

Die Organisation als generative Konfiguration.

Theatrale Organisationsforschung als Beitrag zu einem rollenzentrierten Modell der Organisationsanalyse und -gestaltung

Bernd Ruping, Wolfgang Arens-Fischer

Unternimmt man den Versuch, Kernelemente der Theorie und Praxis des Schauspiels mit denen der Betriebsorganisation zu verknüpfen, dann drängt sich der Rollenbegriff als ein naheliegendes Verbindungsglied auf. So gestaltet sich Wirklichkeit auf dem Theater, als Besonderheit seiner ästhetischen Formsprache, durch die Interaktionen seiner Protagonisten, welche nach Maßgabe von Stück und Regisseur ihre „Rollenfiguren“ entwickeln und handeln lassen, den Situationen und aufeinander prallenden Interessen entsprechend. Betriebliche Organisationen, hier begriffen als Ordnungsrahmen für die Verbesserung von zugleich wirtschaftlichen und menschengerechten Unternehmungen, umfassen als einen wesentlichen Bestandteil die Gestaltung der Arbeitsplätze mit ihren jeweiligen Aufgaben und Arbeitsmitteln, die über die Rollenprofile der betrieblichen Protagonisten zu einem möglichst wirkungsvollen Handlungskontext verknüpft sind. Doch weder auf den Bühnen der Betriebsorganisationen noch auf denen des Theaters ist die Fixierung von Rollenfiguren nach Ausschreibung oder Vorlage, wie auch die Definition von Rollenprofilen nach wirtschaftlichen Zielvorgaben oder ästhetischem Selbstverständnis, ein Garant für ein „Verhalten nach Plan“. Es gilt also, vor der scheinbar naheliegenden Beerbung des theatralen Rollenbegriffs im ökonomischen Kontext eine Klärung seines Gehalts zu versuchen. Im Blick auf die Erfahrungen und Ergebnisse unserer Forschungsprozesse (vgl. die Beiträge von Arens-Fischer, Bloem, Häring, Renvert und Ruping in präview Ausgabe 1/2011) schlagen wir folgende Definition des komplexen Phänomens „Rolle“ vor:

Rolle ist mitnichten eine fixierbare Qualität oder Handlungsmaxime, die wie ein Skript festgeschrieben ist, das man auswendig lernt und dann beliebig oft entäußern kann. Vielmehr verstehen wir darunter eine *generative Figuration*, in die elementare Lebensbedingungen und vorgängige Strukturen (personelle und lebensgeschichtliche, strukturelle und organisationale) ebenso eingehen, wie sie in ihrer Realisation durch den Rollenträger zugleich in diese Strukturen eingreift, sie bekräftigt oder überschreitet, und damit einen Modus Operandi darstellt, aus dem erst die Rollenfigur ihre Authentizität und Glaubwürdigkeit, ihre Legitimation und Rele-

vanz gewinnt. Zwischen den Interessen, Kompetenzen, Wünschen und Werten des Rollenträgers, der Materialität seiner Interaktion mit den Anderen (Antagonisten, Verbündeten, Zuschauern) sowie den Besonderheiten der je aktuellen Situation, ihren zeitlichen und räumlichen Vorgaben, und – nicht zuletzt – der Tagesform aller Beteiligten entsteht die konkrete Rollengestalt – als individuell verleblichter, dynamischer Ausdruck dieses Beziehungsgeflechtes. Wir können nun auch sagen: Rolle ist der je spezifische, im Moment ihrer Einnahme, ihres „Spiels“ konkretisierte Ausdruck einer gesellschaftlichen oder organisationalen Konfiguration, in der allein sie zu deuten, zu gestalten und zu verändern ist.

Dieses Rollenverständnis hält absichtsvoll Abstand zum Begriff des Subjekts als selbstreferenzielle Singularität, die sich zum Anderen originell, d.h. in Abgrenzung verhält. Die Figuration einer Rolle ist vielmehr undicht: Ihr intentionaler, gewollter Teil lässt Raum für das, was ihr im Auftreten zufällt. Vor aller spezifischen Theater-Ästhetik haben wir es deshalb mit einer „Poiesis des Imperfekten“ (vgl. Bormann et al. 2010, S. 193) zu tun, insofern hier ein Vorbereitetes auf ein Unvorhergesehenes trifft und sich erst im Moment des Zusammentreffens die wahrzunehmende Rollengestalt konstituiert: als Gegenwärtigkeit. Darin aber sind die Vergangenheit (ihre Präparation im sozialen Gefüge) und die Zukunft (ihre Wirkung ebendort) aufgehoben. Eine Rolle als generatives Konzept realisiert sich nachgerade über die Aufmerksamkeit und das Echo der Anderen, die gleichsam in die Präsenz des Auftretenden hineingezogen werden und sie zugleich bedingen.¹

Substantiell für eine gleichermaßen organisationstheoretisch fundierte und auf Personalentwicklung zielende Arbeit an der Rolle ist deshalb die Fähigkeit, sich mimetisch den Menschen und Situationen anzuverwandeln, d.h. – dem Schauspieler des Improvisationstheaters entsprechend – Nähe und Ähnlichkeitsbezüge herzustellen, um auf diesem Boden jene explorative Qualität zu erzeugen, die das Vorhersehbare ereignishaft zu überschreiten erlaubt.

