



Funktionsbewusstsein und Rollenflexibilität

Funktion und Rolle

Eine FUNKTION ist eine Vereinbarung in einem bestimmten sozialen Kontext und ist mit bestimmten TÄTIGKEITEN verbunden. FUNKTIONEN haben öffentlichen und offiziellen Charakter, d.h. sie sind für die beteiligten Personen transparent (z.B.: Organigramm, Funktionsbeschreibung,...).

Eine ROLLE wird aufgrund einer eigenen oder fremden Erwartungshaltung sowie aufgrund individueller Persönlichkeits-Struktur eingenommen. ROLLEN bekleiden FUNKTIONEN.

Personen vereinbaren FUNKTIONEN und damit Abhängigkeiten und Entscheidungsbefugnisse; ROLLEN beleben die Gestaltung des Zusammenseins/-arbeitens. Die Personen können dabei methodische Hilfen einsetzen.

Funktionen	Tätigkeiten	Rollen
erworben, verliehen, vereinbart		flexibel, freie Wahl
Leiter	<ul style="list-style-type: none"> • bewerten • beurteilen • entscheiden • anleiten • kontrollieren • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Anführer • Initiator • Helfer • Verfolger • • •
Berater	<ul style="list-style-type: none"> • Fachberatung • persönl. Beratung • Problem-Beratung • Konflikt-Beratung • Coaching • 	<ul style="list-style-type: none"> • Beobachter • Begleiter • Sachverständiger • Helfer • • •
Verhandler	<ul style="list-style-type: none"> • wünschen • fordern • verhandeln • durchsetzen • Übereinstimmungen festhalten • Abweichungen festhalten • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Idealist • Retter • Führer • Besserwisser • Geheimnistuer • Nachgebender • • •
Mitglied	<ul style="list-style-type: none"> • Situation beschreiben, mitteilen • Bereitschaft zur Zusammenarbeit feststellen, aussprechen • Ziele festlegen • planen • durchführen • weiterleiten • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausführender • Fachmann • Mitglied • Prügelknabe • Exponent • Rebell • Angepasster • •



Funktionen bei der Führung von Menschen

Für Führungskräfte ist ein differenziertes Verständnis der wesentlichen unterschiedlichen Führungsanforderungen und Ihrer Stärken/Entwicklungsfelder wesentlich. Klarheit für die eigene Funktion und ihre Aufgaben ist Voraussetzung für Klarheit in ihrer Anwendung und Ausübung.

Führungskräfte üben im Zusammenwirken mit ihren Mitarbeitern und Kollegen eine wesentliche Funktion aus, nämlich die der **Leitung**. Immer wieder sind sie aber auch in Situationen, in denen zu der Leitungsfunktion eine „Nebenfunktion“ vonnöten ist. Sie nehmen dabei zusätzlich die Funktion der **Beratung, Verhandlung** oder des **Mitglieds** wahr.

Je nach Führungssituation wechselt der Bedarf oder die Notwendigkeit nach einer bestimmten Nebenfunktion sehr rasch - nur die Funktion der Leitung ist dauerhaft mit der Führungskraft verbunden. Eine große Gefahr für die Führungskraft besteht darin, dass die einzelnen Funktionen und die daraus resultierenden Aufgaben nicht klar auseinandergelassen werden. Dadurch entsteht Unklarheit und häufig werden dann Doppelbotschaften gesendet, die für alle Beteiligten wenig hilfreich sind und zu Lähmungen im System führen.

Beispielsweise sorgt es für Verwirrung bzw. belastet es die Beziehungen, wenn bei einer Besprechung nicht klar ist, dass die Führungskraft im Sinne einer Entscheidungsvorbereitung lediglich Meinungen, Standpunkte seitens der Mitarbeiter einholen, sich die Entscheidung letztlich jedoch selbst vorbehalten will (Vermischung von Leitung und Verhandlung). Eine Vermischung entsteht auch dann, wenn die Führungskraft in einem Gespräch, in dem es um Fragen der Weiterentwicklung eines Mitarbeiters geht, statt verstärkt als Berater zu sehr als Leiter agiert und bspw. Weiterbildungsmaßnahmen anordnet (angemessener wäre es hier, in beratender Weise Fragen zu stellen, die dem Mitarbeiter helfen, selbst eine genauere Einschätzung vorhandener Stärken/Schwächen und notwendiger Maßnahmen zu entwickeln). Zu einer Vermischung der Funktionen käme es häufig auch im jährlichen Mitarbeitergespräch, wenn dabei sowohl eine Leistungsbeurteilung stattfindet als auch die Entwicklungsplanung für den Mitarbeiter. Hier sollte der Schwerpunkt der Funktionen im Gespräch deutlich markiert werden.

Die vier Funktionen erfordern jeweils unterschiedliche Fähigkeiten. Dementsprechend liegen einzelne Funktionen einer Führungskraft mehr oder weniger. Allerdings kann eine besondere Stärke in einer bestimmten Funktion eine Schwäche in einer anderen Funktion nur teilweise kompensieren.

