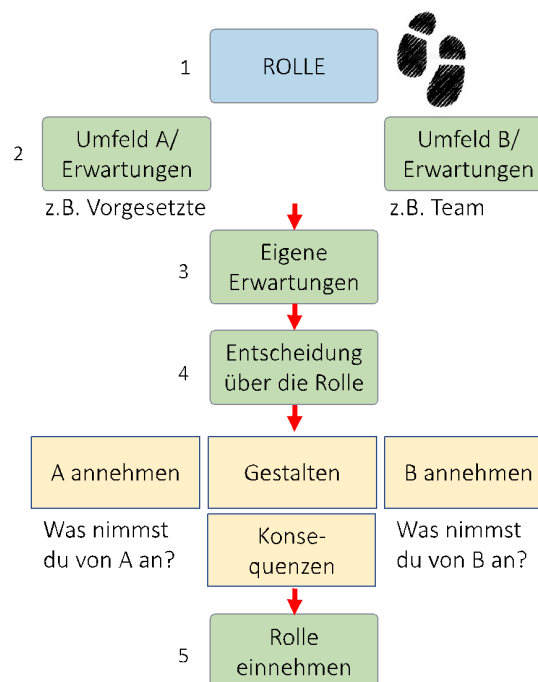


Tool: Intra-Rollenkonflikt-Analyse

Steckbrief		
Coaching-Anlass:	Klärung von Rollen	
Zeit:	60-120 Minuten	
Anzahl Teilnehmer¹:	1	
Infrastruktur, Materialien:	Bodenanker	
Einsatzgebiet	Einzel-Coaching	ja
	Team-Coaching	nein
	Mitarbeitergespräch	ja
	Workshop	nein
	Online-Coaching	ja
Zum Einsatz durch Führungskraft als Coaching-Instrument geeignet.		

▪ In aller Kürze

Das Tool bietet eine gute Möglichkeit zu verstehen, welche Reibungsverluste an bestimmten Stellen durch Rollenkonflikte entstehen. Mit dieser Reflexion entwickelt der Coachee die Fähigkeit, die eigene Rolle klarer zu bestimmen und eigene Ziele effektiver umzusetzen.



¹ Wenn in dieser Toolbeschreibung von Teilnehmer, Coachee, Coach, Klient etc. gesprochen wird, dann sind damit männliche, weibliche und diverse Personen gleichermaßen gemeint.

Das Tool eignet sich für bereits bestehende Rollenkonflikte eines Coachees. Besonders schwerwiegend sind Rollenkonflikte, in denen der Coachee sich von fremden Erwartungen zerrieben fühlt. Speziell in Sandwichpositionen und zwischen gegenläufigen Interessengruppen im Unternehmen ist der Umgang mit Rollen oft von Konflikten begleitet.

Eine weitere Einsatzmöglichkeit ist die präventive Arbeit an Rollenkonflikten. Stehen Veränderungsprozesse an (Rollenänderung, z.B. Aufstieg zur Führungskraft, oder Veränderung der Position im Unternehmen), ist mit diesem Tool eine Analyse der zukünftigen Situation möglich. In der Coaching-Praxis kann der Coachee so in seiner Entwicklung gezielt unterstützt werden.

▪ **Kontext und Konzept**

Rollen sind in vielen Organisationen ein Konzept, mit dem sich Verantwortung in klar abgegrenzte Bereiche unterteilen lässt. Häufig entstehen (intrapersonelle) Rollenkonflikte durch gegenläufige eigene Erwartungen und Erwartungen des Umfeldes. Das kann zu hohen Reibungsverlusten im Alltag führen sowie dazu, dass der Coachee nicht in der Lage ist, eigene Ziele in seiner Arbeit umzusetzen.

Im beruflichen Umfeld setzt sich eine Rolle aus einem Namen, einem Zweck und mindestens einer Verantwortlichkeit, also einer wiederkehrenden Handlung, die in dieser Rolle liegt, zusammen. Im Business Coaching sind neben beruflichen Anforderungen auch persönliche Erwartungen an Rollen einzubeziehen.

