

Zusammenfassung : Betriebspsychologie Heft 1-3 (1)

Heft 1:

Der Betrieb als soziales System

Das Zusammenwirken von Menschen geschieht durch **Interaktionen**, welche innerhalb verschiedener **Organisationsstrukturen (Aufbauorganisationsformen)** stattfinden.

Eine Organisation ist auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet

Organisationsmodelle sind : Ein- und Mehrliniensysteme
Sparten-, Projekt- und Matrixorganisationen

Welches dieser Modelle für den Betrieb am besten ist, richtet sich nach seiner Funktion, das Betriebsziel (Leistungserstellung und Kapitalverwertung) optimal zu erreichen .

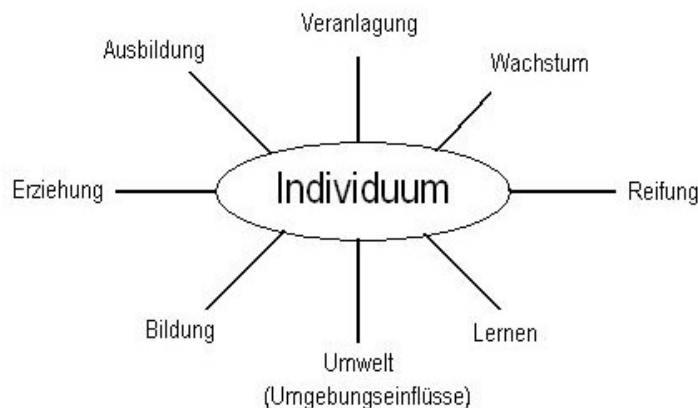
Interaktionen → sind alle Handlungen die zwischen Menschen stattfinden
(die bewussten und unbewussten, die erlaubten und unerlaubten
sowie die einmaligen und ständig wiederkehrenden)

Auf Dauer stattfindende Interaktionen bilden eine **Struktur**, welche immer eine **Funktion** hat.

Eine Vorschrift hat z.B. folgende **Funktionen** :

- Die offizielle Funktion : Sie dient der technischen Sicherheit
(z.B. Vorschriften wie Schrauben zu montieren sind, welche aber erhebliche Mehrarbeit bedeuten würden)
- Die tatsächliche Funktion : Sie ist die Reaktion auf die offizielle Funktion
(der MA würde aus Protest streng nach Vorschrift handeln)
- Die verborgene (latente) Funktion: Sie dient der rechtlichen Absicherung des Betriebs.
(durch den Erlass der Vorschrift – fällig wäre AN)
- - Sie - ist - also - die - eigentliche - Funktion - ←

Beispiele für Interaktionen:



Der Betrieb als soziales System ist im engeren Sinne eine Organisation, also ein soziales System, dass auf ein Ziel hin ausgerichtet ist (wie auch jede andere Institution, Kirche, Parteien etc.)

Der Betrieb ist eine Einrichtung in der Arbeit verrichtet wird, in Ihm geht es um soziale Probleme, die aus der Arbeit unter industriellen Bedingungen entstehen.

→ **Arbeit ist das nützliche und planvolle handeln des Menschen**

- Nützliches Handeln ist es, wenn dadurch Gebrauchswerte entstehen (Güter und Dienstleistungen die Bedürfnisse befriedigen.)
- Das planvolle Handeln ist, wenn der Mensch das wirtschaftliche (ökonomische) Prinzip befolgt.

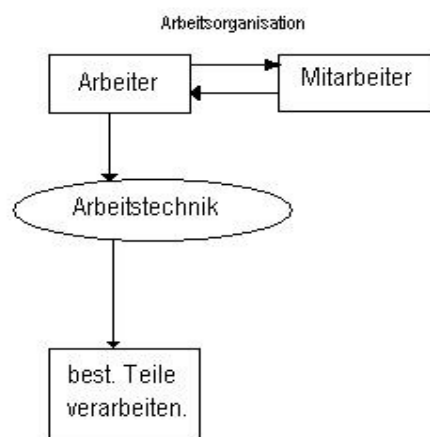
Zwischenmenschliche (soziale) Probleme werden durch **kommunikatives handeln** (zwischenmenschliche Verständigung nach Wertorientierung, Sinne, Glaube etc.) gelöst, die technischen Probleme hingegen **durch zweckmäßiges (Instrumentelles) handeln**.

