

Ein anderes Ich

Heiko Roehl

Organisationen haben nur eines im Sinn: Sie wollen überleben. Sie folgen als kollektive Akteure ihrer ganz eigenen Logik. Alles, was dem Überleben dient, wird als relevant erachtet. Was nicht, wird ausgeblendet. Regelsysteme, Technologien, Produktionsmittel: Alles existiert eigentlich nur, um das dauerhafte Fortbestehen der Organisation zu sichern.

Als soziale Systeme sind Organisationen Kulturen, die Menschen zeitlich überdauern, sie aber brauchen, um überhaupt zu funktionieren. Zum Menschen steht die Organisation in einem spannungsreichen Verhältnis: Einerseits ist sie auf Personen als wertschöpfend Tätige angewiesen. Organisationen brauchen Führungspersonal, Mitarbeitende, Fachleute und vieles mehr. Andererseits bringen Menschen mehr mit an ihre Arbeitsplätze, als die Organisation eigentlich braucht: Private Interessen, politische Überzeugungen, sexuelle Neigungen. Alles, was einen Menschen eben so ausmacht. Deshalb richtet die Organisation Erwartungen an die Person, um zu klären, was vom Menschsein im Sinne der Wertprozesse der Organisation funktionalisierbar ist, und was nicht. Genau genommen, richtet die Organisation ein ganzes Bündel von Erwartungen an die Menschen, die in ihr tätig sind. Diese Erwartungen sind teils offen ausgesprochen, teils unausgesprochen, implizit. Letztere werden sozusagen «unter der Ladentheke» durchgereicht. Sie sichern die bestehende Kultur und werden von den Trägern dieser Erwartungen meist erst im Laufe längerer Organisationszugehörigkeit verstanden – so manches Mal aber auch nie.

Der zwischen Organisation und Person geteilte Raum beschreibt die Rolle, die von der Organisation zugewiesen und vom Träger der Rolle – im Idealfall – verhandelt und übernommen wird. Damit verzichtet der Rollenträger auf bestimmte Aspekte seines Menschseins. Die bleiben zuhause. Für den entsprechenden Ausfall an Lebenszeit wird er meist finanziell kompensiert. Rollen sind immer nur temporär. Sie sind geliebte Identitäten.

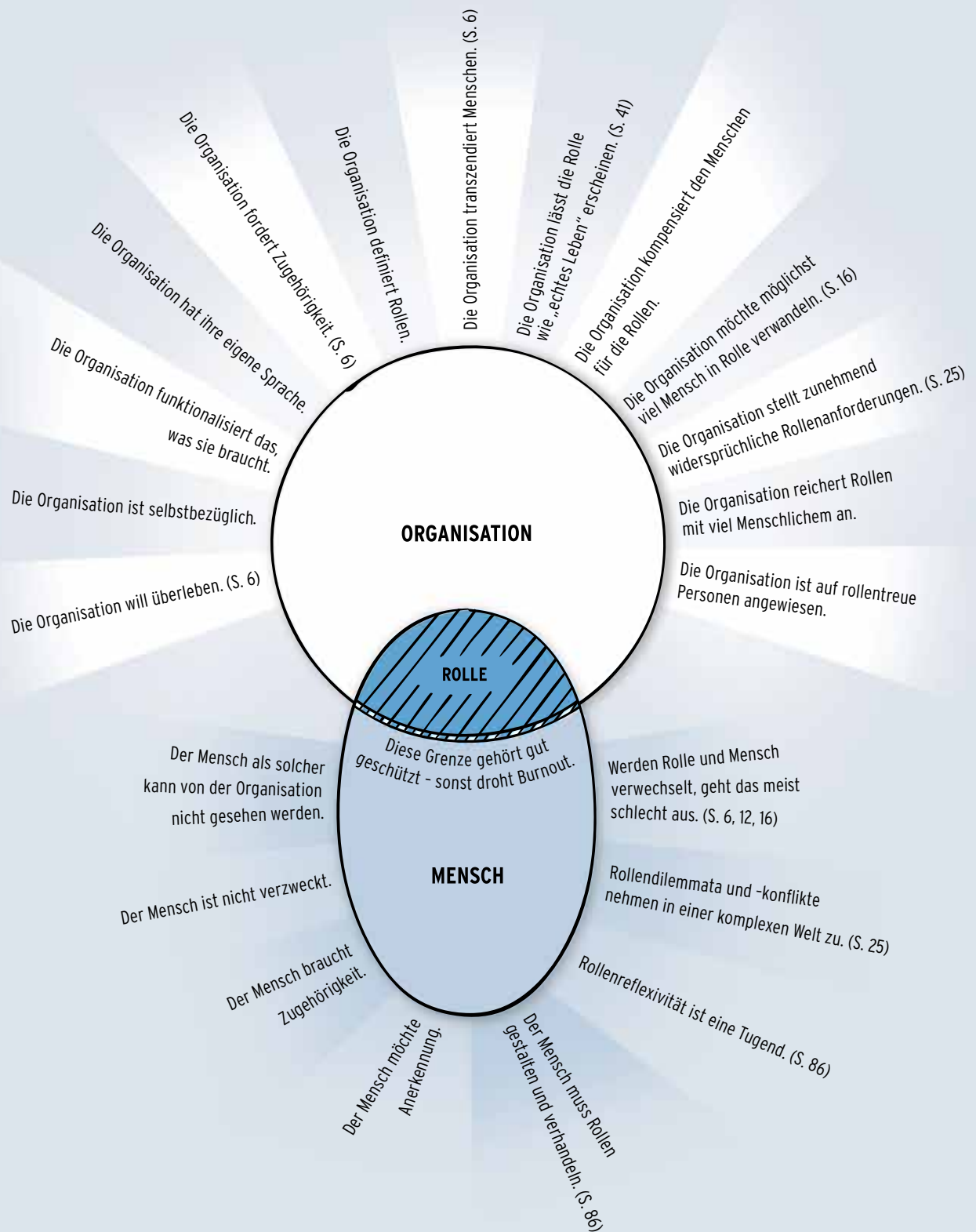
Und so werden wir jeden Morgen mit dem Eintreten in die Organisation ein klein wenig zu jemand anderem. Faszinierend ist, dass der Übergang von der Privatperson zum/zur RollenträgerIn unbewusst funktioniert, obschon Rollen und Personen in erheblicher Spannung zueinander stehen können. Das gilt für einen Manager, der Entlassungen veranlassen muss ebenso wie für eine Polizistin, die eine Demonstration zu verhindern hat, obwohl diese ihren politischen Interessen entspricht. Subjektiv erlebt die Person das Leben in der Rolle allerdings als

