Original English-language title:

The Role-Play Technique: A Handbook for Management and Leadership Practice

(a revision of ***Supervisory and Executive Development: A Manual for Role Playing***)

Original English-language edition published by

University Associates, Inc.

7596 Eads Avenue; La Jolla, California 92037; U.S.A.

Copyright © 1975 by International Authors, B. V.

This German-language edition has been authorized by

International Authors, B. V.

© 1978 Springer Fachmedien Wiesbaden

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1978.

Umschlag: Helmut Wondra, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten. Auch die fotomechanische Vervielfältigung des Werkes (Fotokopie, Mikrokopie) oder von Teilen daraus bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

ISBN 978-3-409-65051-9 ISBN 978-3-663-13068-0 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-13068-0

Inhalt

Vorwort zur deutschen Fassung	4
Einführung zur deutschen Fassung	7
Vorwort	14
Vorwort zur überarbeiteten Ausgabe	16
Einführung	17
Fall 1: Das Dilemma mit dem neuen Auto	31
Fall 2: Der frustrierte Vorgesetzte	40
Fall 3: Die Sitzordnung	48
Fall 4: Ein Problem mit „Oldtimern“	58
Fall 5: Änderung der Arbeitsmethode	68
Fall 6: Sicherheitsregeln	78
Fall 7: Die Benutzung des Bürotelefons	87
Fall 8: Mißbrauch der Kaffeepausen	98
Fall 9: Die Arbeitsverweigerung	107
Fall 10: Das Problem mit den Überstunden	116
Fall 11: Das Gespräch mit dem Betriebsrat	127
Fall 12: Das Mitarbeitergespräch	134
Fall 13: Das Beförderungsgespräch	142
Fall 14: Schwierigkeiten mit dem Haushandwerker	151
Fall 15: Das Eignungsproblem	159
Fall 16: Engpaß bei der Montage	165
Fall 17: Das Beurteilungsgespräch	175
Fall 18: Das Förderungsgespräch	184
Fall 19: Die Entscheidung des Generaldirektors	192
Literaturverzeichnis zu Vorwort und Einführung der deutschen Fassung	203

Vorwort zur deutschen Fassung

An die gegenwärtige Personalpolitik werden von drei Seiten teils scheinbar gegensätzliche Forderungen gestellt: Für die Unternehmen soll sie möglichst leistungsfähige Mitarbeiter stellen. Die Gesellschaftspolitik fordert „Humanisierung der Arbeitswelt“ und mehr Mitbestimmung, in Extremen „Systemveränderung“. Der Mitarbeiter schließlich verlangt menschliche Eingliederung und Behandlung, Spielraum für Selbständigkeit, Selbstentfaltung und schließlich Selbstverwirklichung.

Es ist nicht von der Hand zu weisen, daß die Überbetonung der ersten Forderung und ihrer Erfüllung (im Rahmen einer gewinnzentrierten Unternehmenspolitik und einer streng hierarchischen produktionsorientierten Organisation) mindestens mitschuld ist an den gegenwärtigen Wirtschaftsschwierigkeiten (und vielleicht auch anderen Krisen), ja, daß sie sogar das Überleben der Organisationen gefährdet (13, 94*).

Zieht man die Konsequenzen aus den einschlägigen sozial- und organisationswissenschaftlichen Forschungsergebnissen (die amerikanischen zusammengefaßt in Lit. 13; ihre Gültigkeit für unseren Raum ist teils gesichert, sonst mit hinreichender Sicherheit weitgehend annehmbar) und durchdenkt man die oben genannten Forderungen gründlich, dann kommt man zu dem Schluß, daß die alte und noch immer gegenwärtige „Unordnung aller Werte“ durch eine „Umwertung aller Werte“ zu ersetzen

ist: Der Mensch muß, als Träger *aller* Organisationen, in ihren Mittelpunkt gestellt werden, wollen sie sich nicht ihres Trägers begeben und damit ihrer Existenz!

Für die Personalpolitik heißt das: Mitarbeiterorientierung. Wird diese konsequent verfolgt, dann sind auch die Forderungen der drei Seiten nicht mehr gegensätzlich und unerfüllbar, sieht man von den Extremen ab. Für diese bleibt ohnehin nicht mehr viel Raum, wenn sich Vorgesetzte intensiver um die Mitarbeiter als Menschen kümmern und ihre Reife und Selbständigkeit, aber auch ihre soziale Eingliederung, stützen. Wird die „Substanz“ des Menschen geschützt (wir brauchen eben nicht nur Umweltschutz!), Schöpfungsmöglichkeit und -streben erkannt und gefördert, wird er als Glied einer Organisation den ihm gemäßen Anteil an ihrem Leben und an der Bewältigung ihrer Aufgaben leisten und darin einen wesentlichen Teil seiner Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung finden. Daß „Substanz schützen“ nichts anderes bedeutet als „Humanisierung“, ist klar; aber auch, daß sie nicht bei „Arbeitsplatzbereicherungen“ stehenbleiben darf, so wertvoll und damit notwendig diese auch sind.

Das vorliegende Handbuch bietet einen Beitrag zur Ausbildung mitarbeiterorientierter Führungskräfte. Die Methode der Realitätspraxis dürfte dafür besonders geeignet sein. Meine ersten Erfahrungen mit dem Handbuch liegen zwölf Jahre zurück. Die eindrucksvollen Erfolge mit der Methode ließen eine deutsche Fassung wünschenswert erscheinen, die Verwirklichung meines Planes konnte aber erst jetzt erfolgen. Erstaunlicherweise hat sich sonst

* Literaturverzeichnis zu Vorwort und Einführung zur deutschen Fassung; die durch Komma getrennte zweite Zahl bedeutet Seitenzahl.

niemand darum bemüht (nur einige Fälle hat man „ge-
raubt“, nämlich ohne Quellenangabe gedruckt; Lit. 1, 2
und 5.).

Es gibt auch sonst kaum deutschsprachige Literatur über
oder mit Rollenspielen für die Erwachsenenbildung, sieht
man von einigen (im Verhältnis zu den vollstrukturierten
Fällen dieses Buches) bescheidenen Beispielen ab (6; 7;
15).

Die Methode ist in vieler Munde und wird wohl auch viel
benutzt, aber die Beispiele, die ich kennengelernt habe,
sind durchaus nicht mit unseren Fällen vergleichbar, was
Ausgefeiltheit der Problementwicklung, der Rollen und
vor allem der Anweisungen für Analyse, Diskussion und
Folgerungen betrifft. Maier hat hier aus seiner Sammlung
die bewährtesten und für die Führungskräfteausbildung
geeignetsten Fälle ausgewählt. Er kannte ihren Erfolg
schon, als er sie in diesem Buch veröffentlichte; der Erfolg
hat sich hier bestätigt.

Was übrigens die Anzahl betrifft, teilte mir Maier mit, daß
in seinem Programm bis jetzt ein Bedarf an mehr Fällen
nicht offensichtlich geworden wäre. Dies schließt durch-
aus nicht aus, daß man sich für bestimmte Problemstel-
lungen, z. B. Interviewtechnik, noch mehr Fälle wünscht.
Für eine Querschnittausbildung in mitarbeiter-orientierter
Führung aber reichen die Fälle. Man kann schon sehr zu-
frieden sein, wenn Zeit für die Benutzung aller Fälle für ein-
und dieselbe Trainingsgruppe zur Verfügung steht, denn
Zeit ist nötig, will man mit den Fällen den bestmöglichen
Erfolg erzielen. Leider wird der Zeitaufwand dafür und –
noch immer – für die Ausbildungsarbeit überhaupt zu sehr
in den Vordergrund geschoben. Freilich: diese Zeit und ih-
ren Wert kann man messen, nicht aber Zeit und Wert, die
verloren gehen, weil Führungskräfte für ihre schwierigste
Aufgabe, die Mitarbeiterführung, gar nicht oder nicht ge-
nügend ausgebildet sind. Daß allerdings bei manchen
Führungskräften auch mit dieser Methode nichts oder
nicht viel zu erreichen ist, steht auf einem anderen Blatt.
Gellermann (13, 40) weist darauf hin, daß gelegentlich

nicht ein Problem der *Ausbildung* vorliegt, sondern der
Auswahl und führt ein weises Wort von G. B. Shaw an: „Es
ist nicht die Macht, die den Menschen korrupt macht. Es
sind vielmehr die Narren, die, wenn sie in eine Machtposi-
tion gelangen, die Macht korrumpieren.“ (Dazu noch: die
Wichtigkeit einer möglichst frühen Auslese von Führungs-
kräften kann nicht genug betont werden. Sind sie die Lei-
ter hochgeklettert, sind sie nur mehr schwer zu „erwi-
schen“, wenn „es“ sie nicht „erwischt“ – allerdings meist
erst, wenn sie unermesslichen Schaden angerichtet ha-
ben.)

Für die begrenzte Anzahl der Fälle ist auch noch eine an-
dere Überlegung heranzuziehen: Maier betont hinsichtlich
der Methode die Prozeß- und nicht die Ergebnisorientie-
rung. Das ist richtig, denn man kann nicht für alle Fälle des
Lebens Modelle finden und durchexerzieren. Deshalb ist
es notwendig, in exemplarischen Fällen das Differenzie-
rungsvermögen der Vorgesetzten auszubilden, damit sie
in der Lage sind, die Zusammenhänge, die Ausgangsbasis
für ihr Verhalten, zu erkennen und ihr Führungsverhalten
in den einzelnen Situationen danach zu richten (Fiedler
und Odiorne nach Lit. 11, 233).

Der deutschen Fassung liegt die überarbeitete Ausgabe
von 1975 zugrunde. Insgesamt aber handelt es sich nicht
um eine einfache Übersetzung. Um Geist, Absicht und Lei-
stungsfähigkeit der einzelnen Fälle zu bewahren, war es
zunächst nötig, sich möglichst eng an die *Bedeutung* des
Originaltextes zu halten, insbesondere an den psychologi-
schen Hintergrund jedes Falles und an seine speziellen
Ziele. Gerade deshalb waren aber auch Änderungen nötig,
die sich auf Unterschiede zwischen amerikanischen und
mitteleuropäischen Verhaltensgewohnheiten in Betrieben
– und allgemein – beziehen, abgesehen von Unterschie-
den in gesetzlichen und anderen Regelungen und Situa-
tionen (Gewerkschaft gegenüber Betriebsrat, Streik ge-
genüber Friedenspflicht, Entlassung gegenüber Kündi-
gungsschutz usw.). Aus diesem Grund wurde auch
Kapitel 8 der amerikanischen Ausgabe nicht übernom-

men, so daß die deutsche Fassung gegenüber den 20 Kapiteln der Originalausgabe nur 19 Kapitel enthält.

Eine „Einführung zur deutschen Fassung“ erschien sinnvoll oder sogar notwendig: Für den deutschen Leser und Benutzer ist kaum zugänglich, was Maier oder was andere amerikanische Autoren zur Methode geschrieben haben, was für den Umgang mit der Methode von Belang ist.

Einige praktische Hinweise aus meiner eigenen Erfahrung dürften dem Benützer behilflich sein.

Die Anregungen für eine deutsche Fassung dieses Buches stammen von dem Erfolg in meiner Praxis. Den Veranstaltern der Seminare und den Teilnehmern, die diesen Erfolg ermöglichten, sei herzlich gedankt. Meiner Frau gebührt zunächst Dank dafür, daß sie die Hauptlast der Übersetzungsarbeit getragen und die verschiedenen Manuskriptfassungen geschrieben hat, dann aber insbesondere dafür, daß sie nach der Bearbeitung für eine flüssige Sprache Sorge trug. Dem Verlag, vor allem Frau Görg, ist die eingehende und zügige Behandlung des Projektes zu danken.

März 1977

Otto Lagler

Einführung zur deutschen Fassung

Charakteristik der Realitätspraxis

Die Rollenspielpraxis ist eine „Methode menschlicher Wechselwirkung, die realistisches Verhalten in einer imaginären Situation verlangt“ (9). Es wird eine Lebenssituation vorgegeben, in der üblicherweise ein Konflikt zwischen – mindestens zwei – Menschen besteht. Mitglieder der Gruppe übernehmen die Rollen dieser bestimmten Persönlichkeiten. „Da nur die Situation vorgegeben ist, muß sich aus ihr heraus der Dialog spontan entwickeln, und das Endresultat ist variabel, entsprechend der Abhängigkeit von der Art und Weise, wie die verschiedenen Personen ihre Rolle verwirklicht haben“ (18, 87). „Ziel ist es, eine spontane Wechselwirkung zwischen Personen in einer strukturierten Situation zu erreichen. Die Situation also bietet den Ausgangspunkt für die Äußerung, und von da an beeinflußt jedes Wort, das die Beteiligten sprechen, die nachfolgenden Reaktionen“ (18, 87f.). Wie „in einer Situation des wirklichen Lebens steuert jede Person ihre eigenen Worte, Gesten und Weisen des Ausdrucks bei.“ „Auf diese Weise wird die Rollenpraxis zu einer lebensgleichen Behandlung von Problemen, so daß manche Autoren (14; 25) die Methode als *Realitätspraxis* beschrieben haben.“ (18, 88*)

Trotz bestimmter Einschränkungen „kommen die Trends der Resultate der Anwendung dieser Methode denen der realen Lebenssituationen nahe“ und „die Resultate sind repräsentativ für das, was man in der Realität antrifft“. Viel mehr kann man wohl nicht erreichen, denn „kontrollierte

Experimente mit realistischen Lebenssituationen sind schwierig, weil derselbe Fall nicht verdoppelt werden kann.“ (10, 402)

Shaw (23) streicht vier verschiedene Arten von Lernen heraus, die diese Methode erlaubt:

1. „Lernen durch Tun“ (Praxis, Experimentieren, Lernen durch Versuch und Irrtum: „trial-and-error-learning“).
2. „Lernen durch Imitation, wie andere Probleme behandeln.“
3. „Lernen durch Beobachtung und Rückkopplung“, auch in der Diskussion nach der Szene.
4. „Lernen durch Analyse und Herauskrystallisieren von Prinzipien menschlichen Verhaltens.“

* Das Problem der Bezeichnung der Methode: Nicht nur bei uns besteht eine gewisse Scheu, in Zusammenhang mit Erwachsenen-, insbesondere Managementausbildung von *Rollenspiel* zu sprechen (beim *Planspiel* scheint das nicht so zu sein, vielleicht, weil es aus der Tradition des Militärs stammt!). Obwohl das Rollenspiel in den USA schon lange als Trainingsmethode benutzt wird, warnt Zoll noch vor der Bezeichnung Rollenspiel und schlägt „Aktionslernen“, „Rollenübungen“ oder „am besten Realitätspraxis“ vor.

Wenn Moment-Zaleznik die Bedeutung von Experimentieren und des emotionalen Engagements hervorheben, könnte auch von „Management experimentell“ oder „Führen lernen mit Gefühl“ gesprochen werden: „Der Teilnehmer muß sich aktiv am Experimentieren beteiligen, um den Lernprozeß zu optimieren“, und „es bedarf eines beträchtlichen emotionalen Engagements“, welches „die Überintellektualisierung vermeidet, eines der Probleme, auf das man bei Erkenntnisprozessen so häufig trifft.“ (21, 168ff.)

Maiers Feststellung: „Ganz allgemein gesagt, die Funktion der Rollenspielmethode ist es, für Aktion zu trainieren“ (18, 101) ließ auch die Bezeichnung „Aktionstraining“ (für Führungskräfte) zu.

Gerade der vierte Schritt ist es, der das „Strukturierte oder Vorgeplante Rollenspiel“ vom „Spontanen Rollenspiel“ unterscheidet, in dem nicht die Analyse, sondern die Spontaneität im Vordergrund steht: „Die Rolle der Analyse und kritischen Bewertung individuellen Verhaltens ist aufs äußerste beschränkt, während das Schwergewicht auf Spontaneität, Innovation und Offenbarung gelegt wird“. (23, 210)

Die Vorgabe einer bestimmten Situation, die außerhalb der Gruppe liegt, ferner die klar gestellte Aufgabe und die Regeln für Analyse und Bewertung der Ergebnisse scheinen das Strukturierte Rollenspiel insbesondere gegen die „T-Gruppe“ abzugrenzen, in der gerade die „Unstrukturiertheit der Situation“ und die „Aufforderung an die Gruppe, sich am 'here and now' zu orientieren“ die „zwei Grundbedingungen“ darstellen. (12, 30)

Durch diesen Unterschied wird die „Möglichkeit, daß die notwendige Belastung und Krise in einem laboratory training für den einzelnen zu einer nicht mehr zu verantwortenden Überforderung führt“ (12, 245*), weitestgehend ausgeschlossen. Weitestgehend, doch nicht völlig, weil ein sehr ungeschickter oder stark neurotischer Leiter auch bei unserer Methode solche Gefahren heraufbeschwören kann. Aber gerade die Strukturierung ist es, die größere Sicherheit bietet und an den Leiter ungleich weniger Anforderungen stellt als an den Trainer der „T-Gruppe“.

Das bestimmte zu lösende Problem sowie die realistische Situation (trotz aller nötigen Imagination) dürften unsere Methode beim pragmatisch denkenden Praktiker wünschenswerter erscheinen lassen als die T-Gruppen-Methode: Das Ziel des laboratory trainings, „intra- und interpersonale Vorgänge präziser wahrzunehmen und zu verstehen sowie diese Vorgänge im konkreten Interaktionsprozeß stärker zu berücksichtigen“ (12, 28) wird auch im Strukturierten Rollenspiel angestrebt, aber anhand der Lösung eines praktischen Problems. Das heißt, die Vor-

* Diese Gefahr wurde auch von Marco Capol in einem ASB-Seminar in Heidelberg im März 1969 betont.

teile der T-Gruppe finden sich auch hier, die Gefahren aber werden vermieden und die Übertragungsmöglichkeit des Gelernten auf die Praxis ohne Zweifel erleichtert und verbessert (so wie es einem Technikstudenten leichter fällt, Übungen in Festigkeitslehre auf die Praxis zu übertragen, als Gesetze der „reinen“ Mathematik und Physik).

Auf einen weiteren Unterschied zwischen den beiden Methoden sei hingewiesen: Obgleich etwa die Hälfte der vorliegenden Fälle Probleme von Gruppen betreffen und alle Fälle normalerweise in der Gruppe behandelt werden (was bei den „Individual“-Fällen nicht unbedingt nötig wäre, sie könnten auch von zwei Personen allein behandelt werden), so dürfte die Gefahr der Überbewertung der Gruppe kaum bestehen – wie sie Wilhelm (24) sieht –, genauso wenig wie eine Gefahr der Mystifizierung der Lernsituation oder des Trainers (12, 41 f.).

Gegenüber traditionellen Ausbildungsmethoden wie Lektüre, Vortrag, Diskussion und Fallstudie weist unsere Methode eine Reihe von Vorteilen auf, von denen etliche im ersten Abschnitt der Einleitung von Maier genannt werden. Dazu noch einige Bemerkungen und weitere Vorteile:

1. Der erste Vorteil, den Maier nennt, dürfte der wichtigste sein: Er liegt begründet im Unterschied zwischen Denken und Tun, der z. B. deutlich wird, wenn ein Teilnehmer nicht nur *meint*, er solle sich entschuldigen, oder sagt: „Ich *würde* ihn bitten, mich zu entschuldigen“, sondern zum Rollenpartner in direkter Rede spricht: „Ich bitte Sie, den Vorfall zu entschuldigen.“ Zu häufig wird „von der Regel abgewichen, daß man durch die Tat lernt“, einer Regel, die besonders beim Training im Umgang mit Menschen Bedeutung erlangt, d. h. für eine ungleich komplexere Situation als etwa den Umgang mit Maschinen oder Werkstoffen (6, 173; siehe dazu auch weiter unten, besonders im Zusammenhang mit 8 und 16). Die „Tat“ kann realistischer nur noch im Ernstfall des täglichen Lebens sein, ist dann aber als Trainingssituation durch die Unmöglichkeit des Experi-

mentierens und durch mannigfaltige Hemmungsquellen (Fehlschlag allgemein, Reaktion der Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten) ausgeschlossen.

2. Der Wert des eigenen Tuns, das Erlebnis der Reaktionen der anderen auf dieses Tun und des Erlebens des Verhaltens des oder der anderen: das ist es auch, was Maier in seinem Motto „Seeing's believing, but feeling's the truth“ meint. Der beste Text, der beste Vortrag, auch nicht die Diskussion, können so eindrucksvoll Wahrheiten darstellen wie das Rollenspiel. Bestimmte Verhaltensmöglichkeiten erscheinen manchen Menschen ganz unwahrscheinlich, wenn sie sie nur geschildert bekommen. Im Rollenspiel werden sie einfach als Realität erlebt. Das Erlebnis der Vielfalt menschlicher Verhaltensweisen und deren Wirkungen wird insbesondere durch die Simultanmethode erreicht, durch die Erfahrung, „daß Lösungen variieren, obwohl das Problem und die Rollen identisch sind“. (19, 235)
3. Die Überzeugungskraft des eigenen Erlebens und Tuns wirkt sich natürlich auch auf das Behalten des Erlebten aus und erleichtert das Übernehmen des Gelernten in die tägliche Praxis. Dies ist besonders bei all dem der Fall, was im Rollenspiel vom Teilnehmer selbst aktiviert wurde: „Das Rollenspiel verwandelt Training in Handlung“ und „sobald eine Handlung einmal vorgenommen wurde, vermindert sich der Widerstand gegen eine Wiederholung“ (18, 98f.) Was man einmal verwirklicht hat, läßt sich leichter ausführen als das, was man nur weiß, aber noch nicht getan hat.
4. Die Realität und Natürlichkeit der Methode erleichtert das Training von „Grenzgruppen“, z. B. sehr einfach strukturierten Vorarbeitern, die nicht gewohnt sind, lange zuzuhören oder sich in einer fremden Situation auszudrücken, aber auch von hochspezialisierten Fach- und Führungskräften mit Schwierigkeiten im zwischenmenschlichen Bereich: Im Rollenspiel werden sie einfach einbezogen und verlieren schnell ihre so verschiedenartigen Hemmungen. Dies trifft insbesondere wieder

auf die Simultanmethode zu, weswegen sie sich gut zur Einführung von Rollenspielspieltechniken in die Vorgesetztenausbildung eignet (19, 235). Im Nu sind „Schwerfälliger“ und „Egghead“ mitten in der Aktion, verhalten sich natürlich und beide brauchen in der Analyse und Diskussion nicht ihnen Fremdes unter Schwierigkeiten zum Ausdruck zu bringen, sondern berichten und erörtern einfach, was sie eben erlebt haben.