Diese **Doppelbeziehung** menschlichen Handelns (nützliches – planvolles) findet man im Arbeitsprozess wieder, in den Begriffen **Arbeitstechnik und Arbeitsorganisation**.

→ Arbeitsorganisation ist die betriebliche Arbeitsteilung und Kooperation.

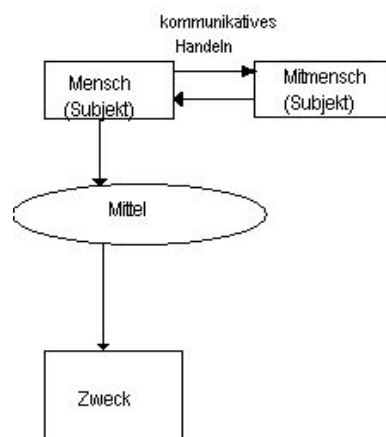
So wie zweckmäßiges (planvolles) Handeln immer in zwischenmenschliches Handeln eingebettet ist, ist auch das technische Handeln im Arbeitsprozess eingebunden (im organisatorischen Rahmen des Betr.)

Die Doppelbeziehung bei der Arbeit



Zweckmäßiges Handeln

Die Doppelbeziehung des Handels überhaupt



Von F.Taylor wurde **das Prinzip des kürzesten Weges** konsequent zur Arbeitsorganisation genutzt !
→ Ergebnis = Produktivitätssteigerung ←

Diese Form der Arbeitsorganisation ist der **Taylorismus o. Fordismus** (angetrieben von dem Streben nach Rationalisierung)

und besteht aus der Zerlegung eines Arbeitsprozesses in kleinste Bewegungseinheiten (hinlangen-greifen-bringen). Der Arbeitnehmer spielt hier eine untergeordnete Rolle, ist Mittel zum Zweck.

Berücksichtigt man aber menschlicher Bedürfnisse in der Arbeitsorganisation, kann dies produktivitätssteigernd wirken.

Diese Erkenntnis den Arbeitnehmer als Mitarbeiter zu sehen und Ihn in einem Demokratischen Führungsstil zu begegnen wurde im „**Harzburger-Modell**“ zu Philosophie der Mitarbeiterführung, was zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen unter folgenden Gesichtspunkten führt : → höhere Qualitätsanforderungen
→ Verringerung der Arbeitsbelastung
→ Verbesserung der Entscheidungsspielräume

In den 70er`n forderten die Gewerkschaften eine **Humanisierung der Arbeitswelt** durch folgende Maßnahmen:

- **Job rotation** = Aufgaben- und Arbeitsplatzwechsel
- **Job enlargement** = horizontale Aufgabenerweiterung – auf gleichem Qualitätsniveau
- (z.B.statt immer nur M20 schneiden auch mal M16)
- **job enrichment** = vertikale Aufgabenbereicherung – durch unterschiedlich anspruchsvolle Aufgaben (z.B.statt immer Drehen auch Fräsen)

Lean Management und Lean Production → wörtlich übersetzt Verschlinkung der Arbeitsorganisation

- Die wichtigsten Kennzeichen sind :
- Abbau von Hierachistufen in Verwaltung, Delegation von Verantwortung auf Arbeiterebene.
 - Entspezialiesierung und Rücknahme von Arbeitsteilung (jeder macht wieder alles).
 - Teamarbeit und Kooperation.
 - Systematische Prozesskontrolle und Förderung der Qualitätsverbesserung.
 - Just in Time – Lieferung.

