

# Reicht es, nur eine Rolle zu spielen?



Im Spannungsfeld von Rolle und Person (v.l.): Moderator Christian Kuhlmann (D21), Alfred Längle und Torsten Groth

Dank New Work kommt es zu einer Wiederbelebung der Frage, ob Führungskräfte in ihrem Job nur eine vorgegebene Rolle verkörpern sollten oder ob sie es wagen könnten, authentisch als ganzer Mensch mit ihren individuellen Werten in Erscheinung zu treten. Die Universität Bielefeld hat dazu eine Tagung für Berater und Beraterinnen sowie Coaches veranstaltet, die unter dem Motto »Systemtheorie meets Existenzanalyse« stand.

**D**ie Wirtschaft müsse menschlicher werden, und das schaffe sie nur, wenn es den Mitarbeitenden der Unternehmen ermöglicht werde, mehr auf ihre inneren Werte zu achten und sich nur für sinnvolle Dinge zu engagieren. Insbesondere solle sich niemand hinter einer Rolle, die er oder sie zu spielen habe, verstecken. „Der Fokus muss mehr auf dem Menschen und seiner Persönlichkeit liegen“, forderte Professor Alfred Längle, Ehrenpräsident der Internationalen Gesellschaft für Existenzanalyse und Logotherapie, bei der Eröffnung der Tagung „Leadership und Coaching zwischen Person und Rolle“. Die Veranstaltung

wurde Ende November von der Universität Bielefeld und der Unternehmensberatung Dimension 21 GmbH in Bielefeld durchgeführt.

Die Gegenposition vertrat Torsten Groth, geschäftsführender Gesellschafter von Simon Weber Friends, einer der führenden Beratungsgesellschaften, die sich auf eine systemische Organisationsberatung auf der Basis der Systemtheorie von Niklas Luhmann spezialisiert hat. Groth betonte, dass es sehr nützlich sei, den Mitarbeitenden von Unternehmen Rollen zuzuweisen, weil so Komplexität ihres Handels reduziert werde. Rollen machten klar, was der Arbeitgeber von einem erwarte und erleichterten es den Einzelnen, im Sinne des Arbeitgebers Entscheidungen zu treffen. Wenn eine Führungskraft zum Beispiel gezwungen sei, Entlassungen auszusprechen, dann sei es hilfreich, diese Entlassungen aus der Rolle des Abteilungsleitenden heraus vorzunehmen und dadurch mögliche Schuldgefühle abzumildern, die selbst mit ökonomisch gerechtfertigten Entlassungen verbunden sein könnten. Die eigene Persönlichkeit zurückhalten zu dürfen, ist laut Groth einer der großen Vorteile der beruflichen Rollen – ganz abgesehen davon, dass man bei einem Menschen nie von einer klar definierten Persönlichkeit ausgehen dürfe. Je nach Situation stünden bei vielen Menschen unterschiedliche Persönlichkeitsanteile im Vordergrund.

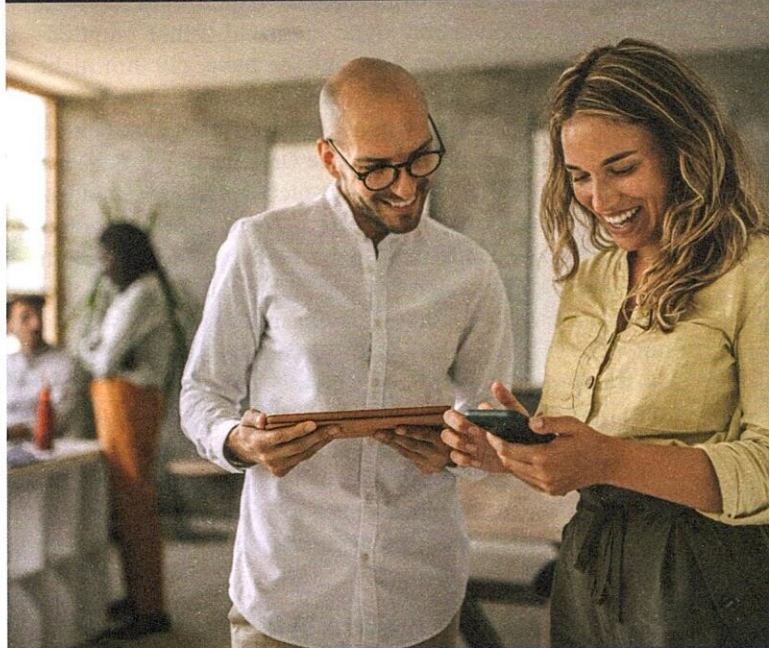
### Führen berufliche Rollen dazu, dass den Chefs das Menschliche abtrainiert wird?

