschäft mit seinen Launen, überraschenden Situationen und den Menschen darin. Und auch diese haben wiederum unterschiedliche Bedürfnisse, Verhaltenserwartungen, Kenntnisse, Erfahrungen und Persönlichkeiten, die einer Vermittlung bedürfen. [Seliger 2010], [Claus 2016], [Klüver et al 2021]

### **Andere „Rollenbegriffe“ im Unternehmen – Begriffsverwirrung**

Es gibt mehrere Definitionen von Rolle. Eine allgemeingültige Definition gibt es nicht. Neben der Soziologie befassen sich auch weitere Fachdisziplinen aus anderen Blickwinkeln damit.

Entsprechend vielfältig wird der Begriff eingesetzt, so zum Beispiel auch im Zusammenhang mit Managementsystem-Software. Solche unterstützenden Programme verwenden den Begriff „Rolle“ gern als Synonym zu Funktions- oder Stellenbeschreibung.

In jungen Unternehmen setzt sich zunehmend der Begriff „Rolle“ ohne Bezug zu soziologischen Modellen fest. Hier kommt der Ruf nach Klarheit aus dem (agilen) Projektmanagement. In diesem Umfeld gehen Rollenklärungen weit aus tiefer ins Detail, insbesondere zu den Zielen, **Aufgaben** und Entscheidungsbefugnissen.

Hierbei sind **Aufgaben** die kleinste Einheit der Arbeitsteilung. Aus ihnen setzen sich Prozesse und Verfahrensweisen zusammen, die einen bestimmten Zweck (das „Wozu“) erfüllen und in Stellen und Funktionen zusammengefasst werden.

Sie können groß oder klein sein. Bezogen auf Aufgabenbeschreibungen im Kontext von Rollen ist es sinnvoll, sie möglichst konkret zu beschreiben. Im Projektmanagement werden Aufgaben oft als nicht mehr teilbar angesehen. Sie können lediglich delegiert werden und beschreiben ganz konkret, was zu tun ist – beispielsweise interne Audits zu planen.

---

### **Merkmale einer (sozialen) Rolle**

- Eine Rolle ist von anderen Rollen klar abgegrenzt, das heißt jede Rolle umfasst die ihr eigenen Rechte und Pflichten (zum Beispiel Vater/Mutter – Elternsprecher:in – Fachkraft im Unternehmen).
- Eine Rolle ist auf die Rolle anderer Personen abgestimmt und angewiesen, wobei sich diese Rollen gegenseitig ergänzen (z.B. Elternrolle - Kindrolle; Führungskraftrolle – Mitarbeitende-Rolle).
- Eine Rolle existiert unabhängig vom Rollenträger. Sie besteht zunächst aus Erwartungen anderer, die der Rollenträger erfüllt – oder auch nicht...
- Durch sein Auftreten und Verhalten kann der Rollenträger die Rolle allerdings (im zum Teil gesetzlich vordefinierten Rahmen) individuell ausgestalten. [Prändl 2011]

## Rollenkonflikte

Jede Zusammenarbeit braucht eine klare Arbeitsteilung – das bedeutet Klärung von Ziel und Zweck, Verantwortlichkeiten, Befugnissen und Aufgabenzuordnung. Wie oben beschrieben, sind die Beiträge der Beteiligten zum Ergebnis nicht immer im Detail geregelt. Nicht für jeden Arbeitsgang existiert eine detaillierte Vorgabe als Anweisung oder Prozess. Und selbst wenn es sie gibt, lässt sich nicht jede Ausnahme und Besonderheit vordenken.

Im betrieblichen Alltag sind also immer wieder auch Abstimmung oder „Verhandlung“ erforderlich. Je nachdem, wie weit die einzelnen Verhandlungspositionen oder Standpunkte auseinanderliegen, kann es dabei schon einmal zu Reibungen kommen.

Folgende Konfliktarten, die auch im Qualitätsmanagement auftreten, werden unten erläutert.

Extra-personale Rollenkonflikte	Intra-personale Rollenkonflikte
Unterschiedliche Gruppen haben verschiedene, nicht vereinbare Erwartungen an meine Rolle <b>Intrarollenkonflikt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ich weiß gar nicht, was ich will</li> <li>- Ich kann oder will diese Rolle nicht ausüben</li> </ul> <b>Person-Rolle-Konflikte</b>
	Verschiedenen Rollen sind nicht vereinbar <b>Interrollenkonflikt</b>

### Von außen verkannt – Extra-personale Konflikte

Reibungen und Rollenkonflikte mit der Um-Welt (extra-personal) entstehen insbesondere dann, wenn **Selbst- und Fremdbild** nicht zusammenpassen.

