



**PROFESSIO**  
Akademie

# **Rollenmanagement**

Spielraum, Wirkraum, Strafraum

Beitrag zum DGTA-Kongress 2006  
„Kommunikative Räume“  
von Erich Hartmann

# Workshop Beschreibung



PROFESSIO  
Akademie

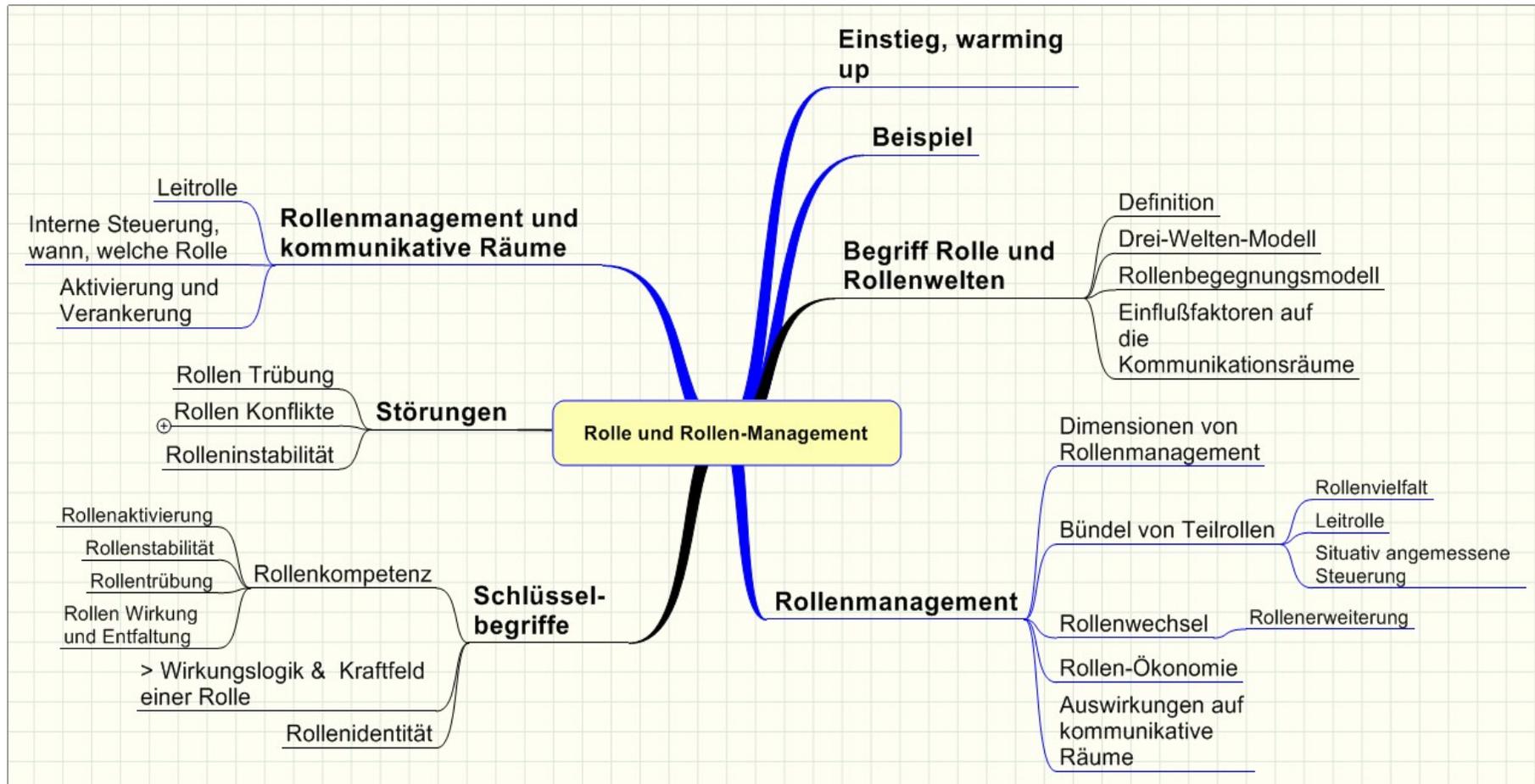
Wie verändern sich die Kommunikationsräume aus der Rollenperspektive, wie kann das sinnvollerweise auch gesteuert werden

Kommunikationsräume und Kommunikationsrichtung verändern sich mit den Rollen, mit denen wir uns identifizieren und die wir gerade ausüben. Spielmöglichkeiten für Kinder in der Nähe des Urlaubshotels werden von Eltern mit Kindern im Spielplatzalter positiver aufgenommen als vom Seminarleiter, der im gleichen Hotel ein Training oder ein Seminar durchführt und die Fenster geschlossen halten muss, damit die Seminarteilnehmer ihm trotz der Spielgeräusche zuhören.

