

Abendseminar der AGOG

Organisationelle Rollenanalyse

Information: Peter Keimer

Freitag den 04. Februar, Zeit : 1800 - 20:40

Nydeggestalden 9, 3011 Bern

Peter Keimer führt ein in die Organisationelle Rollenanalyse, einem Konzept aus der Group Relations - Tradition, und zeigt Bezüge auf zur Operativen Gruppentechnik nach Pichon-Rivière.

kein Eintritt, Gäste sind herzlich willkommen!

Wir treffen uns zu einem Picknick um 18 Uhr
und beginnen die Gruppenarbeit im operativen Setting mit um 18:40 Uhr.

Wir schliessen ab um 20:40 damit es gut auf die Schnellzüge reicht.

Bitte notieren sie sich auch die folgenden Seminaraten: 20. Mai 2022 und 26. Aug.2022

Organisationelle Rollenanalyse

Peter Keimer, MSc Unveröffentlichtes Manuskript

In Organisationen ist das Verhalten der beteiligten Akteure stark durch ihre Rollen bestimmt; Rollen, die sie einnehmen und Rollen, die ihnen zugewiesen werden. Idealerweise sind die Rollen in einer Organisation komplementär und flexibel genug, sich den veränderten Anforderungen an die Organisation anzupassen. Wenn Rollen sich nicht ergänzen oder erstarren, bleibt viel Energie in den daraus resultierenden Konflikten gebunden, und die Organisation stagniert oder zerbricht. Hier setzt die organisationelle Rollenanalyse als Instrument der Organisationsentwicklung, des Coachings und der Supervision ein. Sie ist im Rahmen der Group-Relations Tradition in den 70iger und 80iger Jahren entwickelt worden. Die organisationelle Rollenanalyse kann als verbindendes Element oder als Schnittmenge zwischen Psychoanalyse und Systemanalyse verstanden werden.

Die Rolle

Von der Antike bis ins 16. Jahrhundert wurde der Text der SchauspielerInnen auf Schriftrollen notiert. Im 16. Jahrhundert ist der Begriff der Rolle vom Gegenstand der Schriftrolle auf die Figur überggesprungen, die der Schauspieler auf der Bühne repräsentiert.¹

Diese Bedeutung von Rolle ist im Theater heute noch in Gebrauch; die Rolle hat aber als soziale Rolle eine weitere Bedeutung erhalten. Linton (1936, 1955), ein amerikanischer Soziologie und Anthropologe hat die Unterscheidung zwischen sozialem Status und sozialer Rolle herausgearbeitet. Am deutlichsten repräsentiert Moreno (1889 – 1974) den Transfer des Rollenbegriffs vom Theater in die Sozialpsychologie. Er arbeitete in den 20iger Jahren mit einem Stegreiftheater in Wien und entwickelte aus diesen Erfahrungen

¹ [https://de.wikipedia.org/wiki/Rolle_\(Theater\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Rolle_(Theater))

das Psychodrama als gruppenpsychotherapeutische Methode. Lewin, Freire, Boal, Illich Pichon-Rivière und viele andere haben seine Ideen aufgenommen und in verschiedenen Anwendungsfeldern weiterentwickelt.

Heute ist die soziale Rolle ein Alltagsbegriff geworden, etwas unscharf zwar, aber alle wissen ungefähr, was damit gemeint ist. Er eignet sich in der Supervision, Team- und Organisationsberatung, aber auch in der Familienberatung als Einstieg in eine vertiefte Analyse der inneren und äusseren Konflikte, mit denen der Einzelne und die Gruppe zurechtkommen muss.

Als Berater in unterschiedlichen Settings ist mir die Rollenanalyse ein unverzichtbares Instrument geworden, oder besser ein Bündel von Instrumenten, zusammengehalten vom Rollenbegriff.

Die organisationelle Rollenanalyse, ORA, ist ein Instrument der Standortbestimmung im beruflichen Kontext. Sie eignet sich sowohl als Auslegeordnung in beruflichen und betrieblichen Konflikten wie auch als Basis für die Planung der beruflichen Zukunft und gibt wertvolle Anstösse für das Zusammenspiel von beruflichen, familiären und gesellschaftlichen Rollen und ihre Vereinbarkeit.

Die ORA berücksichtigt dabei nicht nur den bewussten und ausgesprochenen Teil der Rolle, sondern auch ihre unbewussten Anteile und die damit verbundenen Konflikte.

Ziel der ORA ist die aktive Mitgestaltung der eigenen Rolle durch den Rollenträger / die Rollenträgerin.

Soziologische Sichtweise

Die soziale Rolle wird verstanden als ein Bündel von relativ konstanten Verhaltenserwartungen an den Träger einer sozialen Position. (Dahrendorf, 2006) Jeder Mensch nimmt mehrere soziale Positionen ein (Mutter, Freundin, Kunde, Nachbarin, Autofahrerin etc.). Die Positionen bezeichnen Orte in einem bestimmten Bezugsfeld (Familie, Nachbarschaft, Öffentlichkeit etc.). Die mit den Positionen verbundenen Rollen enthalten die Ansprüche der Gesellschaft und des engeren Bezugsfeld an die Trägerin dieser Position. Diese Ansprüche und Erwartungen sind auch innerhalb einer Rolle nicht homogen, sie werden sich mehr oder weniger danach unterscheiden, von welcher anderen Position im relevanten Bezugsfeld sie ausgehen. Am Beispiel der Mutter sind die relevanten anderen Positionen u.a.: Kind, Vater, Lehrperson, Nachbarin etc. Ihre Erwartungen an die Mutter gehören als Rollensegmente zur Mutterrolle.

