

## Rollenanalyse

*Interaktionen werden von unserem Führungselbstverständnis bestimmt ...*

Unser Führungselbstverständnis wirkt sich auf unsere Führungsbeziehungen aus, meist ohne dass wir uns dessen gewahr sind. Und oft werden unsere Interaktionen von impliziten Annahmen bestimmt, welche den Zielen, die wir eigentlich anstreben, entgegenstehen. Wir plädieren beispielsweise für selbständiges Arbeiten, untergraben aber gleichzeitig die Selbständigkeit unserer Mitarbeitenden durch unser Kontrollverhalten: Offenbar ist die implizite Annahme, Kontrolle sei wichtig, ein Teil unseres Führungselbstverständnisses.

*... und verlaufen rekursiv*

Unser Führungselbstverständnis bestimmt nicht nur unser Verhalten, sondern auch die Art, wie wir das Verhalten unseres Gegenübers interpretieren und umgekehrt. Es kann dabei nicht entschieden werden, welches Verhalten das andere ursächlich bedingt: Ist die Mitarbeiterin so unmotiviert, weil wir sie kritisieren, oder kritisieren wir sie, weil sie unmotiviert ist? Menschliche Interaktionen verlaufen rekursiv.

*Führungsentwicklung heißt ...*

Führungsentwicklung bedeutet, dem Umstand Rechnung zu tragen, dass unsere Handlungen aufeinander bezogen sind und von unseren impliziten Annahmen gelenkt werden. Nur wenn wir das erkennen, können wir *unseren Anteil* an unseren Führungsbeziehungen wahrnehmen. Wir kritisieren beispielsweise eine Mitarbeiterin nicht weiter für ihr scheinbar unmotiviertes Verhalten, wenn wir in unserer Kritik *unseren Anteil* daran erkennen.

### Zielsetzung

*... den eigenen Anteil an Interaktionen erkennen*

Das Ziel einer Rollenanalyse ist es, zu klären, welches der eigene Anteil an problematisch verlaufenden Interaktionen ist. Es geht nicht darum, ein vorgegebenes Problem zu lösen, sondern verschiedene Sichtweisen einzubringen. Auf diese Weise kann die Person, welche ein Problem geschildert hat, von den Informationen jene auswählen, welche aus ihrer Sicht zutreffen. Diese Perspektivenvielfalt wird möglich durch das Setting des *Reflektierenden Teams* und die Technik des *Hypothesisierens* (siehe dazu die entsprechenden Tools).

### Reflexionssetting

<i>Arbeitsschritt</i>	<i>Form</i>	<i>Material</i>	<i>Zeit</i>
1. Fall suchen	Plenum	Flipcharts	15 Min.
2 Fall darstellen	4-10er-Gruppen	Notizpapier	20 Min.
3. Hypothesen bilden und Einsatz des Reflektierenden Teams			30 Min.
4. Feedback ans Beraterteam			10 Min.
5. Eintrag ins Führungstagebuch	Individuell	Führungstagebuch	20 Min.
			<b>1 – 1 1/2 Stunden</b>

## *Fall suchen*

1. Der Moderator oder die Moderatorin sammelt zunächst Fälle: Wer hat ein Führungsproblem, an dessen Lösung er oder sie interessiert ist und das von allgemeinem Interesse ist? Die Fälle werden aufgelistet und die Teilnehmenden entscheiden sich für einen. Bei mehreren Moderierenden werden in verschiedenen Gruppen verschiedene Probleme bearbeitet.

## *Fall darstellen*

2. Die Person, welche den Fall vorgibt, schildert die Situation möglichst unzensuriert und ausführlich. Der Fall soll anhand eines Organisationsschemas, auf dem die involvierten Personen dargestellt sind, geschildert werden. Die anderen bilden das Beraterteam: Sie hören zu und schreiben alles auf, was Ihnen durch den Sinn geht, auch aufkommende Gefühle. In dieser Phase sind nur (wenige!) Verständnisfragen zulässig. (20 Min.)

## *Hypothesen bilden und Einsatz des Reflektierenden Teams*

3. Danach stellen die Beratenden Fragen zur Rolle der Person, welche den Fall vorgibt. Zu jeder Frage wird eine Hypothese formuliert. Es muss immer klar sein, aus welchem Grund eine Frage gestellt wird.

### a) Welches Führungsselbstverständnis wird sichtbar:

- Von welchen impliziten Annahmen wird die Person geleitet, welches Bild hat sie von ihren Mitarbeitenden?
- Wie wirkt sich das auf ihre Führungsbeziehungen aus?

### b) Mögliche Lösungsansätze:

- Entspannt sich die Situation, wenn sie neu oder anders definiert wird?
- Wie kann die Fallgeberin bzw. der Fallgeber durch Veränderung des eigenen Verhaltens zur Problemlösung beitragen?
- Welche konkreten Vorgehensschritte wären möglich?

Die Beratenden können zwischendurch ein „Timeout“ verlangen. Während dieses Timeouts sprechen sie als *Reflektierendes Team* frei über die Rolle des Fallgebers bzw. der Fallgeberin. Sie können während dieses Timeouts Spekulationen loswerden und sich untereinander austauschen.

Die Person, welche den Fall vorgibt, darf in dieser Phase nur zuhören, selbst wenn die Beratenden ihrer Meinung nach nicht Recht haben. (30 Min.)

## *Feedback ans Beraterteam*

4. Erst ganz zum Schluss gibt sie dem Beraterteam ein Feedback: Wie sind seine Ideen angekommen, was trifft zu, was eher nicht? Was erscheint ihr noch wichtig, das nicht erwähnt worden ist? Der Moderator oder die Moderatorin ist darum besorgt, dass die Person, welche den Fall vorgab, wirklich das letzte Wort hat. (15 Min.)

## *Führungstagebuch*

5. Tragen Sie Ihre Erkenntnisse in Ihr Führungstagebuch ein, falls Sie ein solches führen. (20 Min.)

## ***Hinweise***

Der Berater oder die Beraterin sollte, falls dies nicht schon an anderer Stelle geschehen ist, auf die Regeln für die Arbeit mit dem Reflektierenden Team im Tool *Das Reflektierende Team* hinweisen (vgl. auch Schlippe & Schweitzer, 1998). Dies kann vor Beginn der Übung geschehen oder nach Punkt 2. Beachten Sie dazu auch das Tool *Hypothesen bilden*.

## ***Literatur***

Schlippe, A. v. & Schweitzer, J. (1998). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. 5. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht