

Das Büro-Problem

Beschreibung der Methode: Bevor die TN das Rollenspiel beginnen, erklärt die TR folgende Punkte:

- Jedes geglückte Rollenspiel basiert auf der Voraussetzung, dass die TN im Spiel ihre eigene Meinung vertreten. Wenn eine TN beispielsweise im Spiel die Rolle des/der Personalchefs/chefin zu übernehmen hat, so soll sie so agieren, wie sie dies als PersonalchefIn täte, und nicht so, wie sie sich vorstellt, dass ein/e PersonalchefIn handeln würde.
- Weiters sollen sich die TN nicht um Äußerlichkeiten wie z.B. die Ausstattung des Raumes kümmern.
- Jede TN bekommt ein Namensschild mit dem Namen der Rollenfigur.
- Die Beobachterinnen sollen sich im Hintergrund leise verhalten.
- Danach liest die TR die Einführung in den Fall für alle TN vor:

Ihre Firma expandiert. Weil das „Stammhaus“ zu klein wurde, hat die Geschäftsleitung das etwa 1 km entfernte Betriebsgebäude einer anderen Firma hinzugemietet, mit Erdgeschoß und drei Etagen. Parterre und 1.Stock werden für die Produktion genutzt; in den 2. Stock ziehen die Schreibkräfte und das Druckschriftenlager. Die 3. Etage enthält außer Kantine und Sanitätsraum noch fünf Büroräume. Das Gebäude, das für drei Jahre gemietet wurde und erklärtermaßen eine Übergangslösung darstellt, wird von der „Produktionsgruppe A“ bezogen, deren Chefin Frau Dir. Waage ist. Zu dieser Fertigungsabteilung gehören insgesamt 94 MitarbeiterInnen, einschließlich fünf Führungskräfte der mittleren Ebene. Die Geschäftsleitung hat ausdrücklich erklärt, dass wegen der drei Jahre Mietzeit keine Gelder für Umbauarbeiten freigegeben werden. Beim Umzug in das neue Gebäude ergibt sich ein Problem, das im Stammhaus nicht existierte. Dort hatten alle Führungskräfte der mittleren Ebene einheitlich ausgestattete Büroräume von je 22m² Größe. Doch schon bei einer ersten Besichtigung des angemieteten Baues stellt sich heraus, dass die vorhandenen Büroräume sehr unterschiedlich in Größe, Ausstattung und Lage sind. Frau Waage erkennt sehr schnell, dass die verschiedenen Räume als positives oder negatives Status-Symbol gewertet werden würden. Sie beschließt deshalb, unverzüglich in einer Besprechung mit ihren Führungskräften eine Entscheidung darüber herbeizuführen, wer welches Büro beziehen soll. Frau Waage, die außer für die Produktionsgruppe A für zwei weitere Bereiche zuständig ist, wird nicht in das angemietete Betriebsgebäude ziehen; sie behält ihr Büro im Stammhaus.

Es gibt nun sechs Rollen an die TN zu vergeben. (siehe Arbeitsmaterialien „Das Büro-Problem“) Die TN sollen dabei ihre Rollenbeschreibungen für sich behalten und diese den anderen TN nicht zeigen. Alle anderen TN sind BeobachterInnen und setzen sich in den Hintergrund, um die Diskussion nicht zu stören.

Nach dem Spiel sollen die Akteurinnen beschreiben, wie es ihnen ergangen ist. Die Beobachterinnen berichten, was ihnen aufgefallen ist. Falls das Rollenspiel mit Kamera aufgenommen wurde, können das Video angeschaut und einzelne Passagen diskutiert werden.

Rollenbeschreibungen für „Das Büro-Problem“

Rolle für Direktorin Waage: (46 Jahre alt, Dipl.-Ing., seit 22 Jahren in der Firma)

Sie sind seit 22 Jahren bei der Firma. Haben sich in verschiedenen Abteilungen ausgezeichnet bewährt und genießen das volle Vertrauen der Geschäftsleitung. Man hat Ihnen eben erst zusätzlich die Leitung der „Produktionsgruppe A“ übertragen, weil man für diesen ausgesiedelten Zweigbetrieb eine zuverlässige Fachfrau braucht.

