



Rolf Staedler
Partner awitgroup ag
Dipl. Steuerexperte
Unternehmensberater

Absolvent Nachdiplom-
Studium Philosophie und
Management

Der gute Spieler kennt seine Rolle (Teil 2)

In der funktional differenzierten Gesellschaft, welche auch moderne Gesellschaft genannt werden darf, sind wir uns gewohnt, verschiedene Rollen einzunehmen. Gewandt wie echte Schauspieler bewegen wir uns auf verschiedenen Bühnen. In der Geschwindigkeit unseres Seins sind wir gezwungen, unsere Rollen in Sekunden zu ändern und völlig andere Standpunkte einzunehmen oder uns in der qualifizierten Beratung sehr schnell auf verschiedene Gefahren einzustellen.

I. Vorwort

Das Abfallprodukt dieser Verhaltensweisen dürften Aussenseiter und Mobbingopfer sein. Ohne den Begriff „Mobbing“ strapazieren zu wollen, gehören klassische Verlierer schnell zu pragmatischen Siegern. Wenn sie es schaffen, von der dunklen Nebenbühne auf die strahlende Hauptbühne aufzusteigen, wird der Erfolg doppelt glänzen. Um diesen Leidensweg erlebt zu haben, ist es sehr wichtig, einmal im Leben in den dunklen Abgründen der Hinterbühnen gewesen zu sein. Allein das Wissen um diese Hintergründe kann dazu verhelfen, bewusst andere Rollen einzunehmen.

Es geht in diesem Aufsatz um die Bewusstwerdung der eigenen Verhaltensweisen und auch um aufzuzeigen, dass es wichtig ist, die richtigen Rollen zum richtigen Zeitpunkt zu spielen.

II. Alle spielen Theater

Unsere segmentäre Gesellschaft kennt keine Trennung zwischen Rolle und Person. In der modernen Gesellschaft spielt jede Persönlichkeit verschiedene Rollen, während dessen die unteren Schichten Sozialisationsinstanzen zu durchlaufen versuchen. Jeder spielt also seine eigenen Rollen, was völlig normal ist. Voraussetzung dazu ist allerdings, dass die Individuen an verschiedenen Kontexten partizipieren.

Die Oberschicht braucht dazu Spezialrollen, um den Aufgaben und dem Ansehen gerecht zu werden. Man kann ja nie wissen, mit wem man es zu tun hat! Zu wissen wer wir sind, hat sehr viel mit Selbstvertrauen des Einzelnen zu tun.

Die Spaltung von Rolle und Person kann allerdings auch zu gegenseitigen Undurchsichtigkeiten führen. Das Wissen darum, dass jeder eine Rolle spielt, wie kann dann erkannt werden, dass die soeben erlebte Person authentisch ist? Wie kann erkannt werden, was die anderen von mir denken? Dies und ähnliche Fragen plagen alle Rollenspieler, weil sie davon ausgehen, dass alle Theater spielen – auf positive wie auf negative Weise.

In der Wirtschaft tauchen die gesellschaftlichen Rollenspieler oft in Sonderrollen auf. Dabei geht es vielfach darum, Informationskontrolle auszuüben. Es geht also weiter als blosses Bewahren von Geheimnissen. Damit diese „Geheimnisse“ überhaupt entstehen können, werden Darsteller, Zuschauer wie auch Aussenseiter nötig sein.

Während die Darsteller am meisten Kenntnisse über die Informationen haben, werden die Zuschauer nur die benötigten Informationen erhalten. Dabei kann es ihnen durchaus bewusst sein, welches Theater da gespielt wird. Es bleibt ihnen vorerst nichts anderes übrig, als Zuschauer zu sein. Die Aussenseiter haben nur Beobachterstatus und kennen weder Geheimnis noch Anschein von Realität.

III. Beratung als Schauspiel

Zitat aus Erving Goffmann's Buch: Wir alle spielen Theater, Vorwort

„Auf der Bühne werden Dinge vorgetäuscht. Im Leben hingegen höchstwahrscheinlich Dinge dargestellt, die echt, dabei aber nur unzureichend geprobt sind. Auf der Bühne stellt sich ein Schauspieler in der Verkleidung eines Charakters vor anderen Charakteren dar, die wiederum von Schauspielern gespielt werden; das Publikum ist der dritte Partner innerhalb der Interaktion – ein wichtiger Partner, und dennoch einer, der nicht da wäre, wenn die Vorstellung Wirklichkeit wäre.“

Goffmann unterteilt die schauspielerischen Bühnen in drei Ebenen: Hinterbühne, Hauptbühne, Vorderbühne. Der Berater bewegt sich typischerweise auf allen drei Bühnen, die Abgrenzung ist schwer auszumachen. Die Sensibilität und das gesellschaftliche Wissen des Beraters ist entscheidend, ob die Schauspieler bemerken, auf welcher Bühne sie sich befinden und ob das Publikum interaktiv mitwirkt.