Dasselbe gilt für die Rolle in der Organisation. Auch hier gibt es immer mehrere Beziehungen zu den InhaberInnen anderer Positionen (Vorgesetzte, Kollegin, Untergebene, Kundenbetreuerin etc.). die unterschiedliche Rollensegmente begründen. Ein Teil der Rollenerwartungen sind schriftlich fixiert z.B. in Stellenbeschreibungen oder mündlich vermittelt. Es gibt aber auch Teile der Rollenerwartungen, die nicht angesprochen werden, sondern als Teil der Betriebskultur implizit als Erwartungen wirksam sind. Zur Betriebskultur gehören ausgesprochene und unausgesprochene Verhaltenserwartungen. Ob ein Mitarbeiter in den Betrieb „passt“, ist nicht nur von seiner messbaren Leistung abhängig, sondern auch, ob er diesen Verhaltenserwartungen entsprechen kann. Je nach Betrieb sind diese Verhaltenserwartungen eng gefasst und ein persönlicher Stil wird ungern gesehen, oder das Betriebsklima lässt eine individuelle Rolleninterpretation zu oder ermuntert sie gar. Diese Erwartungen von verschiedenen Akteuren, den andern Positionen im Bezugsfeld, werden sich teilweise decken, sie können aber auch voneinander abweichen oder sich widersprechen (**Intra-Rollenkonflikt**).

Die meisten Individuen bewegen sich in mehreren sozialen Feldern und nehmen mehrere Positionen ein. Sie sind z.B. Vater, Arbeitnehmer, Mitglied einer Kirche, Vereinskassier, Velofahrer, Stimmbürger etc. Mit jeder dieser Positionen sind Rollenerwartungen

verbunden. Auch diese unterschiedlichen Rollen der gleichen Person können miteinander kompatibel sein oder sich gegenseitig behindern und den Rollenträger in einen **Inter-Rollenkonflikt** bringen.

Soweit die soziologische Rollentheorie, wie sie von Merton (1957), Dahrendorf (in *Homo sociologicus*, 1977) und andern entwickelt wurde. Die Rolle wird verstanden als vorgeprägte Form des Handelns, als Verhaltenserwartung, mit dem der Einzelne konfrontiert ist. Ihr Inhalt wird nicht vom Subjekt, sondern von der Gesellschaft bestimmt und verändert. Diese Verhaltenserwartungen sind mehr oder weniger verbindliche Ansprüche, denen sich das Individuum nicht ohne Nachteile entziehen kann. Rollenverhalten wird sanktioniert durch positive und negative Sanktionen: durch soziale Anerkennung, Lob, materielle Belohnung aber auch durch Rüge, Missachtung, Strafen oder bei Ämtern und Anstellungen mit Entlassung.

Rollenwandel ist Teil des gesellschaftlichen Wandels; in den letzten hundert Jahren sind sowohl die beruflichen Rollen wie auch die zwischenmenschlichen Rollen von jeder Generation immer wieder neu geformt worden. Durch die Migration werden neue ungewohnte Rollenbilder der gleichen Position (z.B. des Lehrers) eingebracht. Das bedeutet, dass zu einem bestimmten Zeitpunkt gleichzeitig mehrere Ausformungen der gleichen Rolle bei den Rollenträgern, aber auch im relevanten sozialen Umfeld vorhanden sind. Es wäre erstaunlich, wenn sich die diversen Rollenerwartungen und das Selbstverständnis einer neu hinzugekommenen Rollenträgerin von Beginn weg decken würden. Mit der Zeit entwickelt sich eine allmähliche gegenseitige Anpassung von Erwartungen und Selbstverständnis, oder es kommt zu einem Konflikt, der im besten Fall durch Rollenverhandeln gelöst wird.

Psychodynamische Sichtweise

In diesem soziologischen Verständnis der Rolle antwortet der Rollenträger reaktiv auf die an ihn gestellten Rollenerwartungen: Er kann ihnen mehr oder weniger entsprechen oder sich ihnen ganz oder teilweise verweigern. Aus psychodynamischer Sicht ist diese Aussensicht der Rolle zu ergänzen durch die Innensicht. Die Objektbeziehungstheorie liefert dazu ein geeignetes Instrumentarium. Die Objektbeziehungstheorie geht auf die Arbeiten von Melanie Klein (1973) zurück und wurde von Winnicott (2002) Bion (2001) und anderen weiterentwickelt. Ihre zentrale Erkenntnis ist, dass die Art und Weise wie ein Individuum seine Welt wahrnimmt geprägt wird durch seine frühesten Erfahrungen mit seinen Bezugspersonen (den Objekten). Diese frühkindlichen Erfahrungen färben alle späteren Beziehungen, die Wahrnehmung des sozialen Umfelds und die eigenen Erwartungen an die Personen in diesem Umfeld.

