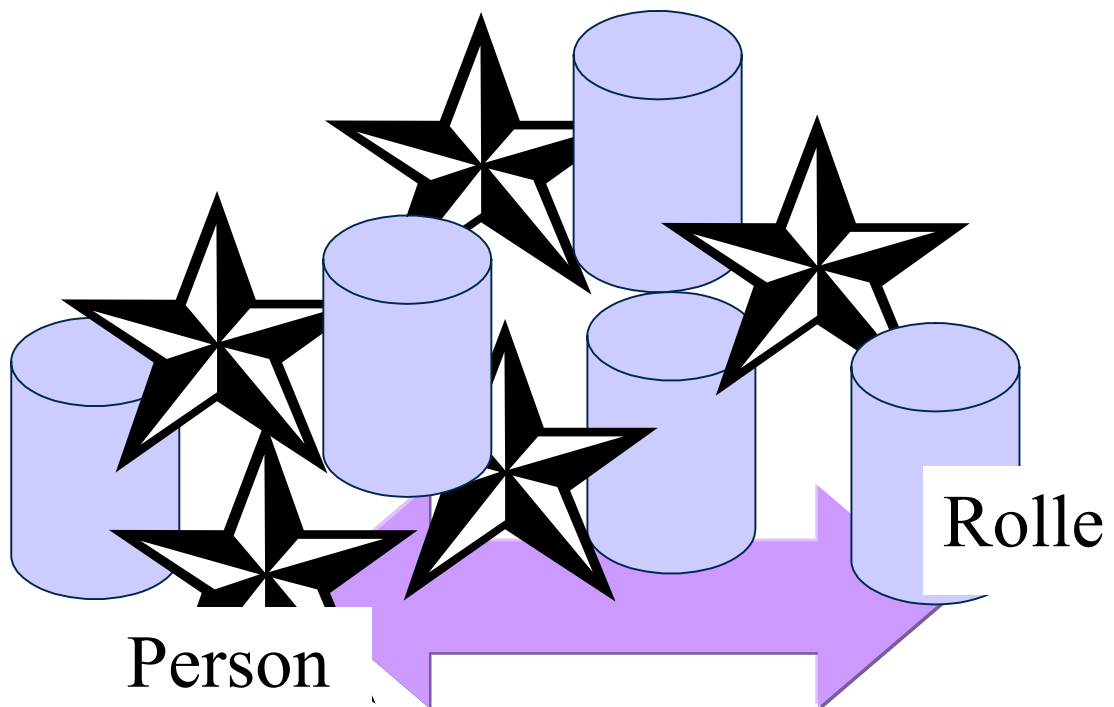


**Alfred Schultz/ Winfried Wershofen**

# **Rollencoaching**

**Basistools für den Erfolg im Job**



**Ganz in der Rolle aufgehen und gleichzeitig  
authentisch sein können!**

**Ist das Leben ein großes Theater?**

**In gewisser Weise ... Ja.**

**Ist das ein Problem? Nein!**

Freuen wir uns, dass wir mitspielen dürfen! Genießen wir es, täglich neu auftreten zu können! Gehen wir mit Leidenschaft und Kompetenz auf die Bühne des Lebens! Tun wir alles, um im Job, der schließlich unsere Existenz sichert, souveräne Auftritte hinzubekommen.

Rollencoaching unterstützt die Akteure darin, die eigene Rollenausübung bewußt zu gestalten und motiviert durchzuführen.

Im Rollencoaching erlangen wir

- **Eine positive Einstellung zur Rolle**
- **Mentale Klarheit über die Rolle**
- **Handwerkszeuge zum Optimieren der Rolle**

Rollencoaching brauchen wir, solange wir Rollen ausüben. Es gibt immer wieder neue Herausforderungen, denen wir begegnen müssen. Es ist gut, bei Sonnenschein mit voller Kraft nach vorne zu gehen. Es ist für den Erfolg genauso wichtig, im Nebel einen guten Kompass zu besitzen. Nur so können Ziele sicher erreicht werden.

Im folgenden erhalten Sie Instrumente für das Ausüben der offiziell definierten Rolle. Neben dieser **formellen Rolle** gibt es aber auch noch die **informelle Rolle**. Diese spielt, wenngleich in keinem Arbeitsvertrag erwähnt, eine enorme Rolle. Also, haben Sie den Mut, in die scheinbar geordnete Welt der formellen Rollen und den Dschungel der informellen Rollen einzutreten.