In der Zusammenarbeit in Managementsystemen beispielsweise kommt es häufig vor, dass der Kollege oder die Kollegin in der Linie „**fachliche Unterstützung und Beratung**“ gänzlich anders versteht als die Fachkraft beziehungsweise Stabstelle in der betroffenen Zusammenarbeit. Gehen die Erwartungen hier weit auseinander und wird dies nicht thematisiert, kommt es unweigerlich zu Enttäuschungen, wenn nicht gar zum eskalierenden Konflikt. Denn, wie der ehemalige Leiter des Instituts für berufsfördernde Individualpsychologie, Karlheinz Wolfgang sagte: »Erwartungen sind einseitige Verträge, von deren Existenz der andere nichts weiß.«

„Würden alle Rollenerwartungen in der Sozialbeziehung wechselseitig als eindeutig und verpflichtend interpretiert, wäre unser Alltag weitgehend konflikt- und störungsfrei.“ [Maiwald, Sürig 2018]

Zudem gibt es im Qualitätsmanagement eine Entwicklung, die weitere Unsicherheiten und Reibungen mit sich bringen kann. Dabei geht es um die Ausdifferenzierung der fachlichen Rolle zwischen den Polen **QS** und **QM**. Während QS (Qualitätssicherung) als älteres Berufsbild primär operativ in Kontrolle, Messung, Überwachung tätig ist, trägt QM (Qualitätsmanagement) als fachliche Unterstützung der Linie sogar unternehmensübergreifend zum Lernen und zur (Organisations-)Entwicklung bei. [Sommerhoff 2012]

Auch viele **Fachkräfte für Arbeitsschutz** arbeiten heutzutage nicht nur an rein fachlichen Impulsen, sondern inszenieren unternehmensweite Lernprozesse, die Mindset und Verhalten beeinflussen (behavior based safety) oder – mit und ohne externe Unterstützung – an Reifegrad und Kultur feilen (Safety Culture Ladder).

### Kultur als „Verhaltensträger“ in der Arbeitssicherheit [Petersen 2016, S. 139]

Trends zeigen, dass sich in den Unternehmen (in der Regel mit Managementsystemen) Initiativen häufen, die (auch) einen Kulturwandel anstreben. Relevante Vorreiter finden sich in der Arbeitssicherheit. Gerade in diesem Bereich passieren trotz ausgereifter (sicherheits-)technischer und organisatorischer Rahmenbedingungen immer noch Unfälle, die vielfach als „verhaltensbedingt“ eingestuft werden.

Dabei ist die Bedeutung der Kultur mit ihren gemeinsamen Einstellungen und Haltungen als „Verhaltensträger“ inzwischen erkannt und wird im Zusammenspiel mit dem „Faktor Mensch“ zum Beispiel als Behavior Based Safety verstärkt in den Blick genommen (vgl. [Bördlein 2009]).

Die **Gründe** für unterschiedliche Erwartungen an Rollen und Zusammenarbeit können unter anderem in der Vergangenheit des Unternehmens oder der Beteiligten liegen. Hat eine Führungskraft vielleicht schon mit anderen Fachkräften zusammengearbeitet (vielleicht auch dem Vorgänger des jetzigen Vertreters), überträgt sie diese gegebenenfalls unbewusst und unreflektiert auf die Gegenwart.

Allerdings arbeitet eine Fachkraft nicht nur zusammen. Auch die Geschäftsführung (oberste Leitung), die Mitarbeitenden, Fachkollegen anderer Stäbe oder auch die externen Auditor:innen haben Erwartungen, die sich nicht immer mit der eigenen Rollenidentität decken. Zudem können sich diese Erwartungen auch gegenseitig **widersprechen**. Beispielsweise stellt eine oberste Leitung Rechtskonformität in den Vordergrund, während eine Führungskraft ihren produktiven Bereichsalltag nicht durch „nutzlose

Nebensachen“ gefährdet sehen will. Solch unterschiedliche Erwartungen führen dann zum sogenannten **Intrarollenkonflikt**.

### Wer bin ich und wer will ich sein? – Intra-personale Unklarheit und Konflikte

Nicht alle Konflikte sind von außen sichtbar. Viele Reibungen spielen sich im Verborgenen in der Person ab (**intra-personal**).