Das Tool Intra-Rollenkonflikte bietet eine gute Möglichkeit zu verstehen, wieso an bestimmten Stellen Reibungsverluste durch Rollenkonflikte entstehen. Mit dieser Reflexion entwickelt der Coachee die Fähigkeit, eigene Ziele effektiver umzusetzen und die eigene Rolle zu finden. Dabei müssen sowohl die Rollenerwartungen des Umfelds als auch die eigenen Erwartungen erkannt und analysiert werden. So kann der Coachee entscheiden, diesen Erwartungen gezielt zu entsprechen (eine Rolle annehmen) oder nicht zu entsprechen (Rolle gestalten). Die Balance und konsequente Wahl zwischen äußeren und inneren Erwartungen sowie ein richtiger und konstruktiver Umgang damit ermöglichen ein dauerhaftes und erfolgreiches Ausfüllen von Rollen.

In intrapersonellen Rollenkonflikten ergibt sich der Konflikt aus zwei gegensätzlichen Erwartungen an eine Rolle. Der Coachee nimmt in diesem Tool konkret eine Analyse der Erwartungen zweier unterschiedlicher Umfeldler an seine Rolle vor. Hier eröffnen sich für ihn und die Wahl seiner Rolle grundsätzlich drei Handlungsmöglichkeiten:

- a. Er kann entscheiden, einer Seite gerecht zu werden und somit die Erwartungen eines Umfeldes voll zu erfüllen.
- b. Er kann der anderen Seite voll gerecht werden.
- c. Er kann sich für eine Neugestaltung der Rolle entscheiden, indem er gezielt Elemente der Rolle in seinem Sinne verändert.

In jedem Fall, bei jeder Entscheidung wird er sich mit enttäuschten Erwartungen, vielleicht auch mit Widerstand seitens seines Umfelds auseinandersetzen müssen.

Bei der Rollenueggestaltung ist davon auszugehen, dass er nicht alle Erwartungen an seine Rolle erf#llen wird. Er wird nach seiner Entscheidung Kraft f#r deren Umsetzung brauchen. Um diese Kraft zu generieren, ist es f#r den Coachee sinnvoll, sich #ber seine Erwartungen an sich selbst bewusst zu sein. Dieses Bewusstsein hilft ihm zu ermitteln, mit welchen f#rderlichen, pers#nlichen #berzeugungen und Eigenschaften er die Rolle ausf#llen muss, um sich erfolgreich den Konflikten auszusetzen.

Ebenso wichtig ist auch die Analyse der Handlungskonsequenzen seiner Entscheidung, um die getroffene Rollenentscheidung auch dauerhaft umsetzen zu k#nnen. In der pr#ventiven Arbeit an Rollenkonflikten werden Erwartungen und Konflikte hypothetisch angenommen und wie bereits reale Konflikte analysiert.

Dieses Tool eignet sich grunds#tzlich zur Bearbeitung von Rollenkonflikten f#r die Anwendung in einer Sitzung. Bei komplexeren Rollenkonflikten kann das Tool auch auf zwei Sitzungen ausgedehnt werden.

▪ **Vorgehen**

Die Analyse der Erwartungen der Umfelder wird mit Hilfe von Bodenankern vorgenommen (z.B. Moderationskarten oder DIN A4 Bl#tter). Der Coachee kann damit verschiedene Positionen einnehmen und sich so auf die jeweilige Perspektive einlassen.

Der erste Bodenanker wird in die Mitte des Raums gelegt und markiert die Position des Coachees. Daneben legt der Coachee jeweils einen „Umfeld“-Bodenanker, der die jeweiligen Erwartungen seines Umfeldes, z.B. des Chefs, darstellt. Der Coach begleitet den Coachee an den jeweiligen Positionen mit nachfolgenden Fragestellungen:

1. Rolle: Eigenschaften

Als ersten Schritt befragt der Coach den Coachee mit Blick auf die Bodenanker #ber die Rolle, deren Eigenschaften und wie er diese Rolle empfindet. Der Blick auf die Bodenanker hilft dem Coachee, seine Situation vor dem inneren Auge entstehen zu lassen. M#gliche Fragen:

- Was hat die Rolle f#r einen Namen?
- Was genau passiert dabei?
- Wie f#hlt sich die Rolle f#r Sie an?

Diese Fragen helfen dem Coachee, sich von der Meta-Ebene her in seine Thematik einzuf#hlen. Durch die Arbeit mit den Bodenankern ist f#r ihn der Konflikt jetzt au#erhalb seiner Person im Raum verortet. Er kann sich ohne emotionalen Druck in den Konflikt hineindenken.