Die zentrale Wirkungsweise der Psychodynamik der Rolle ist die Projektive Identifikation. Melanie Klein (1946) formulierte sie noch aus der alleinigen Perspektive des projizierenden Subjekts. Ihre SchülerInnen, speziell Bott Spillius (1988) haben sie weiter ausgearbeitet und als unbewussten interaktiven Prozess zwischen zwei Subjekten dargestellt. Ogdens (1979) Definition beschreibt am besten die intersubjektive Dimension der Projektiven Identifikation:

[Sie] ist ein Gemenge von Phantasien und Objektbeziehungen, die schematisch in drei Phasen gegliedert werden kann; erstens sich von einem ungewollten Teil seiner Selbst zu entledigen und diesen Teil in eine andere Person zu projizieren, darauf Gefühle durch eine Interaktion mit dieser Person hervorzurufen, die der projektiven Phantasie entsprechen und schliesslich die Verarbeitung der Projektion durch den Empfänger gefolgt von der Re-Internalisierung der ‚metabolisierten Projektion‘ durch den Projektor“

Ich möchte dies an einem Beispiel verdeutlichen:

Vignette Projektive Identifikation: *Hans, der Geschäftsleiter, hat einen Hang zur Genauigkeit und Präzision, den er schlecht an sich akzeptieren kann. [1] Er wäre gerne gelassener und großzügiger. Unbewusst spaltet er diesen pedantischen Anteil ab und projiziert ihn auf Christoph, den Juristen, und spottet über dessen Haarspalterei. [2] Christoph verspürt zwar Unwillen und Ärger über den Spott, kann ihn aber verarbeiten und argumentiert, dass seine Genauigkeit schon manchen Schaden durch mangelhafte Verträge verhindert hat. [3] Hans kann das nachvollziehen. Er dankt Christoph für seine Exaktheit und versöhnt sich so unbewusst mit seinem eigenen Anteil.*

Das hätte auch schief gehen können. Wenn Hans nicht in der Lage gewesen wäre die projizierten schlechten Gefühle aufzufangen und zu verarbeiten (to contain, Bion), hätte daraus ein persönlicher Konflikt entstehen können, der die Zusammenarbeit der beiden wesentlich beeinträchtigen könnte.

Zu den **Rollenerwartungen**, die vom sozialen und gesellschaftlichen Umfeld an die Rollenträgerin herangetragen werden, kommen ihre eigenen Vorstellungen, wie die Rolle auszufüllen sei: das eigene **Rollenideal**. Auch hier ist ein Teil davon der Rollenträgerin bewusst, herausgebildet durch die Berufsausbildung und frühere berufliche Erfahrungen. Ein anderer Teil ist nicht bewusst und in ihrer Persönlichkeit begründet. Unbewusste Wünsche und Ängste sowie frühere und ausserberufliche Rollenerfahrungen beeinflussen die Art und Weise, wie die aktuelle Rolle erlebt und gelebt wird.

Für das soziale Feld einer Organisation können diese Einflussfaktoren in einem zweidimensionalen Feld beschrieben werden. Die eine Dimension beschreibt das Ausmass von Autonomie und Fremdbestimmung in der Gestaltung der Rolle: Rollenidentifikation vs. Rollenzuschreibung. Die andere Dimension zeigt den Grad der Bewusstheit der Einflussgrössen, die die Rolle prägen: Vom soziotechnische Aufgabensystem, das rational ausgestaltet und in der Regel verschriftlicht ist zum psychosozialen System, das viele vorbewusste und unbewusste Anteile enthält.

Kantz und Malz (1997) haben diese zwei Dimensionen in einer Matrix zusammengefasst: (s. Graphik auf der folgenden Seite)

In der oberen, bewussten Hälfte der Matrix ist all das angesiedelt, was sich an Rollenidentifikation und Rollenzuschreibung aussprechen und beschreiben lässt. Die Rolleninhaberin wird zum Beispiel ihr Rollenideal und Berufsverständnis in einem Bewerbungsschreiben oder im Bewerbungsgespräch darstellen und umgekehrt die Erwartungen des Arbeitgebers an ihre Rolle in der Stellenbeschreibung vorfinden. In gut organisierten Teams werden die Mitglieder periodisch die wechselseitigen Erwartungen an ihre Teamrollen überprüfen und wenn nötig Änderungen vereinbaren.

		Autonomie ←vs.→Heteronomie	
		Rollenidentifikation	Rollenzuschreibung
unbewusst ← vs. → bewusst	soziotechnisches Aufgabensystem formal, ausformuliert, bewusst, rational, verhandelbar	Eigenes Rollenideal Berufsverständnis	Stellenbeschreibung Evaluation und Beurteilung Zielvereinbarung Teamrolle
	Psychosoziales System informell, vor- und unbewusst, emotional, willentlicher Steuerung schlecht zugänglich	Valenz Veränderungswiderstand Fiktive Familiendynamik Verkörperung archaischer Rollen	Motivation Projektive Identifikation Gruppendynamik Organisationsmythen

Alltägliche Aufgabenroutine
 Rollenautorität
 Rollenverhandeln
 Rollen-Inszenierung
 Intra-Rollenkonflikt
 Verdeckte Erwartungen
 Informeller Rollensog

In der oberen, bewussten Hälfte der Matrix ist all das angesiedelt, was sich an Rollenidentifikation und Rollenzuschreibung aussprechen und beschreiben lässt. Die Rolleninhaberin wird zum Beispiel ihr Rollenideal und Berufsverständnis in einem Bewerbungsschreiben oder im Bewerbungsgespräch darstellen und umgekehrt die Erwartungen des Arbeitgebers an ihre Rolle in der Stellenbeschreibung vorfinden. In gut organisierten Teams werden die Mitglieder periodisch die wechselseitigen Erwartungen an ihre Teamrollen überprüfen und wenn nötig Änderungen vereinbaren.

