

Rainer König

In der Rolle von der Rolle?

Einige Gedanken zu Rollenkonflikten von Vorgesetzten

Jürgen K. ist Amtsleiter in einer mittelgroßen Kommune. Als er bei der Stadt begann, war er begeisterter Tennisspieler, traf sich einmal wöchentlich mit Freunden zum Fußball, nahm an jedem Elternabend im Kindergarten seiner Zwillinge teil und hatte auch noch Zeit, regelmäßig mit seiner Frau 'shoppen' und ins Kino zu gehen. Heute kommt ihm diese Zeit vor, wie ein paradiesischer Urzustand vor dem Beginn der letzten Eiszeit. Die Eiszeit begann für ihn, als er sich – im Einverständnis mit seiner Frau – voll und ganz auf die berufliche Karriere konzentrierte. Hier hat er inzwischen nicht nur als Amtsleiter eine ganze Menge erreicht. Er gilt in seiner Kommune zudem als Vorreiter der Reform, hat die entscheidenden Projekte angeschoben und sitzt in vielen wichtigen Aufsichtsgremien.

Dafür hat er aber umgekehrt für Frau und Kinder nur noch (zu) wenig und für Tennis und Fußball überhaupt keine Zeit mehr: Die Kinder kennen den Papa fast nur noch aus der Zeitung, die Ehe steht kurz vor dem Zusammenbruch und aus den Freunden von damals sind schon fast Fremde geworden.

Heike S. leitet seit zwei Jahren eine große Kindertagesstätte. Erzieherin war schon als Kind ihr Traumberuf und auch die Leitungsfunktion in der Einrichtung hat sie sich eigentlich schon immer gewünscht. Den Stress aber, der damit verbunden ist, den hat sie weitlich unterschätzt. Die zum Teil gravierend unterschiedlichen Ansprüche, die sie selbst, ihr Team, ihre Vorgesetzten sowie die Eltern und die Kinder an sie und ihre Arbeit stellen, drohen sie innerlich zu zerreißeln. Vor allem aber hat sie auch andauernd ein schlechtes Gewissen, weil sie fühlt, dass sie keinem dieser Ansprüche richtig gerecht werden kann.

Diese Beispiele sind typisch für die Konflikte, denen sich viele Vorgesetzte in Kommunen und Firmen heute ausgesetzt sehen: sie sollen sowohl kooperativ führen als auch das Erreichen der Leistungsziele garantieren; sowohl Entscheidungen situativ richtig und einfühlsam fällen als für die Interessen ihres Bereich erfolgreich kämpfen. Darüber hinaus wird von ihnen verlangt, neue Leitideen und Visionen zu entwickeln. Dabei dürfen sie aber nicht abheben, denn sie müssen sich auch um die tristen Banalitäten des Alltags kümmern und so für ihre Mitarbeiter als Mentor und Konfliktmoderator jederzeit zur Verfügung stehen.

Schließlich sollen sie ihren Mitarbeitern auch noch vorleben, wie leicht und locker man das Engagement im Beruf mit einem geglückten Privatleben verbinden kann.

Wir wollen im folgenden zeigen, dass man die mit diesen Anforderungen vorprogrammierten Vorgesetzten-Konflikte

1. von ihrem Kern her am besten als inneren Spannungszustand beschreiben kann, der
2. vor allem von Rollenkonflikten her immer wieder gespeist wird. Deshalb setzt
3. die Auflösung bzw. Milderung dieser Konflikte zu aller erst die je individuelle Arbeit am eigenen Rollenbild voraus: Rollendistanz und Ambiguitätstoleranz heißen hier die entscheidenden Stichworte.

