

Quadriga Hochschule Berlin

MBA Public Affairs & Leadership, Jahrgang 2013

Seminararbeit im Modul 2 Communication Circle
Die Rollentheorie im Agenturalltag

Betreuer/in: Prof. Dr. Susanne Femers

Verfasser: Andreas Söntgerath

Matrikelnr.: 03-13A1-10

Datum: 22. August 2013

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
2. Theoretische Grundlagen.....	3
2.1 Rollentheorie.....	3
2.2 Rollenkonflikte	4
2.3 Agentur-Kunden-Konflikte.....	5
3. Die Bedeutung der Rollentheorie zur Lösung von Agentur-Kunden-Konflikten	7
4. Fazit.....	9
5. Literaturverzeichnis	11

1. Einleitung

Public Relation (PR)- und Werbeagenturen fungieren für ihre Kunden als Problemlöser, Berater, Dienstleister und beständiger Partner. Je nachdem, welche Herausforderung beziehungsweise Anforderung der Kunde an die Agentur hat, unterscheidet sich die Funktion der Agentur deutlich. Das beeinflusst auch die Rolle, die dem Berater auf der Seite der Agentur zufällt. Diese Rolle ist seitens des Kunden, aber auch der Agentur als Organisation enorm mit Erwartungen gekoppelt. Häufig kommt es in diesem Zusammenhang zu Konflikten, weil es unterschiedliche Rollenerwartungen existieren, die nicht akkurat formuliert wurden.

Diese Konflikte sollen Gegenstand der vorliegenden Hausarbeit sein. Auf Basis der Rollentheorie werden anschließend häufige Rollenkonflikte dargestellt und Problemlösungsansätze skizziert. Zunächst wird das theoretische Konstrukt der Rollentheorie erläutert. Mit Hilfe der Rollentheorie werden dann die in der Praxis auftretenden Rollenkonflikte beschrieben. Hieraus werden konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet, die helfen sollen Rollenkonflikte zu vermeiden oder vorzubeugen.

2. Theoretische Grundlagen

In der Wissenschaft wird der Begriff Rollentheorie erstmals 1954 von Theodore Roy Sarbin verwendet und seither aus Sicht der Soziologie, der Kulturanthropologie und Sozialpsychologie erforscht.¹ Für diese Arbeit ist insbesondere der Blickwinkel der Sozialpsychologie relevant, denn hier finden insbesondere organisationspsychologische und mikrosoziale Aspekte Anklang, die für die Betrachtung einer Kunden-Agenturbeziehung grundlegend sind. In den nachfolgenden Punkten wird in gebotener Kürze auf die theoretischen Grundlagen eingegangen.

2.1 Rollentheorie

Die Rollentheorie geht davon aus, dass soziales Zusammenleben und -arbeiten durch Rollen geprägt ist, die einem Individuum zugeordnet werden können. Die Rolle wird als „... ein anonymer Bestandteil eines vorgegebenen Rechts- und Pflichtgefüges ...“ (Fischer, Wiswede 2009, S. 518) verstanden. Das bedeutet zum Beispiel, dass einem Verkehrspolizisten durch seine Rolle eine bestimmte Fähigkeit, Kompetenz und Macht zugeschrieben wird. Innerhalb seiner Rolle hat er gewisse Gestaltungsoptionen. Ferner wird dem Verständnis von Rollen zu Grunde gelegt, dass es ein Set an Positionen gibt. Diese

¹ Vgl. Wiswede (1977), S. 7

Positionen stehen untereinander in einer Beziehung.² Man stelle sich zum Beispiel die Anzahl verschiedener Positionen innerhalb eines Unternehmens vor. Hier interagiert der Pförtner mit dem Geschäftsführer, dem Lohnbuchhalter, dem Schichtführer usw. Allen ist dabei eine Rolle zugeordnet und im Rahmen dieser Rolle gibt es soziale Interaktion. Diese Zuordnung erfolgt durch bestimmte Muster und Regeln: Einem Geschäftsführer wird beispielsweise die Rolle des Vorgesetzten mit entsprechender Autorität und Weisungsbefugnis zugeordnet.³

