



- 1., Bilden Sie eine Kommunikationsgruppe.
- 2., Planen Sie Ihre Argumentation
- 3., Führen Sie das Gespräch
- 4., Wie beurteilen Sie als Teilnehmer das Gesprächsergebnis, das Verhalten Ihrer Partner und Ihr Erscheinungsbild ?
- 5., Wie beurteilen Sie als Beobachter das Gesprächsergebnis, das Verhalten der Teilnehmer und Ihr Erscheinungsbild ?

Sprechtechnik

Sprechtempo	zu langsam	<input type="checkbox"/>	zu schnell								
Lautstärke	zu leise	<input type="checkbox"/>	zu laut								
Dynamik	eintönig	<input type="checkbox"/>	lebendig								
Artikulation	deutlich	<input type="checkbox"/>	undeutlich								

Auftreten

Atmosphäre	zu ernst	<input type="checkbox"/>	freundlich, sympatisch								
Haltung	sicher	<input type="checkbox"/>	unsicher								
Mimik, Gestik	gehemmt	<input type="checkbox"/>	locker, natürlich								
Einbeziehung Zuhörer	intensiv	<input type="checkbox"/>	überhaupt nicht								
Blickkontakt	keiner	<input type="checkbox"/>	konsequent								

Rede

Vortragsstil	animierend	<input type="checkbox"/>	trocken								
Argumentation	überzeugend	<input type="checkbox"/>	unklar								
Darstellung	abstrakt	<input type="checkbox"/>	anschaulich								
Medieneinsatz	nutzlos, wirr	<input type="checkbox"/>	unterstützt sehr gut								

Ich stehe für eine weiterführende Reflexion zur Verfügung _____ (Name)

Weitere Anmerkungen siehe Rückseite

Fall 2

Herr Meier (46 Jahre) ist der beste Mann in seiner Abteilung. Alle wirklich schwierigen Aufgaben sind bei ihm gut aufgehoben. Auch in seiner Freizeit beschäftigt er sich mit technischen Problemen und programmiert Steuerungssysteme für Modellflugzeuge.

Wenn andere Mitarbeiter nicht gut mit ihren Jobs zurecht kommen, übernimmt Herr Meier häufig "Feuerwehrfunktion" und nimmt sich des Problems an.

In letzter Zeit erscheint Herr Meier häufig lustlos bei der Arbeit, auch seine Fehlzeiten häufen sich und er soll gesagt haben, er hätte "keine Lust, ewig für die anderen den Depp zu machen, es werde einem doch nicht gedankt".

- (1) Sie beschließen, mit Herrn Meier zu sprechen. Wie würden Sie dabei vorgehen?
- (2) Welche motivationalen Probleme könnten bei Herrn Meier vorliegen?
- (3) Welche organisatorischen Änderungen könnten zu einer Änderung des Zustandes führen?



Aus der Produktion kommen in letzter Zeit häufiger Beschwerden, Mängel bei der Arbeitsvorbereitung würden dazu führen, daß wichtige Termine nicht eingehalten werden können. Nachdem auch von oben bedrohliche Signale kommen, beschließen Sie als Abteilungsleiter, eine Abteilungsbesprechung einzuberufen. Sie sehen die üblichen Störungen auf sich zukommen: Es wird nicht pünktlich angefangen, wichtige Teilnehmer sind plötzlich verhindert, es gibt Leute, die mauern, andere lenken ab . Überhaupt liegen die Gründe nach Meinung einiger Teilnehmer ganz woanders.

- (1) Wie können Sie Störungen im Vorfeld eingrenzen?
- (2) Wie können Sie die Abteilungsbesprechungen selbst gut über die Bühne bringen?

Vor allen:

Welche Gesprächsführungstechniken können Sie anwenden?

Nehmen wir einmal an, eine Abteilungsleitersitzung ist geplant, bei der es um Kostensenkung unter Einbeziehung der Möglichkeit von Entlassungen geht.

Mit Herrn Dr. Johnson, dem Leiter einer Nachbarabteilung haben Sie eine bestimmte gemeinsame "Abwehrstrategie" gegen zu hohe ' Forderungen der Geschäftsleitung vereinbart. Sie tragen nun Ihre Gedanken vor und erwarten, daß Johnson als nächster Redner in dieselbe Kerbe haut.

Das tut er aber ganz und gar nicht: Er verwirft Ihre Darstellungen und dreht sie so um, daß das Beste für ihn, unter Umständen das Schlechteste für Sie und andere dabei herauskommt.

Was tun Sie nun?





Zwischen Ihren beiden Mitarbeitern, Dr. Plaut und Ohnsorge, gibt es ständig Krach und Ärger. Was der eine so und so sieht, bewertet der andere genau umgekehrt. Das schlimmste ist, daß beide mit den gleichen Stellen im Unternehmen zu tun haben und sich dort ständig gegenseitig diffamieren und lächerlich machen.