Der Einsatz der Realitätspraxis

Burns/Stalker ziehen die System- und Positions-Charakteristik für die Entscheidung heran, wann individuelles und wann rollenorientiertes Training vorzuziehen ist. Je mechanistischer ein System ist, desto eher ist individuelles Training angebracht. Denn mechanistische Systeme sind charakterisiert „durch präzise Definition der Rechte und Pflichten und technischen Methoden, die jeder funktionalen Rolle zugeordnet sind“ (Burns/Stalker, 8, 121; zitiert nach Williams, 8, 354). „Je organischer das System, desto größer die Notwendigkeit rollen-orientierter Ausbildung“ (Williams, 8, 354). In mechanistischen und organischen Systemen brauchen vor allem jene Positionsinhaber rollen-orientiertes Training, die potentiellen Rollenkonflikten ausgesetzt sind, „an die gleichzeitig Erwartungen von verschiedenen Seiten des Systems und seiner Umgebung herantreten, z. B. von Linie und Stab, Unternehmen und Kunden, erster und zweiter Schicht“ (Kahn-Wolfe, 16, zitiert nach Williams, 8, 354). Ferner ist die Interdependenz oder Reziprozität der Beziehungen zwischen zwei oder mehr Positionen ausschlaggebend für die Wahl der Ausbildungsmethode. „Veränderungen im Verhalten in diesen zwischenmenschlichen Bereichen“ erzielt man offenbar nicht durch Vorlesungen und Seminare, sondern nur durch geeignete Erfahrungen im Interaktionsprozeß selbst, oder wie M. B. Miles es formuliert: „Tatsächlich, der Versuch, das eigene Gruppenverhalten zu studieren und

zu verbessern, ohne sich in der Gruppe zu befinden, ähnelt dem Unterfangen, schwimmen zu lernen, ohne ins Wasser zu gehen“ (12, 33 und 20, 46 zitiert nach 12, 33; Übersetzung des Miles-Zitats von mir).

Im besonderen hält Williams die Rollenpraxis auch für die Entwicklung des diagnostischen Gespürs wertvoll, das für die Führungskraft so wichtig ist (22, 61 nach Williams, 8, 363).

Im einzelnen bringt Shaw (23) folgende Beispiele für den Einsatz des Rollenspieltrainings: Ausbildung in Interviewtechnik, Beratung, Beschwerdebehandlung, Delegation, Mitarbeiterbeurteilung; Führung von Konferenzen, speziell Problemlösungsgruppen und Sicherheitskonferenzen, Führung von Vertrags- und Schlichtungsverhandlungen; für das Einweisen von Neulingen, für das Verkäufertraining; schließlich generell für die Führung von Gruppen, z. B. um sie auf ein gemeinsames Ziel auszurichten.

Mehr oder weniger unabhängig vom Einsatzgebiet bzw. vom Problem, das im einzelnen Rollenspiel behandelt wird, vermag es eine Reihe von Resultaten zu bringen, die entweder von anderen Methoden gar nicht oder nicht so wirkungsvoll zuwege gebracht werden. Es wurde in dieser Hinsicht schon auf die Einleitung von Maier verwiesen. Zur Ergänzung noch andere Leistungen der Methode, die Maier an anderem Ort (18, 89 ff.) hervorhebt:

1. Entwicklung des Interesses an Training und des Ausbildungsbedürfnisses. Die Teilnehmer erleben, daß es andere und erfolgreichere Verhaltensweisen gibt als ihre eigenen bisher geübten und daß man sich solche anderen, günstigen Verhaltensweisen aneignen kann und dadurch seine Erfolgsmöglichkeiten verbessert.
2. Änderung der Selbsteinschätzung. Ein unsicherer, schüchterner Teilnehmer z. B. erfährt, daß auch die anderen Schwierigkeiten bei der Bewältigung bestimmter Situationen haben und daß sein Beitrag bzw. seine Leistung so gut ist wie die anderer, vielleicht sogar noch

besser. (Aufgabe des Leiters ist es, sie zu Erfolgserlebnissen zu führen, sie vor Frustrationen, die für andere heilsam sein mögen, zu schützen.)

3. Änderung der Einstellung gegenüber der Arbeit und Aufgaben z. B. eines Vorgesetzten. Dieser mag meinen, daß es die Autorität seiner Position ist, die ihm die Erfüllung seiner Aufgabe ermöglicht. Im Rollenspiel erfährt er, daß diese Amtsautorität nicht weit trägt (z. B. im Fall 6), sondern daß durch die Berücksichtigung der Empfindungen eines Mitarbeiters weit mehr zu erzielen ist. Dasselbe gilt für den Umgang mit Gruppen: „Er kann feststellen, daß er durch die Benutzung seiner Funktion zur Verbesserung des Klimas einen entscheidenden Einfluß auf das Verhalten ausübt und daß die Gruppe seinen Einfluß akzeptiert. In dem Moment, wo das geschieht, beginnt er Führungsautorität zu entwickeln.“ (18, 98) Er wird auch feststellen, zu welchen beachtlichen Leistungen sowohl Gruppen als auch Individuen dann fähig sind, und den Wert mitarbeiterorientierter Führung erkennen, aber auch, da er sie im Rollenspiel übt, sie in der Praxis zu realisieren beginnen.
4. Entwicklung der Fähigkeit zur Aufgeschlossenheit (permissiveness) gegenüber den Gefühlen anderer, aber auch gegenüber ihren Ideen. Nur wer wirklich mit Interesse zuhört und den anderen billigt, wird erreichen, daß dieser seinen Kummer abläßt, seinen „Dampf abläßt“ usw. und damit zu einer ausgeglichenen Haltung findet. Dasselbe Verhalten ermutigt Individuen und Gruppen zu Vorschlägen, die oft ihre eigenen oder ihnen vorgelegte Probleme lösen, ohne daß der Vorgesetzte etwas anderes dazu beigetragen hat als die Förderung der Kreativität der Beteiligten (und so ist oft auch noch die Qualität der Lösung bei weitem höher als er selbst sie hätte erreichen können).
5. Verstärkung von Verhaltensweisen. Es ist wiederholt zum Ausdruck gekommen, daß der Wert unserer Methode vor allem darin begründet ist, daß sie „lebensechte Situationen behandelt und Praxis ermöglicht,

