

Situationsbeschreibung  
**Betriebliche Aufgabenstellung**  
im Rahmen der Fortbildung zum  
**Industriemeister Metall**

Thema:  
**Qualitätsgespräch anlässlich  
interner Reklamationen**

Schwerpunkte: Handlungsbereich Führung / Personal  
Funktionsfeld Fertigung  
(Prozeßfertigung an Folien-Druckmaschinen)

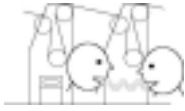
Juni 2000

Modellversuchsbereich: IHK-Gesellschaft für Berufs- und Weiterbildung mbH, München  
(Peter Reinschlüssel, Monika Huber)  
Unternehmen: Alkor GmbH Kunststoffe (Alexander Becker)  
Bearbeitung: Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation  
(Gerd Gidion; Katrin Müller)



## Inhalt

|   |    |
|---|----|
| Das Unternehmen .....                     | 3  |
| Die Prozessfertigung .....                | 3  |
| Der Meisterbereich.....                   | 5  |
| Die Aufgabe .....                         | 6  |
| Originalunterlagen (in Vorbereitung)..... | 11 |



## Das Unternehmen

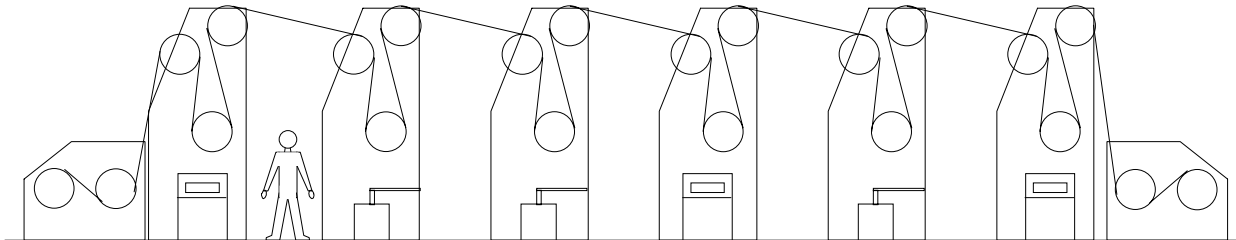
Die Alkor GmbH Kunststoffe wurde 1935 in München gegründet und gehört seit 1977 zu Solvay, einer internationalen Unternehmensgruppe der chemischen Industrie mit Hauptsitz in Brüssel, Belgien. In Deutschland hat Alkor zwei Werke – eines in München mit rund 800 Beschäftigten und eines in Thansau mit rund 100 Mitarbeitern. Alkor vertreibt seine Produkte weltweit und erzielt einen Umsatz von ca. 300 Millionen DM.

Die Produktpalette von Alkor umfasst Kunststoffprodukte für die Automobilindustrie, die Möbelindustrie, Hifi-Anlagenhersteller, Büro- und Organisationsmittelproduzenten und den Hoch- und Tiefbau. So entstehen aus Alkor-Folien Armaturen Bretter, Möbeloberflächen, Ringordner oder Schwimmbad-Dichtungsbahnen. (Informationen aus Alkor-Broschüren)

## Die Prozessfertigung

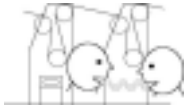
Im Zuge der Erstellung von Kunststofffolien wird ein mehrstufiger Prozeß durchlaufen. Bei Alkor wird die Rohfolie aus Granulat erzeugt. Sie wird dann über mehrere Maschinen geleitet, die die Folie hinsichtlich ihrer pysiologischen Eigenschaften, ihrer Optik und ihrer Oberfläche weiterbearbeiten. Zwischen den Bearbeitungsgängen lagern die Rollen in zentral gelegenen Regalen. Die fertige Folie wird im Normalfall als Rolle gewickelt ausgeliefert.

Die Druckmaschinen haben einen Umfang von etwa 20 Metern Länge, 4 Metern Breite und 5 Metern Höhe. Sie bestehen – grob beschrieben - aus einem Zuführungsbereich, an dem die zu druckende Folie eingeleitet wird, einem Bearbeitungsbereich, innerhalb dessen die Folie über zahlreiche Zylinder umgeleitet, beschichtet, erwärmt, getrocknet, geprägt wird, sowie einem Ausgangsbereich, an dem die fertig bearbeitete Folie wieder aufgerollt wird (s. schematische Abbildung unten).