Begreifen wir also Rolle als generative Figuration, d.h. als eine *plurale* Kategorie, welche auf

die Gestalt und Gestaltbarkeit der Organisation maßgeblichen Einfluss hat, rücken wir die Menschen mit ihren Verhaltensoptionen in den Fokus der Betrachtung, genauer: die Menschen als gleichermaßen angepasste wie eigensinnige, gesellige wie egozentrische, veränderungsfähige wie veränderungsbedürftige Wesen. Doch während Rolle im Theater von vornherein als etwas Gemachtes, In-Szene-Gesetztes begriffen wird und so der *Spiel-Charakter* als Teil der Theater-Verabredung die Qualität der Performance maßgeblich prägt, versuchen die Protagonisten des betrieblichen Alltags in aller Regel, ihre Rollengefüge als notwendige, mithin natur-gegebene, in jedem Fall aber „objektive“ Realität darzustellen, d.h. deren theatral geformte und also formbare, sozial konstruierte und also generative Dimension zu hintertreiben und einer vermeintlich unvermeidlichen Zweck-Mittel-Rationalität zu unterwerfen.

Damit klingt ein Grundinteresse der Theatralen Organisationsforschung an: die Verunsicherung der gewohnten betrieblichen Handlungs- und Verhaltensmuster, die Irritation der ihnen aufgesetzten Denk- und Deutungsschablonen sowie die Entlarvung der daraus hervorgehenden strategischen Verstellungs-Mechanismen und Persönlichkeits-Masken. Grundsätzlich geht sie davon aus, dass menschliches Verhalten nur zu einem Teil durch „Persönlichkeit“ oder „Natur“ des Rollenträgers geprägt ist, es vielmehr in großem Maße von dem gesellschaftlichen Kontext, den Prozessen und Strukturen einer Organisation sowie dem situativen Kontext der Rolleninteraktion provoziert und differenziert wird. Eingefahrene Verhaltensweisen oder Widerstandsformen werden deshalb nicht als individuelle Macke oder subjektives Defizit diskriminiert, sondern vor dem Hintergrund der sozio-ökonomischen Strukturen erklärt und gedeutet.

Im Zusammenhang der Organisationsanalyse orientiert sich das Konzept der Theatralen Organisationsforschung entsprechend strikt an den Konfigurationen des betrieblichen Rollengefüges, dessen Spielräume es auszuloten und gegen Gewohnheitskulturen und Machtinteressen zu verteidigen gilt. Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbedürftigkeit akzentuierend, fokussiert es auf die Arbeitsplätze mit ihren Akteuren und auf deren Zusammenwirken im

Arbeitsprozess. Dabei kann die Theatrale Organisationsforschung zum einen auf Methoden der Arbeits(platz)- und Organisationsanalyse zurückgreifen. Zum anderen eröffnen sich Anschlussoptionen an die soziologische Theorie des symbolischen Interaktionismus, die auf die im kommunikativen Handeln vermittelte Bedeutung von Situationen verweist. Durch den Prozess der Interaktion erhandelt sich der Mensch darüber hinaus seine Position in Gruppe und Gesellschaft und, unter pädagogischer Prämisse, Identität und soziale Kompetenzen sowie, in der Spannung von subjektivem Wertesystem und objektiver Vorgabe, Rollendistanz und (Selbst-)Verantwortung (vgl. Krappmann 1973).

Dementsprechend stehen im Zentrum der Theatralen Organisationsforschung die Verhältnisse *zwischen* den Menschen als deutende und entscheidende Subjekte sowie ihre Fähigkeit, Rollenerwartungen wahrzunehmen, sie zu interpretieren und ggf. handelnd zu verändern.

Voraussetzung einer darauf gründenden Arbeitsplatz-Analyse und Organisationsgestaltung ist die Einnahme einer forschenden Haltung, d.h. die aktive Teilnahme aller Beteiligten als gleichermaßen Subjekt und Objekt der Forschung. Die sie begleitenden Protagonisten der Wissenschaften nehmen hier eher die Position des „facilitators“, des un-verschämten Impulsgebers, des Sammlers und Zuspitzers, des Motivators und Moderators ein. Theatrale Methoden aus Schauspiel, Dramaturgie und Regie provozieren und unterstützen diesen Prozess, indem sie ermöglichen, betriebliche Situationen szenisch zu rekonstruieren, d.h. die analytische Auseinandersetzung mit den darin aufgehobenen Motiven und Haltungen zu binden an deren sinnliche Konkretion und szenische Verdichtung (vgl. Arens-Fischer, Renvert & Ruping 2011 sowie Bloem & Häring 2011).

