

Rollenspiel zur Überzeugung: Gespräch Vorgesetzter mit Mitarbeiter

Ziel des Rollenspiels

In diesem Rollenspiel geht es darum, einen Mitarbeiter davon zu überzeugen, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen. Die Überzeugung verlangt vor allem die Berücksichtigung der Regeln des Platons. Das Spiel ist erfolgreich gespielt, wenn der Vorgesetzte die Interessen und Emotionalität des Mitarbeiters erkennt und ihm Gelegenheit gibt, seine Ideen und Vorstellungen zu der im Spiel angesprochenen Problematik auszusprechen.

Instruktion

Sie brauchen dafür zwei Freiwillige: einer, der bereit ist, die Rolle des Vorgesetzten zu spielen und einer, der die Rolle des Mitarbeiters spielt. Beide erhalten die jeweilige Rollenanweisung. Dem Teilnehmer, der die Rolle des Vorgesetzten spielt, wird nichts zur Rolle des Mitarbeiters gesagt, sondern nur, dass er die Überzeugungsregeln beachten und nach der Rollenweisung vorgehen soll.

Dem Teilnehmer, der die Rolle des Mitarbeiters spielt, wird gesagt, dass er, sobald er den Eindruck hat, der Vorgesetzte erkennt und geht auf sein Problem ein, er dann auch offen sein Problem schildern soll. Erkennt der Vorgesetzte aber nicht sein Problem, soll er seine Rolle weiter spielen.

Fall: A

Instruktion für den Vorgesetzten:

Ihr Mitarbeiter Karl Brause ist 52 Jahre alt und ein sehr beliebter Kollege der Abteilung. Er ist im ganzen Haus als eine Frohnatur bekannt und war in den letzten Jahren bei allen betrieblichen Festlichkeiten (Geburtstagen, Beförderungen, Jubiläen etc.) stets feucht-fröhlicher erster und meist auch letzter Gast. Als trinkfeste Stimmungskanone ist er inzwischen fast eine Institution im Unternehmen. Er ist stets gesund und munter. Im Anschluss an seinen letzten Sommerurlaub hat er sich – erstmals – eine Kur «gegönnt», aus der er vor ein paar Wochen braun gebrannt und in alter Frische zurückgekehrt ist.

Nun macht Ihnen folgendes Sorgen: In drei Wochen ist Herr Brause nun selber einmal mit dem Feiern an der Reihe, sein 25jähriges Dienstjubiläum steht nämlich an. Doch er macht nicht die geringsten Anstalten, irgendwelche Vorbereitungen für die Jubiläumsfeier zu treffen. Solche Jubiläen werden traditionell auf Abteilungsebene offiziell begangen: Es gibt eine Rede des Bereichsleiters mit anschließender Gratulation und einen – je nach Großzügigkeit des Jubilars – mehr oder weniger kräftigen Umtrunk plus einem «kalten Büffet». Dies alles will rechtzeitig vorbereitet sein, die Gäste müssen informiert werden, und auch der Leiter der Werkskantine muss sich darauf richten, für den betreffenden Tag eine genügende Menge an Essen und Getränken herbeizuschaffen. Nur – Herr Brause rührt sich nicht! Inzwischen wissen Sie, dass die Mitarbeiter für den beliebten Kollegen Geld sammeln, um ihm ein großzügiges Geschenk zu machen. Sie fürchten als Chef einen Eklat. Sollte es sein, dass Herr Brause, nachdem er bei allen anderen Festlichkeiten als Gast stets «kräftig zugeschlagen» hat, nun bei seinem eigenen Jubiläum (wo einiges ans eigene Portemonnaie geht) kneift?

Sie entschließen sich nach einigem Zögern, mit ihm darüber ein vertrauliches Gespräch zu führen. Ziel dieses Gesprächs soll sein, ihn von der Notwendigkeit zu überzeugen, dass nun *er* an der Reihe ist, sein Jubiläum entsprechend festlich zu begehen, nachdem er überall bei den anderen kräftig mitgefeiert hat. Sie wollen der drohenden Unruhe in der Abteilung bzw. einem drohenden Konflikt vorbeugen.