2. Umfeld: Erwartungen der Umfelder

Der Coach bittet den Coachee, sich nun auf einen der Umfeld-Bodenanker zu stellen und nur aus dieser Sicht die Erwartungen an seine Rolle zu beschreiben. M#gliche Fragen:

- Wer ist das Umfeld?
- Welche Erwartung hat das Umfeld an Sie?
- Was darf auf keinen Fall passieren?
- Wie reagiert das Umfeld auf Erfüllung/Ablehnung der Erwartungen?
- Wie könnte es Sie bewerten?

Hat er die Erwartungen des Umfeldes ausreichend beschrieben, bittet ihn der Coach, sich von diesen Erwartungen zu lösen und aus dem Bodenanker wieder auf die Meta-Ebene zu kommen. Ist der Coachee bereit, dann stellt er sich in gleicher Weise auf den Bodenanker des zweiten Umfelds und beschreibt nun die Erwartungen an seine Rolle aus dieser Perspektive. Anschließend begibt er sich wieder auf die Meta-Ebene.

Mit dem Blick auf beide Bodenanker und auf die dort verorteten Rollenerwartungen gibt der Klient eine erste persönliche Einschätzung der Lage. Hilfreich ist hier die Anregung des Coachs: „Die Situation ist kompliziert und die Erwartungen an Ihre Rolle stark. Aber das sind ja die Erwartungen der Anderen. Was ist eigentlich mit Ihnen? Angenommen, es gäbe die anderen gar nicht, was hätten Sie für Erwartungen an sich und Ihre Rolle?“

Wichtig ist, dass der Coachee nun konzentriert auf seinem eigenen Bodenanker arbeiten kann und die Umfeld-Bodenanker ihn dabei nicht stören, er aber deren Existenz mit den verbundenen Erwartungen weiterhin spürt.

3. Rolle: Eigene Erwartungen

Auf seinem eigenen Bodenanker stehend beschreibt der Klient seine Rolle und seine Erwartungen an sich. Mögliche Fragen:

- Was sind Ihre eigenen Erwartungen?
- Was macht Sie aus?
- Welche Rolle „spielen“ Sie am erfolgreichsten?
- Wie ist Ihre Haltung Menschen gegenüber?
- Welche Ziele verfolgen Sie?

Hat der Coachee auch die eigenen Erwartungen beschrieben, bittet ihn der Coach, sich auch von ihnen zu lösen und aus dem Bodenanker wieder auf die Meta-Ebene zu kommen. Anschließend begutachtet der Coachee nochmals die einzelnen Thesen und Erwartungen. Anregungen hierzu sind:

- Was fällt Ihnen auf?
- Ist etwas daran neu für Sie?

4. Entscheidung über die Rolle

Die nachfolgende Entscheidung über die Rolle wird von Coach und Coachee in der Meta-Ebene geführt. Die Bodenanker liegen im Raum vor beiden und helfen dem Coachee, sich die Situation vor Augen zu führen.

Annahme einer Rollenerwartung:

Der Coach befragt den Coachee, mit Blick auf die Bodenanker, nach den Konsequenzen, wenn er die Rolle eines der beiden Umfeldler übernehmen würde. Dabei richtet sich die Konzentration zuerst auf einen Bodenanker und die damit verbundenen Konsequenzen, anschließend auf den zweiten. Mögliche Fragen:

- Welche positiven/negativen Reaktionen/ Sanktionen sind zu erwarten?
- Ist es Ihnen möglich, die Rollenerwartung zu erfüllen?
- Wie dauerhaft ist das möglich?
- Wollen Sie die Rolle annehmen?

An dieser Stelle des Prozesses ist es gut möglich, dass für den Coachee zwei Szenarien entstanden sind, die er ablehnt. In diesem Fall hilft der Coach mit Hinweis auf die Möglichkeit, dass der Coachee auf Basis der gemachten Erkenntnisse versuchen könnte, eigene Schwerpunkte in der Rolle zu setzen.

Gestalten der Rolle:

Hier unterstützt der Coach den Coachee mit der Frage: „Rein hypothetisch, wenn es möglich wäre, die Rolle zu gestalten, wie – unter Berücksichtigung der Erwartungen beider Umfeldler – könnten Sie Ihre Rolle erfolgreich gestalten? Und wie würde sie aussehen?“ Hat der Coachee ein Bild für eine mögliche, selbst gestaltete Rolle gewonnen, ist es jetzt wichtig, über Handlungskonsequenzen nachzudenken. So kann das Bild der eigenen Rolle geschärft werden.