- Die positiven Auswirkungen sind :
- Kostenersparnis durch reduzierte Verwaltung.
 - Höhere Qualifikationsansprüche an produktive Arbeiter.
 - Produktivitätssteigerung und geringere Fehlerquote.
 - ständige Verbesserung des Produktionsprozesses.
 - Mehr Selbstständigkeit erhöht Arbeitszufriedenheit und Motivation.

- Die negativen Auswirkungen sind :
- Der entstehende Druck wird auf die Zulieferer abgewälzt.
 - Die Arbeitsbelastung wird nicht verringert, „Lean Production“ bringt sogar Arbeitsverdichtung mit sich.
 - Just in Time Lieferungen bleiben meistens, auf Kosten der Ökologie, im Stau stecken.

Beim **Prozess ständiger Verbesserung** sind Mitarbeiter oft konservativer als Ihre Vorgesetzten, weil

- Jeder macht sich Routine zunutze(schafft gewisse Bequemlichkeit)
- Nach Jahrelanger Arbeit kann auf Spezialwissen zurückgegriffen werden.

Aber bei Rationalisierung muss mit Statusseinbußen, Dequalifizierung oder sog. Arbeitslosigkeit gerechnet werden. Die Alternative dazu heißt Anpassen an Arbeitsanforderungen und die Bereitschaft zur Fortbildung o. Umschulung. Man kann aber verstehen, dass der Mitarbeiter Veränderungen sträubt,da er Verunsichert ist !

- Gegen diese Verunsicherung kann man :
- die Mitarbeiter umfassend Informieren (damit Sie in die Notwendigkeit der Maßnahme einsehen können).
 - die Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess einbeziehen.
 - den Mitarbeitern echte Wahlmöglichkeiten (Alternativen) lassen.
 - den Mitarbeitern Bedenkzeit für neue Situation geben.
 - den Mitarbeitern Hilfen, wie Einarbeitung, finanziell oder persönlich anbieten.

Die **Flexibilität zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit** fordert flexible Arbeitszeitmodelle, z.B.

- Variable Arbeitszeit zu Kapazitätsorientierung.
- Arbeitszeitkonten abhängig der Nachfrage
- Teilzeitarbeit und Formen der Altersteilzeit.
- Sonderform → Computerheimarbeit.
- Schichtarbeit

Gruppen im Betrieb

Wesentliche Merkmale einer Gruppe sind :

1. Anzahl der Personen (optimum 7)
2. Gruppenbewusstsein (Zusammengehörigkeitsgefühl)
3. Gruppennormen- und Werte (Normen sind Pflichten, Werte sind Ehrensache)
4. Gruppenziele (Gruppenziele sind nicht immer definiert)

Die sozialisation ist u.a. eine individuelle Entfaltung der Persönlichkeit, die sich auf drei Ebenen vollzieht :

1. der **emotionalen** Entwicklung (Regulierung der Triebimpulse Gefühle und Bedürfnisse)
2. der **kognitiven** (geistig intellektuellen) Ebene (logisches Denken, und sich selbst mitzuteilen)
3. der **normativen** Ebene (lernen, das eigene Verhalten und das von anderen moralisch zu beurteilen)

Diese drei Fähigkeiten werden zusammen als **soziale Kompetenz** bezeichnet.

Primärgruppe: Familie (entscheidende Prägungen, bietet dem Kleinkind die Notwendige emotionale Geborgenheit..)

Sekundärgruppe: Alle späteren Gruppen z.B. Schule Sport, Betrieb.

Primärgruppe

- pers. Beziehung
- emotionale Beziehung
- häufige Interaktion
- spontane Begegnungen

Sekundärgruppe

- unpers. Beziehung
 - sachbezogene Beziehung
 - seltene Interaktion
 - förmliche Begegnung
-

Formelle Gruppe: Wird von der Betriebsleitung unter dem Aspekt der optimalen Zweckerfüllung zusammengestellt.