Im Workshop bzw. Vortrag werde ich sowohl darstellen, wie sich die Wahrnehmungs- und Kommunikationsräume aus der Perspektive unterschiedlicher Rollen verändern. Anhand von Beispielen aus Coaching und Organisationsentwicklung stelle ich dar, wie das Management der beteiligten Rollen die Kommunikationsräume der Beteiligten überschaubar und handhabbar halten kann ohne zu stark und unzulässig zu vereinfachen.

Das Thema wendet sich hauptsächlich an Anwender im Bereich Organisation, ist jedoch auch für Angehörige anderer Anwendungsfelder leicht übertragbar. Im Workshop am Nachmittag biete ich Übungen und Diskussion zum Management und bewussten Steuern der eigenen Rollen an.

# Überblick



# Analyse des Beispiels



PROFESSIO  
Akademie

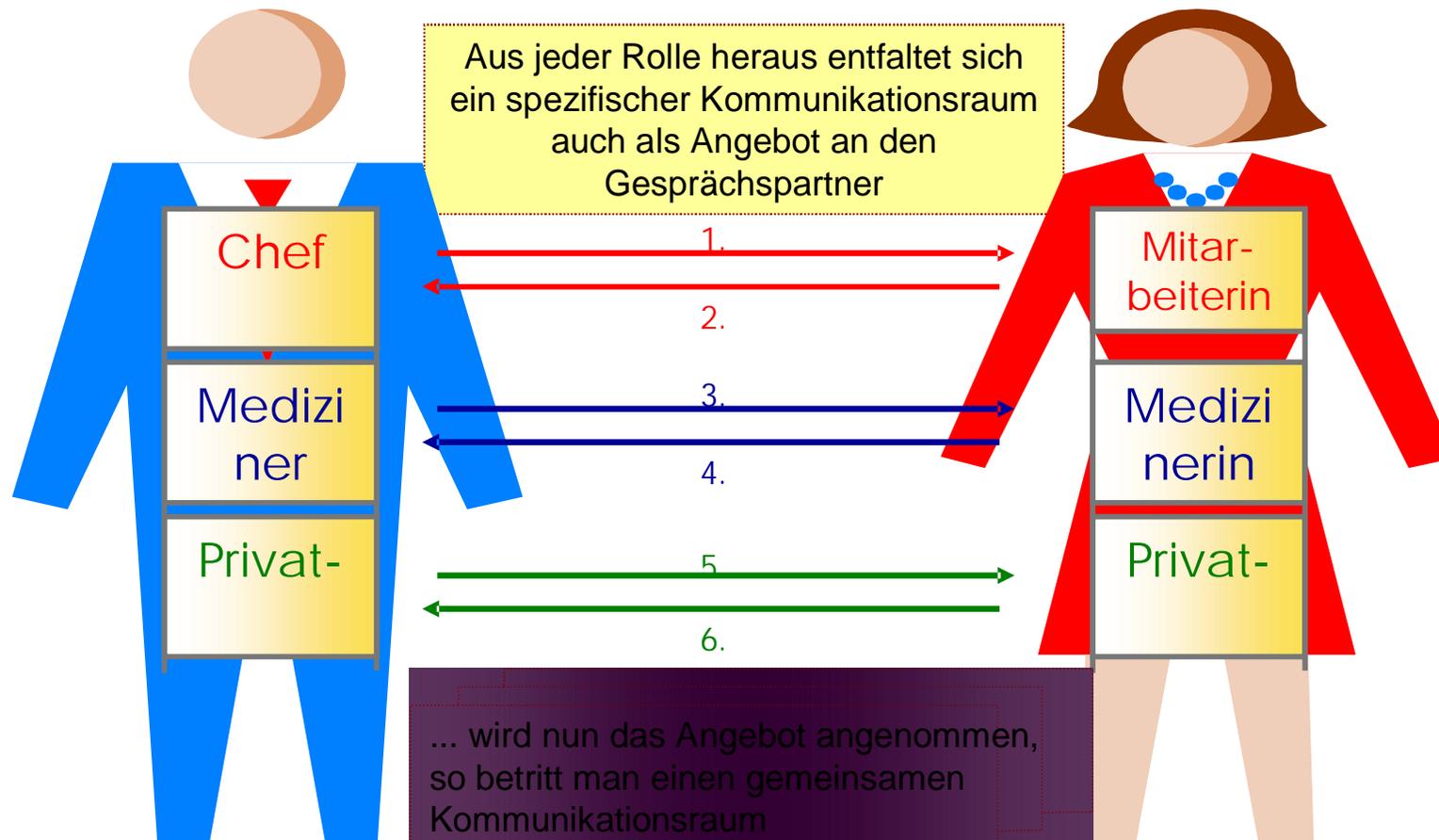
Weshalb bleibt die Situation „flüssig“?  
(welche Verhaltensbeiträge haben einen  
Kommunikationsraum eröffnet)

Welche alternativen Verhaltens-  
weisen hätten zur Stagnation  
geführt (den Wirkraum begrenzt)?