Die Folien werden grundsätzlich als Rollen an die Druckmaschine geliefert. Die Rollen haben eine Breite von ca. 2,5 Metern, wiegen ca. xx kg und enthalten bis zu 5000 m Folie. Aufgabe der Bearbeitung an der Druckmaschine, die in dieser Aufgabe den betrieblichen Hintergrund bildet, ist die Beschichtung der im vorgelagerten Bereich erzeugten Folie mit dem vorgesehenen Farbauftrag und die Prägung der entsprechenden Oberflächenstruktur.

Insgesamt werden 7 Druckmaschinen betrieben. Auf der einen Gruppe von Druckmaschinen werden weniger hochwertige Folien hergestellt (Alcorcell), etwa für die Spanplattenbeschichtung. Das erfolgt entweder komplett in einem einzigen Arbeitsgang oder für den Endkunden in 2 Arbeitsgängen inklusive des Auftrags von Lack und Haftvermittlung. Auf der zweiten Gruppe von Druckmaschinen werden hochwertige Thermofolien mit Lack- und Haftvermittlerauftrag gefertigt. Hierfür sind ca. 3 Arbeitsgänge nötig. Die im ersten Arbeitsgang nach der Kalandrierung erzeugte bedruckte Folie gelangt nach der Prägung nochmals zur Druckmaschine, um dann abschließend bedruckt und mit Haftvermittler versehen zu werden. Die Anlagen sind zwischen 20-40 Jahre in Betrieb.



Pro Anlage arbeiten zwischen 4-6 Personen im 4-Schicht-Betrieb (je 7 Tage früh, 3 Tage frei, 7 Tage spät, 3 Tage frei, 7 Tage Nachtschicht etc.), es wird mit 4 Farben gedruckt. Die durchschnittliche Rollenmaße sind ca. 5000 m/Rolle. In einer Schicht werden ca. 19.000 m Folie gefahren. Je ein Mitarbeiter ist für die Qualitätssicherung und Folienabnahme zuständig, zwei Mitarbeiter sind für den Rollenwechsel zuständig. Der Maschinenführer holt die Lacke für den nächsten Auftrag und richtet die Walzen her. Die vier Mitarbeiter-Besatzung ist flexibel einsetzbar. Alle können Überwachungstätigkeiten übernehmen wie Farben zusetzen, Muster erzeugen, Nachstellen der Farbe oder Temperaturüberwachung.

Folgende Arbeitsgänge werden für die Erzeugung der Folie durchlaufen:

- Die Kalandert-Fertigung der Grund- bzw. Rohfolie erfolgt auf 4 Kalandern, die jeweils unterschiedlich auf bestimmte Folien spezialisiert sind. Die Rohstoffe werden über einen Einfülltrichter aus dem oberen Stockwerk der Halle hinzugegeben. In einem Extruder werden die Materialien erhitzt und gepreßt, zum Teil auch mit Altfolienresten vermengt. Hierfür ist ein Mitarbeiter zuständig. Trockenfarben werden der Mischung zur Farberzeugung hinzugegeben. Im zweiten Schritt werden Folien gezogen. Die Folie wird satiniert, d.h. es wird eine definierte Oberflächengüte erzeugt. Zum Schluß wird die Dicke der Folie gemessen.
- Es folgt das Drucken und Beschichten. Beim Rüsten der Druckmaschine müssen die Mitarbeiter nach einer bestimmten Reihenfolge die Druckwalzen einbauen. Der durchschnittliche Rüstvorgang beträgt ca. 8 Stunden, der eigentliche Fertigungsprozeß ca. 2-3 Stunden pro Auftrag. Die Farben werden nach Programm im voraus her- und bereitgestellt, das erfolgt mit manuellem Ansatz oder einer Dosieranlage. Im ersten Arbeitsschritt wird die Rohfolie bereitgestellt. Das Urmuster – es entspricht dem angestrebten Druckergebnis - wird aus der Mappe geholt. Die Walzen werden umgebaut, die Farben in die bereitgestellten Farbwannen aufgefüllt und das Muster erzeugt. Die Ausmusterung (Probelauf mit Vergleich mit dem Urmuster) kann ca. 2-6 Stunden dauern. Dazu verwendet man eine alte Rolle mit billiger Folie im Vorlauf, die den gesamten Druckmaschinenweg füllt, bei der die stellenweise eingefügte Originalfolie beschichtet wird und als Vergleichsmuster dient. In den einzelnen Druckwerken wird mehr oder weniger Farbe zugegeben, um die Schlußfarbe zu erzielen. Das Ausmattern verlangt viel Erfahrung und ist nicht detailliert zu beschreiben. In der Regel wird es unter Taglicht mit dem Urmuster verglichen. Während dieser Zeit steht die Maschine still. Nach der Bemusterung erfolgt die Freigabe des Auftrages, so daß die Folie durchlaufen kann, wenn keine Störungen auftreten. In der Druckmaschine wird die Grundfolie abgerollt und über einen Vorheizzylinder weich gemacht; anschließend durch Farbauftrag geglättet. Dann erfolgt das Planen und überdecken der Farbe, um restliche Unebenheiten auszugleichen. Anschließend findet die Behandlung mit der Druckfarbe und das Erzeugen einer einheitlichen Folienfarbe statt. Die Rückseite wird durch Haftvermittler zusätzlich beschichtet. Die abschließende Trockenlegung in einem Trockenkanal erfolgt vor der Aufrollung. Ist eine Rolle voll, wird sie vom Stapler abgeholt und ins Zwischenlager abtransportiert. Nach jedem Auftrag muß wieder umgerüstet werden. Die Zylinder sind ca. 1-2 Tage in der Anlage. Sie werden mit Hilfe eines Hubwagens ausgewechselt. Dafür sind 2-3 Mitarbeiter nötig. Die Stammkunden (ca. 80%) bestellen im ca. 14-tägigen Rhythmus per Abruf.
- Am Prägekalander wird die Oberflächenbeschaffenheit der Folie durch spezifische Walzen erzeugt. Hier wird auch die Weichfolie mit der im 1. Arbeitsgang bedruckten Walze verschweißt und die Abriebfestigkeit der Folie erzeugt.
- Lackauftrag an der Druckmaschine und Haftvermittler
- Zwischenlagerung von Rohfolien und Fertigfolien



## Der Meisterbereich

Der Meisterbereich ist als Bereich des Schichtleiters definiert. Dieser ist für drei Druckmaschinen zuständig. Die Schicht umfaßt etwa 15 Mitarbeiter, es arbeiten in jeder der 4 Schichtgruppen je 4 Mitarbeiter und ein Maschinenführer an der Druckmaschine. Die Schichtleiter sind dem Werksleiter unterstellt, sie sind ihren Maschinenführern, den Facharbeitern und den angelernten Kräften disziplinarisch übergeordnet. Auftrag der Meister ist es, die Abteilung technisch, organisatorisch und wirtschaftlich zu führen.

Zur Rolle des Meisters gehören folgende Punkte:

- Sicherstellung einer kontinuierlichen Produktion
- Abstimmung zwischen ihrem Bereich und den umliegenden Abteilungen (Segmenten)
- Führung ihrer Mitarbeiter
- Laufende Verbesserung der Leistungen des von ihnen geleiteten Bereiches

Die Schichtleiterposition verlangt folgende Kenntnisse:

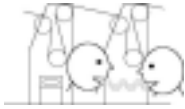
- Fachkompetenz: Maschinenkenntnisse, Grundkenntnisse der Verfahrenstechnik, Produktkenntnisse
- Soziale Kompetenz: aktive Kommunikation, Durchsetzungsvermögen, Vorbildfunktion, Führung
- Methodenkompetenz: Information, Ablauforganisation, Zielsetzung, kontinuierliche Verbesserung

Generell ist davon auszugehen, dass der Schichtleiter ausgezeichnete Kenntnisse in Bezug auf die in seinem Bereich laufenden Druckmaschinen besitzt. Die durch die Führungsposition hinzukommenden Anforderungen in der Organisation und der Führung von Personal bedürfen der besonderen Entwicklung. Hier wird die professionelle Durchführung von Gesprächen als besonderer Qualifizierungsaspekt hervorgehoben.