Gerade **Berufsanfänger** finden sich oft in der Situation, zwar fachlich gut ausgebildet in den betrieblichen Alltag einzusteigen. Allerdings sind sie für die oben beschriebenen „Verhandlungen“ eher ungenügend gewappnet. Häufig hatten sie noch keine Gelegenheit sich ein eigenes, detailliertes Bild von ihren verschiedenen Rollen zu machen und sich damit zu identifizieren.

Entsprechend gleiten sie in einen Arbeitsalltag, der primär von anderen definiert wird, ohne einen Begriff davon zu haben, was sie selbst als sinnvoll und wichtig erachten. Die Folge: der Alltag fühlt sich fremdbestimmt und unbeweglich an. Es fehlt an der Passung zwischen der Person und der Rolle (**Person-Rolle-Konflikt**). Nicht selten kommt es dann zu **Einzelkämpfertum** und **Überforderung** – im schlimmsten Fall auf Kosten der eigenen Gesundheit.

Vielfach zeigen sich in der Person auch Unsicherheiten bezogen auf die eigenen Fähigkeiten. Gerade das Arbeitsfeld der **internen Audits** regt häufig die kritische Selbstreflexion an. Gerade, wenn Mitarbeitende Führungskräfte auditieren sollen, werden die eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse oft in Frage gestellt. Nicht selten wird dann die Rolle von vornherein abgelehnt, weil das Selbstbild nicht zur Rolle passt (**Person-Rolle-Konflikt**).

All diese Unklarheiten wirken nicht nur nach außen, indem sie klare Standpunkte und Abgrenzung erschweren. Sie wirken auch als diffuses Unwohlsein und Verunsicherung nach innen.

Vielfach ist gar nicht bewusst, dass manche verschiedenen Rollen einer Person konkurrieren oder sich gar gegenseitig ausschließen. Konkurrenz wird oft zwischen beruflichen und privaten Rollen spürbar, wenn es beispielsweise für den leidenschaftlichen Vater um Überstunden am geplanten Familien-Ausflugs-Wochenende geht.

Einem QMB, der üblicherweise als freundlich unterstützender und kundenorientierter „Beratungsdienstleister“ agiert, kann es als interner Auditor schwerfallen, zu „prüfen“ durch hartnäckig klärendes Nachfragen sowie klare Kritik. (**Interrollenkonflikt**).

### Ein Ausweg?

Mit dem Modell der „sozialen Rolle“ und der hierin liegenden Dynamik wird deutlich, dass Rollen nicht in Stein gemeißelt sind, sondern verhandelt, das heißt gemeinsam angepasst werden können.

Es lohnt es sich also, der eigenen Rolle etwas mehr Aufmerksamkeit zu schenken und sie – soweit wie möglich – bewusst mitzugestalten.

Je klarer Rollenkonflikte erkannt und spezifiziert werden können, desto leichter kann es gelingen, sie zur Lösung zu bringen.

## II. Rollenklärung und -klarheit – Einfluss-„Momente“ und Hebel

Teil I hat die soziale Rolle definiert und ihre Eigenschaften und Potentiale für die betriebliche Zusammenarbeit charakterisiert.

Da eine Rolle eben kein final ausverhandeltes und festgeschriebenes Vertragswerk darstellt, ruft sie in der betrieblichen Zusammenarbeit nicht selten unterschiedliche Sichtweisen und Standpunkte hervor. Immer dann, wenn sich die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit verändern, also etwas Neues auftaucht oder Gewohntes im Fluss ist, lohnt es aufmerksam zu sein.

### Auslöser von Rollenkonflikten

Mögliche Auslöser von Rollenkonflikten sind zum Beispiel neue Kollegen, veränderte Abläufe und Prozesse – aber auch veränderte Funktionen und Aufgaben. Verfügbare Ressourcen wie Anlagen, Arbeitsmittel oder Zeit können ebenfalls schnell zu veränderten Erwartungen führen (s. Abb. 1). Manche Konflikte schwelen dauerhaft – andere führen zu Ausnahmesituationen. Die Folgen sind Reibungen und Konflikte, die sich vermeiden lassen.

