



# Einführung eines Rollenkonzepts

Die Flexibilität von Unternehmen und die Motivation ihrer Mitglieder erhöhen

Ulla Domke

In der Personalentwicklung wird das Konzept der Rolle schon seit Längerem eingesetzt. Als ein Werkzeug der Organisationsentwicklung kann es darüber hinaus den Grundstein für eine hochflexible Arbeitskultur legen. Die Frage, wie die Organisation und die Person zueinander passen, wird dann zur Quelle einer hohen Identifikation und Motivation der Mitarbeitenden.

Wie das ursprünglich aus der Soziologie stammende Konzept der **Rolle** in das Feld der *Personalentwicklung* getragen wurde, lässt sich nicht mehr klären. In der Ausbildungsreihe meines Mentors und Kollegen Karsten Trebesch zur »internen Beratung« nahm ein »Rollencoaching« jedenfalls eine zentrale Stellung ein. Später wurde es dann auch zum festen Bestandteil vieler Führungskräfte-**Coaching**-Ausbildungen.

Im Rollencoaching werden »Spannungsfelder« zwischen der »Person« und der »Organisation« aufgespürt und Strategien entwickelt, mit ihnen umzugehen (vgl. Abb. 1). Dieses Coaching weitet den Blick und zeigt neue Möglichkeiten im persönlichen Umgang mit den mannigfaltigen – und oft auch widersprüchlichen – Anforderungen der Organisation auf. Für den Einzelnen bedeutet dies eine Klärung und eine Entlastung.

Zwei Dinge werden beim Rollencoaching als gegeben vorausgesetzt und nicht infrage gestellt:

- Die »Funktion« einer Person innerhalb einer Organisation ist gleichbedeutend mit ihrer Rolle (z. B. Bereichsleitung IT).
- Die Anpassungs- bzw. Veränderungsleistung muss in erster Linie die Person erbringen.

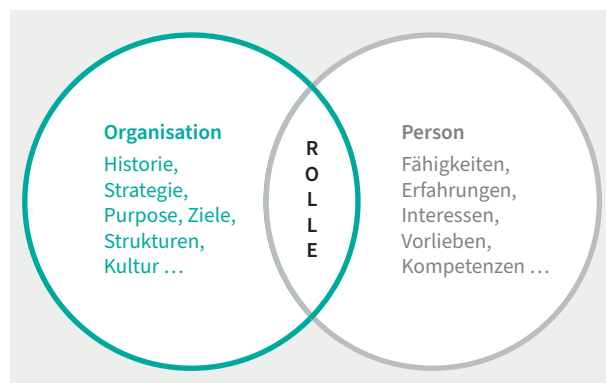


Abb. 1 Die Rolle im Spannungsfeld von Person und Organisation

## Rolle

Der Begriff aus der Sozialpsychologie steht für ein Bündel von Verhaltenserwartungen, die an eine soziale Position gerichtet werden.

## Coaching

ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/Steuerungsfunktionen und von Expertinnen und Experten in Organisationen. Das Ziel von Coaching ist es, die individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozesse weiterzuentwickeln, primär bei beruflichen Anliegen. Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform dient Coaching der Steigerung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit. Als ein auf individuelle Bedürfnisse abgestimmter Beratungsprozess unterstützt ein Coaching die Verbesserung der beruflichen Situation und das Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen.

Erst in den letzten zehn Jahren, im Zuge der Bemühungen um Selbstorganisation und Agilität, wurden die Potenziale des Rollenkonzepts für die *Organisationsentwicklung* entdeckt und bekannt gemacht.<sup>1</sup> Bis dahin hatten nur einzelne Pionierunternehmen diese Idee konsequent umgesetzt.<sup>2</sup>

## Potenziale für die Organisationsentwicklung

Im Bemühen um zeitgemäße hochflexible und schnell reaktionsfähige Arbeitskulturen musste zunächst eine »heilige Kuh« der Organisationsgestaltung geschlachtet werden: nämlich, dass Menschen in Organisationen eine »Stelle« besetzen. Statt eine Stelle zu »haben«, füllen Menschen nun mehrere Rollen aus, die je nach unternehmerischem Bedarf und persönlicher

Entwicklung wechseln können – und zwar nicht als Gesamtpaket, sondern jede Rolle für sich.

Damit dieses hochflexible Konzept funktionieren kann, bedarf es jedoch einiger Voraussetzungen. Die erste ist, den zentralen Unterschied zu erfassen: den Unterschied zwischen »eine Aufgabe erledigen« und »für etwas sorgen«.