ohne aber die Realität durcheinanderzubringen. Dies könnte nahelegen, daß der Bildungswert von echten Alltagssituationen noch höher sein würde, abgesehen von den unerwünschten Konsequenzen mangelhafter Leistungen. Das Rollenspiel hat jedoch einen wesentlichen Vorteil, den man beim Lernen in Alltagssituationen nicht hätte“: Im Rollenspiel „sind die Menschen weniger ängstlich und gehemmt als im realen Leben. Daher ist es wahrscheinlicher, daß sie sagen, was sie fühlen, so daß ungeschickte oder grobe Methoden eher beobachtbare ungünstige Reaktionen hervorrufen. Das bedeutet eine Verstärkung von Verhaltenszügen und führt dazu, daß sie augenscheinlicher werden und daß es unwahrscheinlicher ist, sie zu übersehen. Nachdem jemand im Rollenspiel die verstärkten Reaktionen gesehen hat, ist er eher in der Lage, sie im täglichen Leben zu erkennen, wo die Menschen dazu neigen, ihre Feindseligkeiten, ihre Abneigungen und ihre Ängste zu verbergen.“ Die Übertreibung des Verhaltens macht die Lösung von Problemen schwieriger, so daß „für das Rollenspiel ein höherer Geschicklichkeitsgrad erforderlich ist, als für die Realität des Alltags.“ Das erhöht den Trainingseffekt entschieden (18, 100).

Zum Abschluß der Ausführungen zum Einsatz der Methode seien eine Warnung ausgesprochen und noch einige praktische Hinweise gegeben. Gewarnt sei vor der Benutzung der Methode zu diagnostischen Zwecken, insbesondere zur Beurteilung von Leistung und Verhalten von Mitarbeitern. Natürlich läßt das Verhalten eines Menschen in einer extrem lebensnahen Trainingssituation einen Schluß auf seine allgemeine Art und Leistungsfähigkeit zu. Aber die Beobachtung und Beurteilung des Teilnehmers im Rollenspiel soll ausschließlich dazu dienen, seine Fähigkeiten zu verbessern, d. h. wenn er Schwierigkeiten im Umgang mit einem Aufgeregten hat, soll man ihm z. B. Gelegenheit geben, die Rolle zu wiederholen und die Punkte herauszukristallisieren, die dem Er-

folg hinderlich waren usw. Für die allgemeine Beurteilung des Mitarbeiters (periodische Beurteilung oder gar Leistungsbeurteilung mit Konsequenz auf Entgeltbemessung) darf Training grundsätzlich nicht benutzt werden, also auch unsere Methode nicht. Wenn sie schon als Diagnosesituation verwendet werden soll, dann muß den Teilnehmern das von vornherein bekannt gemacht werden, z. B. bei einem Seminar, das extra der Auslese von Führungskräften dient.

Nun noch einige praktische Hinweise:

1. Zum Leiter: Maier sagt unter dem Stichwort „Frühere Erfahrung“, daß weder für den Ausbilder noch für die Teilnehmer ein spezielles Training vorangegangen sein muß. Das ist uneingeschränkt gültig hinsichtlich der Teilnehmer. Für den Leiter muß es (wie wohl Maier es auch meint) dahingehend eingeschränkt werden, daß keine Vorbildung oder Vorerfahrung in der Rollenspielmethode erforderlich ist. Im übrigen aber würde ich meinen, daß an die Qualifikation und Reife des Leiters schon einige Anforderungen gestellt werden müssen, soll er in der Lage sein, den Wert der Methode voll auszuschöpfen und die auch in dieser Methode ruhenden Gefahrenmomente zu erkennen. (Über die Gefahren wurde im Vergleich zum laboratory training schon gesprochen: sie sind diesem gegenüber erheblich geringer, dürften aber doch größer sein als bei anderen Trainingsmethoden, da hier z. B. der emotionale Bereich absichtlich und betont miteinbezogen ist.)
2. Zur Durchführung: Ein sorgfältiges Studium der allgemeinen Einführung und des *gesamten* Textes jedes Falles ist unumgänglich notwendig. Der Leiter muß mit allen Details, aber auch mit der Bedeutung der Methode und der behandelten Probleme vertraut sein, um einen erfolgreichen Ablauf erzielen zu können. Es ist notwendig, daß er die Teilnehmer eindringlich darauf hinweist, daß sie sich an die Rollen halten, d. h. nicht von vornherein dagegen verstoßen (während sie natürlich ihre

- Meinung oder Einstellung im Laufe der Szene entwickeln und verändern können). Das Konzept des Falles 3 z. B. ist verdorben, wenn „Partieführer“ und „Fahrer“ sich sofort für die Übernahme des Bordwanddienstes anbieten. Diese Gefahr besteht offensichtlich besonders dann, wenn diese Rolleninhaber in der Organisation einen höheren Rang einnehmen, d. h. wenn die Gruppe „vertikal“, und noch dazu aus einer Organisation stammend, zusammengesetzt ist (Gesichtswahren!).
3. Bedeutung von gesetzlichen oder betrieblichen Regelungen: Bei einigen Fällen mag es empfehlenswert oder sogar notwendig sein, auf arbeitsrechtliche oder betriebliche Regelungen (in der BRD z. B. Arbeitnehmerschutzrechte allgemein, Betriebsverfassungsgesetz im besonderen, aber auch Kollektiv- und Betriebsvereinbarungen) zu achten. Wenn ein Fall davon berührt wird (z. B. Fall 5: Zeitstudien und Akkord, Fall 6: Streichung von Zulagen, Fall 9 und Fall 14: Versetzung, Fall 11: Beschwerderegulierung etc.), dann ist es notwendig, entweder den Fall entsprechend zu ändern (was wenig ratsam ist), oder besser, mit den Teilnehmern zu besprechen, daß sie von der Gültigkeit einer bestimmten Regelung absehen mögen (z. B. Fall 5: Zeitstudien und Akkord), oder daß die betreffende Regelung erfüllt ist (z. B. daß im Fall 6 die Streichung von Zulagen unter den angegebenen Umständen durch Betriebsvereinbarung geregelt ist). Die Hinweise sollen vorsichtig erfolgen, um den Verlauf der Szene nicht zu negativ zu beeinflussen. Aus demselben Grund ist es notwendig, daß sie überhaupt geäußert werden.
 4. Zur Reihenfolge sei noch einmal auf die Vorteile der Simultanmethode hingewiesen, die sie besonders für die Einführung in die Methode der Realitätspraxis geeignet erscheinen läßt. Die Teilnehmer fühlen sich freier und reagieren unbefangener.

