

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	9
 <b>Teil I</b>	
<b>Grundlagen</b> .....	11
<b>1. Das Rollenspiel als Unterrichtsmedium im Seminar</b> .....	11
Der einzig legitime Zweck des Management-Trainings. Verhaltensänderung der Seminarteilnehmer mittels Rollenspiel. Drei Voraussetzungen für den Erfolg einer Führungskraft. Drei Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz von Rollenspielen. Die Bedeutung des emotionalen Agierens.	
<b>2. Wie schon Pestalozzi forderte: vom Einfachen zum Schwierigen</b> .....	12
Der spielerische Ansatz. <i>Rollenspiel Nr. 1: „Small Talk“</i> (Thema mit Variationen) ... 12	
Die Spielregeln für „Small Talk“. 1. Spiel: „Grundthema“. Variation Nr. 1: „Der Traum-beruf“. Variation Nr. 2: „Die vorgefaßte Meinung“. Der Mensch hört selektiv. Fakten – nicht Meinungen! Variation Nr. 3: „Der Salatesser“. Wie man Menschen überzeugt.	
<b>3. Video-Training? Was sonst!</b> .....	17
Warum manche Trainer das Arbeiten mit der Kamera ablehnen. Die zwei häufigsten Fehler im Umgang mit der Kamera. Der Faktor „Angst“. Die Video-Aufnahme als einziges Mittel echter Verhaltenskontrolle. Ein positives optisches Phänomen. Das Problem der „Video-Geschädigten“. Der Alkohol als Helfer des Trainers. Die Video-Aufnahme als Voraussetzung einer fachgerechten Verhaltens-Analyse. Anmerkung zur räumlichen Anordnung eines Video-Seminars.	
 <b>Teil II</b>	
<b>Musterbeispiel für die Durchführung eines Rollenspiels</b> .....	19
<i>Rollenspiel Nr. 2: „Der Vereinsvorstand“</i> .....	
Einführung in den Fall. Rolle für den Vertriebsleiter Y. Rolle für den Vertreter X. Auswahl der Spieler und Vorbereitung auf ihre Rolle. Grundsätze für jedes Kritikgespräch. Die Diskussion mit der Seminargruppe vor Beginn des Rollenspieles: Wie sollte das Gespräch von Seiten des unmittelbaren Vorgesetzten geführt werden? Erläuterung einer „Beurteilungs-Matrix“. Wie sich der Seminarleiter davon überzeugt, ob die Spieler ihre Rolle verstanden haben. <i>Negativ-Beispiel</i> für den Ablauf dieses Rollenspiels. Analyse des Rollenspieles an Hand der Beurteilungs-Matrix. Die Analyse und Auswertung einzelner Gesprächspassagen vor dem Monitor. Der Kernsatz des gesamten Gespräches und seine Bedeutung für Erfolg bzw. Mißerfolg. Warum die ersten beiden Gesprächsminuten so wichtig sind. Abschließende Herausarbeitung des Lernzieles für dieses spezielle Rollenspiel. <i>Positiv-Beispiel</i> für dieses Rollenspiel (Wiederholung). Analyse einzelner Gesprächspassagen. Wie der Vertriebsleiter seinen Mitarbeiter an die Wand spielt, ohne dessen Selbst-	

wertgefühl kaputtzumachen. Das „gemeinsame Gesprächsfazit“ und dessen Konsequenz für den Mitarbeiter. Ende gut, alles gut. Zusammenfassung des Seminarleiters über Verlauf und Ergebnis dieses Rollenspieles.