Dabei zeigt sich immer etwas, das die Ebene des schlichten Rollenspiels, des absichtsvoll Wiederholten oder rational für nützlich Gehaltene weit überschreitet und das sich der Eigenart des Ästhetischen verdankt: Die Materialität von Körper, Bild und Szene, die Aktualität und Präsenz des sinnlichen Erlebens fügt sich nicht unmittelbar in die Deutungsmuster der Alltagspraxis und steht ihr auch nicht sogleich zur

Verfügung. Denn das, was sich zeigt, ist immer ein „Anderes“, das einen „Sinn jenseits des Bezeichnbaren“ erzeugt (vgl. Mersch 2002). Es beginnt sich schon zu entfalten, wenn ein Mensch (ob Schauspieler oder Betroffener) seine „normale“ Haltung ändert, um zu demonstrieren, was für ihn in einer Situation der Fall war. Die Leiblichkeit dieses Vorgangs spült stets mehr hervor als sein Betreiber intendiert, denn das subjektiv zur Behauptung Stehende bricht sich an seiner Materialisierung in Körperhaltung und Stimme, dem gleichsam hervorbrechenden Gestus einer noch unfertigen Rollenfigur. Die aber ist nicht gänzlich in eine vorgedachte Struktur zu zwingen, sondern kann allein als Vorgängiges zugelassen werden.

Das hat essenzielle Auswirkungen auf den Modus der Kommunikation: Nun gilt es, sich antwortend dem Ereignis zu unterstellen. Dem ist eine Umwendung der Logik der Intentionalität zur Responsivität implizit: Aus den Antworten der Beteiligten und im moderierten Diskurs der Stoffe, die im Resonanzraum des theatralen Spiels zur Erscheinung gelangen, konstituiert sich die gesellschaftliche und organisationale Wirklichkeit als eine, die zur Disposition steht. Dabei operiert die Theatrale Organisationsforschung an den Schnittstellen von Sinnlichkeit und Ratio, von Erinnerung und Vorstellungskraft und damit an den Bruchstellen zwischen der Topologie des Bestehenden und der Ou-topie des Möglichen. Sie setzt auf die Anschaulichkeit der Phänomene und zwingt die Komplexität des „Wirklichen“ in einen szenisch verantwortbaren Rahmen, der die Wahrnehmung herausfordert.

Die dazu notwendige Reduktion der Zusammenhänge kompensiert sie über deren ästhetische Anordnung: nicht als Abbild des für wirklich Gehaltene, sondern in spielerischer Neu-Anordnung seiner für wichtig gehaltenen Elemente unter Aspekten der Form (Dynamik der Bewegungen, Rhythmus der Interaktion, Aufteilung von Raum und Zeit). Den Bildern der Realität tritt nun die „Realität der Bilder“ (Boal 2006) entgegen, die als gestaltete und also gestaltbare die festgelegten Ausdrucksformen und Deutungsmuster gegen den Strich kehrt und auf ein eingreifendes Denken gerichtet ist: Denn im ästhetischen Bild ist stets auch das Andere präsent, das die Agenten des Faktischen unter

den Diktaten des Sachzwanges nicht preisgeben in der Lage sind.

Unsere Beobachtungen betrieblicher Praxis weisen nachdrücklich darauf hin, dass der Rahmen aus Aufgabenanforderungen, Arbeitsmitteln, Materialien der Tätigkeit sowie der Kontext des situativen Arbeitsumfeldes alles andere als starr ist und es also Kompetenzen bedarf, die eigene Rollenfigur flexibel an Veränderungen anzupassen, d.h. sie entsprechend reflexiv, d.h. ihre Relevanz und Wirkkraft analysierend und figurierend, zu führen. Das dazu erforderliche Kompetenzbündel soll hier unter dem Rubrum *Rollenflexibilität* zusammenfassend definiert werden.