<b>1. Wofür Rollencoaching gut ist</b>	<b>Seite</b>
1.1 „Ich gebe mein Bestes...“	05
1.2 Wissen, worauf es heute ankommt	08
1.3 Alles klar in Ihrer Rolle? Oder ....	11
1.4 Ihre Arbeitsrolle – eine komplexe Angelegenheit	13
1.5 Die Chance	17
<b>2. Das produktive Zusammenspiel von Persönlichkeit und Rolle</b>	
2.1 Unsere Persönlichkeit ist immer dabei	17
2.2 Persönlichkeitsmerkmale sind der Kraftstoff, um in der Rolle in Fahrt zu kommen	23
2.3 Powercheck: Welche Stärken leben Sie in Ihrer Arbeitsrolle?	26
2.4 Sachkompetenz: Wie sachliche Herausforderungen Sie als Person stark machen	29
2.5 Durch Kooperationskompetenz zum Optimum an Rollenerfüllung	34
2.6 Erwartungen angemessen begegnen	40
<b>3. Im Dschungel der informellen Rollen</b>	
3.1 So etwas kann nur der Müller wieder geradebiegen	46
3.2 „Neue Besen kehren gut..., die alten kennen alle Ecken und Kanten“	48
3.3 Die vier informellen Basisrollen	49
• Der/die InspiratorIn	
• Der/die MacherIn	
• Der/die MitmacherIn	
• Der/die KritikerIn	

<b>Basistools Rollencoaching</b>		<b>Seite</b>
<b>Tool Nr. 1</b>	<b>Schaubild: Bestandteile der Arbeitsrolle</b>	<b>07</b>
<b>Tool Nr. 2</b>	<b>Schaubild: Rollenmotivation</b>	<b>10</b>
<b>Tool Nr. 3</b>	<b>Arbeitsblatt: Klarheit über die Arbeitsrolle</b>	<b>12</b>
<b>Tool Nr. 4</b>	<b>Arbeitsblatt: 7 Fragen zur Rolle</b>	<b>16</b>
<b>Tool Nr. 5</b>	<b>Schaubild: Unsere Persönlichkeit ist geprägt durch...</b>	<b>19</b>
<b>Tool Nr. 6</b>	<b>Arbeitsblatt: Ermittlung meiner Persönlichkeitsmerkmale</b>	<b>24</b>
<b>Tool Nr. 7</b>	<b>Arbeitsblatt: Persönliche Stärken in die Arbeitsrolle einbringen</b>	<b>27</b>
<b>Tool Nr. 8</b>	<b>Arbeitsblatt: Sachkompetenz</b>	<b>31</b>
<b>Tool Nr. 9</b>	<b>Checkliste: Kompetenzfundierung</b>	<b>33</b>
<b>Tool Nr. 10</b>	<b>Übung: Ein Blick über den Gartenzaun</b>	<b>35</b>
<b>Tool Nr. 11</b>	<b>Übung: Selbst- und Fremdwahrnehmung im Bereich Kooperation</b>	<b>37</b>
<b>Tool Nr. 12</b>	<b>Checkliste: Kooperationskompetenz</b>	<b>38</b>
<b>Tool Nr. 13</b>	<b>Schaubild: Rollenerwartungen</b>	<b>38</b>
<b>Tool Nr. 14</b>	<b>Arbeitsblatt: Rollenerwartungen</b>	<b>41</b>
<b>Tool Nr. 15</b>	<b>Arbeitsblatt: Informelle Rollen</b>	<b>52</b>
<b>Tool Nr. 16</b>	<b>Arbeitsblatt: Reflexion der informellen Rollen</b>	<b>53</b>
<b>Tool Nr. 17</b>	<b>Arbeitsblatt: Zuordnen informeller Rollen</b>	<b>57</b>

## 1. Wofür Rollencoaching gut ist

### 1.1 „Ich gebe mein Bestes...“

*Frau Markowski erzählt strahlend: „Das war wieder ein voll ausgefüllter Arbeitstag. Die Sitzung mußte kurzfristig auf einen anderen Termin und an einen anderen Ort verlegt werden. Dreißig zusätzliche Telefonate musste ich führen. Auch wenn der eine oder andere Teilnehmer am anderen Ende der Leitung nicht gerade begeistert war oder sogar unfreundlich wurde, konnte ich durchgängig sachlich bleiben und mir meine Freundlichkeit bewahren. Früher hätte ich so manche Rückfrage und Meckerei viel persönlicher genommen. Heute sehe ich, dass die anderen halt auch nur Menschen sind und manchmal nur schwer die Fassung bewahren können.“*