1. Das Gefühl der Bedrohung als innerer Kern von Konflikten

Unter Konflikt verstehen wir eine *kampfähnliche Kommunikationssituation* zwischen zumindest zwei Beteiligten, deren subjektive Basis *das Gefühl des Angegriffenseins einer Seite durch die andere* bildet. Für das Vorliegen eines Konfliktes ist demnach entscheidend, dass sich zumindest eine Person oder Personengruppe von einer anderen Person oder Personengruppe angegriffen *fühlt*, sich also als *Opfer* und die andere Seite als *Täter* betrachtet - unabhängig davon, ob diese tatsächlich einen Angriff intendierte.¹

Aus dieser Definition folgen drei, für den Umgang mit Konflikten bemerkenswerte Konsequenzen:

- Zum einen, dass sich ein Opfer als Täter profilieren kann, um sich (selbst) als Opfer zu bestätigen und zwar ohne dass der Täter sich selbst je als Täter fühlen muss. Wenn sich z.B. ein Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten ungerecht behandelt fühlt, ohne dass dieser dies je wollte, kann der Mitarbeiter sich durch gezieltes Fehlverhalten am Vorgesetzten „rächen“, so dass dieser sich jetzt wahrscheinlich als Opfer seines Beschäftigten empfindet. Möglicherweise wird er daraufhin den Mitarbeiter tatsächlich ungerecht behandeln und damit dessen „Opfertheorie“ bestätigen.
- Zum anderen, dass Menschen von anderen psychisch tyrannisiert werden können, ohne dass ein echter Konflikt vorliegt. Wer von seinem Chef permanent autoritär zurechtgewiesen und erniedrigt wird, das aber für völlig in Ordnung hält, fühlt sich nicht als Opfer und hat insofern keinen Konflikt. Einen Konflikt empfindet höchstens ein sensibler Beobachter dieses Geschehens, der dies als Angriff auf seine eigenen inneren Moralvorstellungen über die Würde des Menschen betrachtet.

¹ Vgl. König/Hasselmann 1999.

- Zum dritten, dass das Management von Konflikten beim Management der eigenen Opferrolle beginnt. „Erkenne Dich selbst“ in deinen eigenen Verletzlichkeiten lautet hier die Devise. Die Antwort auf die Frage, warum man sich durch welche Personen und Verhaltensweisen verletzt fühlt und inwiefern dieses Gefühl wirklich sachlich begründet ist, bezeichnet den Kern des souveränen Umgangs sowohl mit den eigenen und als auch mit den bei anderen beobachteten Konflikten.

In unseren obigen beiden Beispielen werden Jürgen K. und Heike S. sich wahrscheinlich als „Opfer“ der divergierenden und widersprüchlichen Anforderungen ihrer Vorgesetzten, Mitarbeiter und „Kunden“ fühlen. Zunächst und zuallererst aber sind sie eigentlich Opfer ihrer selbst, nämlich ihres eigenen Anspruchs, allen diesen Ansprüchen gerecht werden zu müssen. Sie haben also ein bestimmtes Bild von der Rolle, die sie zu spielen haben. Wenn es ihnen nun gelänge, dieses Rollen-Selbstbild zu revidieren, hätten sie auch einen Ausweg aus der Vorgesetztenkonfliktfalle gefunden.

2. Rolle und Rollenkonflikte des Vorgesetzten

Rollen sind – soziologisch gefasst – Erwartungen, die an den Inhaber einer sozialen Position gestellt werden.²

Etymologisch gesehen waren Rollen aber zunächst nichts anderes als aufgerollte Papierbögen, auf denen der Text zu einem Theaterstück stand. Im Lauf der Zeit wurde dann dieser Text und das mit ihm verbundene Verhalten des Schauspielers auf der Bühne als Rolle verstanden, so dass man nun eine „Rolle lernen“ konnte.