In Abhängigkeit davon, welche Position ein Mitglied einer Gruppe bekleidet, werden unterschiedliche Erwartungen an das Mitglied geknüpft.⁴ An diese positionale Zuordnung sind Erwartungen gebunden, wie sich ein Kollege, Vorgesetzter oder Dienstleister in seiner Funktion verhalten soll. Bei der Interaktion mit anderen Individuen entsteht durch Rollenzuschreibung eine stabile Erwartung an das Verhalten des Gegenübers. Rollen haben auf organisationaler Ebene nach Günter Wiswede drei wesentliche Charakteristika:⁵ Sie sind erstens strukturierter und formalisierter ausgeprägt als in nichtorganisierten Sozialsystemen, sie werden zweitens stärker nach hierarchischen Aspekten (Rang und Befugnis) geordnet und drittens sind sie abgrenzender und spezialisierter. Damit tragen Rollen in Organisationen dazu bei, die unzählig vielfältigen Interaktionsmöglichkeiten auf ein Maß zu reduzieren, das als Austauschmuster verstanden werden kann. Diese Muster können von allen Beteiligten angewandt werden und erzeugen damit einen Grad an Verlässlichkeit, im Sinne von Reaktionsmustern,⁶ denn Beziehungen müssen nicht ständig neu erarbeitet, auf die Probe gestellt oder verhandelt werden.⁷ Rollen schaffen für Individuen einen Korridor an Verhaltensweisen und Erwartungen. Bei der sozialen Interaktion in Organisationen legen Rollen fest, wie welche Strukturen beschaffen sind und was voneinander erwartet werden kann.

2.2 Rollenkonflikte

Unter Rollenkonflikten werden Konflikte verstanden, bei denen die Rollenerwartung der Rolle widersprechen und nicht in Einklang gebracht werden können. Üblicherweise registriert der Betroffene diese Inkompatibilität.⁸

In der Literatur werden drei Ausprägungen von Rollenkonflikte differenziert: Interrollen Konflikt, Rolle-Selbst Konflikt und Intrarollen Konflikt.

² Vgl. Fischer, Wiswede (2009), S. 518

³ Vgl. Fischer, Wiswede (2009), S. 518 f.

⁴ Vgl. Bruhn (2005), S. 903

⁵ Vgl. Wiswede (1977), S. 100 f.

⁶ Vgl. Luhmann (2006), S. 168

⁷ Vgl. Fischer, Wiswede (2009), S. 519

⁸ Vgl. Wiswede (1977), S. 115

Der Interrollen Konflikt beschreibt Konflikte, die entstehen, wenn eine Person mehrere Rollen gleichzeitig erfüllen soll. Ein Beispiel hierfür wäre ein Pfarrer, der leidenschaftlicher Fußball-Fan ist und im Stadion geneigt ist mit dem Fanclub auf den Schiedsrichter zu schimpfen.⁹

Unter Rolle-Selbst Konflikt versteht man Konflikte, die dann entstehen, wenn von einer Person verlangt wird gegen die eigene Überzeugung zu handeln.¹⁰ Der Gemeinderat, der bei einer Abstimmung den Saal verlässt, um sich nicht dem Fraktionszwang zu unterwerfen und damit gegen seine Überzeugung stimmen zu müssen, ist hierfür ein Beispiel.

Der für diese Arbeit entscheidende Rollenkonflikttyp ist der Intrarollen-Konflikt, der in den Intersender-Konflikt und Intrasender-Konflikt ausdifferenziert wird. Grundsätzlich bezeichnet Intrarollen-Konflikt, jenen Konflikt, der bei unterschiedlichen Ansprüchen zweier Rollen aneinander auftritt. Der Intersender-Konflikt erklärt den Umstand, der entsteht, wenn eine Person mehreren zum Teil gegensätzlichen Rollenansprüchen gerecht werden muss. Ein Beispiel hierfür ist der Forstdirektor, der auf der einen Seite seinem Arbeitgeber (dem Staat) gerecht werden muss, möglichst hohe Erträge aus dem bewirtschafteten Wald zu erzielen und auf der anderen Seite den Jagdpächtern ein möglichst artgerechtes Biotop für das Wild vorzuhalten. Die zweite Ausprägung des Intrarollen-Konflikts ist der Intrasender-Konflikt. Dieser Konflikt liegt in missverständlichen und mehrdeutigen Äußerungen eines Rollensenders begründet.¹¹ Ein Gast erwartet freundlich und zuvorkommend behandelt zu werden, kann aber die Höflichkeitsformeln des Kellners nicht ausstehen.