Nach mehrmaligem guten Zureden platzt Ihnen jetzt der Kragen. Sie laden beide telefonisch zu einer Besprechung ein. Da sagt Dr. Plaut Ihnen am Telefon ganz cool: Mit Ohnsorge setz' ich mich nicht an einen Tisch. Das können Sie mir nicht zumuten. Tut mir leid, ich komme nicht.

Was tun Sie nun?

Nehmen wir einmal an, ein Mitarbeiter aus Ihrer Abteilung teilt Ihnen als deren Leiter "unter dem Siegel der Verschwiegenheit" mit, daß

Dr. Schmitz - ein anderer Mitarbeiter - ein Verhältnis mit Ihrer verheirateten Sekretärin hat. Er sagt

ferner, daß diese Tatsache in aller Munde ist, sie sei auch dem Ehemann Ihrer Sekretärin bekannt, der in eine tiefe Depression verfallen sei. Es sei bald so weit, daß niemand mehr mit Dr. Schmitz und Frau Schulte reden wolle; die beiden seien nahezu geächtet.

Ihnen ist freilich aufgefallen, daß Frau Schulte in der letzten Zeit irgendwie nervös ist und auch schon mal "verheult" aussah... Aber sonst wissen Sie von nichts.

Was tun Sie nun?



Nehmen wir einmal an, Sie sind nun 6 Jahre in derselben Abteilung, prima Gruppe, angenehmer Chef - aber die Arbeit hängt Ihnen inzwischen zum Halse heraus. Da tut sich für Sie eine Chance auf: Dr.Messer, Leiter einer kleinen wissenschaftlichen Stabsabteilung, hat durch Kündigung einen seiner zwei Mitarbeiter verloren. Aufgrund Ihrer Spezialkenntnisse werden Sie angesprochen: Eintritt in die Abteilung, Aussicht auf die Leiterstelle in 2 bis 3 Jahren, eine herausforderne Tätigkeit. Aber Dr.Messer ist als pedantischer, humorloser Chef mit starken eigenen Vorstellungen bekannt - von den zwei Experten, die für ihn arbeiten, ist immer einer auf der Suche nach einer neuen Stelle - im Hause oder anderswo.

Wie würden Sie sich entscheiden?



Nehmen wir einmal an, Sie habe eine gute Idee, wie man einen komplizierten Arbeitsablauf erheblich verbessern kann. Das sagen Sie Ihrem Chef; der bittet Sie daraufhin, ein Expose zu seinen Händen zu machen. Sie klemmen sich dahinter und sind in 3 Tagen fertig. Der Chef sagt 'danke schön, ich nehme mich der Sache an'. Nach 4 Wochen sprechen Sie ihn darauf an. Seine Antwort: Hatte noch keine Zeit dafür, verspricht aber jetzt schnelles Lesen. Nach 2 Wochen: eine andere Entschuldigung, zeigt jedoch Reue. Nach 2 Wochen: er spricht Sie von sich aus an. Die Sache müßte noch gründlicher bedacht werden, sei sehr interessant, er werde nach der Sommerpause darauf zurückkommen. Jetzt haben wir Mai.

Was tun Sie?



Nehmen wir einmal an, Sie sind Abteilungsleiter und brauchen für eine bestimmte Zeit - 3 Wochen - mehr Zugang zu einem gemeinsam genutzten Arbeitsgerät - z.B. einer Spezialmaschine, einem Computer o.a. als bisher. Diese Zeit wird Ihnen aber von Ihrem Kollegen, der eine Nachbarabteilung leitet, streitig gemacht: er habe die gleichen Probleme wie Sie.

Sie beide tragen den Sachverhalt dem gemeinsamen Chef vor - der entscheidet aus der Hand, ohne Sie beide richtig anzuhören, daß Ihr Kollege die Priorität hat.

Was tun Sie nun?

Sie haben einen fähigen Mitarbeiter mit glänzender analytischer Begabung. Sie können ihm alle kniffligen Probleme anvertrauen, er findet garantiert eine zweckmäßige Antwort.

Er ist eine sehr ernste, leicht verletzbare Persönlichkeit, reichlich humorlos und wirkt irgendwie immer beleidigt. Die anderen Mitarbeiter machen einen Bogen um ihn, obwohl sie ihn respektieren.

Eine seiner Eigenarten: wenn ihm etwas nicht paßt, will er stets "alles hinschmeißen" und droht mit Kündigung. Das kam schon 3 - 4 mal vor.

Heute wieder: Sie haben ihn gebeten, seinen Urlaubsantrag um einige Tage zu modifizieren (er hatte noch keine Arrangements gemacht). Er daraufhin: "Wenn man hier auf meine Vorstellungen nicht eingehen kann, werde ich kündigen... und so weiter.

Was tun Sie nun?



