



## Rollenklärung - Rollenbild

Geklärte Rollen sind die Grundvoraussetzung guter Zusammenarbeit. Die Rollenklärung führt zu einem Kraft und Orientierung gebenden Rollenbild und umfasst verschiedene Aspekte. Rollenbilder können für Stellen oder für Gremien (Behörden, Geschäftsleitungen) erstellt werden.

### 1. Aspekt „Zweck, Zuständigkeit“

Der Zweck einer Organisation ist in der „Verfassung“ der Organisation beschrieben, die im Handelsregistereintrag gefunden werden kann oder in einem Businessplan, den Statuten, der Stiftungsurkunde oder einem Gesetz (z.B. Volksschulgesetz) und ähnlichen Dokumenten beschrieben wird.

Für ein hilfreiches Rollenbild ist entscheidend, dass der momentan gelebte Zweck beschrieben ist. Dieser kann vom geschriebenen abweichen mindestens was der momentane Fokus der Organisation betrifft. Für viele Organisationen ist es nicht möglich, alles im Zweck enthaltene mit gleicher Priorität umzusetzen. Darum gibt sich die Organisation geklärte oder unterschwellige Schwerpunkte, die das Handeln und damit das Selbstverständnis (Zweck) für die nächsten Jahre bestimmen. Anders gesagt: für was fühlen wir uns in den nächsten Jahren zuständig bzw. haben wir uns ausgesprochen oder unausgesprochen verpflichtet. Dies erkennt man am Tun und Lassen und meistens nicht anhand von Dokumenten.

### 2. Aspekt „Erwartungen an die Rolle“

Jede Organisation kennt ihre Anspruchsgruppen, die unterschiedliche Erwartungen an die Organisation haben. Es sind dies: Kunden, Nutzer, Mitglieder, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Financier, verwandte Organisationen, Mitbewerber, Öffentlichkeit, Politik. Keine Organisation kann alle Erwartungen in gleicher Form befriedigen. Darum ist es für eine wirkungsvolle Organisation zentral, die wichtigsten Erwartungen zu nennen und ihre Aufgaben und Strukturen danach auszurichten.

### 3. Aspekt „Aufgaben und Kompetenzen“

Die Aufgaben und Kompetenzen ergeben sich aus dem Zweck und den wichtigsten Erwartungen. Die Aufgaben und Kompetenzen werden vorteilhaft in einem Funktionendiagramm festgehalten. Das Funktionendiagramm schafft den Überblick über die in der Organisation vorhandenen Rollen und deren Aufgaben- und Kompetenzstruktur. Ohne Funktionendiagramm mit eindeutiger und konsequenter Grammatik ist die Rollenklärung kaum durchführbar.

### 4. Aspekt „Arbeitsformen“

Die Aspekte 1 bis 3 beschreiben in unterschiedlicher Form das Wozu bzw. Was einer Organisation. Sie sind der Ausgangspunkt, das Wie zu benennen. Unter dem Aspekt Arbeitsformen wird beschrieben, mit welcher Struktur und welchen Methoden die Organisation ihren Zweck und die abgeleiteten Aufgaben am wirkungsvollsten und einfachsten wahrnehmen kann. Dazu gehören z.B.: Organigramm, Sitzungsstrukturen, (Arbeits-) Methoden aller Art, Kommunikationsinstrumente.

### 5. Aspekt „Anforderungen an Rollenträger“

Die Aspekte 3-4 ergeben primär die an die Rollenträger gestellten Anforderungen. Dabei geht es nicht um eine Liste von Fähigkeiten, sondern um die 2-3 zentralen Erwartungen, die der/die Rollenträger/in erfüllen muss. Dazu kommen formale Aspekte (z.B. Berufsgruppe, Zugehörigkeit, Mandate).