

Führungskräfte in möglichen Rollenkonflikten

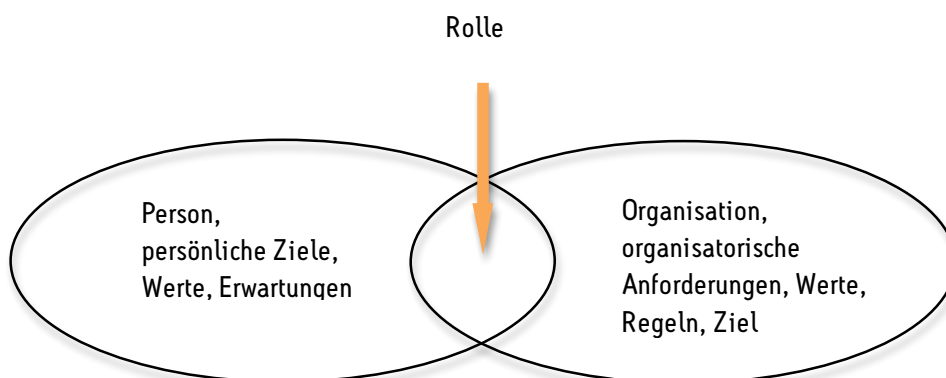
Befindet eine Organisation sich in einem Veränderungsprozess, sind die Führungskräfte in einer zwiespältigen Lage: Einerseits sollen sie Katalysatoren des Wandels sein und als „Change Agents“ agieren. Andererseits sind sie selbst von dem Wandel betroffen und damit von ihren eigenen Entscheidungen betroffen. Da vorprogrammiert ist, dass nicht alle Entscheidungen, die aus Sicht der Organisation notwendig und sinnvoll sind, auch positiv für die jeweilige Situation der Führungskraft sein können, müssen Führungskräfte eine schwierige Gratwanderung zwischen Organisationsinteresse und Eigeninteresse meistern.

Das Rollenkonzept des namhaften Organisationsentwicklers Karsten Trebesch liefert einen anschaulichen theoretischen Rahmen, um diese Konfliktsituation von Führungskräften in Veränderungsprozessen zu verdeutlichen.

Das Spannungsfeld zwischen „Rolle“ und „Person“ (nach Trebesch)

Jeder Mensch lebt in seinem Leben eine Vielzahl unterschiedlicher Rollen aus. Ein und dieselbe Person kann beispielsweise die Rolle von Vater oder Mutter ausüben, ist gleichzeitig Sohn oder Tochter, Vorgesetzte oder Mitarbeiter, Kunde bei diversen Dienstleistungsunternehmen oder Vorsitzende im Sportverein. Je nach Anforderungen dieser verschiedenen Rollen wird der oder die Rollenträgerin sich unterschiedlich – und mehr oder weniger der Rolle entsprechend – verhalten. Unter Rolle wird nach Trebesch das Handlungsschnittfeld von persönlichen Zielen, Erwartungen und Werten der Führungskraft auf der einen, und den Anforderungen, Zielen, Werten und Regeln der Organisation auf der anderen Seite verstanden.

Die folgende Grafik zeigt diese berufsbezogene Rolle als Schnittmenge in der Mitte zwischen Führungskraft und Organisation:



Auch diese professionelle Rolle wird in der Regel noch einmal unterteilt sein in viele Sub-Rollen, die mit der eigentlichen Rolle der Person innerhalb der Organisation verbunden sind. Eine Führungskraft wird innerhalb ihrer professionellen Rolle mit Erwartungen von eigenen

Mitarbeitern, Kollegen, Kunden oder auch den eigenen Vorgesetzten konfrontiert, die ein unterschiedliches Agieren erforderlich machen.

Die Herausforderung einer optimalen Rollengestaltung besteht darin, die eigenen Ziele möglichst optimal mit den Anforderungen der Organisation zu verknüpfen und in der Schnittmenge der Rolle die Anforderungen von beiden Seiten miteinander zu verbinden. Sind die organisationalen Anforderungen und Erwartungen an die Rolle sehr stark und stehen in Widerspruch zu den Zielen und Werten der Führungskraft, ist ein Rollenkonflikt unausweichlich. Die Rollengestaltung ist viel schwieriger, als wenn Person und Organisation in ihren Anforderungen und Erwartungen an die Rolle nahe beieinander liegen.

Die erste Voraussetzung für eine aktive Gestaltung der eigenen Rolle ist, sich die eigene Position sowie die Erwartungen der Organisation bewusst zu machen und diese beiden Bereiche bezüglich ihrer Passung und Konformität abzugleichen.

Coaching hilft den Rollenkonflikt zu lösen

Coaching bietet eine wirkungsvolle Unterstützung dabei, die bestehende eigene Position und die Erwartungen von Organisation und Rolle zu reflektieren und potentielle Konflikte herauszuarbeiten.

Wird festgestellt, dass die Rolle Anforderungen stellt, die mit den persönlichen Ziele, Werten oder Erwartungen nicht vereinbar sind, hilft Coaching dabei, Strategien zur bewussten Gestaltung der Rolle zu entwickeln. Im Idealfall kann die einzelne Person die Rolle, die sie übernommen hat, so weit beeinflussen, dass eine bessere Passung zu den eigenen Werten gegeben ist und langfristig sogar auf Seiten der Organisation eine Veränderung im Sinne der eigenen Werte stattfinden kann. Scheitert die aktive Rollengestaltung, so bleiben zwei negative Alternativen: Entweder zieht die Person sich vor den übermächtigen, für sich selbst nicht anschlussfähigen Anforderungen der Organisation zurück und es kommt im Extremfall zur inneren Kündigung. Oder die Person geht in die Offensive und kämpft ohne Rücksicht auf die Organisationsziele und – interessen für die Umsetzung der eigenen Vorstellungen.

Nicht immer wird es gelingen, einen bestehenden Rollenkonflikt aufzulösen oder so weit zu mindern, dass das Ausüben der Rolle für die Person praktikabel ist. Im Extremfall wird die Person aus der Rolle aussteigen, also entweder eine andere Position innerhalb der Organisation annehmen oder die Organisation ganz verlassen. Beides bedeutet eine Chance für die betroffene Führungskraft und für die Organisation. Die Führungskraft kann eine neue Rolle einnehmen, die ihren Werten besser entspricht und die Organisation die entstandene Lücke mit jemandem füllen, der besser auf die zu besetzende professionelle Rolle passt.