2.3 Agentur-Kunden-Konflikte

Im Rahmen der Betrachtung möglicher Rollenkonflikte im Agenturalltag stehen in dieser Arbeit die Konflikte im Vordergrund, die zwischen Agentur und Kunden entstehen und hier in den unterschiedlichen Rollen dieser Zusammenarbeit begründet liegen. In PR-Agenturen sind vier Rollen ausgeprägt:¹²

1. PR-Experte: Der PR-Experte analysiert PR-Probleme und entwickelt Lösungsstrategien.
2. Kommunikationstechniker: Die Fähigkeit des Kommunikationstechnikers liegt in der operativen Umsetzung und Durchführung von PR-Maßnahmen. Dafür bedient er sich seiner ausgeprägten journalistischen Fertigkeiten.

⁹ Vgl. Fischer, Wiswede (2009), S. 527

¹⁰ Vgl. Fischer, Wiswede (2009), S. 527

¹¹ Vgl. Wiswede (1977), S 116 f.

¹² Vgl. Boltres-Streeck, Femers (2012), S. 159

3. Kommunikationsvermittler: Der Kommunikationsvermittler pflegt und organisiert die Beziehung zwischen der Organisation und der Öffentlichkeit und vermittelt Informationen nach innen und außen.
4. PR-Problemlöser: Diese Rolle wird als Teil des Managements gesehen, das er dabei unterstützt Probleme zu beschreiben und zu lösen.

Der Kunde knüpft andere Erwartungen an die Rolle des externen Dienstleisters als die, die PR-Agentur für sich, wie oben dargestellt, definiert und in die Handlungspraxis der sozialen Interaktion umsetzt. Im Alltag knüpft der Kunde vor allem folgende Erwartungen an die Agentur:

- Die Agentur soll bereits nach dem ersten Gespräch die Komplexität des Marktes und des unternehmerischen Umfelds des Kunden verstanden haben.
- Das Mandat wird weiter ausgelegt, als es ursprünglich vereinbart wurde und deswegen soll sich die Leistung der Agentur auf Bereiche erstrecken, die ursprünglich nicht im Mandat erfasst waren (z.B. ein Mailing formulieren, das an Endkunden gerichtet ist und eigentlich in den Bereich Werbung fällt).
- Die Agentur soll Extraleistungen erbringen, ohne dass es hierfür zusätzliches Budget gibt.
- Der PR-Berater soll im Grunde einfache Sekretariatsarbeiten übernehmen und Kundenkorrespondenz lektorieren („Können sie mal eben schauen, ob ich das Anschreiben an den Verwaltungsrat so verständlich formuliert habe?“).¹³
- Zur Lösung des Problems soll die Agentur die Lösungsansätze, die der Kunde im Briefing formuliert, übernehmen und umsetzen, denn der Kunde ist davon überzeugt, dass er grundsätzlich die besseren Ansätze, Konzepte und Ideen hat.
- Die Maßnahmen, die der Kunde ins Briefing geschrieben hat, sollen von der Agentur umgesetzt werden, ohne im Grunde aber das Problem zu lösen.
- Die Agentur soll eine außergewöhnliche, bislang unerreicht kreative Lösung präsentieren und umsetzen.
- Bereits nach wenigen Tagen sollen die vorgeschlagenen Maßnahmen wirken.

In den genannten Beispielen liegen Intrarollenkonflikte vor, denn die Rollenerwartungen des Kunden an die Agentur sind mit dem Selbstverständnis der Rolle der Agentur inkompatibel.¹⁴ Der Rollenkonflikt äußert sich zudem darin, dass der Kunde seine eigene Potenz, Konflikte zu lösen oder Herausforderungen zu bewältigen, angegriffen sieht, sobald ein externer Dienstleister zu Rate gezogen wird.¹⁵ Die Beispiele zeigen ferner, dass die Rollenansprüche an die Agentur eine enorme Spannweite haben. Einerseits erwartet der

¹³ Zitiert aus einem Gespräch mit der Agenturmitarbeiterin U. Timmler.