Insbesondere unter der Perspektive innovatorientierter Führung und Organisation von Unternehmen wird der Gedanke einer Erweiterung der Handlungsspielräume jenseits fixer Regeln zunehmend stärker betont, um so die Organisation für Veränderungen zu öffnen. Ferner wird die Subjektperspektive hervorgehoben mit dem Ziel, die sinnliche Wahrnehmung, das Erahnen möglicher Entwicklungen, das Vorstellen von bisher Unbekanntem zu aktivieren und zu entfalten. Damit verbunden ist die tendenzielle Veränderung der Arbeit der Organisationsmitglieder von der ausführenden hin zu einer eher selbstorganisierenden Tätigkeit, die das Subjekthafte, Handlungstragende (im Gegensatz zum ausführenden Objekthaften) voraussetzt. Diese Orientierung knüpft an die seit einigen Jahren in der Kompetenz- und Organisationsforschung zu beobachtende Perspektive der beständigen Flexibilisierung der betrieblichen Ressourcen und der Organisation als Ganzes an. Dabei kann die institutionelle Reflexivität als Kern der Modernisierung der Betriebe konzeptualisiert werden, indem die betrieblichen Regeln der Erfassung von Handlungsmustern und die Deutungen der Entwicklungen der Umwelt für das Unternehmen analytisch aufgeschlüsselt und in flexibilisiertem Rollenverhalten durch die Rollenträger selbstbestimmt entfaltet werden. Auch dieser Prozess ist wieder nur bedingt im Voraus plan- und damit deterministisch gestaltbar. Vielmehr ist für die Belebung der Rollenflexibilität im dynamischen Spannungsfeld zwischen dem selbstbestimmten und dem struktural-ingeschränkten Organisationshandeln

jedes Einzelnen ein nicht geringes Maß an Improvisation erforderlich (vgl. Böhle & Porschen-Hueck in diesem Heft).

Abzugrenzen von der Rollenflexibilität ist der Rollenwechsel in eine andere Rollenfigur mit einem anderen Spektrum an Verhaltensoptionen. Beispielhaft sei verwiesen auf die bei der Technologieanalyse in Open-Innovation-Netzwerken beobachteten Rollen Technologiekritiker und Technologiebewahrer (s. Arens-Fischer, Dinkelborg & Häring in diesem Heft). Um die Rollengestalt eines Technologiekritikers vollumfänglich zu erschließen, bedarf es eines gleichzeitig regelgeleiteten wie auch reflektierten und intuitiven Handelns in der Rolle. Die Reflexivität zur Rolle bereitet den Wechsel in die Rollenfigur des Technologiebewahrers vor. Die betriebliche Praxis zeigt jedoch, dass diese Reflexivität in der Regel unterbleibt bzw. keinen Anregungs- und Entfaltungsraum findet und sich deshalb das einmal etablierte Rollenprofil und die darin erworbenen Gewissheiten perpetuieren.

Die Erprobung einer anderen Perspektive im theatralen Raum, das experimentelle Durchfahren eines veränderten Rollenkonzeptes ohne den „Druck des Wirklichen“ und seiner Kosten, erscheint hier als ein Weg, die Anwendungsroutinen organisationaler Praxen zu irritieren und damit inkorporierte Verriegelungstendenzen aufzubrechen. Der kontinuierliche Wechsel von Handeln und Betrachten, die (probeweise) Einnahme von Haltungen und Verhaltensweisen, der (spielerische) Tausch etablierter Rollen sowie deren Reflexion in Hinblick auf ein überlegtes Anders-Handeln ist methodischer Kern dieses Ansatzes. Mit seiner Hilfe erscheint uns eine Neuinterpretation und Weiterentwicklung von Rollenmodellen als möglich und vielversprechend für die Modellierung von betrieblicher Organisations- und Kompetenzentwicklung. Für die Theatrale Organisationsforschung würde sich damit die Entwicklungsoption zu einem rollenzentrierten Modell der Organisationsanalyse und -gestaltung eröffnen.

¹ Dem entsprechen die performativen Konzepte des Theaters im Allgemeinen und die des Improvisationstheaters im Besonderen, welche „Präsenz im Interaktionsprozess zwischen Akteur und Zuschauer verorten“ (Lösel 2013, S. 160): *Deren Idealform ist, „keine Idealform zu besitzen, sondern das Imperfekte, das bedingungslos Fraktale zu orten und spielbar zu machen“* (Dell 2002, S. 62).



Art Directors' Comment

„Improvisation; das ist, wenn niemand die Vorbereitung merkt.“
François Truffaut

Die exklusiv für diese Ausgabe der praeview fotografierten Studioarbeiten loten die komplexen Dimensionen und Texturen von transluzenten und opaken Alltagsobjekten aus. Sie eröffnen neue Sehgewohnheiten im Spannungsfeld von Spontaneität und Kalkül, von Planung und Intuition.

Wie klassische, nichtdigitale Fotografien sind sämtliche Arbeiten ohne Bildbearbeitungsprogramme und -filter entstanden.

Begleiten Sie uns auf einer Bilderreise zur „Kunst des Unerwarteten“.
Renate Lintfert und Hans Waerder, Q3 design