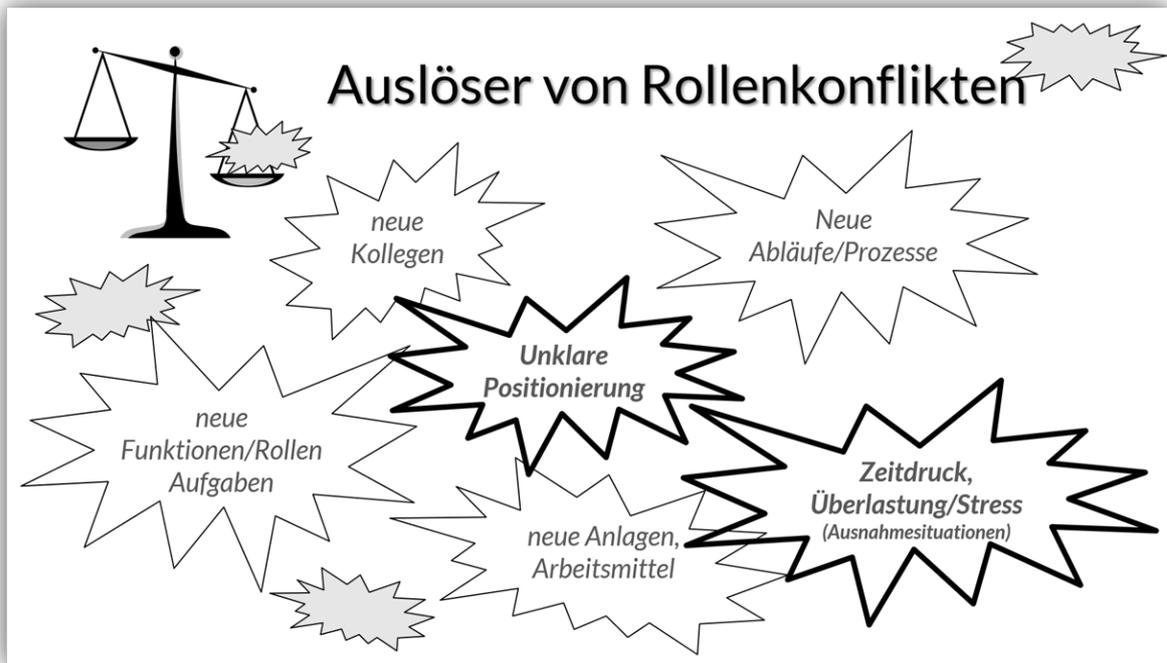


Abb. 1: Auslöser von Rollenkonflikten

Um hier gezielt und sogar vorbeugend aktiv werden zu können, brauchen Rolleninhaber selbst – aber auch Führungskräfte und Organisationsentwickler – eine Vorstellung davon, **wann und wie sie Rollen gestalten**, verändern, gezielt beeinflussen können und sollten.

Die folgenden Abschnitte liefern eine grobe Orientierung für die Selbst-Diagnose und mögliche Handlungsansätze.

#### **Lebensphasen (und Achtungspunkte) einer Rolle**

Soziale Rollen und auch die Konflikte dazu entstehen im Tun, also in der Interaktion mit anderen. Entweder diese Zusammenarbeit funktioniert reibungslos oder die Stimmung heizt sich auf.

Im besten Fall lässt sich das Überkochen durch **vorbeugende Aktivitäten** vermeiden. Sind Reibungen erst einmal

da, hilft **Aufmerksamkeit und schnelles Reagieren**. Ansatzpunkte bieten die **unterschiedlichen zeitlichen Phasen** der Zusammenarbeit an, die in den folgenden Abschnitten kurz angerissen und am Ende in einer Übersicht zusammengefasst sind.

Die Beschreibungen sind beispielhaft und können ein Selbst-Coaching unterstützen – sollten allerdings immer an die jeweiligen Rahmenbedingungen angepasst werden (s. Abb. 2).

1. VOR der Zusammenarbeit
2. Der EINSTIEG in das Unternehmen (die ersten X Tage)
3. IN der Zusammenarbeit
4. NACH der Zusammenarbeit – bei Ausstieg.