Zu den internalisierten Faktoren der Rolle zählt auch das eigene **Berufsverständnis**. Es bildet sich anfänglich während der Berufsausbildung, später durch Weiterbildung und Fachliteratur und durch die Mitarbeit in Berufsverbänden. Idealerweise deckt es sich mit der betrieblichen Rollenzuschreibung und den Rollenerwartungen des organisatorischen Umfelds. Wenn dies nicht der Fall ist, kommt es zu Divergenz, einen Intra-Rollenkonflikt, der, wenn er nicht ausgesprochen und geklärt wird, zu einer psychischen Belastung für die Rollenträgerin werden kann.

Die untere, vor- und unbewusste Hälfte ist weniger leicht der Wahrnehmung und Reflexion zugänglich, aber deswegen nicht weniger wirksam. Auch sie enthält persönliche und gruppale Faktoren. Aus der Biographie bringt das Individuum frühkindliche und familiendynamische Erfahrungen mit, die seine Wahrnehmung und sein Verhalten in Gruppen mitprägen und es dazu verleiten, in der aktuellen Gruppe eine fiktive Familiendynamik (Kranz, 1998) zu reinszenieren. **Archaische Rollen** gehen noch weiter zurück, sie entstammen dem kollektiven Unbewussten und sind oft körpernah und genderbetont (Nährerin, Jäger, Beschützer, Hüterin des Herds, Krieger, Gebärende, Liebende, Kranker, Pflegerin, SchamanIn etc.) Sie haben sicher eine kulturelle Komponente, aber es darf angenommen werden, dass sie alle auf gemeinsame menschliche Wurzeln des Zusammenlebens zurückgehen. Auch solche archaischen Rollenmuster beeinflussen das Rollenverhalten.

Die früh erworbenen archaischen und familiären Rollenmuster beeinflussen in grossem Mass die Motivation für und den Veränderungswiderstand gegenüber neuen Rollen im Erwachsenenleben. Je ähnlicher sie sich sind, umso wahrscheinlicher ist die Bereitschaft, solche neuen Rollen mit vertrauten Anteilen zu übernehmen oder gar sie zu suchen. Wenn dieses Hingezogensein zu vertrauten Rollenmustern allzu stark ausgeprägt ist, leidet die Rollenflexibilität: Das Individuum ist nicht mehr in der Lage, neue Rollen zu erlernen und verliert damit Autonomie in der Rollengestaltung. Moreno (1991) bezeichnet die festen Verhaltensdispositionen als Rollenkonserve, die dem Rollenträger einerseits Sicherheit vermittelt, aber auch seine Spontaneität und Kreativität einschränken können.

Auf der Seite der Organisation oder der Gruppe spielen neben den ausgesprochenen Erwartungen auch verdeckte Erwartungen eine wichtige Rolle. Über sie wird nicht gesprochen, weil sie die Beteiligten als selbstverständlich voraussetzen, oder sich ihrer gar nicht bewusst sind. Wenn Rolleninhaber und die Gruppe derselben Subkultur entstammen, werden sie viele dieser Selbstverständlichkeiten teilen und die Konflikte sind gering. *Wenn aber z.B. eine junge Pfarrerin und Mutter aus städtischem Milieu in einer ländlich geprägten Kirchengemeinde die Nachfolge eines pensionierten Kollegen antritt, dann sind Differenzen der verdeckten Erwartungen der Gemeinde an die Pfarrrolle zum beruflichen Selbstverständnis der Pfarrerin wahrscheinlich.* Im besten Fall werden sie erkannt, ausgesprochen und gemeinsam ausgehandelt.

Noch etwas weiter von der Bewusstseinschwelle entfernt ist der **Rollensog** (Bion, 1961), den dysfunktionalen Gruppen auf ihre Mitglieder ausüben können. Die Gruppe mit der Grundannahme Abhängigkeit (basic assumption Dependency, baD) projiziert alle ihre Ängste und Hoffnungen auf ihre Führungsperson, und diese identifiziert sich unbewusst mit diesen Projektionen und sucht diesen Erwartungen zu entsprechen. Dieser Rollensog wirkt nicht nur auf die Führungsperson, er kann auch dazu führen, dass ein anderes Mitglied zum Sündenbock wird oder, trivialer, bestimmte stereotype Rollen sich herausbilden, die die Gruppe eher in der Aufgabe behindern als fördern: Der Spassvogel, die „Mutter“ der Gruppe, der ewige Nörgler, der Schiedsrichter, die Beschwichtigerin etc. Virginia Satir (2007) hat ähnliche Prozesse für die Paardynamik als Kommunikationsstile beschrieben. Das Gegenstück zum Rollensog ist die Valenz, eine in der Kindheit angelegte Prädisposition des Individuums, eine bestimmte Rolle zu übernehmen, weil sie psychische Bedürfnisse befriedigt. So bieten z.B. Führungsrollen narzisstische Befriedigung.