## Der Ablauf eines normalen Auftrages an der Druckmaschine

Die Arbeitsablaufbeschreibung an der Druckmaschine beinhaltet folgende Schritte:

- Auftragserhalt: Eine Liste mit Aufträgen wird an die Maschine gebracht.
- Auftragsstart: In der Liste und ggf. im Betriebsdatenerfassungs-System befinden sich Daten über Maschine, Kunde etc., denen die Mannschaft die konkreten Aufgabendetails entnimmt.
- Anmeldung: Die Bearbeitung des Auftrages wird angemeldet.
- Materialbereitstellung (gleichzeitig): Bereitstellen der Druckzylinder durch eine andere Abteilung, Bereitstellung der Urmuster bzw. Kundenmuster, Anforderung der Rollen beim Staplerfahrer, Farbherstellung und -lieferung durch eine andere Abteilung
- Rüsten: Die Druckmaschine wird gerüstet, indem Zylinder aus- und eingebaut sowie Presseure umgebaut bzw. gewechselt werden, die Restfarbe zurückgebracht und die Neufarbe angeschlossen wird.
- Maschine justieren: Zur Einstellung der Druckmaschine werden Breite und Dicke der Folie definiert, die Presseurumfänge und die Zylinderumfänge festgelegt, die Folienspannung justiert und Reinigungsarbeiten durchgeführt.
- Mustern: Folgende Schritte gehören zum Mustern: Farbe mischen, Muster auf Probefolie fahren, mit Urmuster vergleichen.



- Freigabe fahren: es ist die Originalfolie einzuhängen und der Freigabestreifen zu drucken, anschließend findet die Abzeichnung der Freigabe durch den Schichtleiter statt. Die Freigabe wird beim Urmuster abgelegt.
- Produktion: Der Druck wird durchgeführt. Dabei handelt es sich z.B. um Thermofolie, die nicht direkt als Versandrolle ausgegeben wird, sondern durch den Farbdruck ein Vorprodukt darstellt, welches erst in die Prägerei kommt und dann an eine weitere Druckmaschine zur Endbearbeitung geliefert wird. Nach jeder Rolle findet eine Qualitätsprüfung statt. Nach jeder Rolle wird ein Muster gezogen und mit der Freigabe verglichen. Der Staplerfahrer holt die fertigen Rollen kontinuierlich ab.
- Dokumentation: Rollenlänge, Anzahl und Qualität werden dokumentiert. Diese Daten werden vom Schichtmeister kontrolliert. Zusätzlich werden während der Arbeit Wartezeiten, Rüstzeiten, Produktionszeiten, Störzeiten festgehalten.

Die Mitarbeiter müssen in der Lage sein, verschiedene Störungen während der Produktion zu bewältigen. Dazu gehören als Maschinenprobleme das Verstellen der Arbeitsmittel, die Behebung von Ausfällen durch elektrische oder mechanische Schäden, Mängel am Druckzylinder oder Verschmutzungen. Andere Störungen beziehen sich etwa auf Folien- oder Farbprobleme.

## Die Aufgaben

Im Zuge der Weiterbearbeitung entdecken die Mitarbeiter am Prägekalander Qualitätsmängel auf der ihnen weitergeleiteten Folie. Es handelt sich um Farbabweichungen, Querstreifen oder Rakelstreifen. Die Mitarbeiter wenden sich an ihren Schichtführer, der den Schichtführer der Druckmaschine herbeizitiert. Es muß sofort eine Entscheidung getroffen werden, wie mit dem konkreten Fall zu verfahren ist. Dabei ist zu entscheiden, ob die Rolle zurück zur Lackierei geht, um nachgebessert zu werden (gilt, wenn die Farbabweichung in Ordnung ist), oder ob der Auftrag abgebrochen und ins Lager zurück muß, wo über die weitere Verwendung zu entscheiden ist.

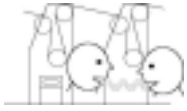
Der Schichtleiter nimmt den Maschinenführer mit in das Gespräch, um ihm unmittelbar die Situation zu vermitteln.

Der Maschinenführer sollte eine Begründung für die Ursache des Fehlers beibringen. Die Konsequenzen sind zu erörtern und aufzulisten. Sie richten sich auf

- die unmittelbare Reaktion in dem konkreten Auftrag
- die Vorbeugemaßnahmen hinsichtlich der Vermeidung einer nochmaligen ähnlichen Fehlerwirkung
- die Konsequenzen für die Verursacher des Fehlers
- grundsätzliche Maßnahmen zur Verringerung der Fehlerhäufigkeit in dem Maschinenbereich
- etc.