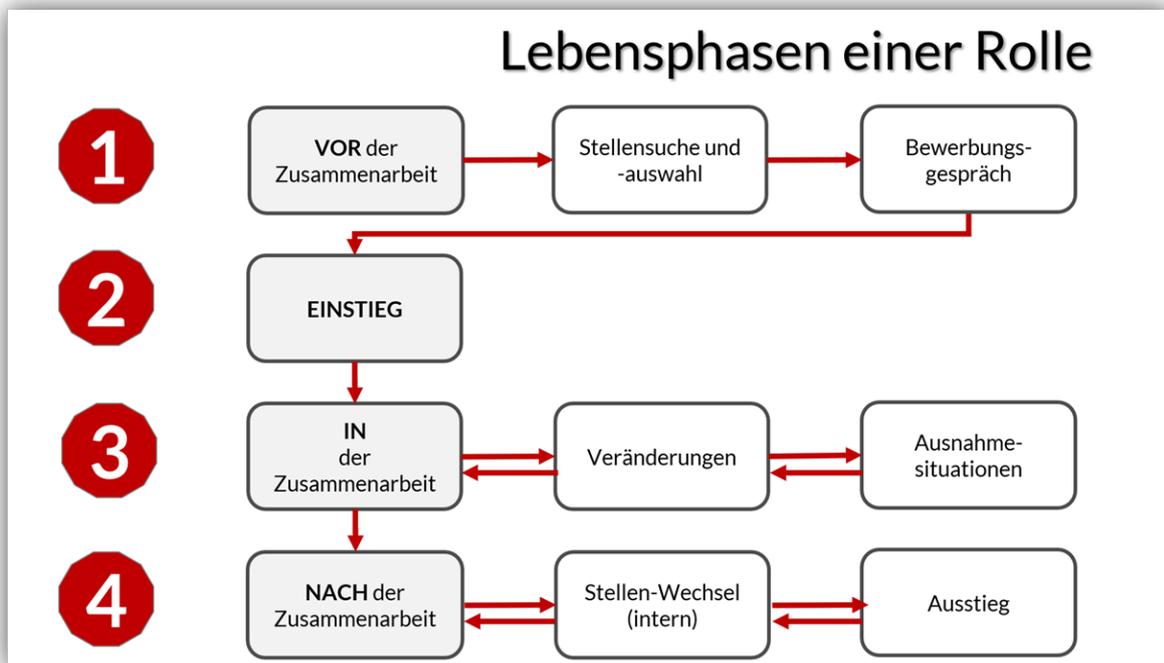


Abb. 2: Lebensphasen einer Rolle

### Vor Beginn der Zusammenarbeit – Der erste Kontakt

Der erste Schritt einer Fach- oder Stabskraft ins Unternehmen ist meist begleitet durch eine Stellenausschreibung und die Bewerbung. Oft werden an dieser Stelle schablonenartige Formulierungen verwendet, die immer gleich klingen. Für Fachkräfte der Arbeitssicherheit oder Beauftragte im Umweltschutz beispielsweise wird gern in Vorschriften und Regelwerken offizieller Kanäle gewildert – beispielsweise dem Regelwerk der Unfallkassen und Berufsgenossenschaften oder in Gesetzestexten.

So lässt das Geschriebene häufig Interpretationsspielraum, wie beispielsweise auch der schon erwähnte Begriff der fachlichen „Beratung“ verdeutlicht. Auch „Verantwortung“ ist ohne weitere Erläuterung eine Worthölse, die sich auf unterschiedlichste Weise füllen lässt. So entstehen schnell unterschiedliche Verständnisse von der jeweiligen Rolle und ihren Aufgaben. Und schon sind Missverständnisse, unterschiedliche Erwartungen und Konflikte vorprogrammiert.

Schon vor der Bewerbung bietet sich ein klärendes Telefonat an. Auch entsprechende Fragen im Bewerbungsgespräch helfen, unterschiedliche Sichtweisen **rechtzeitig** zu erkennen und zu klären.

Bei der Abfrage der Erwartungen lässt sich das Anforderungsprofil gegebenenfalls praxisnah konkretisieren. Beim Beistuern der eigenen Vorstellungen und Wünsche allerdings ist Vorsicht geboten, um nicht vorzeitig K.O.-Kriterien zu äußern. Vorsichtiges, schrittweises „Anklingen lassen“ der eigenen Vorstellungen und aufmerksames Beobachten der Reaktionen lassen in der Regel erste Vermutungen und Einschätzungen zu. Grundsätzlich lohnt es immer, zu unterscheiden zwischen rigorosen „MUSS-Vorgaben“ und den offeneren „SOLL-“ und „KANN-Vorgaben“.

Am Ende ist es nicht nur die Frage nach ähnlichen Sichtweisen und Erwartungen, sondern auch Gestaltungswille und Geduld, die den Weg weisen. Dabei bietet jede Zusammenarbeit – mit und ohne Reibung – die Chance, das Unternehmen, sein Betriebssystem und die Hebel besser kennenzulernen.

### Die Alltags-Sicht des Gegenübers in der Zusammenarbeit (extrapersonale Klärung und Klarheit)

Für Fachkräfte mit ihren Rollen als fachliche Begleiter:innen – meist ohne Weisungsbefugnis – sind insbesondere die Entscheidungsträger:innen der Linie maßgeblich, die befugt und ausgerüstet sind, Dinge vorantreiben und zu bewegen. Umso wichtiger ist es, diese für die Zusammenarbeit zu gewinnen und zu überzeugen.

