**Was heißt „Rollenverständnis im Beruf“?**

Der Begriff „Rollenverständnis stammt aus der Sozialpsychologie und bezeichnet Erwartungen an das Verhalten, die mit einer bestimmten sozialen Position verknüpft sind. Im Alltag besetzt jeder Mensch verschiedene Rollen und handelt meist instinktiv der Rolle entsprechend. Dass wir häufig zwischen Rollen wechseln, ist uns oft gar nicht so bewusst. Ein Elternteil bereitet morgens noch das Pausenbrot für die Kinder zu und ist kurz darauf als Angestellte:r im Job oder hat eine Abteilung zu leiten. Am Abend beim Essen mit Freunden erfüllt man wieder eine neue Rolle als Vertraute:r.

**Rollenverständnis im Beruf und Rollenkonflikte**

Aber nicht nur im Alltag, sondern auch im Beruf, besteht oft wenig Klarheit über die einzelnen Rollen. Flexibilisierung der Arbeit und Digitalisierung lassen die Grenzen zwischen privaten und beruflichen Rollen zudem immer mehr verschwimmen. Das birgt ein hohes Konfliktpotenzial und es kann zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen kommen. Die Konflikte finden dann auf zwei Ebenen statt.

**Der Intra-Rollen-Konflikt**

Bei einem Intra-Rollen-Konflikt geht es um die verschiedenen Erwartungen, die an einen Positionsinhaber gestellt werden. Mitarbeiter:innen haben zum Beispiel andere Erwartungen an Abteilungsleiter:innen als Geschäftsführer:innen.

**Der Inter-Rollen-Konflikt**

Ein Inter-Rollen-Konflikt hingegen entsteht aus den widersprüchlichen Erwartungen, denen eine Person in ihren verschiedenen Positionen entsprechen muss, zum Beispiel als Elternteil, Freund:in, Teamkolleg:in, Vorgesetzte:r, Vereinsmitglied und so weiter. Denn jeder von uns erfüllt unterschiedliche Rollen und manche sogar gleichzeitig. Dem Inter- sowie Intra-Rollen-Konflikt begegnen wir daher auch im Arbeitsalltag. Diese werden besonders deutlich, wenn sich Positionen verändern. Eine frisch gebackene Teamleiterin verhält sich noch wie eine Teamkollegin und hat Mühe durchzugreifen und Arbeitsergebnisse einzufordern. Schwierig wird es auch, wenn ein Firmengründer sich auf sein Fachwissen fokussiert, während eigentlich strategisches Denken und Führungsfähigkeit gefragt wären. In beiden Fällen sind die neuen Positionen nicht bewusst.

Gleiches geschieht aber auch, wenn sich technische Anforderungen ändern oder das Unternehmen vor einem Veränderungsprozess steht. So kann im Rahmen des Informationsflusses eine fehlende oder klar definierte Rollenverteilung einen großen Unterschied ausmachen. Stehen Veränderungsprozesse an und ein Teil der Belegschaft wird nicht informiert, obwohl sie ebenfalls von den Prozessen betroffen sind, fühlen sie sich außen vor gelassen und nicht wahrgenommen. Unsicherheiten, Ängste und Frust sind die Folge und blockieren bei der Arbeit. Expert:innen gehen davon aus, dass 40% – 60 % der Leistungsressourcen eines Unternehmens wegen fehlender Wertschätzung der Mitarbeiter:innen nicht ausgeschöpft werden. Unternehmen sollten daher Positionen genau definieren und Verantwortungsbereiche festlegen.

**Einheitliches Rollenverständnis im Beruf erleichtert Aufgabenverteilung**

Stephan Wolhlfahrt und Alexander Bosler von der Robert Bosch GmbH verdeutlichen, dass auch in der Unternehmensorganisation ein klares Rollenverständnis unerlässlich ist. Sind Mitarbeitende eher in Projekten organisiert müssen Stellenbezeichnungen wie Product Owner, Scrum Master oder Chapter Lead im ganzen Unternehmen von allen verstanden werden. Nur wenn die Funktionsbereiche klar definiert sind, können Arbeitsabläufe reibungslos und auch projektübergreifend funktionieren. Für Human Resources ist die genaue Rollendefinition zudem wichtig, um Mitarbeiter:innen nach einem Projektende schneller auf eine neue Position zu setzen. Dies geht nur, wenn ihre Kompetenzen ersichtlich sind. Um die Qualität in Unternehmen mit klassischen Strukturen zu sichern, ist ein Organigramm sinnvoll. Erstellung eines Organigramms. Hier werden die Tätigkeitsprofile wie auch Aufgaben der Mitarbeitenden beschrieben.

**Workplace Insights: Rollenverständnis**

In der Auswertung von mehr als 40 Tausend Mitarbeitenden zeigt sich, dass das Rollenverständnis oftmals eine [Ressource](https://www.dearemployee.de/glossar/ressource/) für die Mitarbeitenden darstellt. Nur ein kleiner Prozentsatz von knapp mehr als 3% erlebt das Rollenverständnis als eine Belastung und ist „im roten Bereich“.

Ein Bild, das Text, Screenshot, Kreis, Diagramm enthält.

Automatisch generierte Beschreibung

**Was hat das Rollenverständnis im Beruf mit Wertschätzung zu tun?**

Allerdings sollten Rollenbeschreibungen nicht dazu dienen, sich und seine Mitarbeiter:innen total für das Unternehmen zu funktionalisieren. Gerhard Zapke-Schauer (Autor und Präsident des Verwaltungsrats der *EuRatio Akademie Zürich)* formuliert es so: „Motivation ist kein Versuch zur Effizienzsteigerung, es ist die Begründung (Motiv), weshalb wir im Team am Arbeitsplatz zusammenkommen. Es geht darum, die Kompetenzen des einzelnen Mitarbeitenden zur Wirkung kommen zu lassen, und zwar so, dass er sich selbst als Ursache des Unternehmenserfolges verstehen und erkennen kann. In privaten Partnerschaften kommt man schließlich auch nicht zusammen, um in dem anderen eine nützliche Funktion zu sehen, sondern um „im Team“ besser zu leben als alleine.

**Zehn Tipps zum besseren Rollenverständnis im Beruf**

1. Rollen bewusst machen
2. Inter- und Intra-Rollen Konflikte bewusst machen
3. Einheitliches Rollenverständnis entwickeln
4. Mit Offenheit diskutieren
5. Teams bei der Definition einbeziehen
6. Organigramm erstellen
7. Verantwortungsbereiche und Arbeitsaufgaben klar vergeben
8. Hierarchien klären
9. Vertretungen bei unerwarteten Ausfällen regeln
10. Mit Coaching/Rollentraining Selbstreflexion des Rollenverständnisses unterstützen
11. Beschreiben Sie welche Bedeutung das Rollenverständnis im beruflichen Kontext hat.
12. Erläutern Sie den Unterschied zwischen Inter-Rollen- und Intra-Rollen-Konflikten.
13. Diskutieren Sie, warum ein warum ein einheitliches Rollenverständnis für das Team und das Unternehmen wichtig ist (Vor- und Nachteile).

**Aufgabenstellungen**