Sie wissen, dass zwischen Ihren Abteilungs- und Gruppenleiterinnen Spannungen bestehen, die ganz einfach in der Persönlichkeitsstruktur dieser Menschen begründet sind. Deshalb ist immer eine latente Konfliktbereitschaft gegeben. Ihr Ziel in der bevorstehenden Besprechung ist, es gar nicht zu einem Konflikt kommen zu lassen. Halten Sie sich deshalb mit Ihrer eigenen Meinung bis zum Ende der Besprechung zurück! Versuchen Sie die Diskussion so zu leiten, dass akzeptable Vorschläge aus der Gruppe kommen; suchen Sie nach Verbündeten, so dass am Ende eine Mehrheit zustande kommt, so dass die Unzufriedenen nicht Ihnen den „Schwarzen Peter“ zuschieben können.

Rolle für Abteilungsleiterin Dr. Witzig: (32 Jahre, Mathematikerin, seit 2 Jahren bei der Firma. Fachfrau für Maschinenprogrammierung)

Sie sind promovierte Mathematikerin und haben sich schon während Ihrer Studienzeit auf das Programmieren von Fertigungsmaschinen spezialisiert. Sie haben auch nach dem Studium jeden Urlaub für Fortbildung geopfert. Vergangenes Jahr waren Sie 6 Wochen zu einem äußerst schwierigen Spezialkurs in den USA. Jedenfalls: Auf dem Gebiet der Maschinenprogrammierung macht Ihnen so schnell keiner was vor!

Da sie ausschließlich geistig arbeiten, wenn Sie neue Programme erstellen, steht Ihnen ein ruhiger Raum zu, in dem Sie ungestört arbeiten können. Schließlich weiß auch die Geschäftsleitung, was passieren würde, wenn Ihre Programme nicht okay sind. Sie werden deshalb eines der ruhigen Büros beanspruchen.

Allerdings sind Sie nicht der Meinung, dass es wegen dieser Büroverteilung zu großen Diskussionen kommen sollte. Schließlich ist das Gebäude nur eine Übergangslösung – wer weiß, was in drei Jahre sein wird! Sie werden sich deshalb nicht auf das ruhige Zimmer Nr. 1 versteifen, sondern jedem Angebot zustimmen, das überhaupt akzeptabel ist. Außerdem schätzen Sie Frau Waage außerordentlich, als Mensch wie als Fachfrau, und möchten ihr bei der zu erwartenden stark emotionalen Diskussion ein bisschen hilfreich zur Seite stehen.

Rolle für Abteilungsleiterin Schnell: (36 Jahre, Dipl. Ing. (FH), seit 8 Jahren bei der Firma. Fungiert praktisch als „Technische Leiterin“ dieses Zweigbetriebes, obwohl sie nicht offiziell dazu ernannt wurde.)

Sie sind Diplom-Ingenieurin (FH) und ein richtiges „Allround-Genie“, wenn es um die Beseitigung unvorhergesehener technischer Probleme geht. Sie haben eine Reihe kleiner Erfindungen gemacht, durch welche der Maschinenpark rationeller ausgenutzt werden kann. Allein wegen dieser Leistungen sind Sie de facto zur Technischen Leiterin dieses Zweigbetriebes geworden. Auch Ihre Mitarbeiterinnen bewundern Sie wegen Ihrer Tüchtigkeit.

Sie sind der Meinung, dass Ihnen als Technische Leiterin das repräsentative Büro, d.h. das Eckzimmer Nr.1, zusteht. Vermutlich wird Frau Sparsam, ebenfalls dieses Büro beanspruchen. Aber damit wird sie bei Ihnen nicht durchkommen! Ein Problem für sich ist die Kollegin Einfallsreich. Diese, ist erst zwei Jahre im Betrieb und brennt vor Ehrgeiz. Sie ist zwar keine schlechte Verpackungsfachfrau, aber lange nicht so gut, wie sie überall herausposaunt.

Vermutlich wird sie eines der besseren Büros unter den Nagel reißen wollen- doch dies werden Sie zu verhindern wissen!

Rolle für Abteilungsleiterin Sparsam: (42 Jahre, Betriebswirtin, seit 10 Jahren bei der Firma. Fungiert als „kaufmännische Leiterin“ dieses Zweigbetriebes und kümmert sich in erster Linie um den Einkauf.)

Sie gehören zu den bewährten Führungskräften dieser Firma und hoffen, eines Tages einen Stuhl in der Direktion einzunehmen. Als erfahrener Fachfrau, die niemals unüberschaubare Risiken eingeht, haben Sie für die Firma bei der Materialbeschaffung schon viel Geld eingespart. Deshalb sind Sie bei den VertreterInnen der Zulieferanten nicht gerade beliebt; aber auch im eigenen Haus ernten Sie bei vielen KollegInnen für Ihre Sparsamkeit mehr Geringschätzung als Anerkennung. Aber das lässt Sie kalt. De facto sind Sie die kaufmännische Leiterin dieses Zweigbetriebes. Als solches steht Ihnen selbstverständlich des Eckbüro Nr.1 zu! Möglicherweise werden Dr. Witzig und Frau Schnell, die sich als „technische Leiterin“ aufspielt, ebenfalls auf diese Büros reflektieren. Aber so leicht lassen Sie sich nicht um Ihre Ansprüche bringen!