Dem Berater wird in aller Regel eine Sonderrolle zugeordnet. Der Berater ist Geheimnisträger, es dürfen keine destruktiven Informationen über dargestellte Situationen auf der Hauptbühne ausgetragen werden. „Dunkle Geheimnisse“ sind Tatsachen, welche auf keinen Fall weder auf der Vorder- noch auf der Hauptbühne ausgetragen werden dürfen. Dies sind zum Beispiel Finanzierungsprobleme vor Banken und Familie oder aber auch Schwarzarbeit vor den Steuerbehörden. In aller Regel weiss dies der Berater, wird es aber tunlichst vermeiden, diese Problematik auf der Hauptbühne zu lösen versuchen. Es kann sogar sein, dass das Publikum diese „dunklen Geheimnisse“ kennt, diese aber aus Image- oder aus Pietätsgründen verschweigt. Wie die meisten unethischen Geheimnisse können dieselben in unerwünschte Machtverschiebungen münden.

Die anvertrauten wie auch die freien Geheimnisse können im Gegensatz zu den dunklen Geheimnissen offen zur Vertrauensbildung beitragen. Das Spiel mit unterschiedlicher Anwendung von Geheimnissen und die bewusste Interaktion und Offenlegung von Geheimnissen mit dem Publikum kann sich positiv auf die Entwicklung von Unternehmerprozessen auswirken. Berater wie auch Kunde wirken vertrauensvoll und kreditwürdig.

Die unethischen Geheimnisse werden vielfach auch als strategische Geheimnisse verstanden, obwohl die Gefahr viel grösser ist, erkannt zu werden, als die Erfolgsaussichten mit diesen Geheimnissen einen finanziellen Vorteil zu erlangen. Die Aufgabe des Beraters kann es also auch sein, die richtige Bühne für die Probleme zu finden oder den Kunden davon abhalten, unethische als strategische Geheimnisse auszugeben. Äusserst wichtig ist es zu wissen, welche Kenntnisse das Publikum (Banken, Steuerbehörden, Familie) hat und welche Partikularinteressen im Raume stehen. Eine sorgfältige Analyse der Situation ist wichtig.

IV. Erkenntnisse

Es ist eminent wichtig zu wissen, auf welcher Bühne gespielt wird und welche Rolle einem zugefallen ist. Eventuell kann man sich entscheiden, dieses Spiel zu beenden und ein anderes zu beginnen. Auf keinen Fall aber dürfen Geheimnisse auf der Haupt- oder Vorderbühne ausgeplaudert oder erkennbar gemacht werden. Wichtig scheint auch Respekt vor der Aussenseiterrolle zu üben und dieselben versuchen zu integrieren.

Die Rolle des Beraters darf nur eingenommen werden, wenn die Beobachtungen differenziert und diffizil zum Ergebnis geführt haben, dass sich der Auftraggeber auf der Hauptbühne befindet und auch eine Hauptrolle spielen darf. Ansonsten muss man ihn sanft darauf hinweisen, dass auf der Vorderbühne noch Platz wäre oder die Bühne für andere frei gemacht werden sollte. Es ist Aufgabe des Managers zu erkennen, wie die Rollen besetzt werden sollen und welche Sonderrollen überflüssig sind. Das sind echte Führungsaufgaben.

Rolf Staedler

weitere Folgen:

Teil 3: Soziologisches Rollenspiel

Teil 4: Erkenntnisse des Beraters

**Unsere Bulletins finden Sie auch auf der Homepage www.awit.ch
Hinterlegen Sie dort Ihre Adresse, damit wir Sie mit den monatlichen Folgen bedienen können.**

**Haben Sie noch Fragen?
Unser kompetentes Team freut sich, Sie persönlich beraten zu dürfen.**



awitgroup ag
Landquartstrasse 3 / 9320 Arbon
Tel. +41 (0)71 447 88 88 / Fax +41 (0)71 447 88 78
info@awit.ch / www.awit.ch