Informelle Gruppe: Bildet sich spontan nach Zuneigung und Sympathie.

Bedeutung der Informellen Gruppen

Warum so wichtig für den Einzelnen :

Verhaltenssicherheit: Vertrauenspersonen die man um Rat fragen kann, psychischer Rückhalt.

Informeller Status: Jeder hat seinen erreichten Status in der Gruppe, wird respektiert

Schutz vor Ausbeutung: Ein mittleres Leistungsniveau schützt den einzelnen vor ständigen steigenden Arbeitsanforderungen, und den Streber vor sich selbst. (Überarbeitung).

Widerstand: Gruppen sind resistenter gegen Angriffe von außen, einzeln Betroffene werden von den anderen in Schutz genommen.

Welche Funktionen haben formelle Gruppen für den Betrieb?

Sozialisationsfunktion: Die Einarbeitung neuer MA wird erleichtert. Man kann von Erfahrenen abschauen, Tricks und Handgriffe erlernen

Motivationsfunktion: Ein Gruppenmitglied wird selten die anderen im Stich lassen und weniger arbeiten bzw. blaumachen. Gemeinsamer Erfolg spornt den einzelnen an.

Identifikationsfunktion: Betriebsloyalität, man redet über den Betrieb von „WIR“, man fühlt sich als Teil des Betriebs.

Informationsfunktion: Wenn sich informelle Gruppen über mehrere Abteilungen hinweg zusammensetzen, kommt es automatisch zu einem besseren Informationsaustausch.

Informelle Gruppen müssen nicht kontraproduktiv sein, sie können aber den VG in Schwierigkeiten bringen wenn er diese emotionale Schutzzone nicht respektiert.

Es gibt 2 Arten des Informationsflusses im Betrieb : Den Dienstweg (von unten nach oben) , und den Instanzenweg (von oben nach unten).

Rolle, Rollenverhalten des einzelnen Mitarbeiters

Identifikationskonflikt

Die Wahrung der beruflichen Identität bzw. der Ich Identität ist ein Balanceakt zwischen Überanpassung und Verweigerung.

Grundtypen zur Bewältigung von Identitätskonflikten:

1. Typ: **Der eigensinnige Verweigerer**

Varianten: Alternativer Aussteiger, der Totalverweigerer, der Bocklose, der bockige Jugendliche, Neinsager

Motive: Angst vor Identitätsverlust, Angst vor Verrat der eigenen Ideale, Selbstbehauptungsbedürfnisse

2. Typ: Das gewiefte Schlitzohr

Varianten: Der zielstrebige Karrieremacher, braver Soldat Schweijk, der Schleimer

Motive: Angst vor Unahnehmligkeiten, verdecktes Eigeninteresse, nur arbeiten wenn nötig, tue Gutes Und sprich davon.

3. Typ: Der Sture Bürokrat

Varianten: Der ängstliche Buchhalter, der Radfahrer, der autoritäre Führer, der selbstgerechte Pharisäer.

Motive: Einhalten von Vorschriften ist doppelt befriedigend. Er braucht keine Angst vor den Vorgesetzten zu haben und kann damit Macht ausüben, nicht nur seinen Untergebenen gegenüber.

Die Angst vor Regelverletzungen ist bei Ihm so groß, dass er den eigentlichen Sinn der Vorschriften leicht aus dem Auge verliert

4. Typ: Der treue Gefolgsmann

Varianten: Der Linientreue Parteisoldat, der im vorausseilend Gehorsame, der selbstlose Kollege, der rastlose Manager

Motive: Wunsch nach Anerkennung, Geltungssucht, Die Überangepasstheit ohne Rücksicht auf eigene Bedürfnisse,

5. Typ: Berufliche Identität (der seine Berufsrolle spielende)

Wer seine berufliche Rolle spielen kann ohne sich dabei zu verleugnen, der wird in seiner familiären Sozialisation bestimmte Fähigkeiten des Rollenverhaltens erlernt haben.