Die Existenzanalyse, eine auf Sinn hin ausgerichtete Therapierichtung, die die Freiheit einer Person stärken will, betont dagegen, dass kein Mensch das Persönliche vollständig verstecken könne. „Die Arbeitnehmer sind keine Pokerspieler“, sagte Längle. „Man kann sich als Chef zwar eine professionelle Maske aufsetzen und sich das Persönliche abtrainieren, aber sehr menschlich ist das nicht.“ Der Wiener Professor wies darauf hin, dass es seit einiger Zeit zu einer Wiederbelebung des Spannungsfelds zwischen Person und Rolle komme. Trends wie Purpose, New Work, Holacracy oder auch Agilität zielten darauf ab, dass Führungskräfte und Mitarbeitende sich wieder mehr als ganzheitlicher Mensch in einer Organisation wiederfinden könnten. Die Arbeit solle schließlich persönlich bereichern und zu den eigenen Werten passen. Zufriedenheit entstehe nur, wenn man eine „innere Erlaubnis“ zu seinem Tun hätte. Künftig wird, so Längle, diese subjektive Perspektive der Beschäftigten im Vordergrund stehen. Es gehe immer mehr um Individualität, Anteilnahme, Empathie und Wertschätzung sowie um Authentizität. Wenn im Arbeitsalltag Persönliches von Beruflichem getrennt werde, sei das für moderne Menschen sehr schlimm.

Mit Blick auf aktuelle Trends betonte Groth, dass der Wert von Agilität von manchen Unternehmen inzwischen durchaus in Zweifel gezogen werde. Es werde

## Es ist Zeit, Ihr Potenzial zu entfalten!

### Business-Coachings der TÜV NORD Akademie



Profitieren Sie von langjährig erfahrenen Coaches, modernen Coachingmethoden und Inhalten, die perfekt an Ihre Bedürfnisse angepasst sind.

- ✓ Personal Business-Coaching
- ✓ Team-Coaching
- ✓ Gruppen-Coaching

Alle Informationen zu unseren Business-Coachings unter:

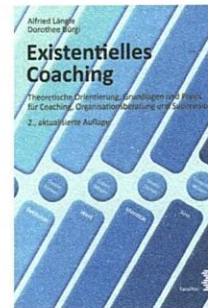
[tuev-nord.de/coaching](https://tuev-nord.de/coaching)





## So geht »existenzielles Coaching«

In einem von Viktor Frankl beschriebenen und von Alfred Längle weiterentwickelten existenzanalytischen Verständnis ist ein Mensch dann besonders zum Handeln motiviert, wenn er den Sinn seines Lebens gefunden hat. Existenzielles Coaching ist deshalb auf Sinnfindung ausgerichtet, und dieser Sinn sollte etwas Grundsätzlicheres sein, als nur Erfolg im Berufsleben zu haben. In den ersten Kapiteln des Buchs »Existenzielles Coaching« geht es um die theoretischen Hintergründe der Existenzphilosophie. Dann wird ein Prozessmodell vorgestellt, wie man sich als Persönlichkeit erforschen kann. Im Hauptteil wird dann ein anwendungsorientiertes Strukturmodell ausgebreitet mit dem Ziel, zu einer ganzheitlichen Erfüllung in Leben und Beruf zu kommen. Die einzelnen Schritte sind: 1. Was brauche ich, um in einer aktuellen Situation mit all ihren Begrenzungen handeln zu können? 2. Was ist mir wirklich wichtig, und spüre ich das auch emotional? 3. Was ist wirklich das »Eigene«, mit dem ich mich exponieren will, auch wenn massiver Widerstand von anderen droht? 4. Wie kann ich mein Berufsleben so gestalten, dass ich das Gefühl habe, gebraucht zu werden? Neben dem Blick auf die Realität geht es der Existenzanalyse um Emotionen und die »innere Erlaubnis« (!) zum Handeln.



