

Vernünfte

Entscheiden in pluralen Wirklichkeiten

Heiko Roehl

Früher war alles irgendwie einfacher. Eine Arztpraxis war eine Arztpraxis. Ein Seniorenheim war ein Seniorenheim und ein Unternehmen ein Unternehmen. Heute zerren ganz unterschiedliche Wirklichkeiten an den Organisationen: Eine Arztpraxis muss auch ein kleines Unternehmen sein, ein Seniorenheim kann auch Teil eines profitablen Konzernverbundes sein und ein Unternehmen sollte eben auch ein wichtiger Teil einer sich nachhaltig entwickelnden Gesellschaft sein. Auch Organisationen tragen unterschiedliche Hüte.

Was vernünftig ist, entscheiden vor allem die jeweiligen Kontexte. Und die führen die Menschen in Organisationen in immer komplexere Entscheidungssituationen. Das kann im Alltag mitunter absurde Formen annehmen. So wird eine Bereichsleiterin, die gleichzeitig Mitglied eines Konzernleitungsgremiums ist, immer wieder feststellen, dass das, was für den Konzern gut ist (etwa Wettbewerbsfähigkeit), nicht notwen-

«Ich verbringe viel Zeit damit, in alle Richtungen die Gemüter zu beschwichtigen und zu erklären, warum ich wie entscheide. Das funktioniert aber immer seltener, weil sich immer wieder Einzelne übervorteilt fühlen. Manchmal weiß ich wirklich nicht, was die noch von mir wollen.»

Leiter einer Querschnittsfunktion in einem global aufgestellten Saatgutkonzern

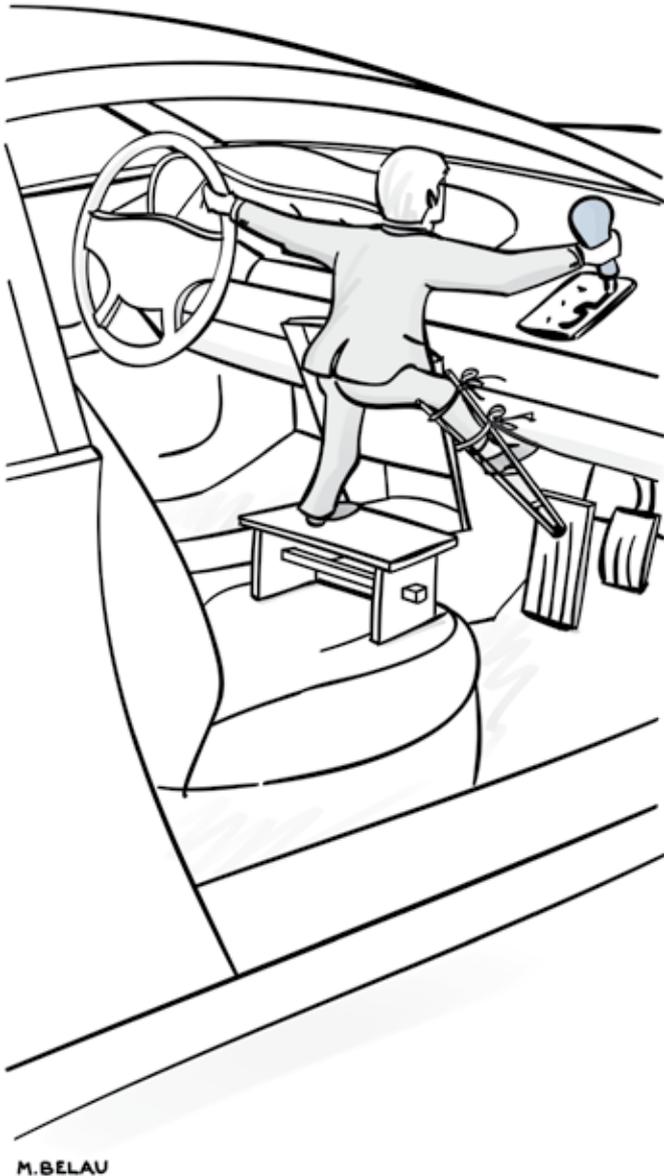
digerweise für ihren Bereich gut sein muss (z. B. Kostenreduktion). Ist sie nun zusätzlich noch verantwortlich für einige strategische Projekte und vertritt sie die Organisation darüber hinaus vielleicht noch in externen Gremien gegenüber unterschiedlichen Stakeholdern, dann hat sie täglich ein hübsches Sammelsurium an Anforderungen und Erwartungen zu bewältigen. Ganz egal, wie sie entscheidet, es wird nicht allen

Recht sein können. Vernunft bedeutet in Organisationen eben immer Systemvernunft.

