

Komplexe Rollen meistern

Anmerkungen zur Rollenkompetenz in unübersichtlichen Zeiten

HEIKO ROEHL

1 Einstieg: Die Überforderungsgesellschaft

Seit Jahrzehnten sind die besorgten Kassandrarufer aus der Wissenschaft allgegenwärtig: Unsere Welt soll unübersichtlicher werden, komplexer und für die Einzelnen immer weniger vorhersehbar. Die transdisziplinäre Disziplin der strategischen Vorausschau („Strategic Foresight“) hat dafür bereits vor 2 Jahrzehnten das Akronym VUKA erfunden. Es steht für die Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität unserer neuen Zeit. Ein gutes Beispiel für diese ungehörten Warnrufe sind die erfolglosen Versuche, die bereits seit den 70er Jahren von Experten entwickelten Szenarien globaler Pandemien, die sich mit den global vernetzten Personen- und Warenströmen ergeben könnten, in angemessene Präventionsstrategien zu übersetzen.

Globalisierung, Digitalisierung, Klimawandel, globale Vernetzung und andere Entwicklungen haben unsere Gesellschaften verändert, und sie verändern sich in zunehmendem Maße in einem rasanten technologie- und ökonomiegetriebenen Wettbewerb. Inzwischen sind viele der Zukunftsszenarien längst im Alltag angekommen. Und wir spüren die steigende Komplexität allerorten. Nicht nur hat sich die Halbwertszeit des Wissens in vielen Disziplinen drastisch verringert (Wissen wird also immer schneller entwertet), es wird auch immer aufwändiger für die Einzelnen, sich überhaupt noch auszukennen. Im Rückblick wird die Überforderung der Menschen wohl das konstituierende Merkmal der Gesellschaften des 21. Jahrhunderts sein.

2 Komplexität in Organisationen

Auch im beruflichen Kontext spielt die VUKA-Welt eine zentrale Rolle. Organisationen sind gefordert, als Kollektive mit immer widersprüchlicheren Anforderungen umzugehen und ihren Mitgliedern trotzdem brauchbare und alltagstaugliche Entscheidungsprämissen und Spielregeln zu liefern. So kommt es, dass auch Professionen und Kriterien von Professionalität in Bewegung geraten sind. Kaum ein Berufsbild, das sich in den vergangenen Jahren nicht grundlegend verändert hätte. Ärzte verbringen viel Zeit damit, ihren Patienten und Patientinnen Falschinformationen aus dem Internet zu widerlegen. Beim Obstverkauf muss erklärt werden können, wo-

her das Obst stammt. Und noch nie haben Lehrkräfte so viel mit den Eltern ihrer Schülerinnen und Schüler kommuniziert wie heute.

Zunehmend schwierige und widersprüchliche Entscheidungssituationen, eskalierende Zielkonflikte oder auch schwer auflösbare Dilemmata sind weitere Merkmale einer erhöhten Binnenkomplexität in Organisationen. Die Erwartungen der Organisation an die Menschen, die in ihr tätig sind, steigen kontinuierlich. Ein reflexiver Umgang mit diesen Erwartungen ist ein wesentlicher Schlüssel für das erfolgreiche Meistern wachsender Komplexität in Organisationen. Im Organisationsalltag ist das allerdings sehr viel leichter gesagt als getan.

3 Der Mensch als Gemeinschaftswesen

Warum fällt es oft so schwer, eine gesunde Distanz zu den Erwartungen anderer zu erreichen? Unser Gehirn ist zu einer Zeit entstanden, als Überleben für den Einzelnen unmöglich war. Wir lebten in Gemeinschaften von bis zu 150 Menschen und teilten uns die Aufgaben des täglichen Lebens, um den Widrigkeiten der Umwelt angemessen begegnen zu können. Wir wissen heute, dass der frühe Homo Sapiens bei der Lösung größerer Herausforderungen bereits arbeitsteilig handelte. Bei der Jagd, auf der Suche nach einer Behausung oder auch bei der Herstellung von Werkzeug hatte jedes Mitglied der Gemeinschaft seine besonderen Aufgaben. Die Gemeinschaft war alles. Sie lieferte ihren Mitgliedern Nahrung, Sicherheit und Unterstützung. Wer sich gegen die Gemeinschaft stellte, starb früher oder später einen einsamen und – zumindest in Nordeuropa – kalten Tod.

