

Veränderung bedeutet: Rollen gestalten

Organisationsentwicklung ist ein schwieriges Geschäft ■ Ganz egal, ob Krankenhäuser, Kitas oder Unternehmen sich verändern: Es geht immer darum, kluge Wege zu finden, Mensch und Organisation vom unerwünschten »Hier« zum erwünschten »Dort« zu begleiten. Dass es dabei ebenso sinnvoll wie notwendig ist, Mitarbeitenden eine Rolle im Veränderungsprozess zu geben, gehört inzwischen zu den Binsenweisheiten des Changemanagements.



Prof. Dr. Heiko Roehl

Organisationsentwicklung, Erfahrungsspektrum als Change-Manager im Profit- und Nonprofit-Bereich, Autor zahlreicher Publikationen im Themenkreis Changemanagement, Organisationales Lernen und Produktive Dialogpraxis.

Neben einer funktionierenden Veränderungsarchitektur, ausreichender Kommunikation über den Prozess, klaren Zielbildern oder auch einer Führungskoalition, die ihre schützende Hand über das Veränderungsvorhaben hält, ist eben dieses bewusste Anbieten und Aushandeln einer Rolle für die Beteiligten im Prozess ein oft unterschätzter Erfolgsfaktor im Change.

1. Rollen in Organisationen

Früher war alles irgendwie einfacher. Ein Unternehmen war ein Unternehmen. Ein Seniorenheim war ein Seniorenheim und eine Kita war eine Kita. Die eindeutigen Funktionen haben sich gewandelt: Ein Unternehmen sollte heute auch gesellschaftlichen Mehrwert stiften, ein Seniorenheim kann auch Teil eines profitablen Konzernverbundes sein und eine Kita müsste heute irgendwie auch ein kleines Unternehmen sein. Auch Organisationen tragen unterschiedliche Hüte.

Diese unterschiedlichen Anforderungen führen Menschen in Organisationen in immer komplexere Entscheidungssituationen. Das kann im Alltag mitunter absurde Formen annehmen. So wird eine Bereichsleiterin, die gleichzeitig Mitglied eines Konzernleitungsgremiums ist, immer wieder feststellen, dass das, was für den Konzern gut ist (etwa Wettbewerbsfähigkeit), nicht notwendigerweise für ihren Bereich gut sein muss (z.B. Kostenreduktion). Ist sie nun zusätzlich

noch verantwortlich für einige strategische Projekte und vertritt sie die Organisation darüber hinaus vielleicht noch in externen Gremien gegenüber unterschiedlichen Interessensgruppen, dann hat sie täglich ein ziemliches Sammelsurium an Anforderungen und Erwartungen zu bewältigen. Ganz egal, wie sie entscheidet, sie wird es nicht allen recht machen können.

» Die unterschiedlichen Anforderungen führen Menschen in Organisationen in immer komplexere Entscheidungssituationen.«

Die Rollentheorie erklärt, warum Menschen in Organisationen unter diesen Bedingungen nicht verrückt werden. Rollen repräsentieren nämlich die gebündelten sozialen Erwartungen der jeweiligen Gruppen, die Ansprüche an die Organisation und ihre Mitglieder stellen. Menschen können ganz unterschiedliche Rollen annehmen – auch solche, die im Widerspruch zueinanderstehen. Dass sie dabei auch sehr widersprüchlichen Anforderungen gerecht werden können, ist immer wieder erstaunlich und stellt in vielen Organisationen inzwischen den Normalfall dar.

2. Rollen und Privates

Für den Menschen in der Organisation fühlt sich die professionelle Rolle, die er jeden Tag trägt, irgendwann wie ein zweites Ich an. Je länger er oder sie in der Organisation handelt, entscheidet und gewissermaßen lebt, desto mehr erlebt er/sie die Rolle als ein professionelles alter Ego, welches das eigene Denken und Fühlen bei Arbeitsbeginn auf die Organisation einstimmt und es am Abend wieder ausklingen lässt. Organisationale Rollen tendieren dazu, sich wie echtes

Leben anzufühlen. Dieser Mechanismus ist so alt wie die Menschheit: Um in Gruppen überleben zu können, setzten wir einen Teil unseres Selbst, unserer Identität, temporär aus. Für die Organisation ist eben nur ein kleiner Teil dessen, was und wer sind, überhaupt verstehbar, lesbar und im Sinne des Zwecks der Organisation einzubringen.

Und das ist gut so. Unsere politischen Überzeugungen, unsere Freundschaften, unsere sexuellen Präferenzen sollten in der professionellen Rolle (in den meisten Organisationen zumindest) ebenso wenig Platz finden wie unsere tiefsten Sehnsüchte und abgründigsten Ängste. Für unser Wohlergehen am Arbeitsplatz ist es deshalb unabdingbar, die eigene Rolle nicht mit dem privaten Selbst zu verwechseln, um vom Organisationsleben nicht mehr zu erwarten, als überhaupt in ihm möglich ist.