- Folgende noch nicht bearbeitet



Nehmen wir einmal an, Ihr Vorgesetzter ist eine schwache Figur. Mit manchen Maßnahmen der Geschäftsleitung ist er nicht einverstanden, und wenn man mit ihm (wütend und engagiert) über den Unsinn einer neuen Anweisung redet, endet es immer so: "Mir erschließt sich der tiefere Sinn dieser neuen Vorgehensweise auch nicht, aber lassen Sie es uns doch einfach versuchen, vielleicht sind die Ergebnisse besser als erwartet"

Jetzt kommt ein neuer Hammer: Der konsolidierte Bericht über die Kostenstellenabrechnung soll bis zum 3.Tag des Nachmonats vorliegen. Das fällt genau in die Provisionsabrechnung für die freien Vertreter, die per 10. fällig ist und in die Abweichungsanalyse der Standardkosten. Auf Ihre massive Beschwerde reagiert der Chef wie üblich.

Was tun Sie nun?

Fall 11

Nehmen wir einmal an, Sie haben eine Stelle als Gruppenleiter zu besetzen. Der bestgeeignete Mitarbeiter, dessen fachliche Fähigkeiten und menschlicher Einsatz von niemandem bestritten wird, ist engagierter Alternativer und Umweltschützer.

Er ist bisher Sachbearbeiter in Ihrer Abteilung, und Sie kennen seine feste, oft unbequeme Art, mit der er seine Perspektiven zur Geltung bringt. Wenn er Gruppenleiter würde, hätten Sie ihn nahezu stündlich auf der Matte ..., und es stehen mittelfristig eine Reihe Organisationsänderungen bevor.

Was werden Sie tun?



Fall 12

Nehmen wir einmal an, Ihre Frau ist engagierte Lehrerin und Ihre Ernennung zur Leiterin einer Grundschule steht bevor.

Jetzt hat Ihr Chef Sie wissen lassen, daß er Sie als Area Manager für einen ganzen Produktbereich in den Bezirken PLZ 8/9 vorschlagen will. Wohnsitz München oder Nürnberg. Das war immer Ihr Ziel.

Was tun Sie nun?



Fall 13

Nehmen wir einmal an, Sie sind Abteilungsleiter und werden von Mitarbeitern in der letzten Zeit immer wieder auf ein Gerücht über Personalabbau angesprochen. Sie haben Ihren Bereichsdirektor daraufhin gefragt, der sagte nur: keine Pläne dieser Art, sie können die Leute beruhigen.

Andererseits wissen Sie von konkreten Verhandlungen über eine Teilvermietung des Verwaltungsgebäudes und über Erwägungen der Vergabe von Aufgaben an freie Vertreter und an Externe.

Das paßt alles nicht zusammen ...

Was tun Sie nun?

Fall 14

Nehmen wir einmal an, in Ihrem Unternehmen ist die Mittagspause 30 Minuten lang. Ihr Bereichsleiter bringt im monatlichen Abteilungsleitermeeting das Thema Pausenüberschreitung auf und schlägt vor, den Abteilungen die Pausenzeiten zuzuteilen (etwa Abt.47 Pause von 12.45 bis 13.15 Uhr), und in der Kantine einen Gong in den Halbstundenintervallen ertönen zu lassen.

3 von den anwesenden 7 Abteilungsleitern halten das für eine gute Idee,
2 wollen darüber nachdenken,

Sie und ein Kollege finden das völlig idiotisch: erstens haben Sie kein
Zeitüberschreitungsproblem,

zweitens finden Sie, daß der' Unfrieden, der entsteht, in keinem Verhältnis zum
möglichen Erfolg steht und drittens meinen Sie, daß man Führungsschwäche nicht durch
Organisationsanweisungen kompensieren sollte.

Was tun Sie?



Fall 15

Nehmen wir einmal an, Ihr Chef macht Ihnen eine Mitteilung über eine kommende Änderung im Arbeitsablauf, die Sie zwar kaum berührt, aber Ihrem Kollegen Schulte, mit dem Sie freundschaftlich verbunden sind, eine Einengung seines Aufgabenbereiches bereiten wird. Schulte weiß von seinem Glück noch nichts.

Was würden Sie tun?



Fall 16

Nehmen wir einmal an, Sie haben einem Freund, der wissenschaftlicher Beirat in einem technischen Fachverband ist, über einen gefährlichen Unfall berichtet, der noch von der Gewerbeaufsicht, dem TÜV und der KRIPO untersucht wird. Es gibt Hinweise, daß ein neues Substitutionsmaterial unter Belastung zerbröckelt ist, aber sicher ist das durchaus nicht. Jetzt ruft Sie ihr Chef zu sich: er hat die neueste Nummer der Fachzeitschrift "Werkstoff" in der Hand. Ihr Freund hat einen Artikel verfaßt, in dem er eine Lanze gegen Ihren Industriezweig schwingt und unter Nennung Ihres Namens und Ihrer Firma den Unfall als Beweismittel nennt. Ihr Chef ist außer sich vor Wut, weil Ihr Unternehmen damit in ein Negativ - Thema hineingezogen wird.