Frau Markowski kann stolz sein. Sie verfügt über die Fähigkeit, die ihr übertragene Aufgabe zur Zufriedenheit aller schnell, flexibel und zuverlässig zu erledigen. Sie weiß, worauf es ankommt. Sie hat begriffen, dass es beim Telefonieren, insbesondere bei unangenehmen Sachverhalten, entscheidend ist, den richtigen Ton zu treffen.

Auch wenn Frau Markowski nach zwanzig Telefonaten und manch ausgehaltener unfreundlicher Begegnung genervt reagieren könnte, hat sie die Gabe, **immer in der Rolle der freundlichen und sachlichen Organisatorin zu bleiben.**

Das Ziel des Rollencoaching ist, Menschen zu befähigen, die ihnen in der Arbeit übertragenen **Rollen** optimal auszufüllen. Am Ende eines Arbeitstages kann jeder, der es will, mit demselben Strahlen wie Frau Markowski stolz auf sich sein. Wir sprechen von Rollencoaching, weil die Arbeit mehr ist als das Erledigen von Sachaufgaben. Im Deutschen bringt das Wort Berufsrolle diesen Sachverhalt am ehesten zum Ausdruck.

**Das Wort Berufsrolle lässt anklingen, dass der Beruf etwas ist, das wie eine Rolle im Theater erlernt und ausgefüllt sein will.**

Leider wird dieser Sachverhalt manchmal auch negativ verwendet. Wenn jemand sich kritisch oder besserwisserisch verhält, bekommt er vielleicht die

Rückmeldung, dass er sich wie ein Lehrer verhielte. In dieser Zuschreibung ist etwas Richtiges über die Berufsrolle des Lehrers gesagt: Er muß etwas wissen, was er an andere weiter geben kann. In diesem Sinne ist ein Lehrer ein Besserwisser.

Spricht jemand sehr getragen oder feierlich, muss er sich nicht wundern, wenn man ihm sagt, dass er wie ein Pfarrer rede. Mit dieser Berufsrolle wird die Fähigkeit eines herausgehobenen, feierlichen Gebrauches der Sprache verbunden.