» Für den Menschen in der Organisation fühlt sich die professionelle Rolle, die er jeden Tag trägt, irgendwann wie ein zweites Ich an.«

Rollen schützen uns vor der Organisation und vor uns selbst. Es gilt, sich jederzeit als Handelnde/r im Sinne des Organisationszwecks zu verstehen – mit aller dazu gehörenden Mitmenschlichkeit. Denn das Leben in der Organisation verführt dazu, den eigentlich privaten Teil des Selbst mit dem Professionellen zu verwechseln. Das gute Arbeitsklima, die Familienkultur und die langen Arbeitsabende mit den Kollegen geben uns irgendwann das Gefühl, wir seien in der Organisation irgendwann Zuhause. Dass wir das nicht sind, wird spätestens beim Mitarbeitergespräch mit dem sonst so jovialen Chef deutlich.



Abb. 1: Organisationsentwicklung bietet immer auch die Chance, die eigene Rolle zur Sprache zu bringen und neu zu verhandeln.

92

» Rollen schützen uns vor der Organisation und vor uns selbst.«

Arztkittel, Uniform, Bauhelm: Am einfachsten wird die Schutzfunktion der professionellen Rolle an der Berufskleidung deutlich. Die Berufskleidung schließt bestimmtes Verhalten ein und es schließt anderes Verhalten aus. Rollen sind die Schutzkleidung unseres Selbst in der Organisation. Das gilt umso mehr, je mehr Herzblut und Engagement uns die Aufgaben in der Organisation abverlangen.

3. Veränderung und Rollengestaltung

Obschon sie zunehmend zu einer wichtigen Schlüsselkompetenz wird, ist die Fähigkeit, mit unterschiedlichen – und vor allem widersprüchlichen – Rollanforderungen umzugehen, in der Praxis recht unterschiedlich ausgeprägt. Rollensalat ist eben nicht nach jedermanns Geschmack. Wenn es auf der Organisationsebene wichtiger wird, widersprüchliche Erwartungen an die Organisation in brauchbare Entscheidungen zu übersetzen, dann setzt das auf der Personenebene eben diese Fä-

higkeit voraus, die von der Organisation zugemuteten Rollen umfassend zu begreifen, zu klären und bewusst zu gestalten. Im Alltag ist das allerdings leichter gesagt als getan, weil ein wichtiger Teil der Rolle unbewusst zugewiesen wird, also stillschweigend vom Rolleninhaber erwartet wird. Dazu gehören beispielsweise freundschaftliche Beziehungsaspekte einer Rolle.

» Die Berufskleidung schließt bestimmtes Verhalten ein und es schließt anderes Verhalten aus. Rollen sind die Schutzkleidung unseres Selbst in der Organisation.«

Fazit

Rollen können heute nicht mehr einfach von zentraler Stelle entworfen und fest zugewiesen werden. Sie müssen verhandelt und bewusst »von unten« mitgestaltet werden. Und zwar insbesondere mit Augenmerk auf ihre möglicherweise widersprüchlichen, in Zielkonflikten stehenden Anteilen. In gut gestalteten Veränderungsprozessen werden dementsprechend auch die Rollen der am Prozess beteiligten Menschen verändert. Deshalb bietet die Organisationsentwicklung immer auch die Chance, die eigene Rolle zur Sprache zu bringen und neu zu verhandeln. Insbesondere die nicht ausgesprochenen und implizit zugewiesenen Anteile der Rolle sind dabei wichtig. Sich dabei als Handelnder zu verstehen und die Rollenfrage aktiv mitzugestalten, ist nicht zuletzt auch ein wichtiger Präventionsfaktor gegen den Durchbruch der Organisation in die privaten Gemäcker der Seele – den wir gemeinhin auch als Burn-out bezeichnen. ■



KiTa aktuell – Wissen worauf es ankommt!

KiTa aktuell
 Fachzeitschrift für Leitungen, Fachkräfte und Träger der Kindertagesbetreuung

Mit KiTa aktuell erhalten Sie einen übersichtlichen und praxisbezogenen Mix aus aktuellen Berichten zu Personal-, Rechts- und Leitungsfragen, Terminen, Stellenmarkt und vielem mehr – in sechs speziellen Regionalausgaben.

Nur Printausgabe
 Erscheint 11-mal jährlich, mit Doppelausgabe Juli/August
 Jahresabo: **€ 126,95**

Nur Onlineausgabe
 zu bestellen unter www.kita-aktuell.de
 Jahresabo: **€ 126,95**

Angebot exklusiv für PREMIUM-Mitglieder von www.kita-aktuell.de
 Print- inkl. Onlineausgabe
126,95 € statt sonst 255,90 €



Wolters Kluwer Deutschland GmbH • Güterstraße 8 • 96317 Kronach
 Telefon 0800 6644531 • Telefax 09261 9694111
www.kita-aktuell.de • kita@wolterskluwer.de

SHOP www.kita-aktuell.de

KiTa aktuell spezial 3 | 2016