¹⁴ Vgl. Fischer, Wiswede (2009), S. 528

¹⁵ Vgl. Fuhrberg (2010), S. 153

Kunde die Fachexpertise und professionelle Unterstützung, andererseits soll der PR-Berater als Kommunikationstechniker die Vorstellungen des Kunden umsetzen. Diese Erwartungen an die Agentur sind widersprüchlich und konfliktrichtig.¹⁶

3. Die Bedeutung der Rollentheorie zur Lösung von Agentur-Kunden-Konflikten

Die Rollentheorie beschreibt, wie Individuen Rollen übernehmen und ausfüllen, die durch ihr berufliches oder soziales Umfeld determiniert sind. Diese Rollen fungieren als orientierender Korridor für soziale Interaktionsmuster und strukturieren die Handlungsoptionen der miteinander Interagierenden. Bedeutend sind Rollen in einem Kontext, in dem zunächst Unsicherheit seitens der Erwartungen an den Gegenüber bestehen. Diese Situation ist prägend für eine Agentur-Kunden-Beziehung, denn anfänglich ist nur unscharf umrissen, was der Kunde von einer Agentur zu erwarten hat oder erwartet. Ebenso stellt sich die Situation für die Agentur dar. Zwar bestehen hinsichtlich des Mandates oftmals verlässliche Orientierungspunkte, das heißt der Auftrag ist so präzise wie möglich umrissen, dennoch bleibt auch für die Agentur eine unstrukturierte Komplexität, die durch die Orientierung an Rollen geordnet werden kann.

Diese Ordnung ist in der Agentur-Kunden-Beziehung ein wesentlicher Bestandteil, denn durch die Zuweisung definierter Rollen und der damit einhergehenden Aufgaben entstehen konkrete Erwartungen und Handlungsmuster. Für den Kunden steht nach der Beauftragung einer Agentur fest, welche Personen mit welchen zugewiesenen Rollen fortan mit dem Mandat des Kunden betraut sind. Dadurch wird es dem Kunden möglich detaillierte Erwartungen an die Agentur und ihre Berater zu formulieren. Mit den Erwartungen verbindet er Problemlösungs-, Beratungs- oder Vermittlerkompetenzen und projiziert diese auf die Arbeit und das Verhalten seines beauftragten Dienstleisters. Mit dieser Projektion bedient sich der Kunde einem Mechanismus, die zu erwartenden Vorschläge, Entwürfe und Konzepte der Agentur zu antizipieren und damit seinerseits die Komplexität der möglichen Problemlösungsvarianten seines Problems auf ein für ihn zu bewältigendes Maß zu reduzieren.¹⁷ Dies kann er auf der Basis der zuvor zugewiesenen Rollen vornehmen.

Dies ist der Kristallisationspunkt für Intrarollen-Konflikte in der Ausdifferenzierung des Intersender-Konfliktes, denn der Kunde hat Ansprüche an die Rolle der Agentur im Allgemeinen und die Rolle der Berater im Besonderen. Die Spannung dieses Intersender-Konfliktes liegt in den divergierenden Erwartungen des Kunden an den Berater, welcher wiederum den Rollenerwartungen des Kunden und der Agentur gerecht werden muss. Die

¹⁶ Vgl. Boltres-Streeck, Femers (2012), S. 160

¹⁷ Vgl. Fischer, Wiswede (2009), S. 528

Erwartung das Problem des Kunden kompetent zu lösen, steht beispielsweise der Erwartung der Agentur, ein möglichst dauerhaftes Engagement zu etablieren entgegen.