# Zwei Menschen, noch mehr Rollen



PROFESSIO  
Akademie



# Definition Rolle



PROFESSIO  
Akademie

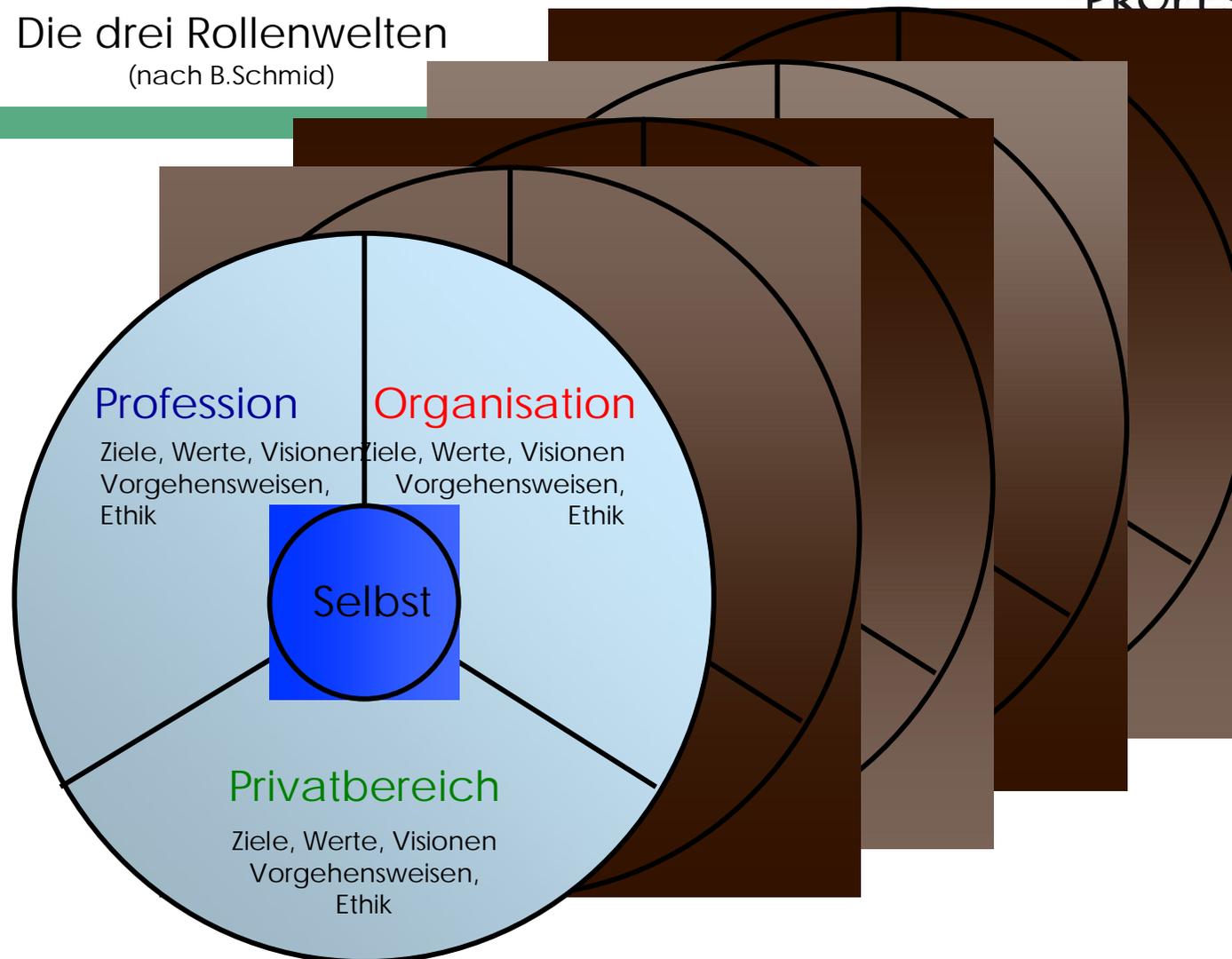
Eine Rolle ist ein kohärentes System von

- Ø Einstellungen & Wirklichkeitsvorstellungen
- Ø Gefühlen / Empfindungen
- Ø Verhaltensweisen
  