Ein Analogon zu den archaischen Rollenmustern des Individuums sind die **Organisationsmythen**. Das sind Geschichten, die sich lose an der tatsächlichen Geschichte der Organisation orientieren, die Komplexität des Geschehens aber so vereinfachen, dass daraus erzählbare Geschichten entstehen mit mächtigen Königen (Firmengründern), tapferen Helden (die Entwickler neuer Geschäftsfelder), holden Jungfrauen (die treue Sekretärin des Chefs) und bösen Drachen (die mächtige Konkurrenz). Diese mythische Welt färbt die funktionalen Rollen und beeinflusst Rollenerwartung und Rollenübernahme. So erzählt man sich in meiner Gewerkschaft mit einer Mischung aus Bewunderung und Ehr-Furcht und nach Jahrzehnten noch von den einsamen, aber strategisch wichtigen Entscheiden eines früheren Gewerkschaftsbosses über alle demokratischen Spielregeln hinweg. Solche mythisch überhöhten Figuren sind unbewusste Vorbilder, obwohl sich die deklarierten Werte der Organisation längst geändert haben.

Rollenbiographie / Rollengeschichte

Rollen sind nicht Momentaufnahmen, sie haben eine zeitliche Dimension. Kurzfristig, weil sie nicht einzelne Handlungen und Verhaltensweisen bezeichnen, sondern wiederkehrende Handlungs- und Verhaltensmuster des Rollenträgers beinhalten, die vom Rollenträger als zu seiner Rolle gehörig verstanden und vom Umfeld erwartet werden.

Die längerfristige Dimension der Rolle liegt darin begründet, dass Rollen nicht Singularitäten sind: Sie kommen mehrfach vor und sind einer geschichtlichen

Entwicklung unterworfen. Das gilt für die biographische, wie auch für die organisationsgeschichtliche Perspektive.

Rollenbiographie

Eine spezifische Rolle wird im Laufe der Biographie erworben. Daran sind formelle und informelle Lernprozesse beteiligt. Ergänzend zu spezifischen Kenntnissen und Kompetenzen bildet sich ein persönliches **Rollenideal**, eine Vorstellung darüber, wie eine „guter Vater“, „eine gute Pfarrerin“, „ein guter Chef“ sein sollte. Der Rollenträger hat die Rolle, die er heute in einer Organisation ausfüllt, in seinem früheren Leben schon ein oder mehrmals erlebt: Sei es als Träger dieser oder einer ähnlichen Rolle in anderen Organisationen, sei es in einer Komplementärrolle. Das Rollenideal ist das Ergebnis der Erfahrungen mit früheren Rollenvorbildern und seiner kritischen Auseinandersetzung mit den Rollenerwartungen und -zuschreibungen aus seinem Umfeld. Diese Abfolge von Erfahrungen mit einer Rolle im bisherigen Leben heisst Rollenbiographie.

Vignette Rollenbiographie: *Susi ist gerne zur Schule gegangen, besonders zu Fräulein Zellweger. Schon von klein weg wollte sie auch mal Lehrerin werden. Im Lehrerinnenseminar hat sie besonders Frau Hilbrandt beeindruckt, die nicht nur eine der wenigen weiblichen Dozentinnen war, sondern auch als erste Frau in den Kantonsrat gewählt wurde. So lebendig und engagiert wollte sie auch mal Geschichte vermitteln. An ihrer ersten Lehrerstelle an einer Gesamtschule auf dem Land hatte sie viel Freude mit den Kindern aber sie erfuhr auch viel Skepsis und Ablehnung durch die Schulkommission und die Bauern. Später in einem grösseren Kollegium in einer Vorortsgemeinde fühlte sie sich von ihren Kolleginnen unterstützt und hat hier das erste Mal die Zusammenarbeit in einem LehrerInnenteam erlebt.*

Das Pendant zur Rollenbiographie ist die **Rollengeschichte**. Der Rollenträger in einer Organisation hat VorgängerInnen in dieser Rolle, die durch ihr Rollenverständnis und ihre Rollenperformanz die aktuelle Rolle mitgeprägt haben. Diese Prägung ist heute noch aktiv, obwohl die Träger nicht mehr im Amt oder bereits verstorben sind. Die durch sie mitgeformten Rollenerwartungen sind, meist unbewusst, im kollektiven Gedächtnis der Organisation verankert. Das hat oft sein Gutes: Kontinuität vermittelt Sicherheit. Es kann aber auch Innovation bremsen und die Kreativität des aktuellen Rollenträgers einschränken. Rollen sind wie die ganze Organisation dem Prozess der Institutionalisierung und Desinstitutionalisierung unterworfen: Sie gerinnen, verfestigen sich, werden starr und geraten deshalb in die Kritik. In einer reformerischen Entwicklung ist das Anlass, diese Rollen neu auszuhandeln und den Erfordernissen des veränderten Umfelds anzupassen. In einer revolutionären Entwicklung werden die Rollen zerschlagen und neu erfunden.