Innerhalb der Kunden-Agentur-Beziehungen spielt als Rollenkonflikt ferner der Potenzkonflikt eine bedeutende Rolle.¹⁸ Dieser kann auch als Intrarollen-Konflikt subsumiert werden, allerdings in der Ausprägung eines Intrasender-Konfliktes. Der Auftraggeber erwartet eine kompetente Problemlösung durch einen externen Dritten, also eine Agentur. Er ist jedoch nur bedingt in der Lage sein eigenes fachliches Unvermögen einzugestehen, die Herausforderung selbst zu bewältigen. Er betrachtet die Agentur und die Berater der Agentur nicht als erfahrene und fähige Unterstützung bei der Problembewältigung, sondern vielmehr als Konkurrenten. Der Kunde sieht sich herausgefordert, seine eigene Kompetenz unter Beweis zu stellen.¹⁹

Schließlich lassen sich an den beiden zuvor exemplarisch dargestellten Intrarollen-Konflikten zwei wesentliche Punkte herausstellen, die mit den Erkenntnissen aus der Rollentheorie vermieden oder denen entsprechend vorgebeugt werden kann:

Der erste Punkt betrifft die Rollenerwartungen des Kunden an die Agentur im Rahmen des Intersender-Konfliktes. Gegenstand dieses Konfliktes ist das divergierende Rollenverständnis des Kunden und der Agentur. Dieser Konflikt lässt sich auf die Erwartungen zurückführen, die der Kunde anhand seiner Erfahrungen und seines Wissens entwickelt hat. Die Agentur kann diesen Erwartungen vorbeugen, indem sie gegenüber dem Kunden transparent und offen ihre Rolle und die Rollen der involvierten Berater beschreibt und dem Kunden kommuniziert. In diesem Prozess werden für jede einzelne Funktion Aufgaben und Kompetenzen definiert und zugeordnet. Diese Aufgabe muss die Agentur übernehmen und damit gleichzeitig dem Kunden einen Anhaltspunkt bieten, die Komplexität möglicher Handlungsoptionen einzelner Rollen auf konkrete und festgelegte Aspekte zu reduzieren. Der Kunde wird diese Leistung als Service und professionelles Vorgehen interpretieren, denn für ihn sinken neben dem Aufwand zusätzlich die Interaktionskosten.²⁰

Der zweite Punkt bezieht sich auf den Intrasender-Konflikt. Der Kundenberater ist mit der permanenten Überzeugung des Auftraggebers konfrontiert, dass der Kunde die nötigen fachlichen Voraussetzungen erfüllt, das Problem eigenständig zu lösen und der „Eindringling“ aus der Agentur überflüssig ist. Der Kunde verbindet mit der Rolle der Agentur Funktionen, die ihn aus seiner Sicht in seiner Position schwächer darstellen. Diese asymmetrisch erscheinende Situation erfordert von der Agentur, dass sie sich auf die Rolle des Kunden vorbereitet. Sie muss empathisch mit den Herausforderungen umgehen und dem Kunden das Gefühl geben, dass er in seiner Kompetenz durch die Agentur nicht in Frage

¹⁸ Vgl. Fuhrberg (2010), S. 153

¹⁹ Vgl. Fuhrberg (2010), S. 153

²⁰ Vgl. Fischer, Wiswede (2009), S. 519

gestellt wird. Hierzu ist eine strategische Emotionsarbeit nötig. Unter Emotionsarbeit versteht man die Fähigkeit, kundenorientiert zu fühlen und daraus Handlungsansätze für die Zusammenarbeit zu generieren.²¹

Dieses Gefühl muss aus dem Tiefenhandeln des Kundenberaters resultieren, sodass der Kundenberater durch entgegengebrachte Freundlichkeit und Einfühlungsvermögen neben seiner eigentlichen Beratungsleistung eine Zusatzleistung generiert,²² die der fachlichen Expertise einen einfacheren Zugang zum Kunden bereitet. Durch positive Emotionalität kann sich der Kundenberater in die Rolle des Auftraggebers einfühlen und seine Dienstleistung so platzieren, dass der Kunde davon überzeugt ist, durch seine eigenen Ideen das Problem gelöst zu haben. Durch Emotionsarbeit entsteht für den Kunden der Eindruck, dass die Beratung kein Angriff auf seine Kompetenz darstellt, weil die Agentur durch intelligente Emotionsarbeit dem Kunden die Lösungen als Produkt der eigenen Überlegungen suggeriert. Nachhaltige Emotionsarbeit erfordert die positiven Emotionen real zu erzeugen und nicht vorzuspielen. Hierbei helfen entsprechende Psychotechniken.²³ Vorgespielte oder unechte Emotionen, die mit dem oberflächlichen Handeln einhergehen, führen zu Erschöpfungseffekten und Stress, wodurch ein Burnout begünstigt werden kann.²⁴ Emotionsarbeit sollte schließlich kontrolliert und bewusst eingesetzt werden. Seitens der Agentur muss das Personal hierfür qualifiziert werden, so dass der Berater befähigt wird die Angemessenheit des Einsatzes von Emotionsarbeit zu differenzieren.