**Teil III**

<b>Seminarerprobte Rollenspiele für das Management-Training .....</b>	<b>34</b>
<i>Rollenspiel Nr. 3: „Besuchszeiten“ .....</i>	<i>34</i>
Einführung in den Fall: Der Vertreter baut ein Haus und kümmert sich ab und zu während der Arbeitszeit um die Baustelle. Dazu frisiert er den Reisebericht etwas, und der Gebietsverkaufsleiter merkt es. <i>Anmerkungen</i> für den Seminarleiter zu diesem Spiel.	
<i>Rollenspiel Nr. 4: „Bezirksanalyse“ .....</i>	<i>38</i>
Einführung in den Fall: Die turnusmäßig vom Außendienst verlangte Bezirksanalyse ergab beim Bezirksvertreter Y ein völlig falsches Bild der Situation in einer Kreisstadt; weil er sich nur auf einen einzigen Informanten, einen Stadtrat, stützte. Deshalb muß mit dem Vertreter ein Gespräch geführt werden. <i>Anmerkungen</i> für den Seminarleiter zu diesem Spiel.	
<i>Rollenspiel Nr. 5: „Gute Beziehungen“ .....</i>	<i>41</i>
Einführung in den Fall: Manche Vertreter sind mit ihren Kunden zu familiär und untergraben dadurch ihre Autorität als Firmen-Repräsentant. Im vorliegenden Fall muß der Gebietsverkaufsleiter einschreiten, weil einer seiner Mitarbeiter „lauter Freunde im Gebiet hat“ – und der Umsatz sinkt! <i>Anmerkungen</i> für den Seminarleiter zu diesem Spiel.	
<i>Rollenspiel Nr. 6: „Freundschaft“ .....</i>	<i>43</i>
Einführung in den Fall: Ein Vertreter wird zum Gebietsverkaufsleiter befördert und damit Vorgesetzter seiner bisherigen Kollegen. Mit einem dieser Kollegen verband ihn eine dicke Freundschaft, die vor allem durch ungeschicktes psychologisches Verhalten des Neubeförderten in die Brüche ging. Er muß nun versuchen, mit seinem ehemaligen Freund und der weitgehend feindselig eingestellten Gruppe zurechtzukommen. <i>Anmerkungen</i> für den Seminarleiter zu diesem Spiel. Vorschlag für eine Variation.	
<i>Rollenspiel Nr. 7: „Die außertarifliche Zulage“ .....</i>	<i>47</i>
Einführung in den Fall: In guten Geschäftsjahren wird zuweilen ein Teil des Ertrages in Form außertariflicher Zulagen an die Mitarbeiter weitergegeben. In manchen Firmen ist es üblich, daß die Aufteilung, wer wieviel bekommt, vom unmittelbaren Vorgesetzten gemacht wird. Dies gibt immer wieder Ärger mit jenen Mitarbeitern, die nach ihrer Meinung dabei zu kurz gekommen sind. <i>Anmerkungen</i> für den Seminarleiter zu diesem Spiel.	
<i>Rollenspiel Nr. 8: „Der nette Filialleiter“ .....</i>	<i>50</i>
Einführung in den Fall: Manche Chefs sind aus falsch verstandener Menschlichkeit zu weich und zeigen auch gegenüber unberechtigten Wünschen der Mitarbeiter zu viel Entgegenkommen, weil sie jeden Konflikt vermeiden wollen. Damit untergraben sie ihre Autorität und liefern sich de facto ihrer Gruppe aus. <i>Anmerkungen</i> für den Seminarleiter zu diesem Spiel.	
<i>Rollenspiel Nr. 9: „Das unrealistische Soll“ .....</i>	<i>53</i>
Einführung in den Fall: Das von der Geschäftsleitung für das neue Jahr gesetzte Soll wird von einem Mitarbeiter als „unrealistisch“ empfunden. Mit dieser Meinung geht er fleißig bei seinen Kollegen hausieren und verunsichert sie. <i>Anmerkungen</i> für den Seminarleiter zu diesem Spiel.	