Was tun Sie nun?

Fall 17

Nach reiflichem Überlegen gehen Sie zu Ihrem Chef, um für einen Ihrer Mitarbeiter eine vorgezogene Gehaltserhöhung zu erwirken. Dafür gibt es gute Gründe, die mit dessen bisheriger Einstufung, seinem Leistungsergebnis und seinem Einsatz zu tun haben. Der Chef, sonst ein vernünftiger Mann, läßt Sie gar nicht erst ausreden: Eisernes Unternehmensprinzip, vom Gehaltsprüfungstermin niemals abzuweichen, sonst würde es das ganze Jahr über individuelle Gehaltswünsche geben.

Damit sind Sie nicht zufrieden - was tun Sie nun?

Fall 1

Wilhelm Schütz, Mitarbeiter im Wareneingang, fragt morgens bei Arbeitsbeginn seinen Meister: "Kann ich heute eine Dreiviertelstunde früher gehen?" Die Antwort: "Ausgeschlossen, kommt gar nicht in Frage. Ausgerechnet heute, wo noch die eilige Sendung von Huberts & Huberts kommt."

Ist das richtig?



Fall 2

Meister Egon Hastig macht um 7.30 Uhr seinen gewohnten Rundgang durch die Abteilung. Es gibt offenbar keine großen Probleme. Jeder hat an seinem Arbeitsplatz zu tun. Nach Beendigung des Rundganges um 7.45 Uhr verschwindet Egon Hastig in Richtung Arbeitsvorbereitung. Um 8 Uhr rufen zwei Mitarbeiter - Karl Neu und Emil Schlumpf --, die vor zwei Tagen in der Abteilung neu angefangen haben: "Wir kommen nicht weiter. Außerdem haben wir fast kein Material mehr. Wo ist denn der Hastig?" Fritz Gramlich, ein anderer Mitarbeiter der Abteilung, antwortet: "Der ist weggegangen. Wohin weiß ich auch nicht. Aber er ist ja in einer halben Stunde wieder da." Meister Hastig hatte nämlich die Angewohnheit, so ziemlich jede Stunde pünktlich wieder aufzutauchen. Die zwei Neuen: "Und was sollen wir bis dahin tun?" Fritz Gramlich: "Warten, wie immer in diesem Laden."



Fall 3

In einem Werk für Kunststoffteile soll Wilfried Hase an einer Presse angelernt werden. Meister Otto Schnelle spricht mit seinem Vorarbeiter ab, daß der langjährige Mitarbeiter Friedrich Rauh die Einarbeitung des Neuen übernehmen soll. Dieser ist ein erfahrener Maschinenführer, ein ausgesprochener Leistungstyp. Er ist kurz angebunden, erreicht immer Spitzenleistungen; unter den Kollegen hat er keine Freunde, z. T. wird er gefürchtet. Der Betrieb ist gut beschäftigt. Meister Schnelle und sein Vorarbeiter sind den ganzen Tag auf den Beinen, um die im Akkord arbeitenden Mitarbeiter mit Material zu versorgen. Im Vorbeigehen erkundigt sich Otto Schnelle nach dem Neuen. "Alles klar", antwortet Friedrich Rauh. Auch der Vorarbeiter erhält von ihm einen ähnlichen Bescheid.

Nach zwei Wochen soll Wilfried Hase eine ältere Presse desselben Typs probeweise übernehmen. Otto Schnelle geht mit ihm an seinen neuen Arbeitsplatz und spricht mit ihm noch einmal alles Wichtige durch. Wilfried Hase ist nervös. Sein erster Versuch, die Maschine selbständig zu bedienen, scheitert kläglich. Otto Schnelle herrscht ihn an: "Was haben Sie in den zwei Wochen eigentlich gemacht? Gelernt jedenfalls nicht viel. Ich hatte mir mehr von Ihnen versprochen!"



Eingeschüchtert berichtet Wilfried Hase, daß er Material und Formen für die anderen geholt, die Maschine und den Fußboden gereinigt und ab und zu auch einmal zugeschaut habe. Der Kollege Rauh habe ihm nichts erklärt und auch nichts gezeigt, sondern nur gesagt: "Der Sprung ins Wasser ist die beste Methode, schwimmen zu lernen. Warum soll es Dir anders ergehen, als es uns früher einmal ergangen ist?" Zu fragen, so Wilfried Hase, habe er dann nicht gewagt.

Der von Helene Schneider geleitete zentrale Schreibdienst (25 Mitarbeiterinnen) ist in zwei Gruppen mit zeitversetzter Arbeitszeit eingeteilt. Die eine Gruppe, die vor allem für die Betriebsabteilungen schreiben soll, beginnt um 7.15 Uhr. Die andere Gruppe, vorwiegend für Geschäftsleitung, Vertrieb und Verwaltung zuständig, beginnt erst um 8.45 Uhr und ist demgemäß nachmittags länger anwesend, für eilige Geschäftsleitungs-Post usw.