Gerade die **Einstiegs- beziehungsweise Einarbeitungsphase** sollte deshalb mit einer generellen Klärung der jeweiligen Erwartungen verbunden sein, bevor sich die unterschiedlichen Interpretationen und Standpunkte im praktischen Miteinander verfestigen und verfängen. So lassen sich unproduktive Missverständnisse und Reibungen von vornherein vermeiden. Insbesondere die „**oberste Leitung**“ ist als direkter Vorgesetzter eine wichtige Einflussgröße bei der innerbetrieblichen Beweglichkeit.

Dabei setzen Sie als Fachkraft selten „bei Null“ an. In der Regel gab und gibt es **Vorgänger:innen** und Kollegen:innen, die in Vergangenheit bestimmte Gepflogenheiten etabliert haben. Diese und ihr „Rollenerbe“ wirken natürlich auch auf die zukünftigen Kooperationen.

Auch **Vorwissen und Vorerfahrungen** der Kolleginnen und Kollegen aus anderen Unternehmen spielen dabei natürlich eine Rolle. Bin ich als Führungskraft mit dem jeweiligen Zielthema über meinen vorherigen Arbeitgeber vertraut, kann ich entsprechenden Prozesse und Verfahrensweisen eigenständig(er) planen und etablieren. Hier ist weniger Engagement und Begleitung von Seiten der Fachkraft erforderlich, wirksam zur Zielerreichung beizutragen.

Natürlich lässt sich nicht jede mögliche Kooperation vorab durchdenken. Dazu hält **der Alltag** zu viele Überraschungen bereit. Allerdings erleichtern die Einstiegsklärungen, spätere Hemmnisse aus dem Weg zu räumen.

Der **Ausstieg** aus einer Funktion in eine andere oder ganz aus dem Unternehmen bietet eine weitere Chance, sich mit den verschiedenen Perspektiven auseinanderzusetzen und für die Zukunft klarer zu sehen. Je nachdem, wie stark vergangene Konflikte die Befindlichkeiten prägen, lassen sich dabei auch im Alleingang neue Erkenntnisse gewinnen.

---

Zur individuellen „Verortung“ helfen **Selbstcoaching-Fragen (1)**, wie:

- Was muss/soll ich tun?
  - Welche unterschiedlichen Rollen habe ich in meiner Funktion (Position, Stelle)?
  - Was will ich? Was will ich nicht?
  - Welche „Kräfte“ kann ich nutzen? Wo finde ich Verbündete?
  - Welche zusätzliche Unterstützung, zum Beispiel Qualifizierung oder Mentoring brauche ich?
- 

#### Der eigene Standpunkt – Identifikation und Positionierung in Fach- und Stabsposition (intra-personale Klärung/Identifikation)

Jede Rollenklärung und -verhandlung beinhaltet die Darstellung und Erklärung der eigenen Position (Selbstbild) und der verschiedenen Optionen und Prioritäten. Erst so kann die Verhandlung sich einerseits in einem nachvollziehbaren Rahmen abspielen – andererseits auch angemessen flexibel produktive und machbare Lösungen und Ausnahmen zulassen.

Auch der konzentrierte Blick auf die eigenen Entscheidungs- und Verhaltensmuster bringt Klarheit. Diese Muster erleichtern zwar als bevorzugte Routinen den Alltag, sind allerdings oft nicht wirklich bewusst durchdacht.

Bei dieser persönlichen Reise kann ein externer Coach Route und Reisegeschwindigkeit wirksam unterstützen.

#### Ein Werkzeug: Die Rollenlandkarte

Ein hilfreiches Werkzeug zur Visualisierung der Analyse in Phasen dabei ist die **Rollenlandkarte** (s. Abb. 3, variiert aus [Ryschka, Solga 2013]).

Hier geht es zunächst darum, die Rolle zu konkretisieren, zum Beispiel die des internen Auditor. In manchen Fällen finden sich auch „Nebenrollen“, die gesondert betrachtet werden können, beispielsweise der kollegiale Coach. Dann gilt es, die „Anspruchsgruppen“ festzuhalten und mögliche Erwartungen aufzulisten.



Abb. 3: Rollen-Landkarte (nach [Ryschka, Solga 2013])

### Selbstcoaching-Fragen (2)

Nach dem Sammeln geht es darum, **für sich** herauszufinden:

- Wo gehen die eigenen und fremden Erwartungen auseinander?
- Wann harmonieren die fremden Erwartungen nicht?