- Ø Zugehörigen Beziehungen
- Ø Selbststeuerungsmechanismen



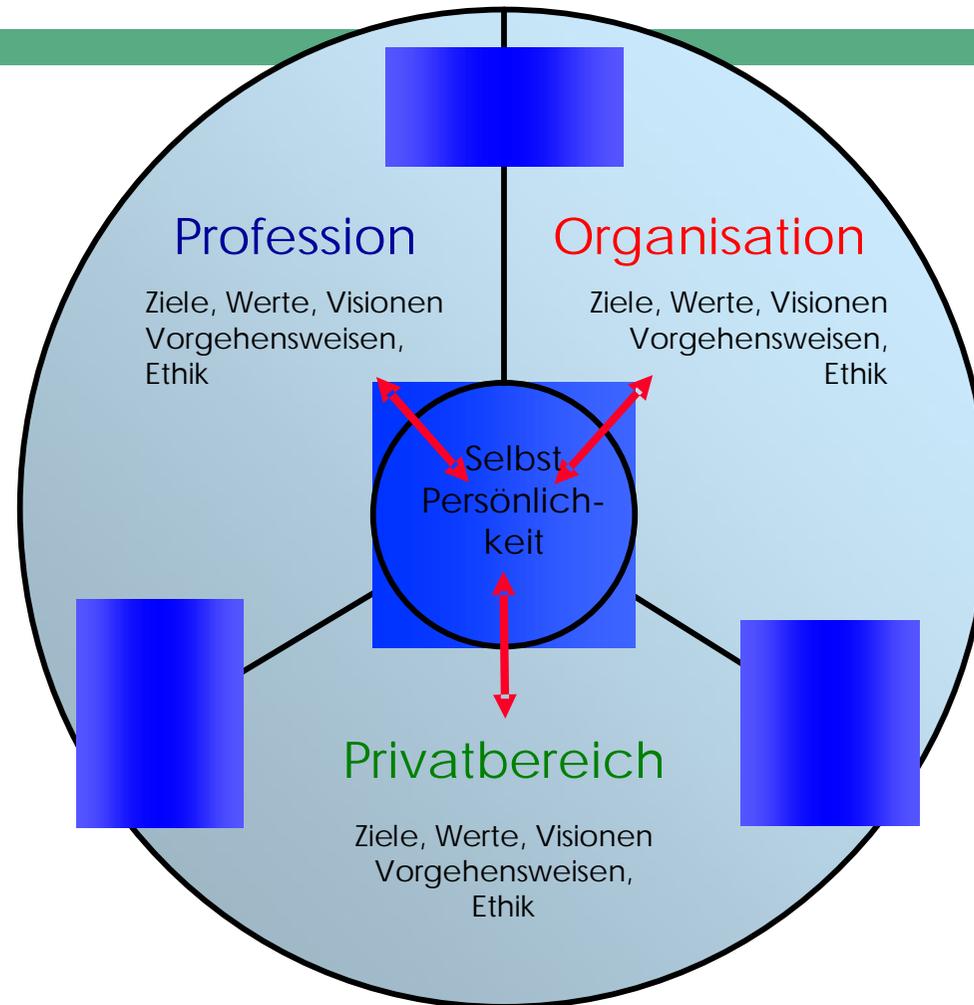


## Die drei Rollenwelten (nach B.Schmid)





## 3-Welten-Modell ... gegenseitige Einflüsse



# Erweiterung/Begrenzung des Kommunikationsraumes



PROFESSIO  
Akademie

## **Einschränkung entsteht ...**

- durch unreflektierte Übernahme der Rollenlogik von einer „Welt“ in die andere.