Aus dem Betrieb wird Helene Schneider berichtet, daß die Damen der von Eleonore Abt als Gruppenleiterin geleiteten "Frühschicht" zwar pünktlich zur Arbeit erschienen, aber regelmäßig erst verspätet mit der Arbeit begännen.

Eleonore Abt, von Helene Schneider deswegen befragt, bestreitet den Vorwurf, kann aber den Verdacht ihrer Vorgesetzten damit nicht zerstreuen. Für Helene Schneider stellt sich jetzt folgende Frage:

- Soll ich Eleonore Abt sagen, daß ich den pünktlichen Arbeitsbeginn der Gruppe in den nächsten Tagen kontrollieren werde (den genauen Termin werde ich natürlich nicht nennen)?
- Oder soll ich Eleonore Abt, von der ich den Eindruck habe, sie glaubt, die Sache sei erledigt, in diesem (falschen) Glauben lassen und dann überraschend kontrollieren?

Fall 5

In einem Industriebetrieb ist Fritz Maurer schon seit vielen Jahren beschäftigt. Er wird von seinem Meister und auch von seinen Kollegen sehr geschätzt, weil er ein guter Handwerker und ein guter Arbeitskamerad ist. Seine Schwäche ist, daß er morgens nicht aus dem Bett kommt. So verspätet er sich fast regelmäßig, manchmal um mehr als zehn Minuten. Der Meister hat natürlich versucht, Fritz Maurer zur Pünktlichkeit zu erziehen, leider ohne Erfolg. Weil Fritz Maurer ein sehr tüchtiger und einsatzbereiter Mitarbeiter ist, der auch abends nicht auf die Uhr schaut, hat der Meister sich schließlich an seine Unpünktlichkeit gewöhnt. Auch die Arbeitskollegen haben gegen die Unpünktlichkeit des Herrn Maurer nichts einzuwenden, weil er ihnen durch seine Einsatzbereitschaft manche Überstunde erspart.

Anders der neue technische Geschäftsführer, Dr. Eberhard Scharf. Er spricht den Meister eines Tages an und fragt ihn, was er gegen die ständige Unpünktlichkeit Fritz Maurers zu tun gedenke. Der Meister erklärt ihm die Sachlage, aber der Geschäftsführer, der sehr viel von Disziplin und Ordnung hält, läßt sich darauf nicht ein, sondern besteht darauf, daß künftighin Fritz Maurer wie alle anderen Mitarbeiter auch seine Arbeit pünktlich beginnt. Andernfalls müsse er gehen.

In einer ländlichen Brauerei in Niederbayern arbeiten etwa 180 Mitarbeiter. Der Betrieb verfügt über ein größeres Areal Bauerwartungsland, das einstweilen zur Pausen- und Freizeitnutzung den Mitarbeitern zur Verfügung steht. Bei schönem Wetter spielen die jungen Männer in den Pausen dort Fußball. Die Frauen sitzen auf Bänken am Ufer eines kleinen Teiches und unterhalten sich. Die Geschäftsleitung ist stolz auf ihr Freizeitgelände, die Vorgesetzten aber haben zunehmenden Ärger damit.

Die Mitarbeiter, die das Freizeitgelände benutzen, neigen nämlich dazu, die Frühstücks- und Mittagspausen um einige Minuten mehr zu überziehen, als das ohnehin schon im Betrieb üblich ist. Nach Auffassung des Betriebsleiters, der Meister und der Vorarbeiter ist das nicht nur ein Ärgernis, sondern auch ein Verstoß gegen die Arbeitsordnung. Und sie haben die schwierige Aufgabe, dafür zu sorgen, daß sich einerseits die Überschreitungen der Pausenzeiten in Grenzen halten, möglichst ganz unterbleiben, und andererseits die Mitarbeiter darüber nicht ungehalten werden.

Hinzu kommt auch noch, daß diejenigen Mitarbeiter, die besonders spät dran sind, einen Abkürzungsweg benutzen, der in sehr schlechtem Zustand ist und über eine baufällige Treppe führt. Dieser Weg ist offiziell geschlossen, wird aber von den Mitarbeitern immer wieder geöffnet, weil sie über ihn schneller und unbemerkt in die Fabrikationsräume gelangen können.

Fall 7

In der Fräserei geleitet von Meister Haberland, beginnt Willi Schütz als neuer Mitarbeiter. Sein erstes Werkstück am neuen Arbeitsplatz mißlingt ihm. Die Bearbeitungsfehler sind mit bloßem Auge sichtbar.

Meister Haberland muß mit seinem neuen Mann darüber sprechen. Wie soll er das Gespräch beginnen?



