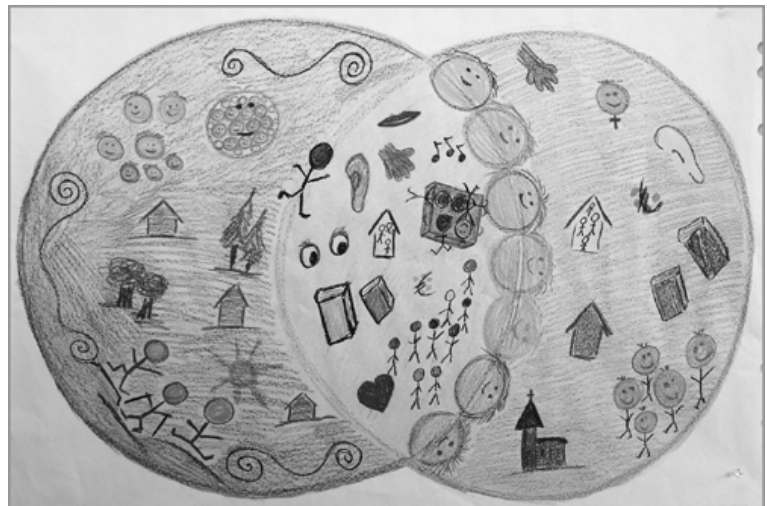


Jens Voß

## Aus der Rolle gefallen? - Organisatorische Rollenberatung als Instrument von Organisationsentwicklung in der Kirche

Veröffentlicht in „Nordelbische Stimmen“ Heft 7/8 2004

Anfangs schien ihnen die eine Stunde viel zu reichlich bemessen, die ich den Erzieherinnen zum Malen gegeben hatte. Die Aufgabe war ja auch ganz einfach: Auf ein großes Blatt galt es zwei Kreise zu malen, die sich in der Mitte überschneiden. In den einen Kreis sollten die Erzieherinnen alles hineinzeichnen, was sie als Person kennzeichnet, Aspekte ihrer persönlichen Geschichte, ihrer Lebenssituation, ihrer besonderen Fähigkeiten. Der andere Kreis bot Platz für alles, was zu ihrer Kindertagesstätte gehört: die Menschen, mit denen sie dort zu tun haben, die (ungeschriebenen) Regeln, die dort gelten, verschiedene Faktoren eben, die das tägliche Leben in der Einrichtung bestimmen. Und in der Mitte, da, wo sich die beiden Kreise überschneiden? Dort entstand ein Feld für die Art und Weise, wie diese eine, unverwechselbare Person ihre Arbeit im Kindergarten gestaltet. Im Spannungsfeld zwischen den persönlichen Möglichkeiten und Grenzen und den Anforderungen der Einrichtung.



Die eine Stunde reichte natürlich nicht aus. Zu vielfältig waren die Einfälle, die während des Malens immer noch dazu kamen. Und so ging es uns auch, als wir die Kunstwerke dann gemeinsam ansahen, Einfälle und Assoziationen dazu austauschten. Sieben Bilder aus ein und derselben Einrichtung – da hätte ja zumindest der eine Kreis ähnlich gestaltet sein können. Weit gefehlt! Was der einen ganz wichtig war, hat die andere gar nicht dargestellt. Auch der Blick auf die jeweilige Seite der Person bot manchen Anlass zum Nachfragen und Entdecken: Warum beispielsweise die Gitarre – im Privatbereich als Hobby dargestellt – in der Schnittmenge des Berufsalltags gar nicht vorkommt. Oder was es für eine allein erziehende Mutter bedeutet, die Arbeit in der Kindertagesstätte mit Anforderungen der Familie zu koordinieren.

Die hier angedeutete Situation war Teil einer Teamentwicklungsmaßnahme in einer Kindertagesstätte. Die von mir verwendete Methode der Organisatorischen Rollenanalyse (ORA) verschaffte uns einen gemeinsamen Zugang zu den sonst unbewussten inneren Bildern, die die Erzieherinnen von ihrer Einrichtung haben. Entsprechend lag der Schwerpunkt unserer Arbeit auf der Seite der Institution und nicht auf der Seite der Person.

Im Zusammenhang von Einzelsupervision verwende ich das Instrument der Organisatorischen Rollen-Analyse auch, um mich mit der Supervisandin/dem Supervisor gemeinsam auf die Suche zu begeben, wie die berufliche Rolle in der Spannung von persönlichem Gewordensein und institutionellen Anforderungen gestaltet wird. In diesem geschützten Rahmen kann dann auch der persönliche Aspekt stärker reflektiert werden. Das gleiche gilt für Rollenanalyse-Workshops (ORA), bei denen mehrere Menschen aus unterschiedlichen institutionellen Bezügen zusammenkommen, und gegenseitig zu ihren Bildern assoziieren.