Der Schichtleiter stellt sich mehreren Gesprächssituationen:

- das Gespräch mit dem Nachfolgebereich (Beschwerdegespräch)
- das Gespräch mit dem Maschinenführer (Klärungsgespräch, Gespräch über die Konsequenzen)
- Folgegespräche bezüglich des weiteren Umgangs mit dem konkreten Auftrag
- Folgegespräche über die Ursachenermittlung, Vermeidung und Aufarbeitung von Qualitätsmängeln



Es sind dabei auch Themen zu beachten, die nicht unmittelbar auf der Hand liegen, etwa der Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen, daraus entstehenden Konzentrationsschwankungen und in der Folge bewirkter Fehler.

Ziel der Gespräche ist neben der Regelung des konkreten Falls die grundsätzliche Besserung der Qualitätssituation. Dazu gehört auch die Motivation der Mitarbeiter zum Zweck einer größeren Aufmerksamkeit für Qualitätsarbeit.

Ein abgeleitetes Gespräch findet statt, wenn der Maschinenführer mit den Maschinenmitarbeitern spricht. Dabei ist in der Verantwortung des Schichtleiters, daß diese Kommunikation funktioniert.

### **Zusätzliche Lernaufgaben 1 - 7**

**Lernaufgabe 1 :** Die Stelle eines Maschinenführers in Ihrem Meisterbereich ist neu zu besetzen. Ihnen obliegt die qualitative Personalbedarfsermittlung. Erarbeiten Sie in der Gruppe

A eine Stellenbeschreibung für die Position des Maschinenführers

B ein Anforderungsprofil im fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzbereich des künftigen Stelleninhabers

C führen Sie einen Soll- / Ist Abgleich beider Profile durch und legen Sie die konkreten Aufgabengebiete und Delegationsbereiche des Maschinenführers in der Fertigung fest.

**Lernaufgabe 2:** Sie sind als Meister in die Beschaffung und Auswahl des neuen Mitarbeiters integriert. Analysieren Sie in der Gruppe

A die eingegangenen Bewerbungsunterlagen nach Form, Inhalt, Qualität und führen Sie eine A,B,C,- Analyse der Bewerber durch.

B führen Sie im Rollenspiel ein Auswahlgespräch mit dem ausgesuchten A-Kandidaten durch. Stellen Sie auch Fragen, die Aufschluss über die Sozialkompetenz des Bewerbers geben.

C Analysieren Sie das Gespräch in der Gruppe bezüglich Verhalten des Bewerbers und des Meisters.

**Lernaufgabe 3:** Sie wollen den Delegationsgrad an Maschinenführer, Facharbeiter und angeleitete Mitarbeiter verstärken, um mehr Freiräume für Führungsaufgaben zu gewinnen.

A Welche Überlegungen stellen Sie im Vorfeld an?

B Wie gewinnen und motivieren Sie die Mitarbeiter für die Übernahme von mehr Verantwortung?

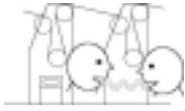
C Wie gestalten Sie die Umsetzung Ihrer Pläne?

**Lernaufgabe 4:** Sie sollen eine Konstruktionsübung durchführen.

A Organisieren und führen Sie anbei beschriebene Konstruktionsübung durch. Bestimmen Sie einen oder mehrere Teamleiter, die die Übung anleiten und kontrollieren.

B Diskutieren Sie Beobachtungen und Ergebnisse in der Gruppe. Setzen Sie die Schwerpunkte der Reflexion in den Bereichen

- Kommunikationsstörungen
- Lösungsfindung
- wie hat / haben der / die Teamleiter die Führungsrolle ausgefüllt?



**Lernaufgabe 5:** Ein neues Rolliersystem in der Produktion verursachte eine völlig neue Zusammensetzung Ihres Mitarbeiterteams. Die neue Situation verursacht Umstellungsaufwand bei den Mitarbeitern und somit Konfliktpotential.

A Analysieren Sie typische Konfliktfelder, die aus dieser Situation entstehen können.

B Erarbeiten Sie eine Gesprächsstrategie für die Lösung einer in A gefundenen Konfliktsituation und führen Sie das Gespräch in einem Rollenspiel aus.

C Analysieren Sie das Verhalten der Gesprächspartner in der Gruppe und überprüfen Sie die Zielerreichung nach dem Gespräch.