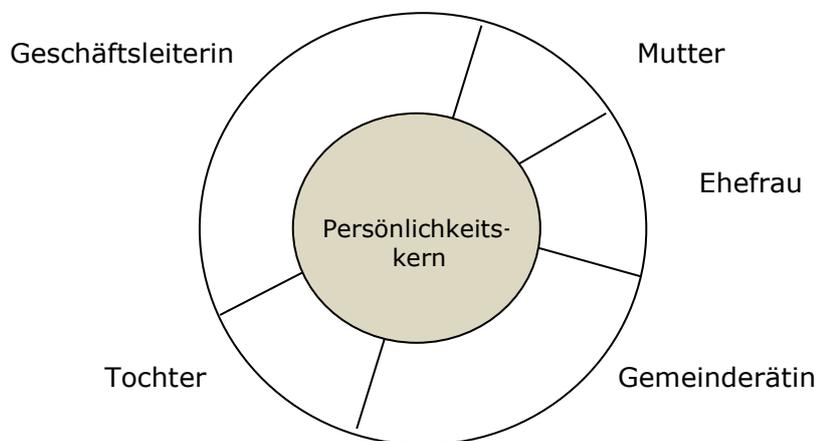
Vignette: Rollengeschichte: *Ein Pfarrer, neu im Spitalpfarramt, realisiert in einer ORA, dass seine Schwierigkeiten, eine relevante Rolle einzunehmen im Spital, nicht so sehr mit ihm und seinen Fähigkeiten zu tun haben, sondern vielmehr „Erbstücke“ sind seiner Vorgänger. Diese haben wahrscheinlich durch ihre Art die Rolle auszuüben dazu beigetragen, dass die anderen Akteure im Berufsfeld Spital wenig und „schräge“ Erwartungen an seine Rolle hatten. In diesem Kontext ist im Laufe der Rollengeschichte, an der mehrere Rollenträger beteiligt waren, eine skeptische - distanzierte Haltung gegenüber der Rolle „Spitalpfarrer“ entstanden: „geduldet, aber eigentlich irrelevant“. Der aktuelle Spitalpfarrer ist nun gefordert sein Rollenverständnis aktiv den anderen Akteuren im Feld zu kommunizieren, ihre Erwartungen an seine Rolle zu erkunden und mit ihnen seine Rolle neu auszuhandeln.*

Die organisationelle Rollenanalyse als Denkmodell

Das oben beschriebene Denkmodell bietet einen Orientierungsrahmen für die Exploration der organisationalen Rolle und ihrer externen und internen Einflussfaktoren. Das Denkmodell ist grundsätzlich übertragbar für alle sozialen Felder, auch solche, die schwächer strukturiert sind als Organisationen, also z.B. für die Nachbarschaft, den Freundeskreis, die Familie, den Stammtisch. In diesen Feldern fallen die formalisierten Rollenbeschreibungen weg und die informellen Rollenerwartungen dominieren.

Mit Hilfe dieses Modells kann die Rollenträgerin ihre Bewusstheit erweitern und damit handlungsfähiger werden in Rollenkonflikten und in der eigenständigen Ausgestaltung ihrer Rolle(n).

Eine verbreitete Darstellung der verschiedenen Rollen einer Rollenträgerin ist das Kreisdiagramm, bei der die Rollen als Kreissegmente um den Kern der Persönlichkeit angeordnet sind.



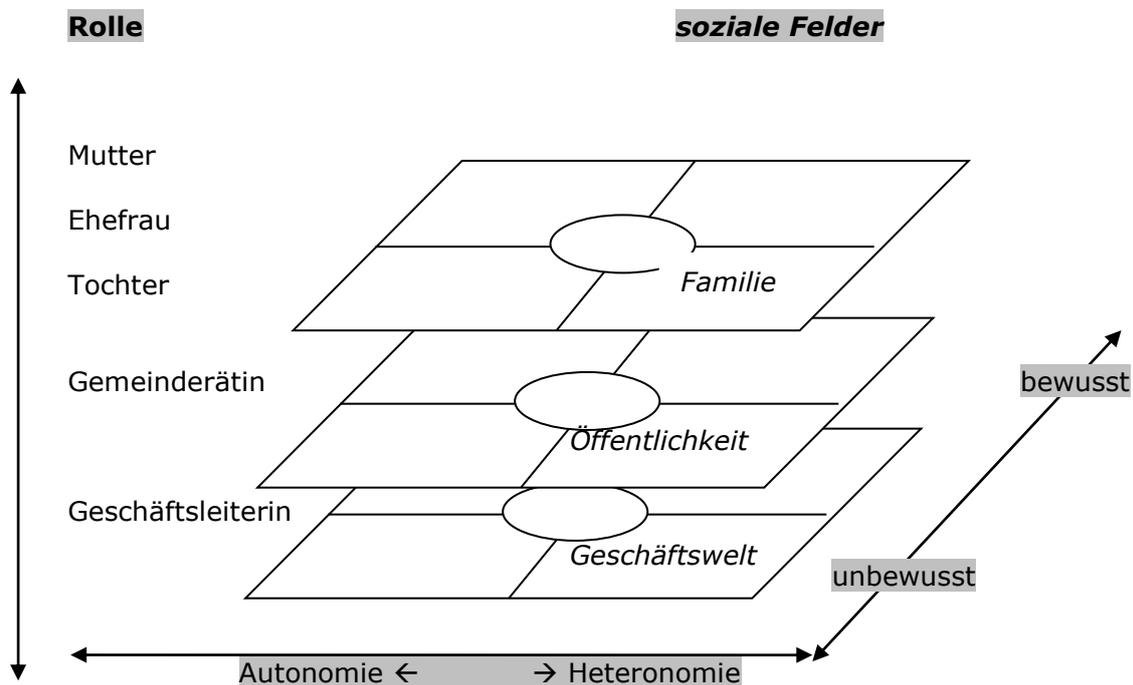
Die Grösse der Segmente sind eine Darstellung der Zeit, die diese Frau ihren verschiedenen Rollen widmet; sie könnten aber auch die Energie anzeigen, die sie in diese Rollen investiert. Aus der Gesamtschau aller Rollen einer Person lassen sich Inter-Rollenkonflikte aber auch Rollen-Synergien ablesen.