Das Prinzip der Gemeinschaft ist viel tiefer in unserem Denken und Handeln verankert, als wir es heute wahrhaben wollen. Die Neurowissenschaften konnten in den vergangenen Jahren zweifelsfrei nachweisen, dass im Gehirn von Menschen, die von ihren Gruppen isoliert werden, dieselben Hirnareale aktiv sind wie bei physischer Folter, die sogenannte Schmerzmatrix. Erfährt ein Mensch Ausgrenzung oder soziale Isolation, dann werden vorwiegend diese älteren Teile seines Gehirns aktiv. Die für die Steuerung des Bewusstseins zuständigen, neueren Teile des Gehirns bewerten diesen sozialen Schmerz allerdings heute offensichtlich anders als noch vor 80.000 Jahren. Bewusst empfinden wir heute Situationen, in denen wir soziale Ausgrenzung erleben, zwar als unangenehm, aber nicht mehr als gefährlich.

Zu den rätselhaftesten, am wenigsten erforschten Gefühlskonstellationen gehört in diesem Zusammenhang die Scham. Sie ist ein komplexes, frühes Sentiment, das in den ersten Lebensjahren des Menschen für viele Aspekte der psychischen Entwicklung grundlegend ist. Auch wenn Schamempfinden stark kultur- und epochenabhängig ist: Soziale Beschämung ist ein Gefühlszustand, den Menschen gemeinhin als außerordentlich unangenehm empfinden. Hinzu kommt – wie übrigens bei allen früh in der Entwicklung eines Menschen relevanten Emotionen – die weitreichende Beteiligung körperlicher Anteile an diesem Zustand. Scham überflutet uns schier, wir

schwitzen, erröten, haben den intensiven Wunsch, der sozialen Situation zu entfliehen, wir wollen am liebsten im Boden versinken. Soziale Beschämung macht uns in wenigen Sekunden handlungsunfähig. Hier wirkt unsere tief verankerte Angst vor dem Tod durch soziale Isolation.

Soziale Zugehörigkeit ist der vielleicht wichtigste Motivator für menschliches Erleben und Verhalten. Die meisten Menschen verbringen aus den angeführten Gründen einen guten Teil ihres Lebens damit, Scham und Beschämung – also Ausgrenzung – zu vermeiden. Bereits im Kindergarten, später dann in der Schule lernen Kinder früh, wie Gesellschaft funktioniert. Es gibt bestimmte Dinge, die zuhause erlaubt sind, hier jedoch nicht. Die Regeln, nach denen das Spiel um die Sozialität gespielt wird, lernen Kinder enorm schnell. Sie imitieren das Verhalten erfolgreicher Systemteilnehmer, fragen viel und experimentieren mit Regeln – was Erwachsene, die sie sozialisieren, dann oft zur Verzweiflung bringt. Kinder spüren intuitiv, dass das Leben in der Schule etwas anderes ist als das Leben zuhause. Sie beginnen, Erwartungen der Institution Schule zu verstehen und mit ihrem Verhalten in Übereinstimmung zu bringen. Viele dieser Erwartungen sind offen ausgesprochen, sie drehen sich um ihr Verhalten im Unterricht, die Lehrpläne und alles, was die Institution von einer guten Schülerin, von einem guten Schüler erwartet. Die Mehrzahl der Erwartungen an das Kind in der Schule ist hingegen unausgesprochen. Sie hat mit der sozialen Gemeinschaft der Schülerinnen und Schüler zu tun, dem Klassenverband, den Freundschaften, Ein- und Ausschluss.

In diesen frühen Jahren gesellschaftlicher Sozialisation kommen Kinder erstmalig in Kontakt damit, was soziale Erwartungen in ihrem Selbstempfinden auslösen. Sie erleben zum ersten Mal, was es bedeutet, eine Rolle zu tragen: Nämlich Schülerin bzw. Schüler zu sein. Dieses erste Eintreten in eine soziale Rolle fühlt sich zunächst fremd an. Schon nach wenigen Monaten allerdings stellt sich Routine ein. Je nach Erfolg ist man mehr oder weniger stolzes Mitglied der Schulgemeinschaft. Wenn die Hausaufgaben am Nachmittag gemacht sind, wird die Rolle abgelegt, um sie am nächsten Morgen müde wieder anzunehmen. Den Schülerinnen und Schülern ist es meist unangenehm, im Familienkreis in ihrer Schülerrolle angesprochen zu werden. Und weil die Eltern die Spielregeln des Sozialen in der Schule nicht kennen, sind sie dort aus Sicht ihrer Kinder auch nur peinlich.