<b>Rollenspiel Nr. 10: „Die Stellvertreterin“</b> .....	56
Einführung in den Fall: In größeren Unternehmen müssen Führungskräfte bzw. schon deren Vertreter Seminare besuchen. Im vorliegenden Fall weigert sich eine sehr tüchtige Vertreterin einer Filialleiterin, diese Seminare zu besuchen. Die Leiterin muß nun in einem letzten Gespräch versuchen, ihre Mitarbeiterin zum Besuch des nächsten Seminars zu bewegen. <i>Anmerkungen</i> für den Seminarleiter zu diesem Spiel.	
<b>Rollenspiel Nr. 11: „Der Stein von Jericho“</b> .....	59
Einführung in den Fall: „Neue Besen kehren gut!“ Wenn aber der neue Chef nicht nur dynamisch, autoritär und ungeduldig, sondern auch noch Ausländer ist – dann kann der Konflikt nicht ausbleiben! <i>Anmerkungen</i> für den Seminarleiter zu diesem Spiel. Psychologie im Seminar. Das Problem des „Führungsstiles“.	
<b>Rollenspiel Nr. 12: „Einstellung einer Bewerberin“</b> .....	65
Einführung in den Fall: Die Seminargruppe hat an Hand eines Anforderungsprofiles mit einfacher Mehrheit zu entscheiden, welche von drei Bewerberinnen eingestellt werden soll. <i>Anmerkungen</i> für den Seminarleiter. <i>Anweisung</i> für die Beobachter. Gruppendynamische Prozesse.	
<b>Rollenspiel Nr. 13: „Die neue Gruppe“</b> .....	72
Einführung in den Fall (für alle Teilnehmer). Arbeitsunterlage + Anweisung für die Gruppe. Liste der Gruppenmitglieder. Rolle für die Herren A, B, C und E. Rolle für Frau D. <i>Problem</i> : Zuweilen wird eine neue Abteilung aufgebaut; z.B., wenn eine neue Produktgruppe in das Lieferprogramm aufgenommen wird. Die Abteilung wird zunächst von einem Haupt-Abteilungsleiter „mit der linken Hand“ mitbetreut, hat also noch keinen offiziellen Leiter. Das führt zu Machtkämpfen innerhalb der Gruppe, weil mehrere sich für diese Position profilieren möchten. <i>Anmerkungen</i> für den Seminarleiter.	
<b>Rollenspiel Nr. 14: „Cliques-Bildung“</b> .....	77
Das „Soziodrama“ – noch effektiver als das Rollenspiel! Die verschiedenen Arten von Rollenspielen. Zur Abklärung des Begriffes „Soziodrama“. Zur Vorbereitung dieses Spieles: Was ist ein Soziogramm? Einführung in den Fall. Aufgabenstellung für die Rolle „Trainerin“. <i>Problem</i> : In einer Filiale, die von einer Frau geleitet wird, arbeitet eine Verkäuferin, die „inoffizielle Gruppenführerin“, gegen die Leiterin. Diese ist zu anständig und derartigen Intrigen nicht gewachsen. So bittet sie die Verkaufstrainerin, die seit Jahren in die Filiale kommt, um Hilfe. <i>Anmerkungen</i> für den Seminarleiter.	
<b>Rollenspiel Nr. 15: „Vorstandsposition vakant“</b> .....	84
Einführung in den Fall. Aufgabenstellung für alle Spieler. Rolle für das ärztliche Vorstandsmitglied. Rolle für den Bereichsleiter A. Rolle für den Bereichsleiter B. Rolle für dessen Assistenten. Rolle für den Bereichsleiter C. Rolle für den Außendienstleiter. Rolle für den Produktmanager I. Rolle für den externen Bewerber. <i>Problem</i> : In einer mittelgroßen Pharma AG ist ein Vorstandsmitglied verstorben. Die Position soll möglichst bald wieder besetzt werden. Nun machen sich einige Herren Hoffnung auf diese Position, was einen interessanten Machtkampf auslöst. <i>Anmerkungen</i> für den Seminarleiter.	
<b>Rollenspiel Nr. 16: „Verhandlung vor dem König“</b> .....	94
Beschreibung dieses besonderen Rollenspieles. Einführung in den Fall. Geheime königliche Anweisung. Geheime Botschaft des Erzbischofs von Hierarchia. Anweisung für jedes Stadtrats-Team. Anweisung für die Beobachter. <i>Problem</i> : Durch die Anweisung des Königs von OPTIMAMEDIA, die hübschesten Töchter des Landes für ein Revue-Theater zur Verfügung zu stellen, werden die Bürgermeister zweier Städte und ihre Stadträte in große moralische Nöte gestürzt. <i>Anmerkungen</i> für den Seminarleiter.	