Ein erster Schritt in Richtung klarer und unterstützender Führung besteht darin, dass Sie sich bewußt werden, in welcher Situation der Schwerpunkt auf der Hauptfunktion des Leitens liegt und wann es notwendig bzw. hilfreich ist, - vor dem Hintergrund der Leitungsfunktion - eher beratend, verhandelnd oder als Mitglied tätig zu sein und wie sich die einzelnen Funktionen in ihrer Ausübung und Wirkung unterscheiden.

Die Funktionen und ihre Aufgaben und Tätigkeiten

1. Die **Funktion Leitung** ist charakterisiert durch Aufgaben wie

- Beurteilen: Bewertung, Diagnose, Analyse von Situationen, Informationen, Personen etc. als Grundlage, um zu
- Entscheiden
- Leiten i. S. von anleiten, anordnen, Aufträge erteilen, Anweisungen geben, Instruktionen, Handlungsaufforderungen aussprechen. Die dadurch ausgelösten Handlungen und erzielten Ergebnisse sind zu



- kontrollieren (Zielkontrolle, Abweichungen feststellen, Vereinbarungen prüfen). Ein wesentlicher Aspekt der Kontrolle ist, sie nicht als negatives Prüfen sondern konstruktiv und als Unterstützung zu verstehen. In diesem Sinne soll auch positives Feedback nicht fehlen.

Diese Aufgaben resultieren aus einem vereinbarten, abgesprochenen, übertragenen Leitungsanspruch, der allerdings durch einen entsprechend umfassenden Informationsstand, sowie Umsicht in Bezug auf längerfristige Entwicklungen getragen sein sollte.

2. Die **Nebenfunktion Beratung** ergibt sich für eine Führungskraft bspw.

- a. im Rahmen einer bestimmten Sachproblematik,
- b. in einer persönlichen Problemsituation eines Mitarbeiters,
- c. in einer Konfliktsituation zwischen mehreren Mitarbeitern
- d. in Bezug auf die Weiterentwicklung der eigenständigen Problemlösungsfähigkeit des Mitarbeiters (Coaching)

Dabei ist es wichtig, dass die Führungskraft ihre Funktion des Beraters eindeutig definiert und den Betroffenen offenlegt. Beratung heißt hier, dass die Führungskraft dem Mitarbeiter/Team - vor allem durch Fragen - hilft, eine Situation selbst zu lösen. Es geht weder darum, dass die Führungskraft die Situation selbst löst (Gefahr der Rückdelegation!), noch dass sie selbst die Verantwortung für die Situation übernimmt.

Eine Fach-Beratungssituation kann bspw. entstehen, wenn ein Mitarbeiter im Rahmen einer übertragenen Aufgabe Unterstützung braucht und Sie ihm Informationen, Daten für eine bessere Beurteilung von Varianten zur Verfügung stellen, ohne ihm die Entscheidung aus der Hand zu nehmen.

Die Person des Mitarbeiters steht im Mittelpunkt, wenn es um seine Fähigkeiten und deren Erweiterung geht. Hier unterstützen Sie ihre Mitarbeiter, zu reflektieren, zu planen und neue Aktivitäten zu setzen.

In einem Konflikt zwischen Mitarbeitern (bspw. darüber, von wem welche Aufgaben zu erledigen sind) sollten Sie vor dem Eingreifen entscheiden, ob Sie in diesen Konflikt als Berater oder Leiter eingreifen möchten : als Berater sprechen Sie vielleicht nur an, dass Ihnen die Arbeitsbeziehung zwischen A und B seit einiger Zeit belastet erscheint und nennen einige Wahrnehmungen, auf denen diese Einsicht beruht und bieten eventuell noch, falls gewünscht, Hilfe bei der Bearbeitung an; als Leiter weisen Sie u. U. selbst an, welche Aufgaben wo hingehören, weil Sie keinen Freiraum für eine selbstgewählte Zuordnung sehen.

Vermeiden Sie eine Unklarheit Ihrer Leitungsfunktion im Beraten, überstrapazieren Sie Ihren Leitungsanspruch aber auch nicht, wenn Mitarbeiter - mit Unterstützung - selbst handeln könnten. Die Funktion des Beraters erfordert von Ihnen Widerstandskraft und eine positive Haltung zu ihrem Mitarbeiter.

Ein wichtiger Punkt für die Ausübung der Beratungsfunktion als Führungskraft ist, dass ein klarer zeitlicher Rahmen für den einzelnen Beratungsschritt bzw. die gesamte Beratung definiert ist.

3. Die **Nebenfunktion Verhandlung** liegt vor wenn die Betroffenen aufgrund der Sachlage auf der gleichen Ebene und nicht mit hierarchischem Gefälle agieren (z. B. Gehaltsverhandlung).

Grundelemente jeder Verhandlung sind

- Forderungen, Ziele, Wünsche formulieren und aussprechen
- Standpunkte, Meinungen klären
- Kompromisse eingehen
- Übereinstimmungen festhalten



Wenn ein Mitarbeiter die Übernahme eines Projektes vom Vereinbaren bestimmter Rahmenbedingungen abhängig macht (Zeit, Budget, externe Beratung bei Bedarf...), stehen sie mit ihm in einer Verhandlungssituation.