Fall 8

Thomas Sonnenschein ist Meister in der Endmontage einer Elektrogerätefabrik. Unter seinen Mitarbeiterinnen ist der Krankenstand verhältnismäßig hoch. Unter anderem deswegen wird Thomas Sonnenschein von seinem Vorgesetzten zu einem überbetrieblichen Führungsseminar entsandt. Dort hört er viel von Motivation und von den "Streicheleinheiten", die er seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zukommen lassen müsse. Das leuchtet ihm ein, und er beschließt, seine neuen Erkenntnisse nach Rückkehr in den Betrieb gleich in die Tat umzusetzen.

Thomas Sonnenschein vermerkt also zunächst in seinem Terminkalender, wann etwa er welchen Mitarbeiter bzw. welche Mitarbeiterin loben will, damit er auch niemanden vergißt. Zunächst ist sein Vorarbeiter Franz Tüchtig, der ihn inzwischen vertreten hat, dran: "Herr Tüchtig, ich bin mit Ihnen sehr zufrieden. In meiner Abwesenheit scheint alles gut geklappt zu haben. Meine Anerkennung!" Herr Tüchtig scheint gar nicht so sehr begeistert zu sein: "Ja dachten Sie denn, es würde nicht klappen?" Dann spricht Thomas Sonnenschein mit Giovanni Rossi, dem italienischen Einrichter: "Giovanni, ich wollte Dir immer schon sagen, daß ich mich freue, wie zuverlässig Du bist. Ich wünschte, auf die anderen Mitarbeiter könnte ich mich genauso verlassen." Giovanni Rossi ist peinlich berührt; zwei andere Einrichter, die das Gespräch mitgehört haben, blicken starr geradeaus.

So schnell läßt sich Thomas Sonnenschein nicht entmutigen. Zwei Tage später spricht er nach seinem Plan mit Elfriede Schnippisch, einer recht hübschen und selbstbewußten Springerin: "Toll sehen Sie heute wieder aus, Frau Schnippisch; bei Ihrer Figur ist das ja auch kein Wunder. "Elfriede Schnippischs Antwort macht ihrem Namen alle Ehre, wir wollen sie hier lieber nicht wiedergeben.

Thomas Sonnenschein aber ist jetzt nachdenklich geworden. Er sagt sich: "Das war doch nur wieder reine Theorie in dem Seminar. Der Referent hat zwar gut geredet, aber von der Praxis hat er offenbar keine Ahnung. Zuviel Lob ist gar nicht gut, ich werde damit wieder sparsam umgehen."

Diese neue/alte Führungsregel setzt er einige Tage später in die Praxis um. Er kommt bei Doris Säuberlich vorbei, 43 Jahre alt, seit 20 Jahren im Betrieb, Materialbereiterin, eine seiner zuverlässigsten Mitarbeiterinnen. Thomas Sonnenschein sieht sich prüfend um und sagt dann zu Frau Säuberlich: "Recht ordentlich sieht alles bei Ihnen aus." Sie verzieht das Gesicht. "Alles recht ordentlich", denkt sie. "Soll er sich doch mal bei den anderen umsehen. Da müßte er doch sehen, daß die Ordnung bei mir ausgezeichnet ist."

Fall 9

Meister Hans Koch, Leiter der Abteilung Heizrohrherstellung mit 24 Mitarbeitern, hört eines Tages, daß sich einerseiner Leute, Erwin Blaß, geäußert habe: "Ich laß mir noch lange nicht jede Dreckarbeit andrehen!" Die Äußerung bezieht sich auf eine allseits unbeliebte Arbeit, die von Zeit zu Zeit anfällt und von den Mitarbeitern abwechselnd erledigt wird. Erwin Blaß, der erst vier Monate in dieser Betriebsabteilung arbeitet, ist anscheinend von seinen Kollegen darauf hingewiesen worden, daß jetzt er bald an der Reihe sei, was auch zutrifft. Einige Tage danach teilt Meister Koch seinen Mitarbeiter Blaß für diese Arbeit ein: "Sie wissen ja, daß wir diese unangenehme Arbeit abwechselnd ausfahren. Morgen sind Sie nun an der Reihe." Erwin Blaß äußert sich dazu nicht, sondern bittet um zwei Tage Urlaub, die er noch zu bekommen hat und gerade jetzt gut gebrauchen kann.

Hans Koch gewährt den Urlaub und erwähnt beiläufig: "Und die Arbeit, für die ich Sie eingeteilt habe, hat Zeit, bis Sie wiederkommen."

Am Tage nach dem Urlaub erscheint Erwin Blaß nicht zur Arbeit. Statt dessen ruft seine Frau an und meldet ihn krank. Sie sagt, daß er sich schon am ersten Urlaubstag nicht wohlfühlt habe und zunächst für diese Woche krank geschrieben sei.