Ein Beispiel:<sup>3</sup> Die Assistenz der Geschäftsführung ist in aller Regel dafür zuständig, Gäste zu empfangen und zu bewirten. Hierzu könnte man eine Liste mit Aufgaben erstellen, die diese Person abuarbeiten hat: Kaffee kochen, Tisch eindecken, Gäste in Empfang nehmen usw. Man könnte dieser Person aber auch sagen: »Deine Rolle ist es, Gastgeberin des Hauses zu sein, und du hast dafür zu sorgen, dass wir uns unseren Gästen gegenüber als attraktives Unternehmen präsentieren und dass sich unsere Gäste bei uns wohlfühlen.«

Eine Rolle in diesem Sinne entspricht also einem definierten Verantwortungsbereich – und Verantwortungsbereiche gehen immer mit Gestaltungsspielraum und Entscheidungskompetenzen einher. Das grenzt sie auch deutlich von der Idee des »Delegierens« ab, bei dem die erledigten Aufgaben jeweils an die Führungskraft zurückgegeben werden und diese letztendlich entscheidet, wie die Ergebnisse weiterverwendet werden. Zu einer Rolle gehört immer, dass das *ganze Paket* an eine Person übergeben wird.

Entsprechend ist der erste Schritt zur Einführung von Rollen, diese Pakete zu schnüren. Das ist im Zweifel eine aufwendige Puzzle-Arbeit – die sich aber unbedingt lohnt. Konkret heißt das: Es werden alle Aufgaben und Tätigkeiten gesammelt und einzeln aufgeschrieben, die in einem Team oder einem Bereich anfallen. Diese werden dann zu voneinander abgrenzbaren Verantwortungsbereichen zusammengefasst und entsprechend benannt. Dabei ist es nicht wichtig, wie groß oder klein die entsprechende Rolle wird, wichtig ist, dass sie einen Raum definiert, der zum überwiegenden Teil eigenständig gestaltet werden kann. Wenn das nicht der Fall ist, ist der Zuschnitt der Rolle noch nicht gut gewählt.

Zusätzlich zu der zentralen Frage: »Wofür ist zu sorgen?« bzw. »Was ist sicherzustellen?« müssen pro Rolle folgende Punkte definiert werden:

- Was sind die mit dieser Rolle einhergehenden *Aufgaben*? An dieser Stelle sollten auch alle vorhandenen Hilfestellungen (wie Checklisten) oder Vorgaben (etwa Prozessbeschreibungen oder notwendige Qualitätsprüfungen) hinterlegt werden.
- Welche *Voraussetzungen* sind notwendig, um die Rolle auszufüllen bzw. zu erlernen? Hier geht es sowohl um persönliche Fähigkeiten, die für diese Rolle vorausgesetzt werden (wie analytisches Denken, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Sorgfalt), als auch um spezielle Fertigkeiten und Qualifikationen.
- Welche *Entscheidungskompetenzen* sind mit dieser Rolle verbunden? Wenn es keine Entscheidungskompetenzen gibt, ist es noch keine Rolle!

Wenn man anfängt, die Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten in einem Unternehmen in Form von Rollen zu beschreiben, wird

man schnell feststellen, dass für viele Rollen neue Bezeichnungen gefunden bzw. erfunden werden müssen, weil es noch keine passenden, eingeführten Begriffe gibt. Das hat wiederum den Vorteil, dass für alle Beteiligten damit sichtbar wird, dass mit einer neuen Bezeichnung auch ein neues Verständnis dessen verbunden ist, was Menschen im Unternehmen tun bzw. wofür sie sorgen.

Bei bereits eingeführten Begrifflichkeiten – z. B. der Kommissioniererin im Lager – ist es dagegen wichtig, diese neu zu füllen. Eine Kommissioniererin ist dann z. B. nicht mehr diejenige, die die Waren aus dem Regal holt und auf den Kommissionierwagen sortiert, sondern sie ist die Person, die dafür sorgt, dass die Kundinnen und Kunden genau das bekommen, was sie bestellt haben. Damit legt sie die Basis für Kundenzufriedenheit und sie ermöglicht den Kollegen, die nach ihr kommen, eine reibungslose Weiterbearbeitung der Aufträge. Auf eine solche verantwortungsvolle Arbeit ist es viel leichter, stolz zu sein – und sie mit dem dazugehörigen Verantwortungsgefühl und der notwendigen Akribie auszuführen.<sup>4</sup>