Soziale Zugehörigkeit gibt dem Menschen innere Heimat. Deshalb übernehmen wir Rollen meist unbewusst. Unser Verhalten richtet sich wie durch Geisterhand an den gebündelten sozialen Erwartungen aus, die eine Rolle mit sich bringt. Dabei ist der Inhalt dieser Erwartungen unerheblich, solange er sich mit den Werten und der Persönlichkeit des Betreffenden vereinbaren lässt. Das gilt für die Rolle als Mutter, Torwart oder Armeegeneral gleichermaßen. Das Erstaunliche an dieser Ausrichtung von Erleben und Verhalten an den sozialen Erwartungen ist, dass es im Alltag nicht bewusst hinterfragt wird: Das macht man hier eben so. Anderes mögliches Erleben und Verhalten, das nicht Teil der Rolle ist, wird ausgeblendet. Genau dies scheint das Erbe unserer Vorfahren zu sein. Rollen werden subjektiv wie echtes Leben erlebt, denn:

Das rollenbezogene Erleben und Verhalten wird mit distinkter sozialer Zugehörigkeit belohnt. Auf der Habenseite steht also im Falle erfolgreichen Bedienens der gebündelten sozialen Erwartungen ein relativ sicherer Platz in der sozialen Gemeinschaft. Auf der Sollseite steht die Aufgabe eines Anteils von Erleben und Verhalten, das in der Rolle nicht akzeptabel ist.

Wir übernehmen ständig Rollen in sozialen Gemeinschaften. Manche werden uns zugewiesen, andere eignen wir uns an. Auch im Familienkontext richten wir unser Verhalten viel stärker an den sozialen Erwartungen anderer aus, als das gemeinhin angenommen wird. Dabei ist die oben angesprochene unbewusste Übernahme nicht explizit ausgesprochener Rollen oft entscheidend: Schwarzes Schaf, Retter, Samariter, Märtyrer – die Archetypen sind mannigfaltig. Am deutlichsten wird die unglaubliche Macht der Rolle allerdings im beruflichen Kontext.

4 Rollen als Bündel sozialer Erwartungen

Als kollektive Akteure verfolgen Organisationen Zwecke. Ein Automobilhersteller baut und verkauft Autos. Ein Krankenhaus versorgt Patientinnen und Patienten. Eine Behörde erfüllt ihre behördlichen Ziele. Organisationen sind unbeirrbar bei der Verwirklichung ihrer Zwecke: Sie nutzen, was unmittelbar der Erfüllung ihres Zwecks dient, und vernachlässigen alles, was dem nicht dient. Strukturen, Prozesse, Technologien und Handlungsanweisungen – alles ist auf die übergeordneten Ziele ausgerichtet. Die Organisation hat einen eigenen Willen, und der bedeutet: Überleben. In welcher Beziehung steht der einzelne Mensch zu diesem Zweck?

Menschen sind nur zu einem kleinen Teil ihres Selbst in die Organisation hineingekoppelt. Dieser Teil resoniert mit den Erwartungen der Organisation. Der Mensch gibt ihn freiwillig zur Funktionalisierung im Sinne der Zwecke der Organisation frei und wird dafür kompensiert: finanziell, sozial, wie auch immer. Die Gemeinschaft Organisation weist ihm eine Rolle als gebündelte Erwartung zu, die er annimmt. Der wesentliche Teil seines Menschseins allerdings bleibt außerhalb der Rolle. Alles, was die Organisation nicht als Signal im Sinne ihres Zwecks nutzen kann, wird als Rauschen ausgeblendet. Das können Themen wie die Sexualität des Menschen, sein Musikgeschmack oder auch seine politischen Auffassungen sein (es sei denn, er arbeitet in einer entsprechenden Branche). Das private Selbst bleibt draußen.

Diese Bündel organisationaler Erwartungen sind teils offen ausgesprochen, teils unausgesprochen, implizit. Letztere werden sozusagen "unter der Ladentheke" durchgeholt. 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 entspre-

chenden Ausfall an Lebenszeit wird er meist finanziell kompensiert. Rollen sind immer nur temporär. Sie sind geliehene 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 zur Trägerin bzw. zum Träger einer Rolle unbewusst funktioniert, obschon Rollen und Personen in erheblicher Spannung zueinander stehen können. Jede berufliche Rolle bringt uns irgendwann unweigerlich in einen Konflikt mit dem, wovon wir als Menschen überzeugt sind.