Meister Koch führt nun folgendes Gespräch:

Meister Hans Koch: "Ach, Herr Blaß, da sind Sie ja wieder. Wieder gesund? Hoffentlich war es nichts Ernstes, oder etwa doch ? "

Blaß: "Nein, nein, kleine Grippe, nichts Schlimmes, sonst wäre ich ja auch nicht schon wieder hier."

Hans Koch: "Die Arbeit an der Waschmaschine, für die ich Sie eingeteilt hatte, hat inzwischen Ihr Kollege Hilfreich für Sie erledigt. Wenn er an der Reihe ist, wahrscheinlich am Donnerstag, werden Sie für ihn an die Waschmaschine gehen."



Blaß: ".Und was soll ich jetzt tun?"

Hans Koch: "Gehen Sie schon mal an Ihren Arbeitsplatz. Ich komme gleich mit den Aufträgen für heute und morgen zu Ihnen. Übrigens, Herr Blaß, was ich noch sagen wollte: Sie haben angeblich vor einigen Wochen Ihren Kollegen gegenüber die Bemerkung gemacht. Ich lasse mir noch lange nicht jede Drecksarbeit andrehen!", stimmt das?"

Blaß: "Ja, das stimmt schon. Aber ich habe das nur so dahingesagt und doch nicht ernstgemeint."

Hans Koch: "Na, dann ist es ja gut. Ich hatte schon gedacht, Ihr plötzlicher Urlaubswunsch und die anschließende Krankmeldung hätten damit etwas zu tun."

Blaß: "Wollen Sie damit sagen, ich hätte mich vor der Arbeit drücken wollen?"





Hans Koch: "Nun ja, der plötzliche Urlaubswunsch, nachdem ich Sie für diese Arbeit eingeteilt hatte, die anschließende Krankmeldung und Ihre Bemerkung von damals, das paßt doch gut zusammen. Oder nicht?"

Blaß: "Ich habe Ihnen doch gesagt, daß ich die Bemerkung nicht ernst gemeint habe, und krank geschrieben habe ich mich ja nicht selbst."

Hans Koch: "Schon gut, Herr Blaß, regen Sie sich nicht auf Hoffentlich werden Sie am Donnerstag nicht wieder krank."

Was halten Sie von diesem Gesprächsverlauf ?

Fall 10

Meister Peter Hein ist überraschend und ohne Angabe von Gründen für 1 1 Uhr zu seinem Betriebsleiter bestellt worden. Er hat sich nichts vorzuwerfen. Die Produktion läuft. Alle Aufträge sind im Termin. Trotzdem wird er ein ungutes Gefühl nicht los: "Man weiß nie, was die da oben wieder ausgeheckt haben." Peter Hein ist daher den ganzen Vormittag über nervös. Es kommt zu einigen unerfreulichen Auseinandersetzungen mit seinen Vorarbeitern wegen Kleinigkeiten. Einer der Vorarbeiter beschwert sich daher beim Betriebsratsvorsitzenden Anton Hummel, einem Kegelbruder von Peter Hein. Dieser spricht Hein auf seine Nervosität an und erfährt den Grund. Anton Hummel weiß gleich Rat. Er ruft bei der Sekretärin des Betriebsleiters an, mit der er sich seit dem letzten Betriebsfest gut versteht, und erkundigt sich, "aus welcher Richtung der Wind weht". Er erfährt, daß der Betriebsleiter sich mit den vorliegenden Verbesserungsvorschlägen befaßt hat und Peter Hein auf dessen zwei besonders gute Vorschläge ansprechen will.

Peter Hein fällt ein Stein vom Herzen. An seine beiden Verbesserungsvorschläge hatte er gar nicht mehr gedacht. Nun ist er stolz und macht sich freudig auf den Weg zu seinem Betriebsleiter.

An einem Vormittag hat eine besonders gute Kundin in einem Pelzgeschäft einen kostbaren Nerzmantel gekauft und verlangt bis zum Nachmittag eine Änderung. Es geht dabei um eine sehr schwierige Arbeit, die langjährige Erfahrung und besondere Sorgfalt voraussetzt.

Herr Kunze, der Kürschnermeister in der Änderungswerkstatt überlegt, ob er den Auftrag an Frau Müller vergeben soll, die eine ausgezeichnete Fachkraft ist, aber mit der Termineinhaltung öfters Schwierigkeiten hat, oder an Frau Maier, die zwar zügig arbeitet, deren Sorgfalt aber manchmal zu wünschen übrig läßt.

Nach einiger Überlegung entschließt sich Herr Kunze für Frau Müller. Er hat aber seine Bedenken, ob die an sich so gute und erfahrene Mitarbeiterin die eilige Arbeit auch bis zum Nachmittag schaffen wird. Diese Unsicherheit veranlaßt ihn, immer wieder an ihren Arbeitsplatz zu kommen, um zu sehen, wie weit sie gekommen ist. Frau Müller registriert dies sichtlich mit steigender Verärgerung.