Konsequenzen analysieren:

Mögliche Fragen:

- Welche langfristigen Konsequenzen folgen daraus für Sie?
- Welche Konsequenzen erfolgen daraus in der Beziehung zu Ihrem Umfeld?

Sind diese drei Möglichkeiten im Coaching ausgearbeitet, bittet der Coach den Coachee, sich rein hypothetisch für eine Möglichkeit zu entscheiden.

5. Rolle: Einnehmen

Ist die hypothetische Entscheidung erfolgt, tritt der Coachee nochmal in seinen eigenen Bodenanker, um die neu gewählte Rolle in Bezug auf sein Umfeld wahrzunehmen. Mögliche Fragen:

- Wie fühlt sich die Entscheidung an?
- Gibt es etwas, was jetzt in dieser Position neu für Sie ist?

Ist die Rollenwahl getroffen, gibt der Coachee der gewählten Rolle einen (positiven) Namen, wodurch sie greifbarer wird. Der Coachee tritt aus seinem Bodenanker zurück auf die Meta-Ebene. Fühlt er sich mit seiner Entscheidung wohl, ist der Abschluss des Prozesses möglich. Fühlt er sich damit unwohl, bietet ihm der Coach die Möglichkeit an, etwas weiter vorne im Prozess nochmal einzusteigen: Sinnvoll kann sein, nochmal die eigenen Erwartungen an die Rolle zu prüfen (3.) oder die Entscheidung über die Rolle nochmal zu durchlaufen (4.).

6. Abschluss

Mit Blick auf den durchlaufenen Prozess regt der Coach den Coachee an, die langfristigen Konsequenzen der Rollenwahl aus der Meta-Ebene zu reflektieren.

Mögliche Fragen:

- Wie beeinflusst die Einnahme der gewählten Rolle Ihre eigenen Ziele langfristig?
- Auf welche Weise entwickelt sich die Beziehung zum Umfeld langfristig?

Zuletzt fasst der Coachee die Ergebnisse aus seiner Sicht zusammen und bestimmt, ob die Entscheidung für ihn aus jetziger Sicht passend ist.

▪ **Varianten**

Zu den beschriebenen zwei „Umfeld“-Definitionen (Sandwich-Situation) kann alternativ auch mit einem oder mit (max.) drei Umfeldern gearbeitet werden.

Besteht nach den ersten drei Schritten eine hohe emotionale Intensität oder haben sich sehr viele neue Erkenntnisse für den Coachee eingestellt, kann es zielführend sein, die weitere Analyse in einer zweiten Sitzung weiterzuführen. Der Klient hat die Möglichkeit, durch das Gespräch mit dem Coach, aber auch durch die Zeit zwischen zwei Sitzungen, die neuen Erkenntnisse etwas setzen lassen zu können. Zu Beginn einer zweiten Sitzung sollte der Klient aus der Meta-Ebene heraus die Erkenntnisse der ersten Sitzung noch einmal zusammentragen.

▪ **Erfolgsfaktoren**

Der Coach sollte den Coachee emotional auffangen und ihn unterstützen können, wenn er sich in der ersten Phase mit den Erwartungen auseinandersetzt. Beim Sprung auf die Meta-Ebene ist es wichtig, den Coachee zu einer betrachtenden Haltung seines Themas zu führen.

▪ **Fazit**

Das Tool ermöglicht eine strukturierte Auseinandersetzung mit divergierenden Erwartungen und Klärung sowie Entscheidungsfindung hinsichtlich der eigenen Rollen-Position.

▪ **Weiterführende Informationen und Links**

Die Intra-Rollenkonflikte-Analyse ist ein Coaching-Tool von Ulrike Wittenborn.

Verwendungshinweis

Die Verwendung dieser Toolbeschreibung im Rahmen eigener Coachings ist gestattet und erwünscht. Bei Beratungstätigkeit und Trainings ist dies mit Nennung der Quelle unter Berücksichtigung des Urheberrechts gestattet. Eine Durchführung von Trainings und Ausbildungen oder Nutzung dieser Toolbeschreibung in vollständiger oder überwiegend gleicher oder ähnlicher Form ist nicht gestattet und benötigt die vorherige schriftliche Zustimmung der INA CCW Internationale Akademie für Sozialwissenschaften, Organisation und Management – Coaching Campus World GmbH.