Fall: A

Instruktion für den Mitarbeiter, Herr Brause:

Sie sind 52 Jahre alt und stehen drei Wochen vor Ihrem 25jährigem Dienstjubiläum. Sie sind weit über Ihre Abteilung hinaus als eine Frohnatur bekannt und haben seit Jahren den Ruf eines fröhlichen und trinkfesten Hans-Dampf-in-allen-Gassen, wenn es um betriebliche Festlichkeiten geht. Überall waren Sie dabei und retteten als «Stimmungskanone vom Dienst» manches Fest. Seit dem letzten Sommer ist damit Schluss, denn die Zecherei ist nicht ohne Folgen geblieben: Sie wurden – was niemand in der Firma weiß und auch nicht wissen soll – Alkoholiker, und Ihre Kur im Anschluss an die letzten Sommerferien war eine Entziehungskur. Seitdem sind Sie «trocken» – mit der strikten Auflage des Arztes, in Zukunft keinen Tropfen Alkohol mehr anzurühren und im Moment vorsichtshalber allen Situationen aus dem Weg zu gehen, in denen Sie mit Alkohol konfrontiert werden können.

Deshalb können Sie auf keinen Fall Ihr Jubiläum in traditioneller Form mit kräftigem Umtrunk und dem «kalten Büffet» begehen. Gleichzeitig möchten Sie aber um alles in der Welt verhindern, dass Ihre Alkoholkrankheit bekannt wird, denn Sie schämen sich.

Nun sind Sie von Ihrem Vorgesetzten zu einem vertraulichen Gespräch eingeladen worden. Sie ahnen aber, dass es um Ihr Jubiläum geht. Auch Ihrem Vorgesetzten gegenüber trauen Sie sich nicht, Ihr Problem zu offenbaren. Dabei geht es Ihnen nur darum, das Jubiläum *nicht in dieser Form* zu begehen. Aber damit nichts herauskommt, «mauern» Sie und stellen sich z.B. dar als ein Mitarbeiter, der nicht «so viel Rummel um seine Person» haben will, oder als jemand, der einmal bei seinem Jubiläum «andere Wege beschreiten» möchte. Allen Vorschlägen, die mit Alkohol zu tun haben, weichen Sie mit vorgeschobenen Scheinargumenten aus.

Fall: B

Instruktion für den Vorgesetzten:

Sie sind Meister und Vorgesetzter der Reparatur- und Instandhaltungsgruppe in der Produktion einer Maschinenbaufirma. Seit Anfang des Monats ist Karl Liebig Ihr neuer Mitarbeiter. Er hat bisher einen sehr guten Eindruck gemacht und hat sich als anstelliger und geschickter Mann erwiesen. Er ist gelernter Elektriker, kann aber im Prinzip alles. Bevor er zu Ihnen kam, war er einige Jahre im Herstellungswerk einer Firma beschäftigt, die Aufzugsanlagen produzierte. Als er dort nach einer Umorganisation zur Außenmontage bzw. zum Wartungsdienst versetzt wurde, kündigte er kurz darauf, weil er – so sagte er im Vorstellungsgespräch – die damit verbundene Reiserei und das «Herumzigeunern» nicht mochte.