Alfried Längle und Dorothee Bürgi: „Existenzielles Coaching“, Facultas Verlag, Wien, 2. Auflage 2020, 300 Seiten, 24,20 Euro

sogar manchmal gewünscht, Teamorganisationen abzuschaffen, weil so langatmige Diskussionen von „individualistisch“ ausgerichteten und nur an sich denkenden Mitarbeitenden abgekürzt werden könnten und Entscheidungen einem Rollenträger wieder klar zuzuordnen seien. Ansonsten gelte auch in den New-Work-Organisationen, dass jedes Mitglied einer Organisation schon allein aufgrund seiner Mitgliedschaft einige Tätigkeiten zu erledigen habe, die ihm nicht zusagten, die aber einfach gemacht werden müssten, um ein auf Arbeitsteilung basierendes Unternehmen am Laufen zu halten. Mit dem Eintritt in eine Organisation binde sich schließlich jeder an Spielregeln, die nicht individuell abänderbar seien. Außerdem gab Groth zum Thema „Arbeitgeberattraktivität“ noch zu bedenken: Bewerberinnen und Bewerber einzureden, sie und der künftige Arbeitgeber hätten eine gemeinsame Vision, teilten gemeinsame Werte und wollten immer das Gleiche, gehe an der Wirklichkeit vorbei. „Es gibt in jedem Unternehmen nicht verhandelbare Funktionsprinzipien und immer auch eine Hierarchie, die auch einmal gegen die Interessen der Belegschaft entscheiden muss.“ Ein Unternehmen, das auf sein Überleben im Markt Wert lege, könne mit seinen Entscheidungen nur selten auf das Ende partizipativer Diskussionsprozesse warten.

## Luhmann und die großen Widersprüche zwischen Mensch und Organisation

Aus Sicht der Organisationssoziologie kann man sich mit dem Vorhandensein von Rollen gut anfreunden, wenn man ein Unternehmen mit den Augen von Niklas Luhmanns betrachte. Der hatte nämlich erklärt, dass man weniger auf die dort arbeitenden Menschen schauen sollte, sondern vielmehr auf die herrschenden Spielregeln sowie Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen. Unternehmen lassen sich, so Luhmann, nicht durch die Summe der Individuen beschreiben, die für sie arbeiten. Sie sind etwas Eigenständiges. Unternehmen haben an erster Stelle das langfristige Überleben zum Ziel. Sie reagieren nur auf Zahlungseingänge und Zahlungsausgänge. Moralische Appelle („Mitarbeitende gut behandeln“) haben so lange keine Auswirkung, wie sie sich nicht in höheren Einnahmen oder geringeren Ausgaben bemerkbar machen. Es ist nicht verwunderlich, dass die Organisationssoziologie vor diesem Hintergrund einige Widersprüche zwischen Menschen und Organisation sieht: Der Mensch will einzigartig und unersetzbar sein, die Organisation braucht die Austauschbarkeit der Mitglieder. Der Mensch will Autonomie, die Organisation will zentrale Steuerung. Der Mensch will kompetent sein, die Organisation will innovativ sein und das bedeutet, dass sich der Mensch ständig in etwas Neues einarbeiten muss und sich dabei als inkompetent erlebt.

Der Mensch will Harmonie, die Organisation braucht Konflikte, weil jede Anpassung an sich verändernde Märkte Streit zwischen den einzelnen Teilen eines Unternehmens erzeugt. Aus dieser Aufzählung folgt laut Luhmann, dass menschliche Bedürfnisse und die Bedürfnisse einer Organisation in einem grundlegenden Widerspruch zueinander stehen. Es ist deshalb riskant, wenn Mitarbeitende anfangen, ihren Selbstwert über ihre Erfolge am Arbeitsplatz zu definieren. Nur mit der Einnahme von Rollen gelingt es, die nötige Distanz zum Auf und Ab des Berufslebens zu bewahren.