Als sie den Raum für ein paar Minuten verläßt, erfragt Herr Kunze bei einer Kollegin, wo Frau Müller sei und erfährt, daß sie auf der Toilette eine Zigarette raucht. Daraufhin läßt er an die Toilettentür klopfen. Frau Müller kommt bald mit puterrotem Kopf zurück und nimmt ihre Arbeit mit kaum unterdrücktem Zorn wieder auf Herr Kunze spricht sie an:



"Sie wissen, daß die Änderung brandeilig ist. Ich erwarte von Ihnen, daß Sie so schnell wie möglich arbeiten!" Frau Müller entgegnet: "Und ich liebe keine Antreiberei. Lassen Sie mich in Ruhe schaffen, dann werde ich rechtzeitig fertig sein." Herr Kunze grollt: "Ich verlange aber, daß Sie ab sofort zügiger arbeiten und werde das auch kontrollieren, verlassen Sie sich darauf!" Die Mitarbeiterin erwidert mit tränenerstickter Stimme: "Wenn Sie so mit mir reden, kann ich einfach nicht richtig arbeiten. Ich habe Herzschmerzen durch die ganze Aufregung bekommen, und ich muß nach Hause gehen!"

Während sie ihre Sachen zusammenpackt, kommt Geschäftsführer Lang, der Vorgesetzte von Meister Kunze, in die Werkstatt. Der Meister erzählt ihm sofort in Anwesenheit von Frau Müller von seiner Auseinandersetzung mit ihr. Herr Lang, auf dem Weg zu einem eiligen Termin, erklärt unkontrolliert scharf.- "Wer hier nicht spurt, den werfe ich raus! " Frau Müller kann nur noch erstickter Stimme sagen: "Ich kann nicht mehr, ich muß zum Arzt!" Kurz nachdem sie gegangen ist, kommt der Geschäftsführer zur Tür herein. Herr Lang berichtet ihm über den Vorfall. Der Chef fährt daraufhin den Meister an: "Was soll denn das? Sie machen meine besten Leute kaputt. Sehen Sie zu, daß Sie das ganze wieder in Ordnung bringen!" Und Geschäftsführer Lang stellt sich mit dem Zusatz hinter seinen Chef- "Ich erwarte, daß Sie mit Frau Müller wieder ins Reine kommen!"

Welche Fehler hat Meister Kunze begangen?

Wie soll er sich nun verhalten?

Fall 12

Mitarbeiterin Lange möchte an einem Freitag Urlaub nehmen. Sie erwartet an diesem Tag den von auswärts kommenden Nachmieter ihrer Wohnung, dem sie einige Einbauten verkaufen möchte. Es handelt sich dabei um beachtliche Beträge.

Bereits am Montag trägt sie ihr Anliegen ihrem Meister Barth vor, der dies jedoch ablehnt, da sein

Bereich am jedem Freitag Hochbetrieb hat und z.Zt. die Zahl der Mitarbeiter durch Urlaub und

Krankheit stark dezimiert ist. Außerdem hält er den vorgebrachten Urlaubsgrund nicht für so wichtig.

Frau Lange trägt daraufhin dem Betriebsleiter die Urlaubsbitte vor. Nach Rücksprache mit Herrn Barth will auch er den Urlaub nicht gewähren.

An dem bewußten Freitag erscheint Frau Lange nicht zur Arbeit. In einem Telefonat entschuldigt sie sich bei Meister Barth mit starken Kopfschmerzen. Sie habe mit ihrem Hausarzt gesprochen und werde auch eine Krankmeldung vorlegen, wenn der Meister es wünsche. Sie nehme an, daß sie am Montag wieder zur Arbeit kommen könne.

Wie verhält sich Meister Barth, wenn Frau Lange am Montag an ihrem Arbeitsplatz ist ?



Fall 13

Ein Systemprüfer bekommt von seinen Meister den Auftrag, eine Maschine bis 17 Uhr auszuprüfen. Als er gerade mit seiner Arbeit begonnen hat, kommt der Meister einer anderen Werkstatt - außerdem sein Schwager - und bittet ihn, so schnell wie möglich eine ausgefallene Maschine zu reparieren (was als betriebsinterne Hilfestellung durchaus üblich ist).

Der Prüfer zieht diese Arbeit seiner eigenen vor. Da sein Meister bei einer Besprechung ist, kann er ihm die Änderung in seiner Arbeitsplanung nicht mitteilen.

Es ist verständlich, daß er um 17 Uhr mit der Prüfung der Kundenmaschine noch nicht fertig ist. Erst jetzt erfährt der Prüfer, daß sie um 17 Uhr verschickt werden sollte. Der Lastwagen wartet bereits vor der Werkstatt.

Der Meister wird von seinem Vorgesetzten wegen der Verzögerung scharf getadelt und bestellt den Prüfer am nächsten Morgen zu sich.