Mit den Kollegen kam der neue Mitarbeiter von Anfang an prima zurecht. In der letzten Woche jedoch gab es Ärger: Einmal im Jahr ist in Ihrer Gruppe unattraktive Arbeit zu vergeben – die Lüftungsklappen der Fenster in der Produktionshalle und die Ventilatoren unter dem Hallendach müssen gereinigt werden. Dies ist eine äußerst schmutzige und unangenehme Arbeit, die einen einzelnen Mann etwa zwei Tage in Anspruch nimmt. Es ist nun alte Tradition in der Gruppe, daß diese Arbeit jeweils «der Neue» zu verrichten hat. Damit fällt das Los nun auf Karl Liebig. Aber während die Gruppenmitglieder bereits etwas von «Prima Aussicht da oben» und «Endlich einmal Überblick über die Produktion» frotzeln, kommt es zum Knall. Als Sie Karl Liebig mit dieser Arbeit beauftragen, weigert er sich strikt, sie auszuführen, zumal sie noch mit dem Gespött der Leute verbunden sei. Er sei nicht für Hilfsarbeiten eingestellt worden und das solle lieber «einer der Türken» tun, meint er.

Die Gruppe ist natürlich sauer über den «Spielverderber» und stellt sich auf den Standpunkt, dass hier keine Extrawurst gebraten werden dürfe. Er habe das zu tun, was alle anderen vor ihm auch gemacht hätten. Sie bitten nun Herr Liebig, der die angeordnete Arbeit offensichtlich verweigert und noch in der Probezeit ist, zu einem persönlichen Gespräch.

Fall: B

Instruktion für den Mitarbeiter, Herr Liebig:

Seit Anfang dieses Monats haben Sie eine neue Arbeitsstelle. Sie sind für die Reparatur- und Instandsetzungsgruppe in einer Maschinenbaufirma eingestellt worden. Sie haben es mit der neuen Stelle gut angetroffen. Der Chef ist ein fairer und umgänglicher Vorgesetzter. Die Kollegen sind freundlich und hilfsbereit. Es herrscht ein ausgesprochen gutes Arbeitsklima. Sie sind schnell als Kollege akzeptiert worden, und Sie fühlen sich wohl in der Gruppe.

Bis letzte Woche. Da erhielten Sie plötzlich den Auftrag, unter das Dach der Produktionshalle zu klettern und dort die Fensterlüftungen und die Lüftungsventilatoren zu säubern. Diese Arbeit ist äußerst schmutzig und unangenehm und beschäftigt einen einzelnen Mann etwa zwei Tage. Es ist offensichtlich seit langer Zeit Tradition in der Gruppe, dass diese unbeliebte und einmal im Jahr anfallende Arbeit stets von «dem Neuen» verrichtet werden muss. Da gäbe es keine Ausnahme, wurde Ihnen gesagt. Sie haben sich aber geweigert, diese Arbeiten auszuführen. Dabei haben Sie darauf hingewiesen, dass Sie für Hilfsarbeitertätigkeiten nicht angestellt worden seien, und noch hinzugefügt, man solle die Arbeit doch «einen der Türken» machen lassen. Ihr eigentlicher Grund ist jedoch ein anderer: Sie haben Höhenangst. Sobald Sie eine Leiter mehr als nur wenige Stufen hinaufklettern sollen, ergreift Sie eine panische Angst, die Sie fast lähmt und die von Schweißausbrüchen sowie rasendem Herzklopfen begleitet ist. Sie können nicht dagegen an und sind unfähig, weiter zu klettern. Sie konnten bisher diese Höhenangst vor den anderen verbergen. Es wäre für Sie sehr peinlich, wenn vor den Kollegen bekannt würde, dass – so empfinden Sie dies selbst – ein erwachsener Mensch eine solche «kindische» Angst hat. Aus diesem Grund haben Sie auch in der frühen Firma gekündigt, nachdem Sie aus dem Betrieb in die Außenmontage bzw. den Wartungsdienst versetzt worden waren. Bei Ihrer Bewerbung für diese neue Stelle haben Sie sowohl bei dem Vorstellungsgespräch als auch bei dem anschließenden Betriebsrundgang extra und unauffällig darauf geachtet, dass hier nur «Arbeiten am Boden» zu verrichten waren. Nun sind Sie natürlich geschockt.