Rolle für Gruppenleiterin Einfallsreich: (30 Jahre, Dipl.-Ing. (FH), Fachfrau für Verpackung und Verpackungsmaschinen. Seit 2 Jahren bei der Firma)

Sie sind Diplom-Ingenieurin (FH) und für Ihr relativ junges Alter schon eine recht versierte Verpackungsspezialistin. Vielleicht kommt es daher, dass Sie schon früh eine leidenschaftliche Bastlerin und Erfinderin waren. Obwohl Sie dieser Firma erst seit zwei Jahren angehören, haben Sie doch schon eine Reihe von Verbesserungen durchgeführt, die ein wesentlich rationelleres Auslasten der Verpackungsmaschinen erlauben. Die Geschäftsleitung ist Ihnen wegen Ihrer Aktivitäten sehr dankbar, und man hat bereits angedeutet, dass Sie erst am Anfang Ihrer Karriere stünden.

Sie sind aus diesen Gründen der Meinung, dass Ihre Arbeit besonders wichtig und verantwortungsvoll ist. Schließlich laufen zu Zeit mehr als 600.000 Verpackungen pro Monat über die von Ihnen betreuten Maschinen! Ihr Status in der Firma ist ohne Zweifel hoch, und dem sollte auch Ihr neues Büro entsprechen! Für Sie kommen überhaupt nur Zimmer 1 oder 2 in Frage! Und Sie werden sich diesen Anspruch nicht streitig machen lassen – ganz gleich, wie lange Ihre Kollegen schon im Haus sind! Dies gilt besonders gegenüber Frau Schnell, die sich immer als „Allround-Genie“ aufspielt und schon einige Ihrer Verbesserungsideen der Geschäftsleitung als eigene verkauft hat. Sie werden jedenfalls in der bevorstehenden Diskussion alles daran setzten, dass sich diese Schnell nicht in den Zimmern 1 und 2 breit macht!

Rolle für Gruppenleiterin Ruhig: (40 Jahre alt, gelernte Elektro-Meisterin. Seit 12 Jahren in der Firma, zuständig für 20 Mitarbeiter und Mitglied im Betriebsrat.)

Sie gehören der Firma bereits 12 Jahre an und sind seit 4 Jahren Gruppenleiterin. Als gelernte Elektro-Meisterin kümmern Sie sich in erster Linie um die gesamte elektrische Ausrüstung dieses Zweigbetriebes – von der Installation neuer Leitungen bis zur Reparatur elektrischer Antriebsaggregate in der firmeneigenen Werkstatt.

Seit Ihrer Lehrlingszeit sind Sie Gewerkschaftsmitglied und fungieren neben Ihrer Arbeit in der Fertigung das Mitglied des Betriebsrates. Sie haben bei der Geschäftsleitung schon manche Erleichterung für Ihre Arbeitskolleginnen durchgesetzt. Doch gingen diese Verhandlungen stets ohne Konfrontation vor sich, da Ihrer ruhigen Art dem „Auf- den- Tisch- hauen“ nicht entspricht.

Von der Statushascherei der meisten Ihrer Kolleginnen halten Sie nicht viel. Deshalb ist es Ihnen im Prinzip gleich, welches Büro Sie beziehen. Wegen der Sitzungen des Betriebsrates sollte es indessen keines der ganz kleinen Zimmer sein.

Die einzige Kollegin, die Ihnen nicht ganz sympathisch ist, ist Frau Sparsam. Diese hat im vergangenen Jahr Ihr Lieblingsprojekt eines Freizeitheims für die Auszubildenden zu Fall gebracht – nachdem Sie die Geschäftsleitung schon so gut wie überzeugt hatten. Sollte Sparsam die Büros Nr. 1 oder 2 für sich beanspruchen, werden Sie ihr Vorhaben, ganz ruhig aber mit nicht erlahmender Ausdauer verhindern.

Quelle: Birkenbihl, Michael (2003): Train the Trainer. Arbeitsbuch für Ausbilder und Dozenten mit 21 Rollenspielen und Fallstudien. Landsberg/Lech. Seite 299–306.