- Wie kann eine Polizistin oder ein Polizist Demonstrierende schützen, deren politische Überzeugung ihr bzw. ihm zuwider ist?
- Wie kann eine Person aus der Geschäftsführung Mitarbeitende entlassen, die beim Aufbau der Firma tatkräftig mitgeholfen haben?
- Wie kann eine Politikerin oder ein Politiker in einer Krisensituation in der Öffentlichkeit angemessen ernst bleiben, obwohl gerade ein lustiger Witz erzählt wird?
- Wie kann eine Lehrkraft einen Lehrplan gegen Kritik verteidigen und umsetzen, von dem sie selbst nicht vollständig überzeugt ist?

Natürlich sind moderne Rollen in Organisationen mit einer großen Vielfalt emotionaler und beziehungsbezogener Aspekte ausgekleidet. Mitgefühl, Teamgeist, Kollegialität, aber auch Freude an leidenschaftlicher Leistung sind heute wichtige Elemente sowohl von Mitarbeiter- als auch von Führungsrollen. Einerseits haben moderne Organisation großes Interesse daran, die Grenze zwischen Rolle und Privatperson durchlässig zu gestalten. Auf diese Weise kann persönliches Engagement als wertschöpfungsbezogene Motivation umgemünzt werden kann. Andererseits ist es eine der vornehmsten Aufgabe von Führung, Rollenzuschnitte gut lebbar zu gestalten und auf eine saubere Trennung zwischen Rolle und Privatperson hinzuwirken. Nur die Rollentheorie kann erklären, warum es Menschen möglich ist, im organisationalen Kontext Dinge zu tun, die ihnen als Privatpersonen seltsam und fremd vorkommen würden. Das gilt für Mitarbeitende in Call Centern von Versicherungen, die der Kundenschaft berechnete Ansprüche ausreden, ebenso wie für Polizistinnen und Polizisten, die Demonstrierende in Gewahrsam nehmen, oder für Menschen aus der Personalleitung, die Personalabbau verantworten. Rollen schützen ihre Träger. Jede soziale Rolle ist mit Pflichten, Befugnissen und einem Portfolio angemessener Emotionen ausgestattet. Neid gehört ebenso wenig in die Mutterrolle wie Wut in die Führungsrolle eines Abteilungsleiters.

Rollen sind geliehen, sie sind temporär sinnstiftend für ihre Trägerinnen und Träger. Wird Rolle und Person verwechselt, dann geht das meist böse aus. Ein Pensionär, der die mit seiner Berufsrolle zusammenhängenden Rang- und Geltungsaspekte nicht ablegen kann, hat etwas Tragisches. Die ab dem 64. Lebensjahr rapide steigende Selbstmordquote bei Männern spricht in dieser Hinsicht eine eindeutige Sprache. Und doch führt der Wunsch nach Zugehörigkeit immer wieder dazu, dass Menschen

sich selbst immer wieder mit ihren Rollen verwechseln. Sie fallen im gewissen Sinne auf ihre eigene Geschichte herein.

Die lebenslange professionelle Deformation unserer Identität hängt mit der immensen Macht zusammen, die gebündelte soziale Erwartungen für die Konstitution des Selbst haben. Unser alles überragende Bedürfnis nach Zugehörigkeit sorgt zuverlässig dafür, dass diese vom Rollenträger nicht als Defizit oder Mangel erlebt wird. Die Rolle mag das Selbst noch so sehr funktionalisieren und deformieren und den Radius von Erleben und Verhalten einschränken – sie wird vom Träger und der Trägerin immer als Teil des eigenen Lebens erlebt. Diese so rätselhaft betäubende Wirkung sozia-