## **Erweiterung entsteht ...**

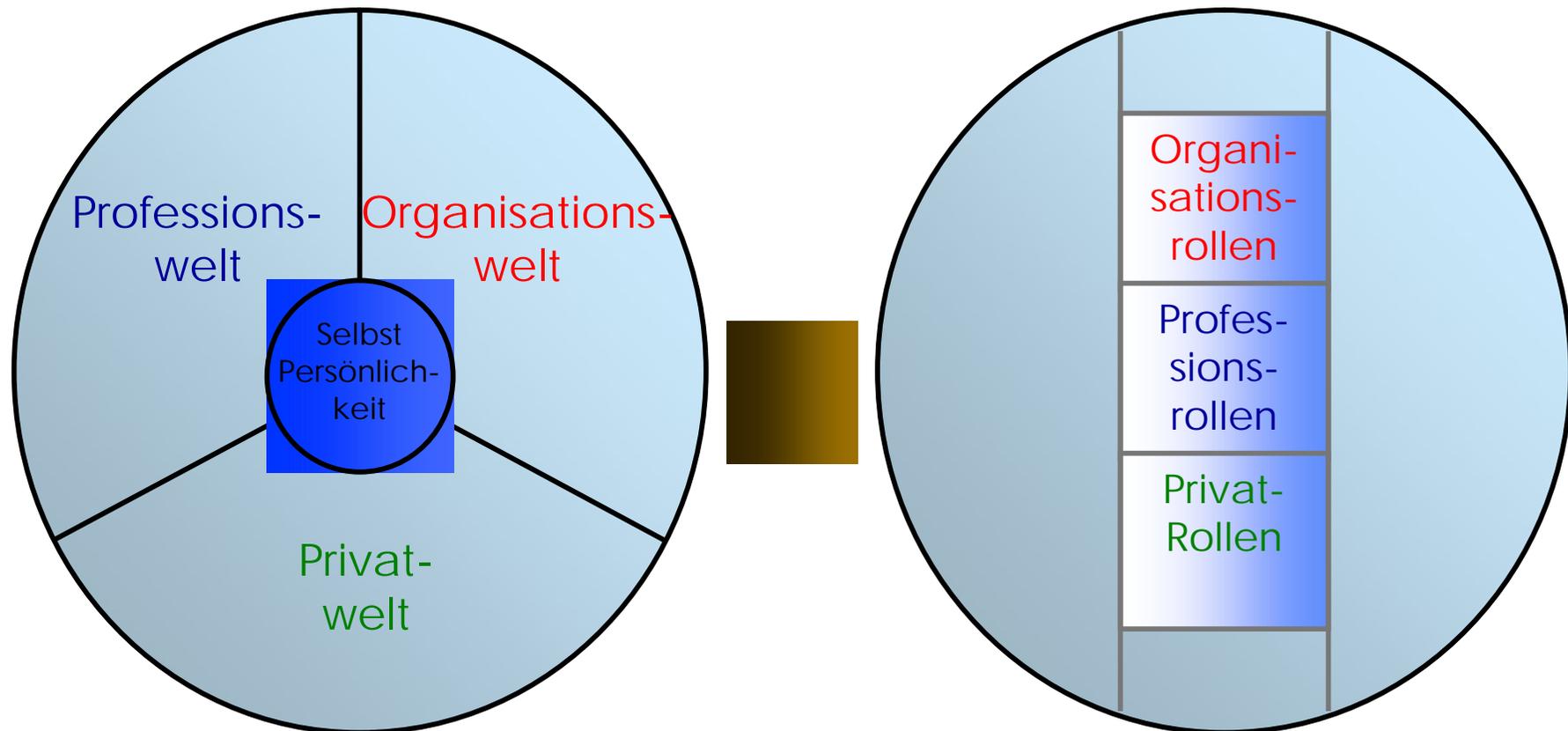
- durch konstruktiv durchlässige Rollen-Grenzen
- Funktional komplementäre Rollenbeziehungen

# 3-Weltenmodell der Persönlichkeit... und .....Rollenmodell der Persönlichkeit

(nach B.Schmid)