**Lernaufgabe 6:** Sie sind als Meister der Prozessfertigung im Gremium zur Beurteilung und Bewertung von Verbesserungsvorschlägen innerhalb des betrieblichen KVP's. Es wurde festgestellt, dass immer weniger Mitarbeiter aus der Fertigung Vorschläge einreichen. In der Gruppenbesprechung sollen Sie dieses Thema ansprechen.

Erarbeiten Sie in der Gruppe ein Konzept mit den Kernpunkten:

- Warum KVP bei uns?
- Welche Vorteile habe ich als Mitarbeiter?

Sie schlagen vor - was passiert im Bewertungsgremium?

**Lernaufgabe 7:** Für die Prozessfertigung soll eine technisch völlig neu konzipierte Druckmaschine erworben werden. Drei Meister des Betriebes sollen zur Einarbeitung zum Hersteller nach Italien reisen. Die Schulung wird zwei Wochen betragen. Der Werksleiter überlässt die Auswahl der Teilnehmer den Meistern. Die Aufgabe bedeutet Imagegewinn und Wissensvorsprung vor den anderen Meistern.

A Entscheiden Sie in einer Gruppendiskussion, welche der anwesenden Meister nach Italien fahren.

B Wählen Sie 4 Beobachter aus, die außerhalb der Gruppe Reaktionen, Meinungen und Verhalten der Teilnehmer beobachten.

C Diskutieren Sie anschließend in großer Runde Eindrücke der Beteiligten und der Beobachter.

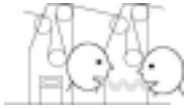
Zusatzinformation zum Thema

### **Gesprächsführung als Instrument der Meistertätigkeit**

Aus dem Alltag heraus entstehen zahlreiche Anlässe für Gespräche, an denen der Schichtleiter beteiligt ist. Sie zu führen ist unvermeidlich. Ob eine Gesprächsdurchführung allerdings professionell oder aus dem Alltagsverstand heraus geschieht, führt zu erheblichen Unterschieden in deren Auswirkung. Folgende Merkmale lassen sich unterscheiden:

- Es können Gespräche unter zwei Personen (der Schichtleiter und ein Maschinenführer, zwei Schichtführer untereinander) sein oder Gespräche in Gruppen (Schichtführer und seine Schichtmitarbeiter, Verhandlungsgespräch zwischen mehreren Werksvertretern und Kunden) sein.
- Es kann sich um ein einzelnes Gespräch handeln (wenn ein unmittelbarer Anlaß direkt geregelt wird), periodisch stattfindende Gespräche (z.B. wöchentliche Schichtleiter-Treffen) oder Gesprächsreihen (eine Projektgruppe beschäftigt sich über ein halbes Jahr mit einer Problembeseitigung).

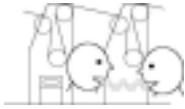




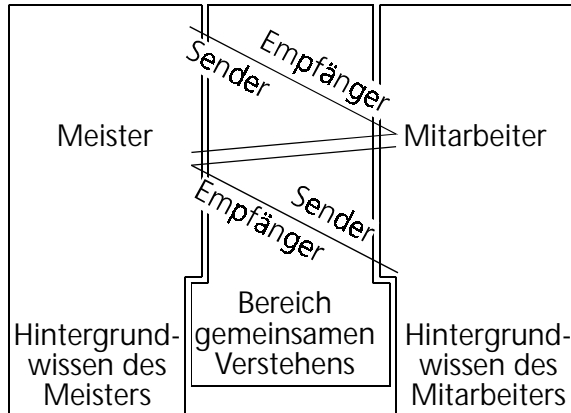
- Die Gesprächspartner können alle aus der gleichen Schicht kommen, sie können aus verschiedenen Unternehmensbereichen kommen (Kalander, Druck, Prägerei), andere Konstellationen bilden sich mit externen Lieferanten und Partnern oder Kunden und Controllern (im weiteren Sinne, etwa Auditoren).
- Das Gespräch kann in der direkten Begegnung stattfinden (man sitzt oder steht zusammen), es kann telefonisch und vermehrt auch elektronisch (in einer Chatgroup) stattfinden.
- Der Gesprächsinhalt kann geprägt sein durch die Absicht der Information (der Schichtleiter erkundet genauere Details zu einem schwierigen Auftrag), der Erarbeitung (eine Projektgruppe entwickelt die Lösung eines Problems), der Berichterstattung (der Schichtleiter berichtet seinem Werksleiter über eine Störung), der Klärung (die Sachlage wird zwischen zwei Parteien abgestimmt), der Unterweisung (der Schichtleiter spricht mit den Maschinenbedienern Sicherheitsregeln) oder der Konfliktlösung (der Streit zwischen Schichtmitarbeitern wird ausgetragen).
- Das Gespräch kann akut entstehen (man kann sich nicht direkt vorbereiten) oder geplant sein (einseitig: ich spreche einen Mitarbeiter nach der Rückkehr aus der Krankheit an; verabredet: ein vereinbarter Termin findet statt).
- Das Gespräch ist öffentlich (andere können mithören) oder in geschlossenem Raum (die Vertraulichkeit ist dabei unterschiedlich).
- Man kann in dem Gespräch als Teilnehmender bzw. Angesprochener oder als Gesprächsleitender bzw. –initiator fungieren.
- Das Gespräch kann während des Verlaufes dokumentiert werden (mit Flipchart oder Metaplanwänden) und durch Protokollierung dauerhaft zu Papier gebracht sein.