In dieser Funktion ist es wichtig, dafür zu sorgen, dass jeder Verhandlungspartner seinen Standpunkt, seine Interessen und Forderungen klar und offen einbringen kann. - Das heißt aber natürlich auch, sich selbst diese zuvor bewusst zu machen und sich auf die Verhandlungen gut vorzubereiten.

Spezielle Verhandlungssituationen für mittlere Führungskräfte ergeben sich dann, wenn sie Interessen des eigenen Bereichs mit der nächsten Führungsebene verhandeln (bspw. welcher Teil aus dem Gesamtopf von Leistungsprämien dem eigenen Bereich zur Verteilung zukommen soll oder wenn darüber verhandelt wird, ob der eigene Bereich zusätzliche Stellen bzw. Arbeitskapazität bewilligt erhält.)

Auch hier ist die Einstellung zum Verhandlungspartner ein entscheidender Faktor für das Ergebnis und für zukünftige Verhandlungen und deren Ergebnisse.

4. In der **Nebenfunktion Teammitglied** bearbeitet die Führungskraft gemeinsam mit Mitarbeitern oder Kollegen Problemstellungen, sucht miteinander Lösungen, die oft auch gemeinsam realisiert werden.

Wenn Sie als Teammitglied Aufgaben wie Situationsklärungen, Zielformulierungen, Planen und Durchführen ausüben, ist es wichtig, sich ihre Funktion als Mitglied und die damit zusammenhängenden „Rechte und Pflichten“ immer wieder bewusst zu machen, um eine Funktionsüberschreitung zu vermeiden, die bei den Mitarbeitern zu Konfusion oder Ärger führen würde.

Die Schwierigkeit dieser Funktion für eine Führungskraft wird oft deutlich, wenn sie in Problemlösungsgruppen die Funktionen des Gesprächsleiters und Teammitglieds gleichzeitig ausüben möchte. In dieser Situation wird offensichtlich, dass es gefährlich ist, Leiter, Berater, Verhandler und Teammitglied gleichzeitig sein zu wollen.

Günstig ist es daher, wenn die Führungskraft sich immer wieder im Führungsalltag bewusst macht, in welcher Funktion sie agiert und was sie daher tut oder bewusst unterlässt, und wenn dies auch den Mitarbeitern transparent ist.

Rollenflexibilität

„Je mehr Rollen eine Person zur Verfügung hat, umso höher ist ihr Handlungs- und Entscheidungsspielraum.“

Definition:

Während *Funktion* eine erworbene, verliehene, vereinbarte oder festgelegte Rahmenbedingung in einer sozialen Gemeinschaft ist, die auf beidseitig abgesprochenen Tätigkeiten fußt, bezeichnet *Rolle* ein aufgrund eigener oder fremder Erwartungshaltung gewähltes Verhaltensmuster, das abgesprochen oder unabgesprochen in der sozialen Gemeinschaft ausgeübt wird.

Rollen bekleiden *Funktionen*. An eine Funktion ist eine Vielzahl von Rollen gebunden. Es ist wichtig, diese Rollen flexibel wechseln zu können.

Bedeutung:

In unserem Rollenverhalten greifen wir auf gelebte, erlebte Rollen und Muster zurück, die sich in unserer individuellen Lebensgeschichte herausgebildet haben. Erst das Bewusstsein und die Akzeptanz des eigenen Rollenverhaltens gibt uns die Möglichkeit, die unterschiedlichen, zur Verfügung stehenden Rollen zu wechseln und wirkungsvoll zu nutzen (Rollenflexibilität).



Rollenflexibilität erweitert den Entscheidungs- und Handlungsspielraum im Alltagsgeschehen und steigert das Argumentationsvermögen und somit die Fähigkeit der partnerschaftlichen Verhandlungen. Beim Einnehmen einer Rolle ist jedoch darauf zu achten, dass sie der Funktion auch entspricht. Viele funktionale Leiter, Berater, Verhandler und Mitglieder wechseln in kritischen und unbequemen Situationen ihre Funktion und übernehmen Rollen, die ihrer Funktion inadäquat sind, aber einen höheren emotionalen Nutzwert versprechen. Dieses Verhalten ist einerseits der zielorientierten Aufgabenorientierung wenig förderlich und andererseits bewirkt es Verwirrung bei allen Beteiligten.

Sowie Rollenstarrheit störend wirkt, sorgen übertriebene Rollenflexibilität und Rollenunsicherheit für Konfusion.

Wichtig ist es daher auch in Krisensituationen seine Funktion nicht zugunsten eines unpassenden Rollenverhaltens aufzugeben. Es geht vielmehr um das deutliche Aufzeigen der vereinbarten Funktion und das Verhalten dieser Funktion entsprechend zu gestalten.

Ulrike Pabinger nach einem Modell von Waldefried Pechtl