Teil IV

**Rollenspiel-Labor: Wie man ein Rollenspiel konstruiert** ..... 102

*1. Die Grundlage: Eine gute Fallstudie* ..... 102

Wie man Fälle aus der Praxis in eine Fallstudie ummünzt. Beispiel für eine derartige Fallstudie: „Probleme eines Bereichsleiters“ (mit Organigramm).

*2. Die Konflikttheorie als Ausgangspunkt für die dramaturgische Anlage der Rollenspiele* ..... 106

Definition eines Konfliktes. Die vier wichtigsten Konfliktarten. Welche Konfliktarten sind aus obiger Fallstudie herauszulesen? Vier beispielhafte Rollenspiele, die auf der Fallstudie „Probleme eines Bereichsleiters“ basieren:

*Rollenspiel Nr. 17: „Bericht eines Unternehmensberaters“* ..... 108

Einführung in den Fall. Rolle für Herrn Gerber. Rolle für Herrn Wolf. *Problematik:* Mit der Beförderung eines verdienten Mannes zum Bereichsleiters sinkt der Umsatz in seinem Gebiet signifikant. Ein zugezogener Unternehmensberater legt die Ursachen bloß, die vor allem in der Person des Beförderten zu suchen sind. Was ist zu tun?

*Rollenspiel Nr. 18: „Das Peter-Prinzip“* ..... 112

Einführung in den Fall. Rolle für den Vertriebsdirektor Wolf. Rolle für den „Bereichsleiter Bayern“, Herrn Cuning. *Problem:* Ein bisher erfolgreicher „Pyramidenkletterer“ hat anscheinend mit der letzten Beförderung das Niveau seiner Inkompetenz erreicht. Das ist nicht nur für ihn peinlich, sondern auch für seinen Förderer, dem man nun höheren Orts mangelnde Menschenkenntnis vorwirft.

*Rollenspiel Nr. 19: „Der Klügere hat nachzugeben!“* ..... 115

Einführung in den Fall. Rolle für den „Vertriebsdirektor Süd“. Rolle für den Leiter des „Gebietes 1“. *Problematik:* Ein Aufsteiger, der als frischgebackener Bereichsleiter versagt, führt zu seiner Entschuldigung u.a. an, die Gruppe der Gebietsleiter arbeite geschlossen gegen ihn. Anführer sei Herr Schütz, der Leiter des „Gebietes 1“. Der Vertriebsdirektor knüpft sich daraufhin Herrn Schütz vor.

*Rollenspiel Nr. 20: „Das Duell“* ..... 118

Einführung in den Fall. Rolle für den „Bereichsleiter Bayern“. Rolle für den Leiter des „Gebietes 1“. *Problematik:* Die Herren Cuning und Schütz sind seit langem „feindliche Brüder“. Durch die Beförderung Cunings wird der alte Konflikt wieder akut. Der „Vertriebsleiter Süd“ zwingt die beiden Kampfhähne zu einem „Versöhnungsgespräch“.

*3. Weitere Anmerkungen für den Seminarleiter: Durchführung der Analyse in bezug auf zwei ganz verschiedene Lernziele* ..... 121

Ein Rollenspiel ist so gut wie die darauf folgende Analyse. Begründung dieser These. *Parameter für das „normale“ Motivationsgespräch.* Beispiele für „Konflikte 2. Ordnung“. Gesprächstechnik für die Eliminierung derartiger Konflikte. „*Konfliktsteuerung*“ als *Lernziel des Rollenspieles.* Die vier möglichen Muster der Konfliktbewältigung. *Anmerkungen* für den Seminarleiter. Tips für die Art und Weise, wie im Seminar „Konfliktbewältigung“ als Lehrstoff übermittelt werden sollte. Welchen Führungsstil sollte ein Chef anwenden, um einen Konflikt optimal bewältigen zu können? Die „Goldene Regel der Verhandlungskunst“. *Ein Seminar ist so gut wie der Seminarleiter!*

Stichwortverzeichnis ..... 128