

## Person und Rolle

Ein zentrales Konzept, das sowohl im Coaching als auch in der Führungsarbeit relevant ist, ist **die Unterscheidung zwischen Person und Rolle**. Im Führungskontext hilft mir die Unterscheidung zu **erkennen, bei welchen Fragestellungen und Themen ich in meiner Rolle gefordert bin** – aber auch **in welchen** die Rolle alleine nicht weiterkommt und stattdessen **die Person** stärker auf das Spielfeld treten muss. **Im Coaching arbeiten wir immer an der Schnittstelle zwischen Person und Rolle** – es geht um die Verknüpfung des Privaten mit dem Spiel in der Öffentlichkeit.

### Die Rolle

Den **Begriff** der Rolle kennen wir **aus der Soziologie** und **dem Theater**. Rollen werden verstanden als **eine Art Verhaltensmuster, welches** in einer bestimmten sozialen Situation **gebraucht und verlangt wird**. Wenn **Menschen** Rollen übernehmen, **werden sie zu Trägern von Verhaltensweisen, Einstellungen und Gefühlen, die zu der Rolle gehören**. In der Theatersprache: Man schlüpft in die Rolle, legt die entsprechenden **Accessoires**, die **Kleidung** und die **Maske** an und spricht den **Text**, den die Rolle in dieser Szene verlangt.

In einer **Rolle** ist gleichzeitig beschrieben und **definiert, was der Einzelne zum Ganzen beiträgt** und umgekehrt **auch, was das Ganze** (also das Unternehmen, das System, die Gesellschaft...) **vom Einzelnen erwartet und braucht**. Menschen verlieren also in gewissem Sinne ihre Individualität und nehmen mit der Rolle **typisiertes Verhalten** an: Ärzte sehen aus wie Ärzte, Rechtsanwälte wie Rechtsanwälte und sie verhalten sich auch so.

**Im Arbeitsleben** ist die Rolle **das, was auf der eigenen Visitenkarte steht**.<sup>1</sup> **Die Rolle definiert die Anforderungen der Organisation** – das, was gebraucht wird, damit die Organisation langfristig funktionieren und überleben kann. **Rollen müssen daher immer austauschbar sein**. Sie müssen unabhängig von bestimmten Personen funktionieren, sonst hat die Organisation ein massives Problem, falls sich einer der Rollenträger frühzeitig verabschiedet.

**Wollen wir in einer bestimmten Rolle akzeptiert werden, müssen wir uns** bis zu einem gewissen Grad **an die Erwartung angleichen, die an die Rolle gerichtet werden**. Sonst werden wir kritisiert, nicht ernst genommen oder einfach ignoriert.

### Die Person

Den **Begriff** der Person kennen wir **aus der Psychologie** und **der Pädagogik** – es geht um **die eigene Persönlichkeit**. Diese ist ein **komplexes Geschehen**, in das unser **Verhalten**, unsere **Fähigkeiten**, aber auch unsere **Werte, Einstellungen** und **Glaubenssätze**, unsere **Identität** und **Zugehörigkeit** hineinspielen. **Als Personen empfinden wir Sympathie oder Antipathie** gegenüber anderen Personen, wir fühlen uns wohl oder auch nicht so wohl – und das vom ersten Kontakt an. All dies findet völlig unabhängig von der Rolle statt, die wir innehaben.

---

<sup>1</sup> Im Rahmen von selbstorganisierten Teams gibt es in der Regel keine klassischen Visitenkarten mehr, sondern jede MitarbeiterIn füllt verschiedene, oft kleinteilige Rollen aus, die beschreiben, wofür die jeweilige RollenträgerIn zu sorgen hat. Die Definition der Rolle ist weiterhin wichtig, da nur so Handlungsspielräume und Verantwortungsbereiche klar voneinander abgegrenzt werden können. (Nähere Informationen in der Teilnehmerunterlage [Die Bedeutung von Rollen in selbstorganisierten Teams](#)).

## Person und Rolle

**Nur als Personen können wir kreativ und innovativ sein** – und **damit** auch **die Rolle**, die wir besetzen **beeinflussen und verändern**. Nur als Personen sind wir begeistert, zeigen Eigeninitiative und vielleicht sogar Hingabe für unsere Arbeit. **Wir haben Bedürfnisse** und können wir selbst sein – authentisch und individuell.

**Widerspricht die Rolle**, die wir spielen, **unserer Person**, unseren inneren Werten und Einstellungen oder können wir unsere Fähigkeiten und Talente nicht in unserer Rolle ausleben, **wird es häufig anstrengend**. Es kann sein, dass unsere Person dann in den Hintergrund tritt und in der Rolle Dienst nach Vorschrift gemacht wird: Ich erfülle die Anforderungen der Rolle, aber ich habe keine Verbindung zu ihr und hole daher auch nicht das Potenzial heraus, das möglich wäre, wenn ich mich wirklich mit der Rolle verbunden fühlen würde.

### Die Wechselwirkung zwischen Person und Rolle

**Die Wechselwirkungen** zwischen Rolle und Person **sind vielfältig**. Einerseits fühlen sich Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit zu bestimmten Rollen hingezogen. Andererseits suchen sich die Rolle auch die Menschen, die sie brauchen, um sich selbst zum Ausdruck zu bringen.

Rolle dominiert Person	Person dominiert Rolle
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Rollen <b>sind langlebiger</b> und werden uns von den Organisationen meist in relativ <b>definierter Form</b> angeboten</li> <li>☉ Wir messen unser Verhalten an den <b>Maßstäben, die die Rolle vorgibt</b></li> <li>☉ Es gibt <b>keinen Urlaub</b> von der Rolle<sup>2</sup></li> <li>☉ Nur, wenn wir eine <b>Rolle spielen, die dem Ganzen nützt</b>, ist unser Leben bedeutungsvoll</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Wir können unsere systemischen <b>Rollen wählen</b></li> <li>☉ Nur als Personen sind wir <b>schöpferisch und innovativ</b></li> <li>☉ <b>Ethische Entscheidungen</b> treffen wir immer als Personen</li> </ul>

Es ist hilfreich **beide Sichtweisen zur Verfügung zu haben** und **situationsgerecht die Person** (bzw. die Verantwortung des Einzelnen) **oder die Rolle** (bzw. die Erfordernisse der Organisation) **in den Vordergrund zu stellen**. Person und Rolle sind **zwei Seiten derselben Medaille**.

<sup>2</sup> Auch wenn ich nach Feierabend locker bei einem Bier mit meinem Team zusammensitze, bin ich in den Augen der anderen immer noch die Chefin.

## Person und Rolle

### Mögliche Themen im Coaching:

- ④ Wie kann ich als Person meine (neue) Rolle ausfüllen?
- ④ Wie kann ich mit den möglichen Spannungen zwischen mir als Person und meiner Rolle klarkommen?
- ④ Sind bei meinem Thema Personen- oder Rollenbeziehungen betroffen?
- ④ Wie ist mein Thema in das Rollensystem meiner Organisation eingebunden?

### Quellen:

- ④ Elke Schlehüser und Rainer Molzahn: *Die heiligen Kühe und die Wölfe des Wandels. Warum wir ohne kulturelle Kompetenz nicht mit Veränderungen klarkommen*. Gabal, 2007
- ④ Rainer Molzahn: *Tough Love. Führen ist Beziehungsarbeit. Ständig*. Books on Demand, 2014
- ④ Erving Goffman: *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*. 4. Auflage. Piper, 2006