Seit Ihrer Weigerung werden Sie von der Gruppe geschnitten. Man hält Sie für einen «Spielverderber», der eine Extrawurst gebraten haben will. Ihr Vorgesetzter will nun ein persönliches Gespräch mit Ihnen führen. Sie sind entschlossen, Ihre Höhenangst nicht zuzugeben und lieber vor Ablauf der Probezeit zu kündigen als unter das Hallendach zu klettern.

Fall: C

Instruktion für den Vorgesetzten:

Sie sind Leiter der zentralen Datenverarbeitung in der Preisfix AG, einem Handelsunternehmen mit vielen Filialbetrieben in der Bundesrepublik. Ihre Abteilung liegt in der 7. Etage des Verwaltungsgebäudes – «direkt unter dem Olymp», sagen spöttische Zungen mit Blick auf die eine Etage höher residierende Geschäftsleitung. Täglich wird in Ihrer Abteilung natürlich eine Unmenge Papier, d.h. EDV-Ausdrucke, produziert, die jeweils schnellstmöglich an den richtigen Mann bzw. die richtige Frau gebracht werden müssen. Andere Unterlagen, die beispielsweise für die Filialen bestimmt sind, müssen zur Poststelle im Erdgeschoß, wieder andere wandern in den Keller ins Archiv.

Den ganzen Tag über ist ein Bote damit beschäftigt, alle diese Gänge im Hause zu erledigen und gleichzeitig auch Unterlagen, welche die EDV für die Eingabe benötigt, bei den verschiedenen Stellen abzuholen. Für den Transport des zum Teil umfangreichen Materials stehen Rollwagen zur Verfügung. Bis vor einiger Zeit erledigte diese Botengänge prompt und zuverlässig der alte Herr Mentz, der inzwischen pensioniert wurde. Als Ersatz schickte Ihnen die Personalleitung Herrn Schiemann, 37 Jahre, der nach einer Umorganisation im Archiv freigeworden war.

Mit Herrn Schiemann sind Sie nun gar nicht zufrieden. Er machte Ihnen gleich zu Beginn den Eindruck, als wenn er von seiner neuen Arbeit nicht sehr begeistert sei. Außerdem kann jetzt von «prompter Bedienung» durch die EDV-Abteilung nicht mehr die Rede sein. Herr Schiemann scheint sich für seine Botengänge ziemlich viel Zeit zu lassen. Er ist meist unverhältnismäßig lange unterwegs. Dadurch treten Verzögerungen ein, während die einzelnen Abteilungen auf ihre Unterlagen warten. Von dort her kamen inzwischen ebenfalls Klagen. Diese Klagen kommen besonders stark von den unteren Stockwerken. Hier scheint Herr Schiemann gerne die längere Wegstrecke zu nutzen, um schon einmal «eine Ehrenrunde zu drehen» oder irgendwo ein Schwätzchen zu halten. Wenn er etwas zum Archiv zu bringen hat, nutzt er die Gelegenheit wohl auch, wieder einmal mit den ehemaligen Kollegen zu plaudern. Aus der 7. Etage, wo sich die EDV-Abteilung befindet, kommen übrigens keine Klagen.

Außerdem haben Sie den Eindruck, dass er seine Arbeit auch nicht ganz ernst nimmt. Vor ein paar Tagen erwischten Sie ihn dabei, wie er einen für die Poststelle bestimmten Rollwagen in den Fahrstuhl schob, den Knopf für das Erdgeschoß drückte und dann im Wettrennen mit dem Fahrstuhl die Treppe heruntersprintete. Darauf angesprochen meinte er, das täte er «aus Sport», um seinen Kreislauf zu trainieren. Ein Kollege hat Ihnen erzählt, dass Herr Schiemann seinen Wettlauf gegen den Fahrstuhl mitunter auch verliert. Dann fährt der Rollwagen nicht selten erst einige Male zwischen den Stockwerken hin und her, ehe Herr Schiemann ihn in Empfang nehmen kann.

Sie sind ärgerlich über eine solche Dienstauffassung und bitten ihn zu einem Kritikgespräch.

