

Warum ich die Rolle „Mensch“ habe

Conny Dethloff

Conny Dethloff arbeitet seit mehr als sieben Jahren bei der Otto Group. Dort ist seine Rolle seit einiger Zeit „Mensch im Agile Center“. Oft wurde er schon nach den Beweggründen für diese Entscheidung gefragt. Mit diesem Beitrag möchte er den Schleier ein wenig lüften.

Viel und oft ist darüber zu lesen, dass die Komplexität, die wir tagtäglich handhaben müssen, stetig größer wird. In diesem Zuge stelle ich mir dann häufig die Frage, ob die Methoden, Tools und Werkzeuge, die wir in der Vergangenheit definiert haben, um Komplexität zu handhaben, denn überhaupt noch passfähig sind, wenn eben diese Komplexität stetig wächst. Rollen, besser gesagt funktionale Rollen, zähle ich zu diesen Werkzeugen. Durch funktionale Rollen sollte also der Umgang mit Komplexität besser vonstattengehen als ohne. Klar, sonst wäre dieses Werkzeug nutzlos.

Aber bei welchen Problemen oder Fragestellungen können funktionale Rollen eine Hilfe sein? Funktionale Rollen sollen die Suche nach den richtigen Menschen für zu tätige Aufgaben oder zu lösende Probleme erleichtern. Möchte ich, dass ein Projekt gemanagt werden soll, suche ich einen Projektmanager. Möchte ich, dass ein Tool programmiert werden soll, suche ich einen Programmierer. Durch funktionale Rollen wird also per se und von vornherein die Suche nach Menschen eingegrenzt, da diese unabhängig von der zu tätigen Aufgabe oder des zu lösenden Problems in Rollen eingeteilt werden – und zwar einzig und allein nach Funktionen.

Wissen wird weniger relevant

Schauen wir nun auf die heutzutage zu lösenden Aufgaben und Probleme. Ich zerlege sie in zwei Be-

reiche: in die handlungsleitend beschreibbaren Anteile und die handlungsleitend nicht beschreibbaren Anteile. Die ersten nenne ich kompliziert und die zweiten komplex. Gehen wir nun davon aus, dass unsere zu lösenden Probleme und zu erledigenden Aufgaben stetig komplexer werden, bedeutet das in diesem Sinne, dass die komplexen Anteile zu- und die komplizierten abnehmen.

Des Weiteren lassen sich in Bezug auf ein komplexes Problem folgende Ableitungen festhalten:

- 1 Je komplexer ein Problem ist, desto weniger Wissen liegt vor, dieses zu lösen.
- 2 Je komplexer ein Problem ist, desto eher sollte man nach dem „Wer“ fragen, nicht nach dem „Wie“.
- 3 Je komplexer ein Problem ist, desto mehr gewinnt der Mensch im Vergleich zur Maschine an Bedeutung.

An den drei Ableitungen erkennt man relativ gut, dass eine Suche nach den richtigen Menschen über funktionale Rollen zu trivialisierend ist. Wird Wissen, das man abprüfen und zertifizieren lassen kann, weniger relevant bei der Suche, sind es automatisch auch funktionale Rollen. Denn mit funktionalen Rollen verbinden wir vor allem verallgemeinernde, nicht auf dediziert zu lösende Probleme abgestimmte Zertifizierungen, die Menschen zugeschrieben werden. Man sollte

über funktionale Rollen hinaus suchen und sich nicht von ihnen beeinflussen und begrenzen lassen. Sich auf die Menschen wirklich einzulassen und sich mit ihnen wirklich zu beschäftigen ist die Lösung. Mit der Antwort auf das „Wer?“ sucht man Menschen, keine funktionalen Rollen.

Bei komplizierter werdenden Aufgaben und Problemen jedoch sucht man funktionale Rollen, da Wissen relevant ist, das man erlernen kann. Mit dem überprüften Erwerb dieses Wissens bekommt man die funktionale Rolle zugeschrieben. Dann ist es relativ egal, welcher Mensch mit der dedizierten funktionalen Rolle das Problem löst. So ist jedenfalls die Logik hinter den kontextlosen Überprüfungen. Je mehr jedoch die komplexen Anteile des Problems anwachsen, desto mehr verliert diese These ihre Gültigkeit.

