

# Aus der Rolle gefallen

Die Organisationsforschung nahm Verwaltungen, Unternehmen, Krankenhäuser und Universitäten lange als weitgehend entpersonalisierte Systeme wahr. Mitglieder beziehungsweise Mitarbeiter erfüllten eine Rolle, also ein Bündel an Erwartungen, das größtenteils unabhängig von ihrer Person war. Das ist heute anders. Rolle und Person verschwimmen zunehmend. Doch wo liegen die Grenzen? Und was bedeutet das für die Erwartungsbildung?

● Seit Jahrzehnten wird unter wechselnden Begrifflichkeiten ein „neuer Mitarbeitertypus“ zelebriert. Einmal fordern Manager einen Wandel vom desinteressierten, arbeitsscheuen zum motivierten, sinngetriebenen Mitarbeiter, dann eine Umstellung von tayloristischen Organisationen mit ihren „low-trust relations“ hin zu agilen mit einer Vielzahl von „high-trust relations“. Und aktuell sollen Musterbrecher und Organisationsrebelln Paragrafenreiter und Konformisten ablösen.

## Gründe für das Lob des Personals

Sicherlich gibt es für diese „Begeisterung für das Personal“ gute Gründe. Welches Unternehmen, welche Verwaltung, welches Krankenhaus träumt nicht von Mitarbeitenden, die mehr als ihren „Job“ machen, die nicht penibel darauf achten, ihre Rolle als Arbeitnehmer von der als Privatperson zu trennen, sondern als loyale Organisationsmenschen auch nach Dienstschluss noch die Kastanien aus dem Feuer holen? Diese Euphorie für die „Ressource Mensch“ hat vorrangig zwei Gründe.

Erstens können Organisationen, indem sie die humane Ressource mobilisieren, ihre Innovationsfähigkeit erhöhen. Interessen, Vorlieben, Abweichungen, all diese persönlichen Eigenheiten fließen mit ein – und heben damit die eindeutige Trennung von Rolle und Person in Organisationen auf. Gleichzeitig verhindert ein solches Vorgehen, dass die Organisation in formalisierten Rollen und Regeln erstarrt. Somit kann es ein Erfolgsfaktor sein. Die Organisation profitiert dann davon, dass ihre Mitarbeiter sie nicht zur Ruhe kommen lassen, sei es durch Macken, Skurrilität oder Andersartigkeiten. Manchmal sind es gerade die „schwierigen Menschen“, die der Organisation durch permanente Verstöße gegen Regeln und Normen dazu verhelfen, sich den wechselnden Umweltbedingungen anzupassen.

Zweitens kann ein komplexes Gebilde wie ein Unternehmen oder eine Verwaltung nur dadurch funktionieren, dass Menschen mit all ihrer Subjektivität flexibel auf Pannen, Pleiten und Planungsfehler in der Organisation reagieren. Schon die wissenschaftlich durchgeplante, strikt hierarchische und arbeitsteilige Organisationsform eines Frederick Taylor konnte nur deswegen funktionieren, weil die Mitarbeiter nicht Dienst nach Vorschrift machten, sondern flexibel auf Unvorhergesehenes reagierten. Je mehr Widersprüchlichkeiten und Unsicherheiten in den Organisationskern vordringen, desto wichtiger werden die flexiblen Reaktionen „selbstständiger Mitarbeiter“. So weit so gut – aber wo liegen die Grenzen, Persönliches in Organisationen einzubringen?

## Organisationen als Mechanismen punktueller Entpersonalisierung

Ein zentrales Merkmal von Organisationen ist und bleibt, dass diese nicht die komplette Person inkludieren, sondern lediglich einen Teil des Verhaltensrepertoires abfragen. Damit unterscheiden sich Organisationen in der modernen Gesellschaft in einem zentralen Punkt von ähnlichen Gebilden wie Gilden oder Klöstern, die ihre Mitglieder vollständig inkludierten. Denn diese erhoben den Anspruch, Lebensgemeinschaften zu sein und als solche auch alle Rollen ihrer Mitglieder zu bestimmen. Die Organisationen sind gegenüber ihren im Mittelalter und teilweise noch in der frühen Neuzeit dominierenden Vorläufern durch eine doppelte Ignoranz gekennzeichnet.

Auf der einen Seite kann eine Organisation außerorganisatorische Anforderungen eines Mitglieds zurückweisen. Eine Gehaltserhöhung zu fordern, weil man ein Haus gebaut hat, erscheint genauso illegitim, wie darum zu bitten, nicht entlassen zu werden, weil man eine Großfamilie zu versorgen hat. Ein Amt in einer Organisation innezuhaben, kann nicht mehr – so beobachtete bereits Max Weber – wie im Mittelalter als „Besitz einer gegen Erfüllung bestimmter Leistungen ausbeutbaren Renten- oder Sportelquelle“ verstanden werden. Heute gilt in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern oder Universitäten bei Übernahme eines Amtes (neudeutsch würde man „Job“ sagen) eine „spezifische Amtstreuepflicht gegen Gewährung einer gesicherten Existenz“.

Auf der anderen Seite kann aber auch das Organisationsmitglied erwarten, dass seine anderen Rollen die Organisation nur insofern interessieren, als sie Rückwirkungen auf die Organisationsmitgliedschaft haben. CDU-Mitgliedschaft, Vorliebe für Mallorca-Urlaube oder SM-Sex eines Mitarbeitenden sollte das Unternehmen demnach ignorieren. Diese Entwicklung ist auch für die Organisation hochfunktional, weil sie sich bei der Auswahl von Mitgliedern auf „relevante Kriterien“ beschränkt, also auf universelle, an Leistung orientierte Faktoren.

Sich auf die Organisationsrolle zu konzentrieren, führt letztlich, so die überspitzte Formulierung, zu einer „Entpsychiatisierung“ der Organisation. Die Ehestreitigkeiten eines Mitarbeiters, die Vorliebe eines Auszubildenden für die Gothic-Szene oder die Schwierigkeiten eines türkischstämmigen Managers, die Erwartungen seiner Familie mit denen der Organisation zu vereinbaren, müssen von dieser nicht als Problem begriffen werden. Die Organisation muss folglich auch keine Stellen vorhalten, die sich damit auseinandersetzen. Doch welches Organisationsverständnis ist sinnvoll – das des euphorisierten Personals oder das der entpersonalisierten Rollen?

## Der Fokus auf Rolle und Person

Um eine Antwort darauf zu finden, muss man sich klarmachen, in welcher Weise Organisationen Erwartungen stabilisieren. Denn erst Erwartungen ermöglichen einem zu wissen, welches Verhalten man vom Gegenüber erwarten kann, und was auf der anderen Seite das Gegenüber von einem selbst erwartet. Neben Werten wie Innovationskraft, Profitabilität oder Nachhaltigkeit, die einer eher abstrakten Erwartungsbildung dienen, und Programmen, die personenunabhängig Kriterien für richtiges oder falsches Verhalten ausbilden, stellen besonders Rollen und Personen zentrale Formen dar, um Erwartungen in Organisationen zu sichern.



STEFAN KÜHL ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und Organisationsberater bei Metaplan in Hamburg.