Historisch stammt die Rollenmetapher also aus der Theaterwelt, so dass ihre Übertragung auf den Alltags zugleich bedeutete, dass nun auch die Welt außerhalb des Theaters wie ein Theater betrachtet wurde. Möglicherweise war dies erstmals in den Stücken von William Shakespeare der Fall: „‘Die Welt’ ist eine Bühne, auf der der Einzelne auftritt und von der er wieder abtritt.“ heißt es bei ihm. „Aber er hat nicht nur einen einzigen Auftritt, er erscheint mehrfach und in immer verschiedenen Masken. ... Erst wenn er stirbt, tritt er zum letzten Male ab; doch neue, andere Menschen bevölkern dann die Bühne und spielen ‘seine’ Rollen.“³

Das Zitat macht deutlich, dass die reale Lebenswelt offenbar von *dem* Zeitpunkt an als Bühne und die Menschen selbst sich als Rollenspieler fühlten, als jeder einzelne von ihnen andauernd mehrere Rollen spielen musste und nicht mehr in toto auf ganz bestimmte Verhaltensweisen beschränkt war. Nun

² Vgl. Griese et al. 1977, 9ff.

³ Zitiert nach Haug 1972, 18

musste sicherlich schon der Müller des Mittelalters z.T. widersprüchliche Erwartungen erfüllen – z.B. die der ihn beliefernden Bauern nach einem guten Preis, seiner Abnehmer nach gutem und preiswerten Mehl und seinem adeligen Lehnherren nach kräftig sprudelnden Abgaben – gleichwohl sprach noch niemand von einer Rolle, die er spielte: Von ihm erwarteten vielmehr alle, mit Leib und Seele und zwar immerzu Müller zu sein. Er spielte nicht die Berufsrolle des Müllers, um privat in die Rolle des Vaters und Ehemanns zu schlüpfen. Er, das heißt seine *ganze* Person, *war* 24 Stunden am Tag Müller – und zwar lebenslang. Es war deshalb nur konsequent, dass er auch Müller hieß.

Irgendwann im Übergang vom Mittelalter zur Neuzeit war das dann plötzlich anders: Herr Müller war nicht mehr identisch mit *dem* Müller, denn sein Leben wurde nicht mehr von einer einzigen klar umrissenen Berufsrolle bestimmt. Damit traten zwei konfliktreiche Phänomene auf:

- Zum einen musste er mit den unterschiedlichen Rollen auch verschiedenen Erwartungen gerecht werden, die anders als in der Rolle des Müllers nicht aufeinander abgestimmt waren. Damit war plötzlich die Gefahr vorhanden, *widersprüchlichen* und zum Teil sogar einander ausschließenden Erwartungen gerecht werden zu müssen.
- Zum anderen entwickelte sich in seinem Kopf und Herzen eine innerliche Distanz zur Berufsrolle, die der nicht unähnlich war, die der Schauspieler bei seiner Rolle erlebte.

Von dem Zeitpunkt an, an dem die Rollenmetapher auftrat, traten also auch Rollenkonflikt und Rollendistanz auf. Will sagen: es würde die Rollenmetapher nicht geben, wenn es den Rollenkonflikt und die innerliche Distanz zu sich und seinem Leben nicht geben würde.

Aus rollentheoretischer⁴ Perspektive sind nun näher die folgenden Konfliktbündel denkbar:

- Identitätskonflikte: der Positionsinhaber selbst stellt an sich selbst und seine Arbeit sich wechselseitig widersprechende Erwartungen: der Amtsleiter Jürgen K. z.B. will sowohl Selbstverantwortung und Eigeninitiative seiner Mitarbeiter fördern, als auch zugleich sein erster und bester Sachbearbeiter sein, der alles selber macht, einsam entscheidet und weiterhin ein Höchstmaß an Kontrolle besitzt.
- Intrarollenkonflikte: an den Inhaber einer sozialen Position werden von den unterschiedlichen Bezugsgruppen widersprüchliche Erwartungen

⁴ Wir folgen hier der in der Soziologie üblichen Beschreibung. Eine davon abweichende Typologie der Rollenkonflikte findet sich z.B. bei Kellner 1999 b S. 14f. Diese und ähnliche Typologien erscheinen uns aber wenig sinnvoll, da sie nur übliche Konfliktformen (z.B. Verteilungskonflikte) als Rollenkonflikte beschreiben (vgl. ebd., 15).

gehegt⁵. Die Eltern erwarten von Heike S., dass ihre Kinder optimal auf die Schule vorbereitet werden, ihre Mitarbeiterinnen, dass sie ihnen viel Freiheit in der pädagogischen Arbeit lässt, die Vorgesetzten, dass sie die gleiche Leistung mit 20 % weniger finanziellen Mitteln erbringt und sich zudem die Arbeit ihrer Einrichtung an genormten Qualitätsaudits messen und bewerten lässt. Die Kinder dagegen erwarten von ihr viel persönliche Zuwendung und jede Menge Spaß im Kindergarten.