Bereits erwähnt:

Emotionale Ebene: Einfühlungsvermögen und Ambivalenztoleranz → Die Fähigkeit zwiespältige (ambivalente) Gefühle auszuhalten ohne die eine oder andere Seite davon zu verdrängen, ist eine Voraussetzung für die Aufrechterhaltung zwischenmenschlicher Beziehungen im Konfliktfall.

Normative (moralische Ebene): Rollendistanz → darunter versteht man die Fähigkeit, soziale Normen so verinnerlicht zu haben, das man sie nach moralischen Prinzipien flexibel Anwenden kann.

Kognitive (geistige Ebene) : Rolleninterpretation → dazu gehören sprachliche und kommunikative Fähigkeiten.

Strukturmerkmale menschlicher Kommunikation

1.Merkmal: Jede Kommunikation hat eine Inhalts- und Beziehungsaspekt

Inhaltsaspekt bezieht sich auf die Botschaft die in dem Gesprochenen steckt, der **Beziehungsaspekt** bezieht sich auf die Art und Weise wie es gesagt wird. Auf der Beziehungsebene kommen Gefühle zum tragen, genau genommen werden 3 Arten von Botschaften übermittelt. Eine emotionale **Selbstoffenbarung**, ein **Appell**, und eine **Beziehungsdefinition**.

2.Merkmal: Beziehungsbotschaften werden durch Art und Umstände der Kommunikation vermittelt

Es gibt min. 3 Arten eine sachliche Information zu qualifizieren, das heißt in bestimmter Art und Weise emotional einzufärben.

1. **Der Ton macht die Musik**: Gestik, Mimik und Tonfall unterstreichen den Sinn einer Aussage. Eine schnelle Mitteilung erfolgt manchmal auf diesem „Analogen“ Weg. Ein kurzer Blick genügt um eine alarmierende Situation zu verdeutlichen. Analoge Kommunikation findet immer statt, man kann nicht nicht kommunizieren. Selbst Schweigen drückt irgendwas aus.
2. **Die Art der Formulierung**: z.B. ironische Bemerkungen oder übertriebene oder Untertriebene machen deutlich das das Inhaltliche an zweiter Stelle steht. Die Ironie wird genutzt im Fall das der Angegriffene sich wehrt, man kann dann sagen: “Was witt denn? Hab doch gesagt Du bist Supergeil!!“. Es kommt nicht nur auf das **was** sondern auch auf das **wie** an, die eigentliche Botschaft ist zwischen den Zeilen zu lesen.
3. **Es kommt immer auf die Situation an**: Nicht nur **wie** es gesagt wird ist wichtig, sondern auch **wann**. Die Situation ist entscheidend.

3.Merkmal: Aus der kommunikativen Wechselwirkung entstehen Beziehungsstrukturen

Hierbei versteht man die Art und Weise wie jemand auf Dauer mit seinem Gegenüber kommuniziert. Beziehungsstrukturen können **komplementär oder symmetrisch** sein.

Komplementär: Dem Gesprächspartner wird recht gegeben und zugesprochen, fast schon unterwürfig.

Symmetrisch: Keiner steckt zurück, Vorwürfe werden mit Gegenvorwürfen gekontert.

Der Betrieb als Spannungsfeld

Entstehung und Merkmale von Konflikt

: Konflikt ist gekennzeichnet durch (Merkmale):

- vorhandene Gegensätze
- Konfliktpartner sind emotional betroffen
- Befriedigende Lösung für alle nicht in Sicht

Aus versteckten (latenten) Konflikten entstehen oft offene Konflikte, daher sollte man auf folgende Zwischentöne wie *Ironische Bemerkungen, wortkarge Reaktionen, gereizte Zwischenbemerkung und üble Nachrede*

sowie

auf typische Verhaltensweisen wie *Dienst nach Vorschrift, Produktionsfehler, Unpünktlichkeit, Krankmeldungen, oder Leistungszurückhaltung*

achten.