| Zweiergespräche                |                               |  | Gruppengespräche       |  |                |
|--------------------------------|-------------------------------|--|------------------------|--|----------------|
| einzelne Gespräche             |                               | periodische Gespräche                        |                        | Gesprächsreihe                             |                |
| bereichsinterne Gespräche      | unternehmensinterne Gespräche | externe Gespräche mit Lieferanten / Partnern |                        | externe Gespräche mit Kunden / Controllern |                |
| Face-to-Face                   |                               | telefonisch                                  |                        | elektronisch                               |                |
| Information                    | Erarbeitung                   | Bericht                                      | Klärung                | Unterweisung                               | Konfliktlösung |
| Überraschende Gespräche        |                               |  | Geplante Gespräche     |  |                |
| Öffentliche Gespräche          |                               |  | Vertrauliche Gespräche |  |                |
| Gesprächsteilnahme             |                               |  | Gesprächsleitung       |  |                |
| Dokumentation (Visualisierung) |                               |  | Protokollierung        |  |                |
|                                |                               |  |                        |  |                |

Die Güte des inhaltlichen Ertrags wird wesentlich durch die Art und Weise beeinflusst, in der ein Gespräch geführt wird. Eine allgemeine Erkenntnis besagt, daß die Begegnung zwischen zwei Personen immer von beiden Seiten gestaltet wird: Man kann nicht nicht kommunizieren, wie Watzlawick (1974) formuliert hat. Die gezielte Gestaltung der Kommunikation wird in dem hier behandelten Fall durch den Schichtleiter gesteuert. Er ist in der Beziehung zum Gesprächspartner einerseits Sender von Fragestellungen, die empfangen und verstanden werden müssen. Andererseits sendet der Befragte Informationen, die der Schichtleiter „hören“ und in den eigenen



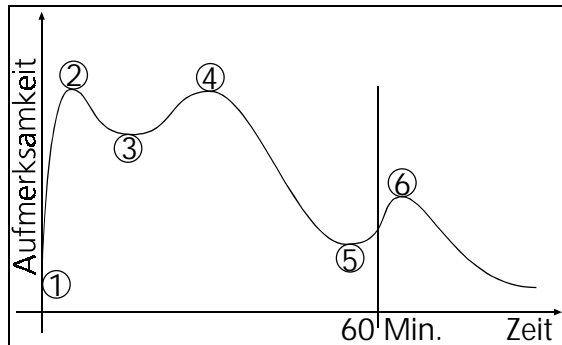
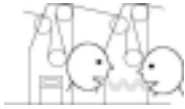
Wissenshintergrund einfügen muß. Das Hintergrundwissen des Gesprächspartners ist Mittelpunkt des Informationsaustausches. Zwischen den Gesprächspartnern wird ein Bereich gemeinsamen Verstehens gegründet.