- Interrollenkonflikte: hiermit sind Konflikte gemeint, die ein und dieselbe Person auszutragen hat, um die verschiedenen Rollen auszufüllen, die sie z.B. im Laufe eines Tages zu erfüllen hat. So gibt es für Heike S. als alleinerziehender Mutter schon allein einen zeitlichen Konflikt zwischen ihrer Rolle als Mutter und der als Leiterin ihrer Einrichtung. Immer öfter hat sie das Gefühl, zu wenig Zeit und Zuwendung für ihre kleine Tochter aufzubringen.

Darüber hinaus gibt es auch noch Rollenkonflikte, die sich aus Widersprüchen zwischen den drei verschiedenen Konfliktebenen ergeben, z.B. wenn

- die eigenen Erwartungen an die Berufsrolle andere sind als die der Vorgesetzten, Mitarbeiter und Kunden – so etwa, wenn ich selbst den offenen und partizipativen Führungsstil präferiere, meine Mitarbeiter aber nur klare Vorgaben und Anweisungen haben wollen;
- die eigenen Vorstellungen über das zeitliche Arrangement sowohl zwischen Berufs- und Freizeitrollen, als auch das der Freizeitrollen untereinander andere sind, als von relevanten Bezugsgruppen verlangt wird – etwa weil ich meine Vorgesetztenposition als Halbtagsstelle angehen will, um mehr Zeit für meine Familie zu haben, dies aber vom Arbeitgeber nicht genehmigt wird.

Glaut man Umfragen, dann haben die meisten Vorgesetzten diese Konflikte zugunsten der beruflichen Anforderungen und Erwartungen 'gelöst': Anders als im übrigen Teil der arbeitenden Bevölkerung betrachtet demnach die große Mehrheit der Führungskräfte ein überdurchschnittliches berufliches Engagement als persönliche Verpflichtung. Ganz im Sinne des traditionellen protestantischen Arbeitsethos ist der Beruf für sie so wichtig, dass sie nach eigenem Bekunden viel für ihn opfern.⁶

Allerdings ist diese Arbeitsmotivation weitgehend intrinsisch., d.h. sie speist sich aus der Art und den Umständen der Tätigkeit selbst, ohne der permanenten äußeren Verstärkung (z.B. durch materielle Anreize) zu bedürfen. Bei Leitenden Angestellten liegt hier der Schwerpunkt des Interesses auf arbeitsinhaltenlichen Aspekten (interessante Aufgaben), bei den Unternehmern vor allen

⁵ Vgl. Haug 1972, 88

⁶ Vgl. Bonn 1985, 49

im Bereich der Selbständigkeit und Unabhängigkeit sowie im Durchsetzen eigener Ideen⁷. Diese Motive decken sich mit einem wesentlichen Zug des sozialen Wertewandels: dem Streben nach Selbstverwirklichung, Erlebnissen und persönlicher Bewährung sowie nach Kreativität und Selbständigkeit. Anders formuliert: Das, was die meisten Arbeitnehmer in der Freizeit suchen – nämlich die Herausforderung intensiver Erlebnisse und Selbstverwirklichung – suchen Führungskräfte im Arbeitsleben.⁸

All das ist solange kein Problem, als man diesen Verzicht auf Freizeit nicht als Konflikt erfährt und man sich im Führungsalltag tatsächlich selbst verwirklichen und intensive Erlebnisse machen kann.