Im Erzählen bin ich jetzt implizit einigen wichtigen Voraussetzungen ausgegangen, die keineswegs selbstverständlich sind. Diese möchte ich im Folgenden offen legen<sup>1</sup>:

### **1. Rolle – Person – Institution**

Zum einen habe ich die (in den Schnittflächen der Bilder dargestellte) berufliche Rolle als etwas vorausgesetzt, was von der Person zu unterscheiden ist. Das mag in kirchlichen Kreisen den Verdacht erregen, ich wollte die berufliche Tätigkeit ‚nur als Job‘ betrachten. Das Gegenteil ist der Fall: Gerade in psychosozialen Berufen kann die professionelle Rolle nur angemessen wahrgenommen werden, wenn die persönlichen Möglichkeiten und Grenzen angemessen berücksichtigt werden<sup>2</sup>.

In Supervisionen werden vielfach Schwierigkeiten benannt, die dann entstehen, wenn zwischen Person und Rolle nicht unterschieden wird. Bei Pastorinnen und Pastoren ist dies vielfach die totale Auflösung alles Privaten, das Übergreifen der beruflichen Rolle auf die ganze Familie (was im Übrigen durch das Pfarrerdienstrecht eher gefördert als verhindert wird). Manche leben damit viele Jahre leidlich gut und merken erst mit dem Ruhestand, dass sie als Privatpersonen längst nicht mehr existieren.

Probleme entstehen allerdings auch dort, wo Menschen davon ausgehen, sie seien in der Gestaltung ihrer beruflichen Rolle keinerlei institutionellen Vorgaben unterworfen. In einer Befragung gaben Pastorinnen und Pastoren der Hannoverschen Landeskirche an, sich in ihrem Berufsalltag in erster Linie an ihrem Gewissen, ihrem Glauben und ihrem eigenen Berufsverständnis zu orientieren – institutionelle Anforderungen wurden kaum benannt<sup>3</sup>. Solche Vorstellungen gedeihen natürlich gerade da besonders gut, wo von Seiten der Institution vermieden wird, sich auf einen Diskurs über Aufgaben und Zuständigkeiten einzulassen.

Organisatorische Rollen-Analyse versucht, Person, Rolle und Institution zu unterscheiden ohne sie von einander zu trennen.

---

<sup>1</sup> Vergl. auch Ullrich Beumer/Burkard Sievers: Die Organisation als inneres Objekt - Einzelsupervision als Rollenberatung. In: B. Oberhoff/U. Beumer (HG.): Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision. S. 108-123

<sup>2</sup> Ein anderer Verdacht besteht darin, es handle sich bei der ‚Rolle‘ um etwas Künstliches oder Fiktionales. Wiederum ist das Gegenteil richtig: Die Rolle, die sich aus der Interaktion mit dem sozialen (hier professionellen) Umfeld ergibt, bleibt mit der Person untrennbar verbunden. Verliert sie dieser Verbindung - und damit ihre Authentizität -, wird sie allerdings ‚maskenhaft‘ und ‚aufgesetzt‘.

<sup>3</sup> Antworten – Fragen – Perspektiven. Ein Arbeitsbuch zur Pastorinnen- und Pastorenbefragung der Ev.-Luth. Landeskirche Hannovers. Im Auftrag des Landeskirchenamtes herausgegeben vom Institut für Wirtschafts- und Sozialethik (IWS) Marburg. 2005



#### **4. Institutioneller Wandel**

Wenn ich gerade in dieser Zeit über Rollenanalyse schreibe, hat das einen besonderen Grund. An vielen Stellen in unserer Kirche verändern sich die institutionellen Rahmenbedingungen in einem rasanten Tempo. Drei Beispiele: Eine Diakonin konnte ihre volle Stelle nur erhalten, indem sie ihre Tätigkeit auf andere Gemeinden ausweitet, und hat es jetzt mit den Erwartungen mehrerer Kirchenvorstände zu tun. Ein Pastor, der sich vor Jahren auf eine Einzelpfarrstelle beworben hatte, findet sich im Pfarrteam einer fusionierten Gemeinde wieder und muss sich neu verorten. Eine Pflegedienstleiterin muss ihre Rolle neu finden, nachdem ihre gemeindliche Diakonie-Sozialstation in eine diakonische gGmbH übergegangen ist.

Wer nicht reflektiert, wie mit der Veränderung der institutionellen Rahmenbedingungen auch die eigenen berufliche Rolle einem Wandel unterworfen ist, wird die Umstrukturierungsprozesse in der Nordelbischen Kirche als besonders bedrohlich und verunsichernd erleben. Gerade jetzt gilt es, Menschen in unserer Kirche dabei zu helfen, sich neu in ihrer beruflichen Rolle zu verorten, die Chancen zu nutzen und die persönlichen Ressourcen auf gute Weise einzubringen.

Organisatorische Rollen-Analyse ist ein Beitrag zur Personalentwicklung in einer sich verändernden Kirche.