Die Übereinstimmung in diesem Bereich entscheidet über die Effektivität des Gesprächs. Daher ist zu empfehlen: Geben Sie dem Gespräch eine einfache Struktur! Dazu trägt bei, wenn der Kern der besprochenen Inhalte genau vordefiniert wurde und der Schichtleiter darauf achtet, die damit zusammenhängenden Fragen immer wieder in das Blickfeld zu bringen. Einfachheit ergibt sich auch dadurch, daß die Vertrauensebene des Gesprächs zu Beginn geklärt wird. Die Vertrauensebene bedeutet eine Klärung der Erwartungen zwischen den Gesprächspartnern, eine Absicherung über den späteren Umgang mit den Gesprächsergebnissen. In diesem Sinne ist für eine transparente Atmosphäre zu sorgen, indem die Absichten des Schichtleiters erläutert werden, aber auch von vornherein der Gesprächsverlauf selber beschrieben wird. Eine Methode der Vereinfachung ist die gemeinsame Formulierung der Zwischenergebnisse während des Gesprächs. Wenn das Gespräch unübersichtlich wird, hilft ein Rückgriff auf ordnende Techniken. So bedeutet der „kontrollierte Dialog“, daß eine Antwort durch den Fragenden zunächst wiederholt wird („Sie haben gesagt, ... habe ich das richtig verstanden?“). Die zeitweilige Verwendung dieser Gesprächsform verlangsamt den Gesprächsfluß und führt in klarere Bahnen. Die sprachliche Artikulation durch den Schichtleiter im Gespräch bewirkt auch eine Selbstkontrolle des richtigen Verstehens.

Die Fragetechnik behandelt ein eigenes Fachgebiet der Kommunikation. Sogenannte geschlossene Fragen lassen dem Antwortenden keinen Spielraum bei der Reaktion, etwa wenn lediglich mit „ja / nein“ oder kurzen Fakten geantwortet werden kann. Günstiger für einen Gesprächsfluß sind offene Fragestellungen, die zu einer frei formulierten Antwort führen (etwa: „Welche Bedeutung haben die Merkmale dieses Musters für Sie?“). Es sollte vermieden werden, unfaire Fragetechniken zu verwenden, die den Befragten manipulieren („Sie glauben doch nicht im Ernst, daß diese Ergebnisse von dem Nachfolgebereich akzeptiert werden?“ o.ä.).

Bei einem Gespräch mit einer Dauer von mehr als 60 Minuten ist erforderlich, einen Spannungsbogen anzulegen, da die Aufmerksamkeit schwankt. Zu Beginn (1) sollte das Interesse geweckt werden, die Bereitschaft ist zu diesem Zeitpunkt besonders groß (2). Die erste Abstimmungsphase ist oftmals erschöpfend (3) und wird dadurch überwunden, daß das gemeinsame Wissensgebiet der Gesprächspartner, beispielsweise das Hauptthema der Besprechung, erreicht wird (4). Der Zeitverlauf bewirkt zwangsläufig eine Konzentrationsabnahme (5), eine günstig gelegte Unterbrechung bzw. ein Wechsel der Situation kann die Aufmerksamkeit nochmals anregen (6). 90 Minuten sollten die Obergrenze eines Gesprächs darstellen.



Der Ablauf des Gesprächs sollte nicht allein sachlogisch konzipiert werden, sondern die Parallelität besonders wichtiger Fragen mit Phasen hoher Aufmerksamkeit suchen. Es empfiehlt sich eine Ablaufdramaturgie. Sie kann z.B. folgenden Schritten folgen:

- die Einstiegssituation mit Vorstellung der Beteiligten und Vertrauensaufbau;
- das Eintauchen in das Thema und der Aufbau eines Bereiches gemeinsamen Verstehens;
- die Erweiterung des Themas in Richtung der Aspekte, die von besonderem Interesse sind;
- wenn möglich die praktische Untersuchung, z.B. an der Druckmaschine;
- ein Wechsel der Situation durch eine Pause, Entspannung oder thematisches Abschweifen;
- die Vervollständigung des Themas entsprechend des vorgefertigten Themenkatalogs;
- die gemeinsame Zusammenfassung der Gesprächsergebnisse;
- die Vereinbarung des weiteren Vorgehens, z.B. bezüglich der Nachbereitung.

Der Gesprächsabschluß sollte bei den Kommunikationspartnern das Gefühl hinterlassen, einen Gewinn aus dem Gespräch gezogen zu haben.

## Originalunterlagen

*Hier werden noch einige Originalunterlagen eingefügt, die dem Lehrgangsteilnehmer das Verstehen der Situationsaufgabe erleichtern, z.B. Fotos von einer Druckmaschine, Beispiele für Arbeitsunterlagen etc., zudem Beispiele für Lebensläufe der Bewerber*