Offenbar gelingt das aber immer weniger Vorgesetzten. Vielleicht hängt das damit zusammen, dass die eben zitierte Untersuchung schon 15 Jahre alt ist. In ihr tendierten die damals jüngeren Führungskräfte ähnlich wie der übrige Teil der Bevölkerung stärker zu mehr Freizeitorientierung. Die Bereitschaft, sich einseitig an den Interessen des Berufes zu orientieren, nahm bei ihnen ab und machte einem Wertemuster Platz, in dem Arbeit und Privatleben zumindest gleichgewichtig waren.⁹ Inzwischen sind aber viele der damals älteren Vorgesetzten aus dem Berufsleben ausgeschieden. Ihre Positionen wurden zu einem großen Teil von den damals jüngeren besetzt. Dieser Generationswechsel kann zu einem Paradigmenwechsel im Werte-/Erwartungshaushalt der Vorgesetzten geführt haben. Er konfligiert allerdings mit dem noch immer vorhandenen Erwartungsdruck an sie als Vorgesetzte, voll und ganz im Führungsalltag aufzugehen.

Hinzu kommt, dass die damals übliche Rollenteilung – der Mann in der Führungsposition, die Frau als Hüterin des Heims – heute so nicht mehr gilt. Zwar sind Frauen in leitenden Positionen noch immer in der Minderheit. Aber sie tendieren viel häufiger als vor 15 Jahren dazu, die eigene Berufskarriere trotz der Anforderungen der privaten Rollen (Mutter, Ehefrau) weiterzuverfolgen. Viel häufiger als früher müssen sich deshalb heute auch männliche Führungskräfte verstärkt um familiäre Aufgaben kümmern. Arbeitsteilung ist her angesagt.

3. Mögliche Lösungen aus dem Dilemma: Rollendistanz und Ambiguitätstoleranz

„Erkenne Dich selbst“ stand über dem Eingang des Orakels von Delphi. Mit dem gleichen Motto beginnt auch der souveräne Umgang mit Rollenkonflikten

⁷ Vgl. ebd., 49

⁸ Vgl. ebd., 49f.

⁹ Vgl. ebd.

nicht zuletzt bei Vorgesetzten. Diese Selbsterkenntnis könnte in drei Stufen vonstatten gehen:

- a) Aufbau von Rollendistanz
- b) Entwicklung von Ambiguitätstoleranz

zu a) Aufbau von Rollendistanz

Rollendistanz ist ein Begriff, den der amerikanische Soziologe Erving Goffman erstmals formuliert hat. Er bezeichnet damit die Fähigkeit eines Menschen, sich über die Anforderungen von Rollen zu „erheben, um auswählen, negieren, modifizieren und interpretieren zu können“¹⁰. Goffman zeigt nun anhand zahlreicher Beobachtungen, dass das Ausmaß der Hingabe eines Individuums an seine Berufs- und Freizeit-Rolle(n) sehr unterschiedlich sein kann. Entsprechend gibt es ein Kontinuum zwischen übermäßigem Aufgehen in der Rolle („overattachment“) auf der einen Seite und Entfremdung („alienation“) von der Rolle auf der anderen. Dazwischen liegt ein breiter Bereich, in dem das Individuum sich zu seiner Rolle mit Distanz verhält und eine starke Ich-Identität behalten kann.

Von Managern und Führungskräften wird gemeinhin noch immer erwartet, völlig in ihrer Berufs-Rolle aufzugehen. Dass z.B. ein Amtsleiter eine Besprechung nach Ablauf der geplanten Zeit pünktlich verlässt, um sein Kind aus dem Kindergarten zu holen und mit ihm wie versprochen um 16.00 Uhr auf die Kirmes zu gehen, ist für viele noch immer die Ausnahme. Selbstverständlich ist es dagegen, dass er umgekehrt sein Kind warten lässt um die Konferenz bis zu Ende abzusetzen.