Vignette Rollenkonflikte und -synergien: Hier als Beispiel die wichtigsten Rollensegmente einer Geschäftsleiterin eines Blumengeschäfts. Weil ihre Kinder nun weitgehend selbstständig sind, hat sie sich als Gemeinderätin wählen lassen. Zudem hält sie engen Kontakt mit ihrer Mutter, die im gleichen Dorf wohnt.

In unserem Beispiel hat die Rollenträgerin als Geschäftsleiterin ein Interesse daran, dass vor ihrem Geschäft Parkplätze zur Verfügung stehen. Andererseits ist sie als Gemeinderätin durch einen Beschluss der Gemeindeversammlung darauf verpflichtet, Massnahmen zur Verkehrsberuhigung im Dorfzentrum umzusetzen. Hier besteht für sie ein Rollenkonflikt. Eine Rollen-Synergie ergibt sich, wenn ihre betagte Mutter einige Stunden im Laden mithelfen und so noch etwas am Dorfgeschehen teilhaben kann.

An diesem Beispiel lässt sich aufzeigen, dass sich die oben beschriebene Matrix grundsätzlich gleich anwenden lässt, dass aber die vier Sektoren unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Die Aufgabenbeschreibung als Mutter, Tochter und Ehefrau ist wohl kaum je schriftlich festgehalten. Dagegen ist es denkbar wünschenswert, dass die Wahl zur Gemeinderätin ein ausführliches Gespräch mit dem Ehemann und den Kindern zur Folge hatte über die Rollenerwartungen und die Rollenverteilung in der Familie.

Andererseits ist die Rolle als Gemeinderätin mehr oder weniger klar festgelegt durch Gemeindeordnung und Reglemente.



In dieser Graphik wird deutlich, dass sich die fünf Rollen in den drei sozialen Feldern Familie, Öffentlichkeit und Geschäftswelt mit je bewussten und unbewussten, autonom gestaltbaren und zugeschriebenen Anteilen überlagern. Die Komplexität des **Rollenmix** ist für viele RollenträgerInnen eine grosse Herausforderung und zuweilen eine Überforderung. Die Organisationelle Rollenanalyse ist ein Instrument, das die RollenträgerInnen bei der Klärung unterstützt und ihnen Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigt.

Rollentypologien

Gruppendynamiker und Organisationspsychologen haben sich intensiv mit dem Rollenkonzept auseinandergesetzt und daraus Typologien entwickelt. Während Schindler (1969) seine Rangdynamik als Denkmodell für die Machtverhältnisse in Gruppen einsetzt, hat Beblin (1981) ein Testverfahren entwickelt, das die Zuordnung von 70% der Probanden zu einem von 9 Rollentypen erlauben soll. Die Typologien verführen zu vorschnellen Beurteilungen und Zuschreibungen und hemmen damit den Prozess des Verstehens. Die Organisationelle Rollenanalyse ORA benutzt keine Typologie, sondern geht davon aus, dass der Rollenmix eines Individuums in einer bestimmten sozialen Situation immer einzigartig und nur durch die Analyse der Tiefenstruktur verstanden werden kann.

Methodik der ORA

Die ORA lässt sich in verschiedenen Settings einsetzen: Im Einzelcoaching, in der Familienberatung, in der Gruppensupervision, der Organisationsberatung und in der Teamberatung. Im Einzelcoaching erkundet die Supervisorin in einem explorativen Prozess ihre Rolle in der Organisation und wird dabei durch den Supervisor, die Analytikerin mit einer mütterlichen Haltung unterstützt. Konzepte und Graphiken sind lediglich Hilfsmittel, die mit Bedacht eingesetzt werden und nicht Handlungsanleitungen für die Analyse. Immer geht es darum das Unbewusste der Rollen bewusst zu machen und das Bewusste in einem ganzheitlichen Kontext zu reflektieren. Damit wird die Motivation gelegt für die Veränderung des eigenen Rollenverständnisses für die Neuaushandlung von Rollen mit den signifikanten Anderen.

Die Gruppensettings haben den Vorteil, dass dadurch unterschiedliche Verständnisse von vermeintlich klaren Rollen schnell deutlich und der Analyse zugänglich werden. Borwick (2006), einer der Pioniere der ORA schlägt vor, dass die übrigen GruppenteilnehmerInnen während der Exploration zu jeder Frage, die sie der Falleinbringerin stellen, auch ihre Hypothese, die hinter der Frage steht, ebenfalls präsentieren. Dies ist zunächst ungewohnt und unbequem für die Gruppenmitglieder, aber sie gewöhnen sich bald daran und erkennen den Nutzen dieser Vorgabe. Die gesammelten Hypothesen in der Gruppe werden dann diskutiert, während die Falleinbringerin lediglich zuhört. Erst im letzten Schritt stellt sie ihre Schlüsse und Einsichten vor, die sie der Gruppenarbeit entnommen hat.

Im Gruppensetting ist es eine wichtige Aufgabe des Supervisors, darauf zu achten, dass die Gruppe nicht vorschnell Lösungen vorschlägt, sondern der Exploration und Analyse genügend Raum lässt.