**Zum Ausfüllen von Berufsrollen gehört weit mehr als fachliche Kompetenz.**

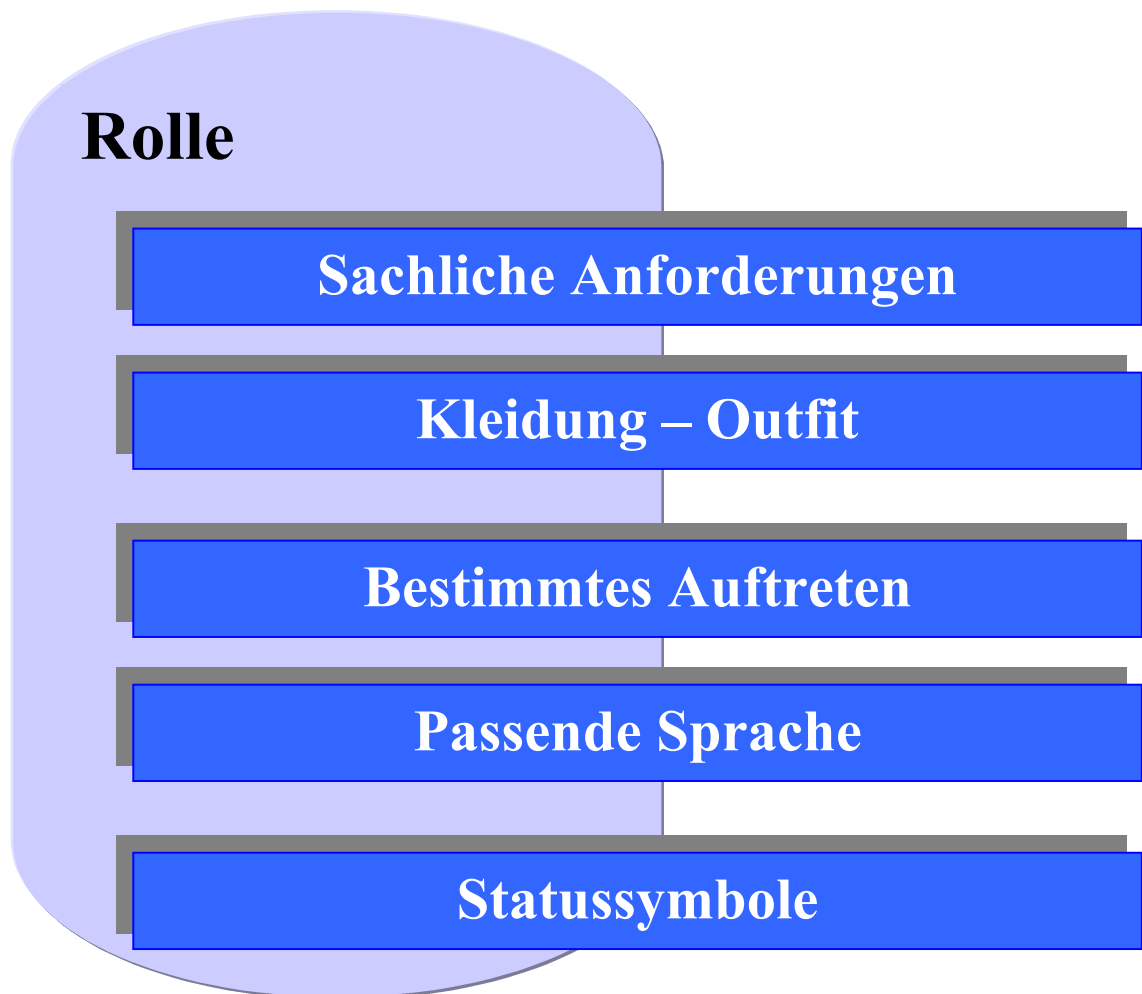
Beispielsweise geht es in der Berufskleidung nicht nur um ein zweckmäßiges, den jeweiligen Erfordernissen angemessenes Einkleiden, sondern auch um das sichtbar Machen einer sozialen Rolle. Dies wird besonders deutlich am Tragen von Krawatten oder eines bestimmten Hosentypus, die für das Erledigen bestimmter Sachaufgaben absolut keine Bedeutung haben.

**Kleidung, Auftreten und Sprachgebrauch gehören zur Rolle bestimmter Berufe.**

Da heute die Berufsrollen ständigen Änderungen unterworfen sind und viele Tätigkeiten auch gar nicht durch Berufe im klassischen Sinn definiert sind, **sprechen wir im folgenden nicht von der Berufs-, sondern von der Arbeitsrolle.** Das englische Wort „Job“ ist dieser Definition verwandt. Der „Job“ umfasst eine übertragene Aufgabe, die sowohl Sachkompetenz als auch soziale Kompetenz verlangt.

**Rollencoaching Tool Nr. 1 Schaubild:**

## **Bestandteile der Arbeitsrolle**



**Zur Arbeitsrolle gehören sowohl Sach-  
als auch Sozialkompetenz**

## **1.2 Wissen, worauf es heute ankommt**

Frau Markowski hat begriffen, worauf es heute im Arbeitsleben ankommt. Sie weiß, dass eine Arbeit mehr ist als das routinemäßige oder gar stupide Erledigen von Aufgaben. Sie lebt, dass eine Arbeit nur dann wirklich Befriedigung verschaffen kann, wenn sie positiv besetzt wird. Ihr inneres Feuer ist entflammt für das Ausüben ihrer Rolle.

**Warum sollte es nicht jeder so machen wie Frau Markowski und alles daran setzen, die Rolle im Berufsleben optimal auszufüllen? Schließlich verdanken wir alle der täglichen Rollenbausübung die Sicherung unserer Existenz.** Wenn man bedenkt, wie viele Stunden, Wochen, Monate und Jahre jeder von uns im Ausüben der Rolle im Arbeitsleben verbringt, dann spricht alles dafür, ganz viel dafür zu tun, dass es einem dabei gut geht.

Wie kann es gelingen, dass es zu einem optimalen und das heißt für alle Beteiligten vorteilhaften Ausüben der Rolle kommt? Darauf gibt es immer wieder die Antwort, dass die Arbeitenden motiviert sein müssen. Nur motivierte Mitarbeiter füllen ihre Rolle gut aus. Dem stimmen wir zu. Bleibt nur noch die Frage zu klären, an der sich Berater, Coaches und Führungskräfte schon des längeren die Zähne ausbeißen, wie es zur Motivation kommen kann.