Lernergebnis und Übertragung

Gebert hat eine „an empirischen Untersuchungen orientierte Darstellung der bisherigen Erfahrungen zur klassischen Form des sensitivity trainings (laboratory trainings)“ vorgelegt (12, 15). Obschon sich das vollstrukturierte Rollenspiel vom üblichen sensitivity training unterscheidet, wie oben angeführt, so dürften doch einige der Befunde Geberts hier von Interesse sein.

Gebert stieß auf die Schwierigkeiten, Ergebnisse des sensitivity trainings ausschließlich auf dieses zurückzuführen (12, 240) und darauf, daß „der Rückschluß auf die Überlegenheit des laboratory trainings gegenüber einem herkömmlichen human-relations-Kurs (Referate, Fallstudien usw.) . . . nur begrenzt möglich“ ist (12, 242). Soweit er „hypothesenartig“ Tendenzen abzuleiten wagt (ebenda), ist es für unseren Zusammenhang bezeichnend, daß durch das laboratory training mit Veränderungen gerechnet werden kann, die auch durch unsere Methode zu erreichen sein dürften, hier aber ohne die möglicherweise auftretenden gefährlichen Nebenprodukte (wovon oben schon gesprochen wurde) und ohne daß man sich sagen lassen muß, daß die Methode „Gefahr zu laufen“ scheint, „zu einem Konsumgut für privilegierte Gruppen umfunktioniert zu werden, das ausschließlich privaten Genuß verspricht“, wie Gebert in bezug auf das laboratory training (vor allem im Sog der sogenannten 'encounter groups') meint (12, 246).

Zur Problematik der Übertragung (Transfer), d. h. zur „Frage, inwieweit das Training zu zeitlich stabilen (Verhaltens-)Änderungen auch außerhalb der Trainingssituation führt“ (12, 246), nennt Gebert Kriterien, die größtenteils auch in unserer Methode feststellbar sein dürften. Eines der für den Erfolg wesentlichen Kriterien, das „Engagement am Lernprozeß“ (12, 246), mag bei unserer Methode durch die Übernahme bestimmter immer wieder wechselnder Rollen besonders gefördert werden. Ferner scheint mir Gebert darauf hinzuweisen, daß sich eine ge-

wisse Rationalisierung und eine Beschränkung im Trainingsgegenstand, wie beides bei unserer Methode durch die Strukturierung und eindeutige Problemstellung stark ausgeprägt ist, ebenfalls günstig hinsichtlich möglicher Übertragung auswirkt: „Transfer ist eher zu erwarten, wenn dem Training eine ausführliche Datenanalyse bezüglich der spezifischen Probleme der zu trainierenden (Arbeits-)Gruppe vorausgeht und die Gestaltung des Trainings sich an den jeweiligen Bedürfnissen der Gruppe orientiert“ (12, 247).

Bird (4, 341) sieht sich außerstande anzugeben, welche Methode am besten geeignet ist, solange nicht die Natur der einzelnen Typen der supervisor training needs besser bekannt ist.

Balinski-Dispenzieri haben für den Erfolg im Interview-Training festgestellt: „... eine Gruppe, trainiert durch Rollenspiel plus Vortrag und allgemeine Psychologie gab Gefühle zu einem bei weitem signifikanteren Grade wieder als eine Gruppe, trainiert durch Vortrag, Film, Fallbeispiele und Prüfungsarbeiten; sie stellten ferner weniger Fragen und machten weniger Rückversicherungs- und Selbstverteidigungsäußerungen“.

Vorwort

Die Erfahrung mit dem Human Relations Training und der Managemententwicklung macht mehr und mehr klar, daß das Erlernen der Prinzipien menschlichen Verhaltens wenig Wert hat, wenn es nicht durch Praxis ergänzt wird. Wie beim Erlernen des Golfspiels werden Lektüre und Demonstration benötigt, doch können sie niemals die Praxis ersetzen. Die beste Praxis ist die Ausführung unter sachverständiger Aufsicht. In allen Bildungsprogrammen für die Fähigkeit zum Umgang mit anderen Menschen besteht größtes Bedürfnis, Gelegenheit zur Praxis zu erhalten, ohne daß bei anderen oder einem selbst Schaden entsteht.

Dieses Buch ist so angelegt, daß es zwei Arten von Praxis ermöglicht. In erster Linie vermittelt es die Möglichkeit des Rollenspiels; diese Methode erlaubt es, einen Fall von human relations in lebenswirklicher Situation zu praktizieren. Die Fälle schließen Konflikte, Macht- und Verantwortungsdifferenzen sowie praktische Überlegungen ein. Die Teilnehmer merken sehr schnell, wie realistisch und lebensnah sich solche Situationen gestalten. Da es sich um Spielsituationen handelt, können die Teilnehmer experimentieren und neue Methoden ausprobieren, ohne die Risiken auf sich zu nehmen, die ein solches Experimentieren im wirklichen Leben mit sich bringt.