**PROFESSIO**  
Akademie

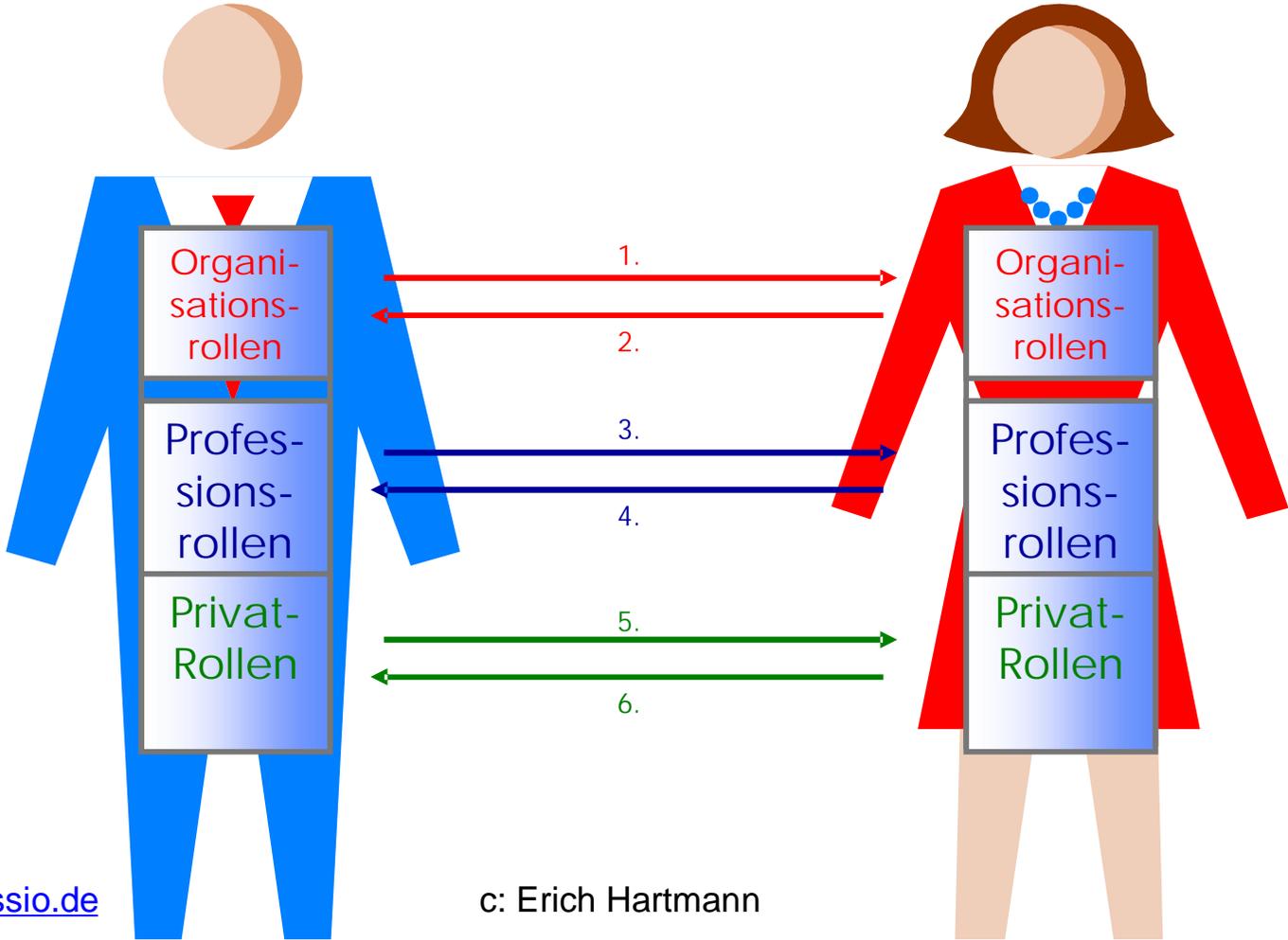


# Rollenbegegnungsmodell der Kommunikation

( nach B.Schmid )



**PROFESSIO**  
Akademie



Beim Thema Rollenmanagement sind mehrere **Dimensionen** bedeutsam



PROFESSIO  
Akademie

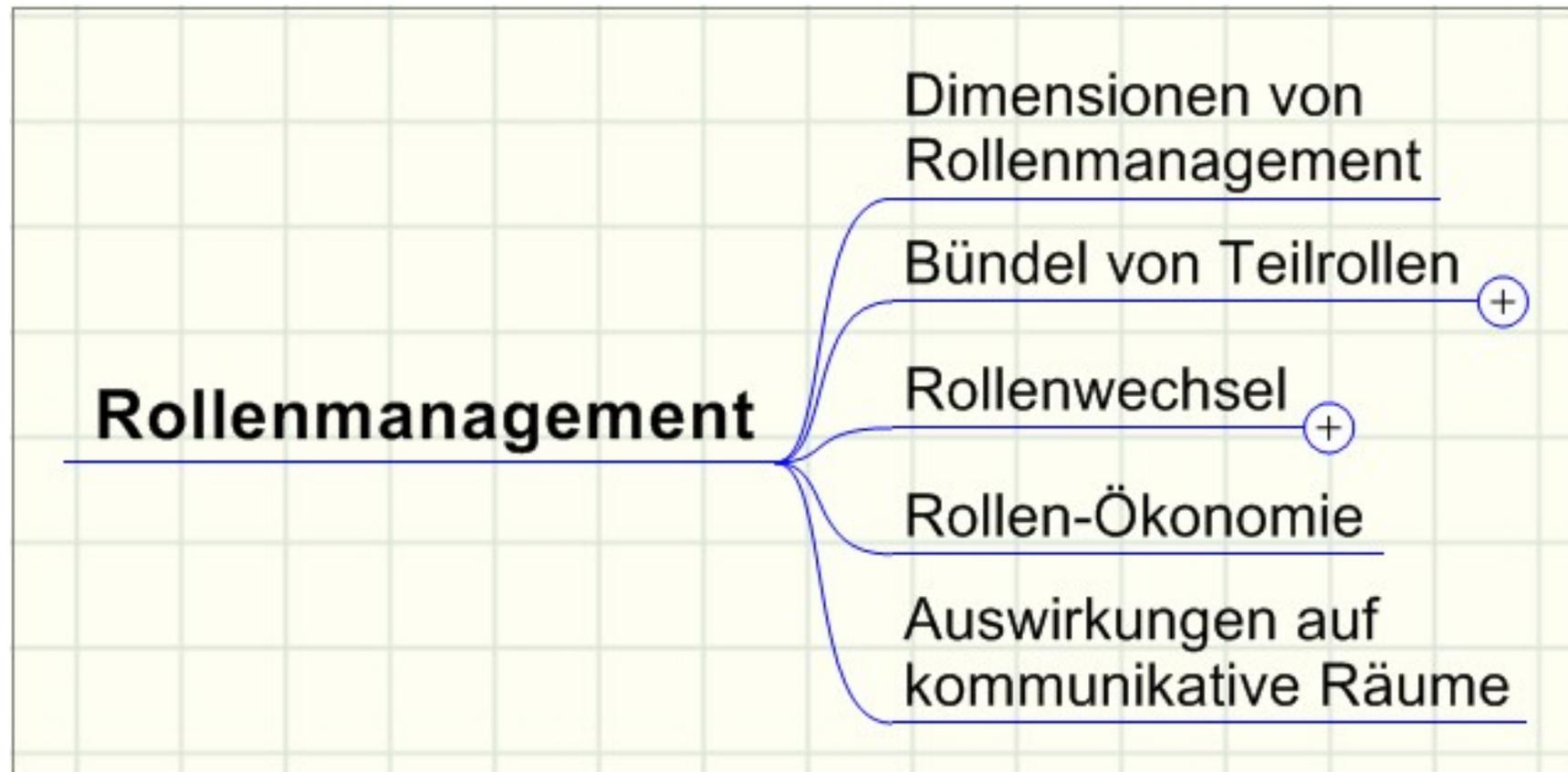
1. **Der Klient wechselt von einer beruflichen Rolle in eine andere.**  
Z.B. horizontal: Von der Fachperson zu einer anderen Fachperson (Software-Entwickler zum Trainer)  
vertikal: Von der Fachperson zum Manager.
2. **Die bisherige Rolle wird neu definiert, erweitert.**
  - Zur Zeit häufig anzutreffen, z.B. auch schon im Mittelmanagement, wo Manager neben Führungsaufgaben mehr auch für Umsatz, Ergebnisse, aber auch für Personalentwicklung und Coaching ihrer Mitarbeiter zuständig werden.
3. Die **situative Selbststeuerung** von Fachleuten aus dem Bereich Humanressourcen. –
4. Die **klassischen Rollen** (Trainer, Personalbetreuer, Organisationsentwickler etc.) **lösen sich mehr und mehr auf**. Es sind sowohl neue Rollen als auch neue Rolleninterpretationen gefragt.
5. Berufliche Funktionen setzen sich heute meist aus einem **Bündel von Teilrollen** zusammen