ebenso echt und wirklich wie das private Leben, weil Rollen nach einer gewissen Zeit in Fleisch und Blut übergehen. Aus Sicht der Betroffenen ist die *Deformation Professionelle* keine, im Gegenteil: Rollen in Organisation bereichern das Leben meist. Sie schützen ihre Träger, erlauben Zugehörigkeit, schaffen Rang und soziale Geltung. Rollen geben ihren Trägern Privilegien. Der Preis dafür ist allerdings hoch. Haltungen und Emotionen, die privat angemessen sein können (etwa Neid, Empörung oder Kränkung), werden in der Rolle zum Problem für den Inhaber. Schwierig wird es, wenn die Rolle mit der Person verwechselt wird, wenn also die Organisation für den Organisationsbewohner zum Zuhause wird und er etwa von der Führung erwartet, für sein Lebensglück verantwortlich zu sein.

Es menschelt in der Organisation. Rollentreues Verhalten ist für Führung und Mitarbeitende ein tägliches Ringen mit Befindlichkeiten. Natürlich fällt das umso schwerer, je mehr Leidenschaft und Engagement in der Rolle untergebracht sind. Kultur- und Kreativindustrie können davon ein Lied singen. Denn: Überengagement führt mittelfristig meist zu Enttäuschung. Da ist der Weg zu Burnout, Selbstviktimsierung oder innerer Kündigung nicht weit. In manchen Kulturen gehört Rollenentgrenzung zum Tagesgeschäft.

Moderne Organisationen haben großes Interesse, möglichst viel von der Person in Rollen und Funktionen umzumünzen («Do what you love»). Auf den ersten Blick durchbrechen sie damit die Rollenlogik, weil sie den Menschen vermeintlich in den Mittelpunkt ihres Handelns stellen. Tatsächlich werden die Rollen hier mit pseudo-privaten Inhalten angereichert, die es den Betroffenen ermöglichen, sich rasch zu akklimatisieren. Moderne Rollen sind voller Emotionen.

Die Darstellung rechts vereinfacht diese Zusammenhänge. Menschen sind immer Träger multipler, häufig sich widersprechender Rollen in- und außerhalb der Organisation. Mit steigender Komplexität wird es immer schwieriger für die Betroffenen, diese Rollen in gute Resonanz zu bringen. Die Grafik soll aber vor allem auf eines hinweisen: Rollenbewusstsein wird in einer sich rapide verändernden Welt immer wichtiger.



Die systemische Perspektive auf die Rollenfrage ernüchert: Hier die Organisation als selbstbezügliches System, dort der Mensch, der überhaupt nur zu einem Teil vom kollektiven Akteur Organisation wahrgenommen werden kann. Die Rolle repräsentiert hier denjenigen Teil des Menschen, den er der Funktionalisierung durch die Organisation anheim zu stellen bereit ist. Aber keine Sorge:

Er wird ja – zumindest im Normalfall – für entgangene Lebensgenuss kompensiert. Moderne Rollen sind zudem mit Vielem ausgestattet, was auch im nicht verzweckten Leben wesentlich ist: Mitgefühl, Leidenschaft oder auch Engagement. Deshalb fühlen sich moderne Rollen in Organisationen oft auch an wie echtes Leben.