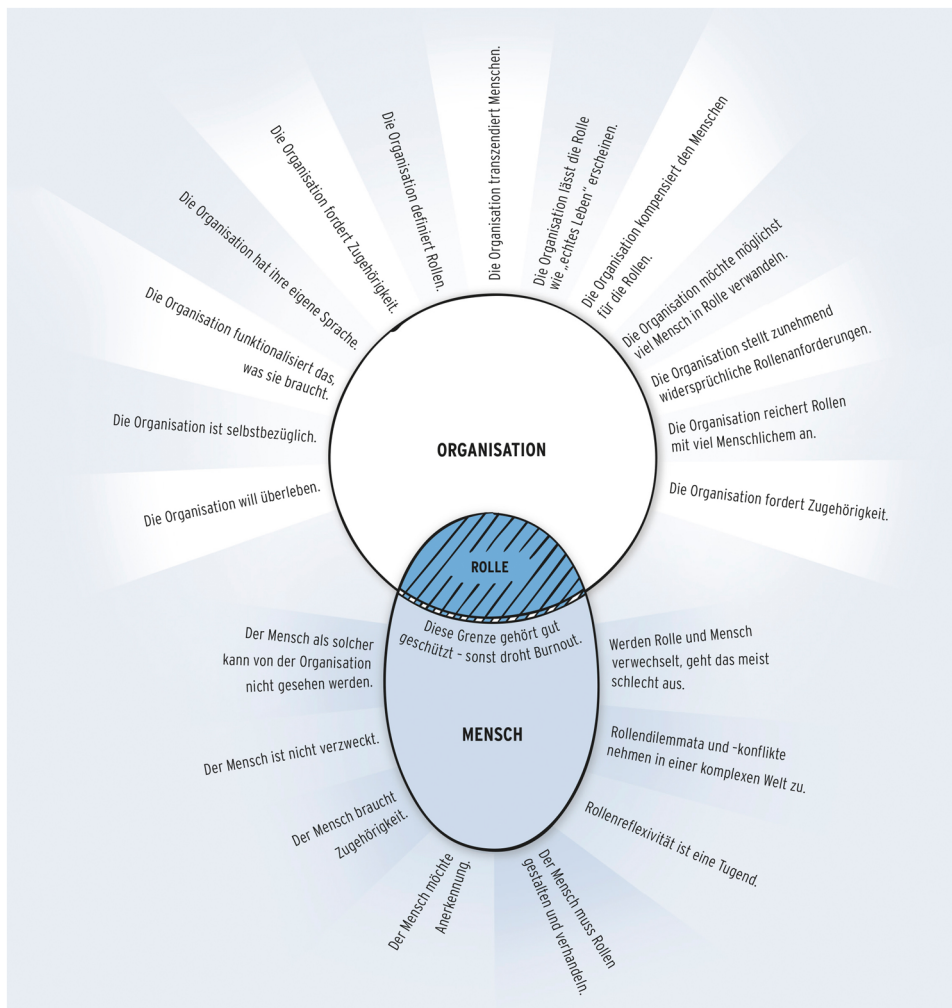


Abbildung 1: Das Rollenmodell der Organisation (Roehl, 2019)

ler Rollen, die das Eigentliche, Persönliche in den Hintergrund des Bewusstseins zu drängen imstande ist, macht Organisationen als soziale Systeme überhaupt erst möglich.

5 Rollenreflexion als Schlüssel

Zurück zu den zunehmend unwirtlichen Arbeitswelten der Überforderungsgesellschaft. Unter den Bedingungen exponentiell steigender Komplexität in Gesellschaft und Organisation wird ein angemessener Umgang mit widersprüchlichen Rollen und Selbstverständnissen zum Schlüsselfaktor. Die unüberschaubare gesellschaftliche Komplexität, der leise Zweifel, ob die eigene Filterblase noch angemessene Antworten liefert, die alles übergreifende Frage, ob denn das eigene Leben ein Leben im Richtigen ist: Alles deutet darauf hin, dass die Praxis der Selbstreflexion in Zeiten der Unübersichtlichkeit neue Relevanz erlangt.

Rollenkompetenz bedeutet, ein neues Bewusstsein für die eigenen Rollenzustände zu entwickeln und Erwartungen bewusst und offen zu reflektieren, um schließlich neue Grenzen zu ziehen und die zugewiesene Rolle in einen Verhandlungsdiskurs zu bringen. Differenziertes Wissen über sich selbst wird zu einer wichtigen Ressource des 21. Jahrhunderts. Wer nie seine Erwartungen äußert, lädt Missbrauch ein. Und nur wer Rollenzumutungen erspürt, kann sie auch verhandelbar machen.

Literatur

- Bauer, Joachim (2008): Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. München: Heyne.
- Beckert, Jens: Woher kommen Erwartungen? Die soziale Strukturierung imaginierter Zukünfte. MPIfG Discussion Paper 17/17.
- Goffman, Erving und Rolf Wiggershaus (2009): Das Individuum im öffentlichen Austausch. Mikrostudien zur öffentlichen Ordnung. Berlin: Suhrkamp.
- Harari, Yuval Noah (2015): Eine kurze Geschichte der Menschheit. München: Pantheon.
- Lewis, Michael (1995): Shame. The exposed self. New York: The Free Press.
- Roehl, Heiko (2018): Ich Anderer. Berlin: Nicolai.
- Roehl, Heiko (2019): Ein anderes Ich. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 4/2019, S. 4–5.

Autor



Prof. Dr. Heiko Roehl
Geschäftsführer der Kessel & Kessel GmbH,
Mitherausgeber der Zeitschrift für Organisationsentwicklung
(Handelsblatt Fachverlag) und Honorarprofessor an der Al-
bert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Br.
E-Mail: hr@heikoroehl.de