Es sind oft einschneidende Zäsuren im Leben wie etwa schwere Schicksalsschläge, Krankheiten oder überlebte Gefahren, die einen Menschen dazu bringen, Rollendistanz aufzubauen, d.h. sich neben sich zu stellen, um auf sich und seine Rollen kritisch herabzublicken: Ist es das wirklich wert? Hast Du Deine Prioritäten zwischen den Rollen in deinem Leben wirklich richtig verteilt? Weshalb machst Du das, was Du machst, so wie Du es machst?

Die Antworten auf diese Fragen führen gerade heute immer mehr Manager dazu, ihr Leben völlig neu zu definieren, die Prioritäten anders zu setzen und ggf. vielleicht sogar völlig auszusteigen.

Wie sinnvoll und tatsächlich möglich solch ein Ausstieg wirklich ist, sei dahingestellt. Die bilanzierende Reflexion als erster Schritt hin zur nötigen Rollendistanz ist es allemal. Die Frage allerdings ist, ob und wie man sie ohne die

¹⁰ Vgl. Krappmann 1978, 135, Ähnl. Joas 1975, 75

eben erwähnten extrinsisch bedingten Zäsurerlebnisse von sich selbst her an-gehen kann.

Uns erscheint hier die kontemplative Beschaulichkeit sinnvoll, wie man sie in der Ruhe eines bewusst gesuchten Entspannungsurlaubs oder in meditativen Übungen erlebt. Allerdings sollte man dabei alleine sein und sowohl Partner/innen und Kollegen als auch Terminkalender, Geschäftspapiere, TV, Notebook und Handy zu Hause lassen. Es ist erstaunlich, wie viel man über sich selbst erfährt, wenn man gezwungen ist, sich nur mit sich selbst zu beschäftigen.

zu b) *Entwicklung von Ambiguitätstoleranz*

Wie flexibel sich die eigene Veränderungs- oder Lernbereitschaft gestaltet, hängt auch damit zusammen, wie souverän man mit abweichenden Meinungen und Sichtweisen umgehen kann, ob man also die Auseinandersetzung mit ihnen als Bereicherung oder als Bedrohung empfindet. Der Soziologie Lothar Krappmann spricht hier von der Fähigkeit zur Ambiguitätstoleranz.¹¹

Dieser - zugegeben etwas soziologisch-abgehoben klingende - Begriff bezeichnet die ganz konkrete Fähigkeit, widersprüchliche Rollenbeteiligungen und einander widerstrebende Motivationsstrukturen bei sich und bei anderen zu akzeptieren und konstruktiv nutzen zu können.¹² Das impliziert auch die Fähigkeit, das mit diesen Widersprüchen verbundene Gefühl der Unbefriedigtheit zu ertragen¹³.

Konkret in Erscheinung tritt diese Toleranz dann z.B. in der Großzügigkeit und dem Respekt anderen Menschen und abweichenden Meinungen gegenüber.¹⁴ Sie wird umso wichtiger, je weniger repressiv und klar vordefiniert die Rollen sind, in denen sich jemand bewegt. Genau das gilt für die Führungsrolle von Vorgesetzten: was von ihnen als Führenden *genau* verlangt wird, ist nirgends klar festgelegt und formuliert. Gerade weil Führen das zielorientierte Anleiten von Menschen zum Handeln meint¹⁵, wird das, was eine Führungskraft konkret wie „anleiten“ soll, von den je neuen Erfordernissen wechselnder Ziele, Menschen und Handlungen bestimmt. Sich auf neue Aufgaben, Meinungen und Konflikte schnell einstellen zu können, ist eine Grundvoraussetzung erfolgreichen Führens in Organisationen wie Firmen und Verwaltungen.

Möglicherweise hat nun aber die in der öffentlichen Verwaltung weit verbreitete Sicherheitsorientierung dazu geführt, dass auch bei den Vorgesetzten

¹¹ Vgl. Krappmann 1978, 32; vgl. auch Felsch 1999, 154ff.