### Beispiel: Führungsverantwortung verteilen

Wenn man die Idee der Rollen konsequent weiterdenkt, gibt es auch viele klassische Führungsaufgaben, die in Form von Rollen ins Team gegeben werden können. In einem 24-köpfigen Team der Volksbank Mönchengladbach gab es 2022 zum Beispiel einen konkreten Anlass für ein solches Experiment<sup>5</sup>: Die sehr beliebte Führungskraft ging für ein Jahr in Elternzeit und alle wollten, dass sie danach (dann mit reduzierter Stundenzahl) wieder zurück ins Team kommt. Deshalb sollte die Stelle nicht neu ausgeschrieben werden, sondern das Jahr musste irgendwie anders »überbrückt« werden. Das hieß in diesem Fall: *Alle* Aufgaben der Führungskraft mussten verteilt werden. Da es seit jeher vier thematisch voneinander abgegrenzte Unterteams gab, wurden in jedem Unterteam zwei Personen gesucht, die folgende Rollen übernahmen:

- *Teamkoordinator/-in*: Er oder sie trägt Sorge dafür, dass die Abstimmung der Zusammenarbeit im Team funktioniert und auf Missstimmungen reagiert wird.
- *Fachkoordinator/-in*: Er oder sie sorgt für eine gleichmäßige Arbeitslast im Team und für die Koordination der fachlichen Tätigkeiten.

Zusätzlich gab es einen *Außenkoordinator*, der das Team nach außen vertrat und vor allem als »Gatekeeper« dafür sorgte, dass nicht einfach von anderen Bereichen Aufgaben ins Team verlagert wurden. Da die Zeit drängte (Beginn des Mutterschutzes) und die Corona-Auflagen in der Bank noch sehr streng waren, mussten fast alle Schritte online beschlossen und umgesetzt werden. Die *disziplinarische Leitung* blieb beim bisherigen Bereichsleiter. Das Konzept funktionierte jedoch so gut, dass er im letzten Dreivierteljahr quasi nie behelligt wurde – außer für formal vorgegebene Aufgaben, wie die Durchführung der Jahresgespräche.<sup>6</sup>

## Worauf bei der Umsetzung eines Rollenkonzepts zu achten ist

Die praktische Erfahrung der letzten Jahre hat gezeigt, dass es – neben der detaillierten Beschreibung der Rollen und ihrer Abgrenzung voneinander – weitere Punkte gibt, die den Erfolg eines solchen Konzeptes bedingen:

**Den Rahmen genau klären** Hier geht es vor allem darum, die Spielregeln der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Rollen festzulegen sowie die Bewertungskriterien für »gute Arbeit« bzw. »gewünschte Ergebnisse«.

**Entscheidungsprozesse festlegen** Um zum einen die einzelnen Personen nicht mit größer gewordenen Entscheidungsspielräumen zu überfordern und zum anderen zu verhindern, dass Einzelne Entscheidungen treffen, die in Konflikt zu den Interessen anderer Personen oder Bereiche stehen, bietet es sich an, zumindest bei weitreichenden Entscheidungen das Prinzip des »Beratungsprozesses«<sup>7</sup> anzuwenden. Das bedeutet: Jeder darf aus seiner Rolle heraus (auch große) Entscheidungen treffen – unter folgenden Voraussetzungen: dass er oder sie sich vorher Rat eingeholt hat einerseits von Kolleginnen und Kollegen, die sich mit der Thematik auskennen, andererseits von Personen, die von den Auswirkungen der Entscheidung betroffen sein werden.

**Rollen selbst wählen lassen** Neben den Aspekten Flexibilität und Schnelligkeit wird eine weitere Hoffnung mit dem Rollenkonzept verknüpft: dass es dazu beiträgt, dass Menschen sich besser mit ihrer Arbeit identifizieren können und mehr Lust haben, sich eigeninitiativ und kreativ einzubringen und ihren Arbeitsbereich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Hier bietet das Rollenkonzept ein riesiges Potenzial an (Personal-)Entwicklungsmöglichkeiten. Unter dem Motto »Stärken zu stärken bringt mehr, als Schwächen zu bearbeiten« geht es darum, in einem kontinuierlichen Passungsprozess, zusammen mit allen Beteiligten, nach den Orten zu suchen, an denen jeder und jede in der jeweiligen Phase ihres Lebens mit ihren Fähigkeiten und Talenten am besten zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann.<sup>8</sup>

Wenn im Vorfeld erarbeitet wurde, welche Rollen prinzipiell in welcher Anzahl in einem Team oder einem Bereich benötigt werden, lohnt es sich zu wagen, die Teammitglieder in einem moderierten Teamprozess ihre Rollen selbst wählen zu lassen. Denn das Motivationspotenzial selbst gewählter Rollen ist enorm. Rollen, die niemand haben möchte, sind dann ein Anlass, gemeinsam über die Gründe nachzudenken. So lässt sich eventuell eine bessere Lösung finden als die bisherige.