Fall: C

Instruktion für den Mitarbeiter, Herr Schiemann:

Bis vor einiger Zeit waren Sie im Archiv der Zentralverwaltung der Preisfix AG beschäftigt, einem Handelsunternehmen mit vielen Filialen in der Bundesrepublik. Als Folge einer Umorganisation, mit der Personal im Archiv eingespart werden konnte, wurde Ihnen eine Arbeit in der EDV-Abteilung angeboten. Sie sagten zu, denn für Sie war es der Sprung aus dem Keller, wo das Archiv lag, in die 7. Etage der Zentralverwaltung. Als Sie dann vor einiger Zeit dort anfangen, erfuhren Sie, dass Sie die Nachfolge des gerade pensionierten Herrn Metz antreten sollten, der bis dahin alle Botengänge für diese Abteilung im Hause erledigt hatte. Dies bedeutete, dass Sie auf dem Arm oder mit Hilfe eines Rollwagens den ganzen Tag lang und über alle Etagen des Hauses verteilt Unterlagen zu bringen oder abzuholen hatten, einschließlich der Gänge zur Poststelle im Erdgeschoß und zum Archiv.

Damit beginnt aber auch Ihr Problem: Ein Großteil Ihrer Aufträge führt Sie in andere Etagen, und dazu müssen Sie den Fahrstuhl benutzen. Vor dem Fahrstuhlfahren aber haben Sie große Angst, denn Sie leiden unter so genannter Platzangst. Immer wenn Sie in engen Räumen sind, z.B. in einem voll besetzten Fahrstuhl, schnürt es Ihnen die Kehle zu, sie bekommen Schweißausbrüche und extreme Beklemmungen. Ihre neue Tätigkeit aber zwingt Sie zum Fahrstuhlfahren, wenn Sie alle Botengänge rechtzeitig und zuverlässig erledigen wollen. Kleinere Mengen von Unterlagen beförderten Sie bisher meist auf dem Arm oder zu Fuß über die Treppe. Aber das kostet Zeit. Wenn Sie jedoch auf den Rollwagen angewiesen sind, müssen Sie von Etage zu Etage den Fahrstuhl benutzen, und dann sind Sie in der Klemme. Es geht gerade noch, wenn Sie alleine in dem Fahrstuhl sind, aber wenn andere Leute hinzukommen, müssen Sie raus. Sie tun dann so, als ob Sie noch etwas holen müssten oder als ob Sie etwas vergessen hätten und lassen den Rollwagen alleine fahren. Mit einem Spurt über die Treppen versuchen Sie, den Fahrstuhl mit Ihrem Rollwagen im entsprechenden Stockwerk in Empfang zu nehmen. Das klappt oft nicht, und Sie müssen dann den inzwischen wieder abgefahrenen Fahrstuhl neu kommen lassen. Als Sie einmal bei einem solchen Wettrennen beobachtet und deshalb angesprochen wurden, haben Sie gesagt, dies sei Ihre tägliche Trimm-Aktion und gut für den Kreislauf.

Es wäre Ihnen unglaublich peinlich, wenn herauskommen würde, dass Sie als erwachsener Mann unter einer solchen (Ihrer Meinung nach) kindischen Angst leiden. Gleichzeitig haben Sie auch Angst, Ihren Arbeitsplatz zu verlieren, wenn etwas darüber bekannt würde. Sie wissen auch, dass man sich inzwischen über die langsame Abwicklung Ihrer Botengänge beschwert hat. Sie versuchen, so wenig wie möglich aufzufallen. Zuweilen sind Sie richtig froh, wenn Sie mal ins Archiv müssen, wo Sie die alten Kollegen treffen, denn dort gab es das Problem nicht.

Ihr Vorgesetzter hat Sie jetzt wissen lassen, dass er mit Ihnen über Ihre Arbeit reden will. Sie wollen natürlich nicht, dass etwas über Ihre Platzangst bekannt wird...