4. Fazit

Die Rollentheorie ist vielschichtiger und umfassender, als es die Darstellung im Rahmen dieser Arbeit zulässt. Die vorgestellten Aspekte der Rollentheorie erlauben eine Einschätzung, wie einflussreich die Theorie in dem Kontext einer Agentur-Kunden-Beziehung ist. Rollen entwickeln sich anhand unterschiedlicher Erwartungen, die das soziale Handeln des Kunden und der Agentur und ihrer Berater determinieren. Doch gerade in der Praxis zeigt sich, dass die Rollen zwar erkannt werden, aber die Erwartungen an die Rollen völlig unterschiedlich ausgelegt werden. Zwischen dem Rollenverständnis des Kunden und dem der Agentur gibt es eine Wahrnehmungsdifferenz. Diese Differenz kann mit einer transparenten Kommunikation zu den Rollen reduziert und abgebaut werden. Im Sinne einer erfolgreichen Zusammenarbeit kann die Agentur aktiv und engagiert diese Transparenz herstellen, indem sie die Rollen jedes einzelnen Mitarbeiters im Kundenkontakt präzise definiert und aufzeigt, welche Kompetenzen der Mitarbeiter hat. Ebenso schafft sie auch

²¹ Vgl. Boltres-Streeck, Femers (2012), S. 121

²² Vgl. Boltres-Streeck, Femers (2012), S. 122

²³ Vgl. Boltres-Streeck, Femers (2012), S. 129

²⁴ Vgl. Boltres-Streeck, Femers (2012), S. 125

Gewissheit hinsichtlich Grenzen der eigenen Fähigkeit. Gerade weil es seitens der Kunden zu Fehlinterpretationen und fehlgeleiteten Erwartungen kommt, ist die Option der Rollentransparenz ein nützliches Instrument, zu Beginn einer Zusammenarbeit Transaktionskosten einzusparen und für alle Beteiligten die Erwartungen auf ein einheitliches Verständnis zu transformieren.

Die Transformation der Erwartungen auf ein allgemeinverständliches Maß erleichtert dem Kunden den Umgang mit den PR-Experten. Für die Agentur ist es ebenso unerlässlich die eigenen Rollenerwartungen an das soziale Verhalten des Auftraggebers zu beeinflussen, damit die Agentur die Lösungsoptionen für das Problem des Kunden erfolgreich implementieren kann. Emotionsarbeit befähigt die PR-Fachleute den Beratungsprozess nachhaltig zu beeinflussen, indem die unterschiedlichen Rollen auf der Seite des Klienten und der Agentur emotional auf eine Ebene gebracht werden. Folglich ermöglicht erfolgreiche Emotionsarbeit eine partnerschaftliche Kooperation, die die Widerstände des Auftraggebers abbaut, die ihren Ursprung in Potenzkonflikten haben. Für den PR-Dienstleister ist dies ein probates Mittel, um den Beratungsprozess im Sinne einer erfolgreichen, konfliktarmen und nachhaltigen Zusammenarbeit abzuschließen.

5. Literaturverzeichnis

Boltres-Streeck, Klaus; Femers, Susanne (2012): Finanztango - Wirtschaftliche Beziehungen und ihr Management in der Wirtschaftskommunikation, Wiesbaden: Springer VS

Bruhn, Manfred (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München: Verlag Vahlen

Fischer, Lorenz; Wiswede, Günter (2011): Grundlagen der Sozialpsychologie, 3. Auflage, München: Oldenbourg Verlag

Fuhrberg, Reinhold (2010): PR-Beratung: qualitative Analyse der Zusammenarbeit zwischen PR-Agenturen und Kunden, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft

Luhmann, Niklas; Baecker, Dirk [Hrsg.] (2006): Niklas Luhmann: Einführung in die Systemtheorie; 3. Auflage, Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Wiswede, Günter (1977): Rollentheorie, 1. Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz: Kohlhammer