Unsere Antwort darauf lautet, dass die Motivation für das Ausüben der Rolle dadurch erzeugt und gesteigert wird, indem jeder sich die Grundlagen seiner Rolle aneignet.

**Dazu gehört sowohl ein Verstehen, was die jeweilige Rolle beinhaltet und auch ein ganz praktisches Vorstellen und Einüben von rollenkonformen Verhaltensweisen. Durch dieses Vorgehen entsteht Motivation für die Rolle im praktischen Tun.**

**Anders ausgedrückt: Im Rollencoaching fördern wir die Identifikation mit der Rolle, das ist die Ausgangsbasis für eine stabile Motivation.**

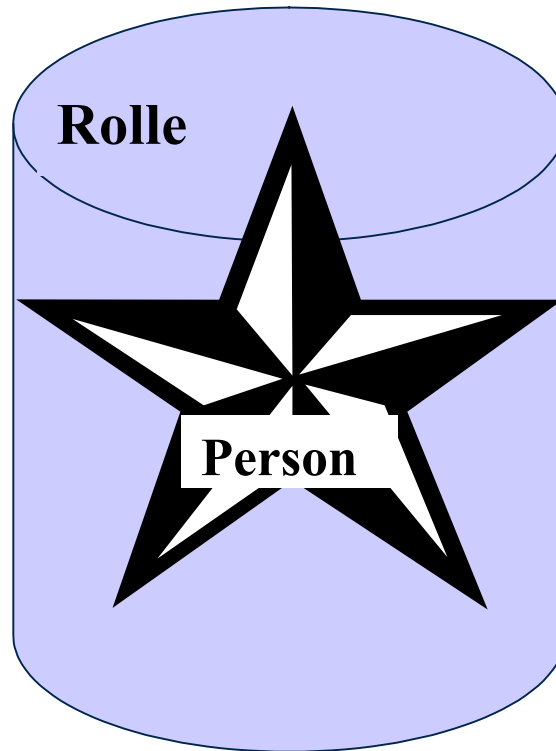


Wir glauben nicht, dass erst die Motivation geschaffen werden muss und dann die Rollenausübung geschieht, sondern, dass im Einüben der Rolle die Motivation entsteht. Ob einem der Pudding schmeckt, findet man nur raus, wenn man ihn isst und nicht, wenn man lediglich an ihn denkt.

Unser Rollencoaching bietet dafür die passenden Instrumente.

**Rollencoaching Tool Nr. 2 Schaubild:**

## **Rollenmotivation**



**Nur der, der den Pudding isst,  
weiss, wie er schmeckt.  
Nur der, der in eine Rolle hineingeht,  
kann Leidenschaft für sie entwickeln.**

### **1.3 Alles klar in Ihrer Rolle? Oder ....**

Problemlagen im alltäglichen Arbeitsprozess nehmen zu und werden immer vielfältiger. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können sich immer weniger an allgemein gültigen Standards orientieren. Die Anforderungen und Erwartungen an ihre Qualifikationen und Kompetenzen, an ihr Selbststeuerungs- und Regulierungsvermögen steigen.

Eine innovative Arbeit braucht kompetente Akteure. Für alle Beteiligten wächst der Bedarf, die in der Ausbildung erworbenen berufsqualifizierenden Fähigkeiten durch qualifizierte und spezialisierte Fort- und Weiterbildungen sowie zunehmende Selbstreflexion über die eigene Arbeit zu ergänzen. Dazu steigt der Bedarf, vorgegebene Konzepte, Arbeitspläne und Betriebsvorgaben durch eigene Beiträge zu ergänzen und auf die eigene Arbeitssituation hin weiterzuentwickeln sowie die eigene persönliche und berufliche Basis ins Blickfeld zu nehmen.

Für viele Menschen scheint klar, was sie in ihrem Beruf zu tun haben und wie sie ihre Berufsrolle zufriedenstellend ausfüllen: Ein Maurer baut Häuser, eine Bäckerin stellt Kuchen und Brötchen her und ein Arzt operiert zum Beispiel vereiterte Blinddärme heraus.

Prüfen Sie sich zu Beginn einmal mittels der folgenden Checkliste, wie klar Sie sich über Ihre Arbeitsrolle sind.