Kein Verstecken hinter der Funktion

Diese Beziehung kennen wir auch im Privaten. Dazu gebe ich gerne ein Beispiel. Ich suche jemanden, der die Fassade meines Hauses anstreicht. Schätze ich diese Aufgabe als eine mit hohen komplizierten Anteilen ein, also gut handlungsleitend beschreibbar, dann suche ich einen Maler, also eine funktionale Rolle. In dem Maße, wie die komplexen Anteile allerdings ansteigen, suche ich nicht einen beliebigen Maler, sondern einen ganz bestimmten, einen Menschen. Dann schaue ich hinter die funktionale Rolle. Rolle ist dann nicht gleich Rolle.

Ich persönlich bewege mich zunehmend in Situationen mit hohen komplexen Anteilen. Deshalb versuche ich, mich nicht hinter einer funktionalen Rolle zu verstecken, sondern als Mensch „Conny“ zu agieren, der jeweils zu der zu behandelnden Situation eine andere funktionale Rolle hat, die mir vielleicht von meinen Mitmenschen zugeschrieben wird. Ich gebe mir diese funktionale Rolle selber nicht. Ich bin und bleibe der Mensch.

Ich habe auch die Rolle Mensch, weil ich möchte, dass andere Menschen sich mit mir als Menschen auseinandersetzen und mich nicht in eine funktionale Rolle transferieren, um sich dann nur noch mit dieser zu beschäftigen statt mit mir. Das wäre Trivialisierung pur. Ich sehe auch jeden anderen Menschen in erster Linie in seiner Rolle als Mensch, nicht in seiner funktionalen Rolle. Dieses Trivialisieren in funktionale Rollen macht das Denken vielleicht einfacher, allerdings sollte man sich stets bewusst sein, worüber man dann denkt.

Ich möchte noch einmal betonen, dass ich nicht gegen funktionale Rollen wettstreite und sie auch nicht verteuere. In bestimmten Situationen sind sie eine sehr gute Hilfe bei der Suche nach den richtigen Menschen. Ich kritisiere unseren oft zu unreflektierten Umgang mit diesen funktionalen Rollen als Lösungshilfe. In diesem Sinne höre ich oft das Argument, dass Menschen doch trotz ihrer zugeschriebenen funktionalen Rolle über diese hinaus agieren könnten. Sicher – das könnten sie, tun sie aber meiner Beobachtung nach häufig nicht. Ich nehme sehr oft ein Einschränken auf die zugeschriebene funktionale Rolle wahr. Bemerkungen wie „In meiner Rolle als xyz würde ich das jetzt so machen“ untermauern das. Jeder Mensch hat viel mehr Talente und Fähigkeiten als die, die in der jeweiligen Rollenbeschreibung festgeschrieben sind. Dieses Einschränken ist schädlich, nicht nur für die Menschen, sondern auch für das Unternehmen, und es lässt sich verhindern, wenn man funktionale Rollen nicht so weit in den Vordergrund stellt.

Verantwortung übernehmen

Mit dem Nichteinnehmen einer funktionalen Rolle möchte ich mich nicht aus der Verantwortung für das Lösen von Problemen stehlen. Ganz im Gegenteil. Ich übernehme gerne und häufig Verantwortung. Und dafür sollten Menschen wissen, was ich kann und was nicht, wo meine Stärken liegen und bei welchen Themenstellungen ich dementsprechend helfen kann. Meine Aufgabe ist es, das so klar wie möglich zu kommunizieren. Dabei hilft aber eine mir kontextlos zugeschriebene funktionale Rolle wenig bis gar nicht.

Und ich möchte auch niemanden bekehren, es so ähnlich zu machen wie ich. Jeder Mensch entscheidet für sich, was gut für ihn ist und was eher nicht. Mit diesem Beitrag möchte ich einzig und allein die Gründe für meinen Schritt aufzeigen, da ich in der Vergangenheit oft nach diesen gefragt wurde. **c!**

Conny Dethloff

arbeitet als Mensch im Agile Center der Otto Group. Er unterstützt Menschen in Organisationen dabei, für sich zur Wertgenerierung passfähige Strukturen zu finden und zu operationalisieren. Conny Dethloff hat Mathematik studiert. Auf Slideshare kann man unter anderem seine ausführlichen Ausführungen zu den Charakteristika und Folgen von Komplexität nachlesen: <https://bit.ly/2KJKtEw>