Wirkung der ORA

Im besten Fall entfaltet sich die Wirkung der ORA sowohl in der Innen- wie auch der Aussenwelt. In der Innenwelt werden un- und vorbewusste Anteile der eigenen Rollen der Reflexion und damit der Veränderung zugänglich. Diese Bewusstwerdung der eigenen Valenzen kann auch dazu führen, belastende Rollenangebote in der Aussenwelt zu vermeiden und so dem Rollensog zu widerstehen; oder umgekehrt belohnende Rollen zu suchen.

In der Aussenwelt gewinnt das Subjekt Einsicht in die Belastungen, Überlastungen und Konflikte, die von den Rollen ausgehen, die es einnimmt und von den Rollenerwartungen, denen es ausgesetzt ist. (Inter- und Intrarollenkonflikte) Das sind Ausgangspunkte für das Rollenverhandeln mit seinen relevanten Anderen in Familie, Beruf und Gesellschaft.

Auer-Hunzinger, V. & Sievers, B. (1991). *Organisatorische Rollenanalyse und -beratung. Ein Beitrag zur Aktionsforschung*. In: Gruppendynamik 22, 1991, S. 33-46.

Belbin, R Meredith (2012) [1981]: *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Belbin, R. Meredith (1993) *Team Roles At Work*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Beumer, U. & Sievers, B. (2000). *Einzelsupervision als Rollenberatung, die Organisation als inneres Objekt*. In: Supervision 3, 2000, S. 10-17.

Bion, Wilfred (2001): *Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften*, Stuttgart: Klett-Cotta.

Borwick, Irving (2006): *Organizational Role Analysis: managing strategic change in business settings*. In: Newton, J., Long, S. and Sievers, B. (eds) (2006)

Bott Spillius, Elizabeth (1988). *Introduction to Part Two, projective identification*. In: Bott Spillius, E. (Ed.), Melanie Klein today: Developments in theory and practice. Volume 1: Mainly theory (pp. 81-86). London: Routledge and the Institute of Psychoanalysis.

Dahrendorf, Ralf: (2006 [1958]): *Homo sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle*. Wiesbaden: VS Verlag.

Dartington, Tim (1998): *From Altruism to Action: Primary Task and the Not-for-Profit-Organization*. In: Human Relations, Vol. 51, Nr. 12, pp. 1477-1493.

Klein, Melanie (1946): *Notes on some schizoid mechanisms*. In: Envy and Gratitude and Other Works, 1946-1963 New York: Delacorte Press/Seymour Laurence, 1975

Klein, Melanie (1973): *Die Psychoanalyse des Kindes*. München: Kindler.

Krantz, James (1998): *Anxiety & the New Order*. In E. Klein, F. Gabelnick and P. Herr (eds.) *Leadership in the 21st Century*. Madison, CT: International Universities Press

Lawrence W. Gordon (1979): *Selbstmanagement-in-Rollen. Ein aktuelles Konzept (A Concept for Today: The Management of Oneself in Role*«. In: W. Gordon Lawrence (Hg.): *Exploring Individual and Organizational Boundaries. A Tavistock Open Systems Approach*. Chichester (John Wiley & Sons) 1979, S. 235 - 249

- Übersetzung: Burkard Sievers. http://sievers.wiwi.uni-wuppertal.de/fileadmin/sievers/daten/texte_ea/selbstmanagement.pdf (abgerufen am 7.12.2013)
- Lawrence, W. G. (1979). *Die Methode der offenen Systeme für das Gruppenbeziehungs-training des Tavistock-Institutes*. In: Die Psychologie des 20. Jahrhunderts, Bd. VIII, S. 659–666. Zürich: Kindler.
- Moreno, Jacob Levy (1991) *Theorie der Spontaneität-Kreativität*. In: Hilarion Petzold, Ilse Orth (Hrsg.): *Die neuen Kreativitätstherapien. Handbuch der Kunsttherapie*. Band 1. Junfermann, Paderborn 1991, S. 189–202.
- Newton John (2013): *Organisational Role Analysis*. In: Long Susan (2013): *Socioanalytic Methods: Discovering the Hidden in Organisations and Social Systems*. London: Karnac Books (205 – 225).
- Newton, John, Susan Long and Burkhard Sievers (eds) (2006): *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach*. London: Karnac.
- Newton, John (2005): "I've never thought of that before": *Organisational Role Analysis and Systems Development*. In: *Socio-Analysis 7*: (67-79).
- Ogden, T.H. (1979). On Projective Identification. *Int. J. Psycho-Anal.*, 60:357-373.
- Satir, Virginia (2007): *Selbstwert und Kommunikation. Familientherapie für Berater und zur Selbsthilfe*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schindler, Raoul (1957): *Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe*. In: *Psyche* 11, S. 308-314.
- Schindler, Raoul (1969): *Das Verhältnis von Soziometrie und Rangordnungsdynamik*, In: *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik* 3: 31–37
- Susan Long: *Role Biography, role history, and the reflection Group*. In: Long Susan (2013): *Socioanalytic Methods: Discovering the Hidden in Organisations and Social Systems*. London: Karnac Books (227 – 236).
- Voss, Jens (2004): Aus der Rolle gefallen? Organisatorische Rollenberatung als Instrument von Organisationsentwicklung in der Kirche. In: *Nordelbische Stimmen*, Heft 7/8, Hamburg: Medienwerk Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland.
- Winnicott, Donald W. (2002): Reifungsprozesse und fördernde Umwelt. Studien zur *Theorie der emotionalen Entwicklung*, Gießen: Psychosozial-Verlag.