Menschen werden in den komplexen Organisationen der globalisierten und digitalisierten Gesellschaft zu Wanderern zwischen den Vernunftwelten. Wie gelingt es aber, unter diesen widersprüchlichen Bedingungen überhaupt noch brauchbare Entscheidungen zu treffen? Und wie gehen Menschen in konkreten Entscheidungssituationen mit diesen Widersprüchlichkeiten um?

Die Rollentheorie erklärt, warum die Mitglieder der Organisationen unter diesen Bedingungen nicht wahnsinnig werden. Rollen repräsentieren die gebündelten sozialen Erwartungen der jeweiligen Vernunftwelt. Und Personen können unterschiedliche Rollen annehmen. Dass sie dabei auch sehr widersprüchlichen Systemvernünften gerecht werden können, ist immer wieder erstaunlich, wird in den waghalsigen Aufgabenzuschnitten moderner Organisationdesigns stillschweigend vorausgesetzt – und oft ausgebeutet. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an konsistentes Handeln der Akteure im Sinne hoch aggregierter, übergeordneter Ziele. Schließlich müssen Strategien verfolgt, Abteilungen orientiert und Visionen verwirklicht werden. Der innere Kompass der Akteure wird wichtiger.

Obschon sie zunehmend zu einer wichtigen Schlüsselkompetenz wird, ist die Fähigkeit, mit unterschiedlichen – und vor allem widersprüchlichen – Rollenanforderungen umzugehen, in der Praxis recht unterschiedlich ausgeprägt. Rollensalat ist eben nicht nach jedermanns Geschmack. Wenn es auf der Organisationsebene wichtiger wird, widersprüchliche Erwartun-



gen an die Organisation in brauchbare Entscheidungen zu übersetzen, dann setzt das auf der Personenebene eben diese Fähigkeit voraus, die von der Organisation zugemuteten Rollen umfassend zu begreifen, zu klären und bewusst zu gestalten. Im Alltag ist das allerdings leichter gesagt als getan, weil ein wichtiger Teil der Rolle implizit zugewiesen wird, also stillschweigend vom Rolleninhaber erwartet wird. Dazu gehören beispielsweise freundschaftliche Beziehungsaspekte der Rolle, deren Vernünftigkeit eigentlich eher im Privaten zuhause ist.

Mit steigender Komplexität in Umfeld und Organisation stellt sich die Frage, wo die Grenze der praktischen Handhabbarkeit dieser ambivalenten Rollenzuschnitte erreicht wird,

wo sie die Rollenträger also in nicht mehr gestaltbare Dilemmata stürzen. Insbesondere im mittleren Management größerer Organisationen ist die Intensität der zugemuteten Rollenambivalenz erfahrungsgemäß hoch. Schaut man aber auf die eindrucksvollen Fähigkeiten der Menschen, mit Rollenambivalenzen umzugehen, dann muss die Frage erlaubt sein, wessen Problem die ambivalente Rolle eigentlich ist. In Zeiten dezentralisierter Verantwortung und steigender Handlungs- und Gestaltungsspielräume reicht der Fingerzeig «nach oben» allein nämlich nicht mehr.

«Unsere Freundschaft ist zerbrochen, als ich sein Chef wurde. Er hat damals einfach nicht verstanden, dass ich anders handeln musste, als wir es beide gewohnt waren. Er warf mir immer wieder vor, dass ich mich für die Institution verbogen hatte. Das war furchtbar für mich.»

Geschäftsführer eines Bundesinstituts

Rollen können heute nicht mehr einfach von zentraler Stelle entworfen und fest zugewiesen werden. Sie müssen verhandelt und bewusst «von unten» mitgestaltet werden. Und zwar insbesondere mit Augenmerk auf ihre möglicherweise kontaminierten, in Zielkonflikten stehenden Anteile. So ist die Frage nach den Grenzen der Ambiguitätstoleranz letztlich nur von der/dem Rolleninhaber/in selbst zu beantworten.

Man sollte eben nur wissen, worauf man sich einlässt: Zum Unternehmertum gehören heute die Widersprüchlichkeiten gesellschaftlicher Verantwortung. Eine soziale Institution ist nicht mehr nur mit Menschenliebe allein zu führen. Und wer sich heute als Arzt niederlässt, sollte wissen, dass es zum ökonomischen Überleben kaum mehr reicht, nur ein guter Arzt zu sein.



Prof. Dr. Heiko Roehl

Redakteur der OrganisationsEntwicklung,
Geschäftsführender Gesellschafter Kessel
& Kessel GmbH

Kontakt:
hr@heikoroehl.de