**Feedback-Formate einführen** Das selbst organisierte Zusammenspiel der Rolleninhaberinnen und -inhaber muss kontinuierlich abgestimmt und überprüft werden, damit es sich den volatilen Anforderungen des jeweiligen Umfelds dynamisch anpassen kann. Zwei Formate haben sich hier besonders bewährt: zum einen tägliche Kurzbesprechungen mit dem Fokus auf »tägliche Abstimmung plus Koordination der zu erledigenden Aufgaben«, zum anderen ein zwei- bis vierwöchentliches,

moderiertes Teamtreffen, um über die erlebte Zusammenarbeit zu reflektieren und sich über die Spielregeln und die gemeinsamen Bewertungskriterien auszutauschen.<sup>9</sup>

## Perspektiven

Wenn die oben aufgeführten Punkte beherzigt werden, gibt es – abgesehen von dem hohen Erstaufwand – aus meiner Erfahrung nichts, was gegen die Einführung eines Rollenkonzepts in Unternehmen und anderen Organisationen spricht. Im Gegenteil: Ohne das Auflösen von »Stellen« in flexible, veränderbare Rollen lassen sich die heute allseits propagierten Ziele wie Agilität, selbstverantwortliches Handeln und Selbstorganisation kaum erreichen.

### Anmerkungen zu den Begriffskästen

Coaching – Deutscher Bundesverband Coaching, Definition Coaching, [www.dbvc.de/der-dbvc/definition-coaching](http://www.dbvc.de/der-dbvc/definition-coaching) (letzter Zugriff: 06.03.2023).

Rolle – Springer Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Rolle, (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/>), <https://tinyurl.com/2p9yc9xx> (letzter Zugriff: 06.03.2023).

### Anmerkungen

- 1 Niels Pfläging war mit seinem Konzept der »Beta-Organisation« einer der ersten, der die Rollen-Idee propagierte. Vgl. Pfläging, N.: Organisation für Komplexität. Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht, Wiesbaden 2013, S. 70 f.
- 2 Die Firma DuBayPolymer GmbH aus Hamm z. B. setzt seit 20 Jahren das von seinem damaligen Mutterkonzern DuPont entwickelte »High Performance Work Culture«-Konzept um, bei dem die Teams ihre Tagesarbeit vollständig selbstorganisiert umsetzen (<https://dubay-polymer.com>). Die Autorin kennt das Unternehmen und sein spezifisches Konzept seit vielen Jahren.
- 3 Das Beispiel ist entnommen aus: Domke, U./Granica, M.: Mutig führen – Wie Sie in Ihrem Unternehmen die Lust auf Verantwortung wecken, Stuttgart 2019, S. 69.
- 4 Der vorangegangene Abschnitt basiert zu großen Teilen auf Domke, U./Granica, M., a. a. O., S. 70.
- 5 Die Autorin hat dieses Projekt als Organisationsberaterin begleitet.
- 6 Für alle, die sich jetzt fragen, was mit der Führungskraft passiert, wenn sie zurückkommt: Die Bereichsleitung, die inzwischen Vorstandsmitglied ist, freut sich schon darauf, ihr neue, übergeordnete Aufgaben zu übergeben.
- 7 Vgl. Laloux, F.: Reinventing Organisations – visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München 2017, S. 68; Nils Pfläging bezeichnet das gleiche Vorgehen in seinem Buch »Komplexithoden« als »konsultativen Einzelentscheid«: Pfläging, N./Hermann, S.: Komplexithoden, München 2015, S. 70 f.
- 8 Weitere Ausführungen zum Motivationspotenzial des Rollenkonzepts finden sich in: Domke, U./Behme, K.: Die motivierende Organisation. In: managerSeminare, 2021, H. 283, S. 24–31.
- 9 Mehr zu diesem Thema: Domke, U.: Feedback-Systeme für selbstorganisiertes Arbeiten. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 91. Jg., 2022, H. 2, S. 135–137.



**Dr. Ulla Domke**  
selbstständige Organisationsberaterin,  
prometha Organisationsberatung;  
Gründerin und Vorstand,  
awisu Forschungsgenossenschaft  
[domke@awisu.de](mailto:domke@awisu.de)