Rollenmanagement meint die bewußte Steuerung und Gestaltung dieser Dimensionen

# Rollenmanagement



PROFESSIO  
Akademie



# Weitere Schlüsselbegriffe



PROFESSIO  
Akademie

- Rollenkompetenz
  - Rollenstabilität
  - Rollenaktivierung
  - Rollenwirkung und Entfaltung
- Rollenökonomie
- Rollenidentität
- Typische Rollenstörungen

# Meta-Steuerung



PROFESSIO  
Akademie

Rollenökonomie: ...

Rollenintegration: Kann die Person die übernommenen und/oder geforderten Teilrollen prinzipiell in sich integrieren? Dies schließt den Umgang mit Widersprüchen (Inter- und Intra-Rollenkonflikte) und die Gestaltung der Rollenübergänge mit ein.

## **Rollen-WIRK-samkeit**

Rollenkompetenz, die Erzeugung eines rollenspezifischen Kraftfelds und stimmige Wirkungsvorstellungen sind die Voraussetzungen beim Rolleninhaber zur Erzeugung von WIRK-samkeit.

# Rollenentfaltung



PROFESSIO  
Akademie

Hier geht es um die Frage, ob der Rolleninhaber bei prinzipiell vorhandener Rollenkompetenz diese Rolle auch entfalten kann. Störungen der Rollenentfaltung können in Kontextfaktoren liegen (z.B. die Rolle des Coaches ist im Unternehmen negativ geankert) oder auch in der Person des Rolleninhabers. Auf dieser Ebene spielen u.a. Powerbremsen, Scriptmuster und Familienloyalitäten oft eine wichtige Rolle.

# Wechsel von Rollen



PROFESSIO  
Akademie

Verschiedene Formen von Rollenwechsel sind bedeutsam

- Der Wechsel von einer beruflichen Rolle in eine andere (vgl. Software-Trainer-Beispiel),
- Die Erweiterung vorhandener Rollen (z.B. eine Führungskraft übernimmt Profit-& Lost-Verantwortung = Unternehmerrolle) und insbesondere
- Der situations- und kontextspezifisch stimmige Wechsel zwischen verschiedenen beruflichen und privaten Rollen.