Anschließend muss entschieden werden:

- Wie gut will und kann ich welchen Erwartungen gerecht werden?
- Welche Erwartungen werde ich enttäuschen?

Letzteres gilt es dann im **klärenden Gespräch** auch gut zu begründen – gegebenenfalls finden sich auch Kompensationsangebote. Im besten Fall finden Sie gemeinsam Kompromisse, mit denen beide Seiten leben können, ohne das gemeinsame Ziel zu gefährden.

### Vorsicht Falle! – Der feine Unterschied zwischen Theorie und Praxis

Bei alledem ist zu beachten, nicht allzu sehr vom erwünschten Rollenbild abzuweichen. Letztendlich prägt das tatsächliche Verhalten – auch wenn es als „Ausnahme“ tituiert wird – eine Rolle wesentlich nachdrücklicher als das kommunizierte Ideal.

Angenommen, Sie sehen sich als Fachkraft auch in der Rolle des Lern-Coaches und Organisationsentwicklers, dann werden Sie im Zusammenhang mit Fehlerbearbeitung und anderen innerbetrieblichen Vor-, Un- und Störfällen darauf achten, den Beteiligten selbst die Ursachenfindung und (Auf-)Lösung zu überlassen.

Denn auch ein operativer Fachkräfteeinsatz, der nur „ausnahmsweise“ stattfindet – beispielsweise, weil durch das bevorstehende

Audit der Zeitdruck besonders groß ist – setzt sich als Rollenbild und zukünftige Erwartung fest. Und was noch viel wichtiger ist: Solch ein kollegial gemeintes Verhalten nimmt den eigentlich Zuständigen und Verursachern die Chance nachhaltig zu lernen. So verpassen sie die Möglichkeit, sowohl die Bedingungen wie die Ergebnisse ihrer Arbeit zu verbessern und auch mit den zugehörigen Unsicherheiten und Risiken besser und wirkungsvoller umzugehen.

In der Praxis schnappt diese „Falle“ zum Beispiel im QM gern bei der Reklamationsbearbeitung zu. In der Arbeitssicherheit ist es die **Gefährdungsbeurteilung** am Arbeitsplatz oder die Unfallanalyse. Im Umweltschutz oder der Informationssicherheit sind es ebenfalls die **Risikobewertungen** und Vorfal-Bearbeitungen, die gern an den fachlichen Experten „delegiert“ werden.

Auch wenn der persönliche Standpunkt (s.o.) gut verankert und positioniert ist, kann der Alltag mit seinen Notfällen und Überraschungen **außergewöhnlichen Einsatz** erfordern.

Hier hilft es, aufmerksam zu sein und die Konsequenzen abzuwägen.

Mögliche **Selbstcoaching-Fragen (3)** dazu:

- Wann und wo ist außergewöhnlicher Einsatz gerechtfertigt?
- Wo stellt er eher Verführung und Falle dar und gefährdet wichtige Lernziele und Entwicklungen (personelle und organisationale)?

### Orientierungshilfe für ein Selbstcoaching

Die folgende Tabelle fasst die dargestellten Hinweise zusammen.

Ansatzpunkte für mehr Rollenklarheit	Fragen zur Bestandsaufnahme	Lösungsansätze
<b>1. Rollen-(Selbst)Bewusstsein:</b> Ich weiß, was ich muss/soll, will und kann.	- Wie eindeutig und klar sind Sie selbst in ihrer Vorstellung von der Rolle?	→ Selbstcoaching-Fragen (1) – eigener Standpunkt
<b>2. Rollen-Situations-Bewusstsein:</b> Ich weiß, was von mir erwartet wird, was ich in der Zusammenarbeit leisten will und was nicht.	- Was genau wird von Ihren Kollegen im jeweiligen Unternehmen unter der Rolle des fachlichen Unterstützers in Stabsfunktion (z.B. QM, UMB oder FAsi) verstanden? - Wie äußert sich das im betrieblichen Alltag mit den jeweiligen Ansprechpartnern? Gibt es Reibungen?	→ Rollenlandkarte → Selbstcoaching-Fragen (2) → Kommunikation/ Verhandlung
<b>3. Rollen-Transparenz:</b> Ich bin klar nach außen.	- Wie eindeutig, klar, zweckdienlich und verständlich kommunizieren und verhandeln Sie ihre Rolle(n)?	→ Kommunikation → Sagen und Tun → Selbstcoaching-Fragen (1) + (3)
<b>4. Rollen-Abstimmung:</b> Werden Reibungen deutlich, gehe ich in die Verhandlung	- Wann und wo nutzen Sie die Möglichkeit, Ihre Rolle(n) zu verhandeln und aktiv zu gestalten?	→ Kommunikation/ Verhandlung
<b>5. Rollen-Konsequenz:</b> Ich lebe meine Rollen in der Praxis konsequent nach außen und stimmig nach innen	- Wie konsequent und durchsetzungsstark sind sie in der Umsetzung?	→ Selbstcoaching-Fragen (1) + (3) → Sagen und Tun