In zweiter Linie stellt dieses Werk ein Fall-Buch dar, denn diese Behandlung von zwischenmenschlichen Beziehungen fordert zur Übung im Diskutieren und Analysieren von kritischen Fällen auf. Diskussion stimuliert eine Gruppe, ein Problem von vielen Gesichtspunkten aus aktiv zu un-

tersuchen. Worüber man beim Lesen schnell hinweggeht, kann zu einer Kernfrage werden, die sich in der Diskussion durch die Teilnehmer als grundlegend für ihre tägliche Arbeit herausstellt. Die Diskussion fördert verschiedene Einstellungen zutage, die dann geklärt, bewertet und durch die Gruppendiskussion modifiziert werden können; Lesen ohne Diskussion vermag Einstellungen wenig oder gar nicht zu beeinflussen. Schließlich erlaubt es die Diskussion, eigenes Denken mit dem der anderen Teilnehmer zu vergleichen. Es ist für jeden wichtig zu wissen, wie sich seine Anschauung gegenüber der von anderen ausnimmt, soll er sich erfolgreich mit Menschen in einer Gemeinschaft oder Organisation auseinandersetzen.

Sowohl Rollenspiel als auch Diskussionsmethoden stellen Situationen menschlicher Beziehungen als Probleme dar, und der Schwerpunkt liegt auf der Fähigkeit, Probleme zu lösen und zu vermeiden. Diese Methoden unterscheiden sich von Vortrag und Lehrbuch, in denen der Schwerpunkt auf Prinzipien liegen mag, und darin, die „richtige“ Antwort zu finden. Von unseren heutigen Ausbildungsmethoden Antwort zu erwarten, ist so tief eingewurzelt, daß Betroffene darauf bestehen, daß der Lehrer die Antwort liefert. Dieses Interesse an der Lösung heißt noch nicht, daß sie akzeptiert und in Zukunft benutzt wird. Ganz im Gegenteil: Antworten lösen Diskussionen aus und fordern die Menschen heraus, darüber nachzudenken, was an der Lösung falsch sein könnte. Meinungsverschiedenheiten dieser Art führen zu Problemen des Gesichtswahrens, und neue Konflikte werden dadurch ins Leben gerufen.

Dieser Band vermeidet es, Antworten zu geben. Einige Prinzipien und Fakten mögen eingeführt werden, doch grundsätzlich besteht das Handwerkszeug, das zur Verfügung gestellt wird, darin, daß Fragen gestellt und Situationen geprüft werden sollen. Anhand dieser Hinweise sollte eine Gruppe von Menschen gute Lösungen zustande bringen, und die Qualität der Antworten sollte sich mit fortschreitendem Training verbessern. Entwicklung der Fähigkeiten, nicht Perfektion, wird dann das Ziel.

Das Buch kann als Trainings-Handbuch für Vorgesetzten- und Managemententwicklung benutzt werden und bedarf keines hochqualifizierten Leiters. Ein Trainer sollte sich keineswegs genötigt fühlen, Antworten geben zu müssen. Es kann genauso gut als Übungshandbuch für eine Personengruppe dienen, die eine Studiengruppe bilden will und keinen bestimmten Führer oder Trainer aufweist. Da Probleme zwischenmenschlicher Beziehungen zuhause und in der Gemeinschaft ebenso entstehen wie im Berufsleben, sind diese Fälle von allgemeinem Interesse und Wert.

Dezember 1956

Norman R. F. Maier
Allen R. Solem
Ayesha A. Maier

Vorwort zur überarbeiteten Ausgabe

Beim Versuch, ein neues Vorwort zu schreiben, stellten wir fest, daß wir das alte nicht verbessern konnten, obwohl wir nun über eine viel größere Erfahrung verfügen. Wir sind nun noch mehr davon überzeugt, daß die Entwicklung des Führungsgeschicks durch das Rollenspiel und die Gelegenheiten, Unterschiede in den Reaktionen zu beobachten, einzigartige Lernmöglichkeiten darstellen, die auf keine andere Weise zu erzielen sind. Die Kluft zwischen Training und den Situationen des wirklichen Lebens zu verringern, ist ein Muß, wenn Training wirklich erfolgreich sein soll. Bei den meisten Trainingsprogrammen für Führungskräfte wird der schwerwiegende Fehler gemacht, daß kaum Gelegenheit zu praktischen Übungen und zu Diskussion geboten wird. Allzu oft glaubt man, gute Führungskräfte heranzubilden, wenn man ihnen eine Woche lang bestimmte Prinzipien nahebringt; dagegen wendet man oft Monate auf, um jemanden mit der Handhabung einer bestimmten Maschine vertraut zu machen.

Eine Situation im Leben ist nur einmal da, und man kann niemals sicher sein, mit ihr in der bestmöglichen Weise fertig geworden zu sein. Durch Simulation kann man mehrmals in die gleiche Situation versetzt werden und dabei feststellen, ob man die grundlegenden Verhaltensprinzipien wirklich praktiziert oder gegen sie verstößt. Hörte der Vorgesetzte wirklich zu, um den Sachverhalt zu verstehen oder versuchte er, den Mitarbeiter zu überreden? Wollte er wirklich die Meinung seines Mitarbeiters zu einem bestimmten Problem kennenlernen oder hatte er schon eine Lösung im Sinn? Rollenspiel wird so auch zu

einem Untersuchungsinstrument, um verschiedene Verhaltensprinzipien zu prüfen, weil die gleiche Situation wiederholt werden kann.

Ideen hervorbringen und Ideen bewerten ist so unterschiedlich wie Tag und Nacht; nur durch Beobachtung von Rollenspiel und dem persönlichen Engagement dabei kann man erkennen, wie sehr die Bewertung von Ideen die Geburt neuer verhindert. Der Unterschied zwischen der Darstellung eines Problems und der Präsentation einer Lösung bleibt untrainierten Gruppen verborgen; dabei ist der Unterschied der Wirkung, den die beiden Methoden auf Problemlösungsverhalten haben, ungeheuer groß und für alle deutlich. Nur Praxis macht uns sensibel für geschicktes Verhalten im zwischenmenschlichen Bereich und erweitert unser Verhaltensrepertoire. Nicht selten betrachten Teilnehmer an einem Trainingskurs Rollenspielübungen als den wertvollsten Teil ihrer Ausbildungserfahrungen.

Mai 1975

Norman R. F. Maier
Allen R. Solem
Ayesha A. Maier