¹² Vgl. ebd., 155

¹³ Vgl. Felsch 1999, 157

¹⁴ Vgl. Krappmann 19978, 153

¹⁵ Vgl. XXX

diese Fähigkeit zur Rollen-Flexibilität und zur Akzeptanz von Meinungspluralismus nur relativ schwach ausgebildet wurde

Wie kann diese Fähigkeit und die damit verbundene Fertigkeit, Widersprüche und Konflikte konstruktiv zu nutzen, entwickelt bzw. (re-)aktiviert werden?

Unseres Erachtens kommt es vor allem darauf an, zunächst für sich selbst die konstruktive Kraft von Konflikten zu entdecken und zu akzeptieren. Konflikte sind kein vermeidbares Übel im menschliche Zusammenleben, sondern dessen lebensnotwendiger Motor. Konflikte – also die kleinen persönlichen Verletzungen z.B. in Gesprächen – sind der Stachel, der uns zur engagierten und kreativen Argumentation antreibt. Ohne diesen Stachel gäbe es keinen Drang zur überzeugenden und überzeugten Kommunikation. Und ohne diese Kommunikation wäre ein Vorankommen in der Zusammenarbeit nicht möglich. Natürlich besteht dabei immer die Gefahr, dass die kleinen Verletzungen in große umschlagen und die konstruktive Kraft sich in eine destruktive verwandelt. Das aber ist das Risiko, ohne das menschliches Zusammenleben und –arbeiten nicht möglich ist.

Vergleichbares gilt für Rollenkonflikte. Wie das obige Shakespeare-Zitat zeigt, ist der Rollenkonflikt der Rollenmetapher immanent. Und ähnlich wie soziale Konflikte soziale Beziehungen und Organisationen voranbringen, treiben Rollenkonflikte die subjektive Entwicklung voran. Sie sind die Bedingung der Möglichkeit dafür, dass man an seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten arbeitet und seine Ich-Identität weiter stärkt.

Uns ist klar, dass diese Ausführungen die konkreten Rollenkonflikte unserer einleitend erwähnten Führungskräfte noch nicht lösen. Aber die hier skizzierte spielerische Akzeptanz der Notwendigkeit solcher Konflikte bildet nach unserem Dafürhalten die *Grundlage* ihrer Lösung. So mindert sie z.B. das schlechte Gewissen, wenn man nicht allen Ansprüchen gerecht wird.

Wenn wir die Welt wirklich als eine Art Bühne sehen und das eigene Agieren tatsächlich spielerisch(er) angehen, können wir von Shakespeare wahrscheinlich mehr lernen als von vielen Konflikttherapeuten.

4. Literatur

Bonn 1985: Arbeitsmotivation von Führungskräften der deutschen Wirtschaft - Ergebnisse einer Umfrage bei Unternehmern und leitenden Angestellten. Bonn 1985.

- Felsch 1999: Anke Felsch: Personalentwicklung und Organisationales Lernen. 2., überarb. Aufl., Berlin 1999
- Griese et al. 1977: Hartmut M. Griese/Bruno W. Nikles/Christoph Rülcker: Soziale Rolle – Zur Vermittlung von Individuum und Gesellschaft. Opladen 1977.
- Haug 1972: Frigga Haug: Kritik der Rollentheorie. Frankfurt/M 1972.
- Joas 1975: Hans Joas: Die gegenwärtige Lage der soziologischen Rollentheorie. 2., verbess. Aufl., Frankfurt/M 1975.
- Kellner 1999 a: Hedwig Kellner: Sind sie eine gute Führungskraft? Was Mitarbeiter und Unternehmen wirklich erwarten. Frankfurt/M 1999.
- Kellner 1999 b: Hedwig Kellner: Konflikte verstehen, verhindern, lösen – Konfliktmanagement für Führungskräfte. München/Wien 1999.
- König/Hasselmann 1999: Unveröffentlichte Seminarpapiere.
- Krappmann 1978: Lothar Krappmann: Soziologische Dimensionen der Identität. 5. Aufl., Stuttgart 1978.