Jede Zusammenarbeit findet unter speziellen Rahmenbedingungen statt, die durch die aktuelle Situation und die beteiligten Personen geprägt ist. Oft hilft ein Blick hinter die Kulisse und ihre Mitspieler, um das Geschehen und die zugrundeliegenden Hürden und Hindernisse besser zu verstehen und damit auch bessere Lösungen zu finden.

Und dann heißt es, **achtsam zu bleiben**. In jedem Alltag gibt es nicht nur unerwartete Überraschungen. Es schleichen sich auch gern wieder gängige Muster und alte Routinen ein, die es gilt zu erkennen und dauerhaft zu unterbrechen.

## Quellen

[Bergman 2016] Bergmann, Frithjof (2016): Neue Arbeit, neue Kultur; Arbor Verlag, Freiburg

[Bördlein 2009] Bördlein, Christoph (2009): Faktor Mensch in der Arbeitssicherheit – BBS; Erich Schmidt Verlag, Berlin

[Claus 2016] Claus, Peter (2016): Führung aus der Perspektive von Position, Funktion und Rolle, [https://www.hbu.ch/de/Fuehrung\\_Position\\_Funktion\\_Rolle.b61.10428.html](https://www.hbu.ch/de/Fuehrung_Position_Funktion_Rolle.b61.10428.html), Aufruf am 22.11.2021

[Klüver et al 2021] Klüver, Christina; Klüver, Jürgen; Schmidt, Jörn (2021): Besser und erfolgreicher kommunizieren – Techniken, Selbsteinschätzungen, soziale Situationen und kommunikative Strategien, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Verlag, Wiesbaden, S. 95 ff.

[Maiwald, Sürig 2018] Maiwald, Kai-Olaf; Sürig, Inken (2018): Mikrosoziologie: Eine Einführung, Springer Verlag, Wiesbaden, S. 113

[Petersen 2016] Petersen, Susanne (2016): Führung und Zusammenarbeit in Managementsystemen; Hanser Verlag, München

[Prändl 2011] Prändl, Ingeborg 2011: Die soziale Rolle, Definition; <http://gesellschaft.psycho-wissen.net/rollen/index.html>, Aufruf am 22.11.2021

[Ryschka, Solga 2013] Ryschka, Jurij. Solga, Marc (2013): Arbeitsblatt Rollenklärung in: Psychologische Kontrakte gestalten, Verhalten steuern, Leistung steigern: Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung. Verlag Dr. Jurij Ryschka, Mainz

[Seliger 2010] Seliger, Ruth (2010): Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. 2. Auflage, Carl-Auer, Heidelberg

[Sommerhoff 2012] Sommerhoff, Benedikt (2012): Entwicklung eines Transformationskonzeptes für den Beruf Qualitätsmanager; Shaker Verlag, Aachen

## Die Autorin



Susanne Petersen (Dipl.-Ing. Technischer Umweltschutz) ist Buchautorin [Petersen 2016]; Dozentin/Speakerin, Podcasterin (Mehr „Ach so!“ als ISO – Selbstbewusste Managementsysteme); selbstständige Change-/Organisationsberaterin und Business-Coach; seit über 24 Jahre begleitet sie Unternehmen und Einzelpersonen im Bereich Managementsysteme.

Neben der wirksamen Etablierung der fachlichen Ziele als Managementsystem in der Organisation liegt ihr Schwerpunkt beim „Faktor Mensch“ und seiner zeitgemäßen Führung und Zusammenarbeit

## Kontakt

Susanne Petersen  
Kollegi.agile Managementsysteme  
Corneliusstr. 23, 68163 Mannheim  
Tel. 0621 436 25 848  
[www.susannepetersen.com](http://www.susannepetersen.com)  
[info@susannepetersen.com](mailto:info@susannepetersen.com)

---

Verstehen.

---

Verbessern.

---

Verantworten.

---

August-Schanz-Str. 21A  
60433 Frankfurt am Main  
T 069 95424-0  
F 069 95424-133  
info@dgq.de  
[www.dgq.de](http://www.dgq.de)



---

Deutsche Gesellschaft  
für Qualität