

## Handout für Mitarbeitende

### Widersprüchliche Anforderungen

Widersprüchliche Anforderungen bedeuten, dass Mitarbeitende mit sich **widersprechenden Aufgaben oder Erwartungen konfrontiert** werden. Diese Aufgaben können **von einer oder mehreren Personen** kommen. Zudem **fehlt es oft an nötigen Informationen**, um die Aufgabe zu bearbeiten [6].

Widersprüchliche Anforderungen können auch mit dem Wort "**Rollenkonflikte**" beschrieben werden. Ein Rollenkonflikt ist ebenfalls bestimmt durch inkonsistente Informationen und Rollenerwartungen, die nicht vereinbart werden können [2, 3].

### Rollenkonflikte

Rollenkonflikte können unterschieden werden:

- **Inter-Sender-Konflikt:** Von zwei Personen werden unvereinbare Aufgaben oder Erwartungen an den Mitarbeitenden (den Rollenträger/ die Rollenträgerin) gestellt.
- **Intra-Sender-Konflikt:** Eine einzelne Person stellt widersprüchliche Anforderungen an den Mitarbeitenden (den Rollenträger/ die Rollenträgerin)

Zuletzt ist noch der Begriff **Rollenambiguität** wichtig: Rollenambiguität bedeutet, dass Mitarbeitende unklaren Anforderungen oder Erwartungen ausgesetzt sind. Ihnen fehlen Informationen bezüglich der genauen Ziele oder der Ausführung einer Aufgabe [1, 7].

### Gegenmaßnahmen

#### Rollenklarheit + Ambiguitätstoleranz

Rollenklarheit = Mitarbeitende wissen ganz genau, welche Aufgaben sie zu erledigen haben und welche Stelle sie formal aufgrund ihrer Stellenbeschreibung besetzen [1, 5].

Ambiguitätstoleranz = Mitarbeitende besitzen die Fähigkeit, Unsicherheiten und Widersprüche zur Kenntnis zu nehmen und ertragen zu können [4].

### Rollenklarheit & Ambiguitätstoleranz schaffen

In einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt ist es umso wichtiger, dass Mitarbeitende ihre Rolle mit den einwirkenden Anforderungen kennen. Dabei geht es nicht darum, alle widersprüchlichen Erwartungen zu eliminieren, sondern eher einen gesunden Umgang mit den Widersprüchen zu finden. Dies gelingt durch Reflektion der eigenen Rolle und Austausch mit den Personen, die die Erwartungen an die Mitarbeitenden stellen.



# Präventa

Quellen:

- [1] Bauer, J. C., & Simmons, P. (2000). Role ambiguity: A review and integration of the literature. *Journal of Modern Business*, 3, 41-47.
- [2] Kahn, R. L. (1978). Konflikt, Ambiguität und Überforderung. Drei Elemente des Stress am Arbeitsplatz. In M. Freese et al. (Hrsg.), *Industrielle Psychopathologie* (S. 18–33). Bern: Huber.
- [3] Kahn, R. L., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 571–850). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- [4] Kaiser, R. (2013, 28. August). Führen im Spannungsfeld von Erwartungen: Die komplexe Begegnung von Persönlichkeit, Organisation und Umfeld [Konferenzfolien]. Abgerufen von [https://www.hepfr.ch/sites/default/files/atelier5a\\_drrkaiser.pdf](https://www.hepfr.ch/sites/default/files/atelier5a_drrkaiser.pdf)
- [5] Kuhnert, S. (o.J.). Aufgaben und Rollenklarheit. Abgerufen am 28.01.2020 von <https://www.gda-psyche.de/DE/Arbeit-und-Psyche-von-A-Z/Aufgaben-und-Rollenklarheit/inhalt.html>
- [6] Schulte, E.-M., Wittner, B., & Kauffeld, S. (2019). Ressourcen und Anforderungen in der Arbeitswelt umfassend messen: Entwicklung und Validierung eines Fragebogens (ReA). Manuskript in Vorbereitung.
- [7] Sonntag, K., Frieling, E., & Stegmaier, R. (2012). *Lehrbuch Arbeitspsychologie* (3., vollst. überarb. Aufl.). Bern: Huber.