# Hierarchischer Rollenwechsel



PROFESSIO  
Akademie

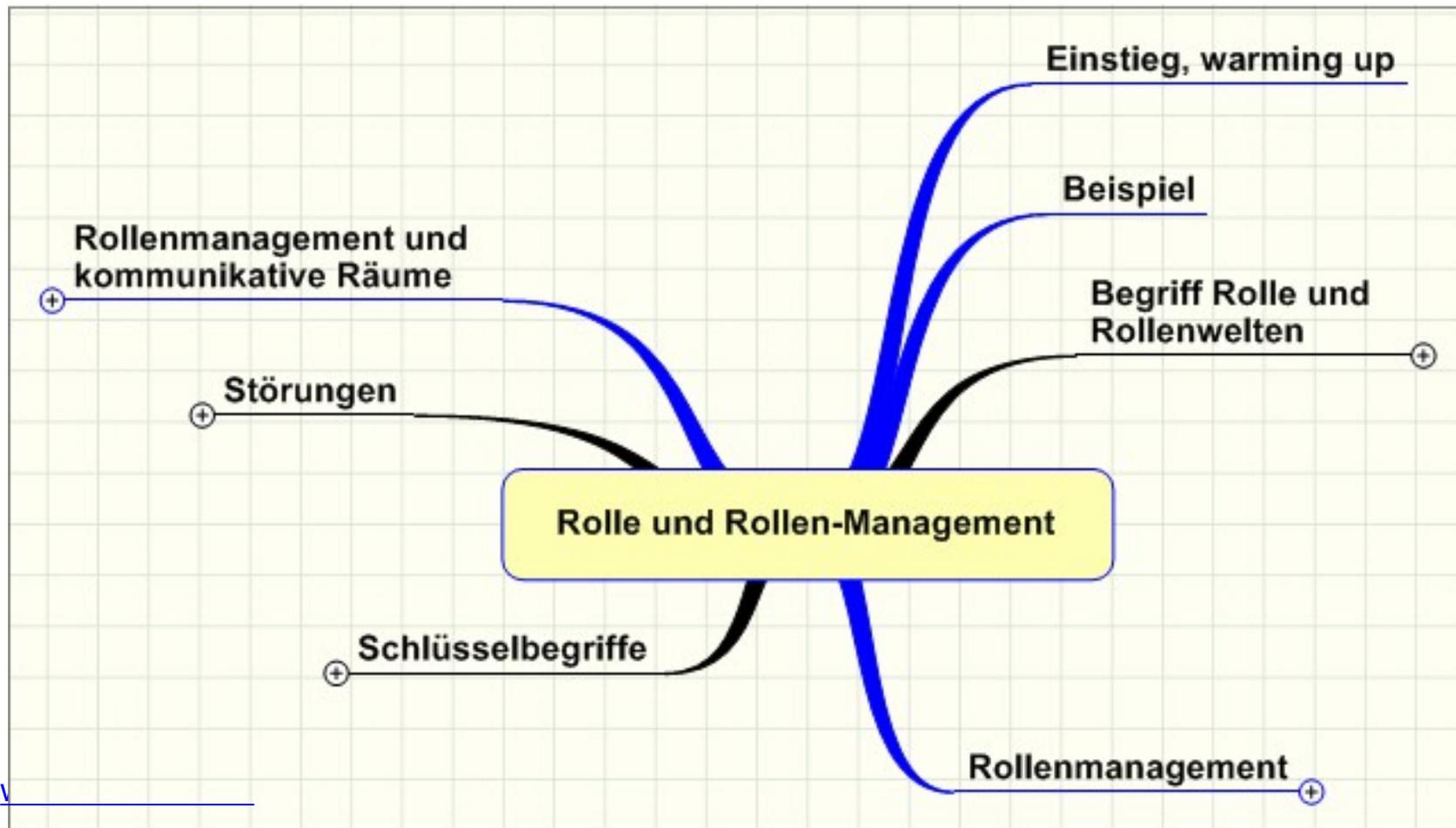
Veränderung der kommunikativen Räume und des Aufmerksamkeitsfokus bei hierarchischem Rollenwechsel

Fachmann/-frau	WAS	Technik, Inhalte
Manager	WIE	Prozesse
Leadership	Wohin Warum Wieso	Visionen Leitbild Strategie

# Rolle und Rollen- Management



PROFESSIO  
Akademie



# Professio



PROFESSIO  
Akademie

Professio GmbH  
Am Bocksberg 80,  
D 91522 Ansbach  
0981 – 466 36 90

[Office@professio.de](mailto:Office@professio.de)

Qualifizierung für Fachleute im  
Bereich Humanressourcen und  
Führungskräfte in offenen  
Seminaren und Curriculas

Download des Unterlagen des  
Workshops unter  
[www.professio.de](http://www.professio.de) \Service

User: DGTA2006

Ident: ericherne

Dann auf der linken Seite „Down  
load Texte“ anklicken

Professio Consult GmbH  
(gleiche Adresse)

Wir führen Qualifizierungsmaßnahmen  
und Change Management Projekte  
in Unternehmen durch,

Beraten und begleiten interne Change-  
Agents bei der Planung und  
Durchführung von Change  
Management Projekten

Unterstützen Personalbereiche und HR-  
Abteilungen bei der Positionierung  
und Entwicklung ihrer Arbeit

Unsere Spezialität ist die intelligente  
Verbindung von PE- und OE-  
Maßnahmen