Ansätze zur Konfliktlösung:

Abgesehen von **Rollen- und Identitätskonflikten** (persönliche Konflikte) unterscheidet man noch die zwischenmenschlichen Konflikte.

Rollenkonflikt : Widersprüchliche Erwartungen an eine Person (in einer best. Position)

Identitätskonflikt (Gewissenskonflikt) : Wenn gesellschaftliche Erwartungen nicht mit den persönlichen Bedürfnissen zu vereinbaren sind.
(kann bei jeder Rollenübernahme auftreten)

Um Rollenkonflikte zu vermeiden, gibt es zwei Möglichkeiten : → Gleichzeitigkeit vermeiden
(persönliche Arbeitsorganisation)

→ Prioritäten setzen (Entscheidungsfrage)

Konflikte haben meistens einen Inhaltlichen und einen Beziehungsaspekt.

Folgende zwischenmenschliche Konflikte lassen sich unterscheiden:

Konfliktfreie Kommunikation : Kaum vorstellbar !!

Sachliche Meinungsverschiedenheit: Gepflegtes diskutieren über eine Lösung eines sachlichen Problems.

Reiner Beziehungskonflikt: Am ende eines Streitgesprächs stellt sich heraus das es in der sachlichen Frage gar keine Meinungsverschiedenheiten gibt.

Konfusion (Vermischung der Ebenen) : Offener Streit, bei dem im Eifer sachliche Meinungsverschiedenheit und Beziehungskonflikt munter durcheinander gehen.

Vier Empfehlungen zur Konfliktlösung :

1. *Gib dem Gegner eine Chance = Einen Konflikt, mit der Person man ihn hat, zur Sprache bringen.*
2. *Beziehungskonflikte haben Vorrang = Notfalls Konfliktpartner provozieren, seine Emotionen rauslassen.*
3. *Am Fall bleiben = Auf den konkret ablaufenden Konflikt konzentrieren, Konfliktherd eingrenzen und Konflikt nicht durch Verallgemeinerung ausweiten (z.B. Vorwürfe).*
4. *Den Nullsummenkonflikt in einen Nicht-Nullsummenkonflikt umwandeln = Verständigung auf ein gemeinsames Fernziel fördern, wenn unmöglich dann Unterlegenen die Chance geben sein Gesicht zu wahren.*

Zusammenfassung : Betriebspsychologie Heft 1-3 (2)

Ziele der Mitarbeiterführung (Optimale Effizienz)

Die Ziele einer Mitarbeiterführung ergeben sich aus der doppelten Verpflichtung des Vorgesetzten seinem Betrieb und dem Mitarbeiter gegenüber.

Das Ziel ist es, die Leistung jedes Mitarbeiters so zu fördern, dass das Betriebsziel planmäßig erreicht wird.

Der Vorgesetzte ist verantwortlich für Leib und Leben des Mitarbeiters (keine gefährl. Arbeiten, nicht Überfordern...)
Berufliche Sozialisation seiner Mitarbeiter.

Weiterhin hat der Vorgesetzte die persönliche und berufliche Entwicklung des Mitarbeiters zu fördern.

Der Vorgesetzte der nur betriebliche Ziele verfolgt demotiviert seine Mitarbeiter,
der nur seine Mitarbeiter fördert ist fehl am Platz.

Aufgaben der Mitarbeiterführung:

Die mittlere Führungskraft (der Vorgesetzte) hat technische und Soziale Probleme zu lösen.

Sachliche Aufgaben im Regelkreis :

1. Ziel setzen → 2. Planen → 3. Entscheiden → 4. Realisieren → 5. Kontrollieren → 1. Ziel setzen

- Ziel setzen: Wird vom VG so formuliert, dass betrieblicher Zweck erreicht wird.
- Planen: Vorbereiten der erforderlichen Mittel und Maßnahmen um Ziel zu erreichen.
- Entscheiden: Unter den von der Planung zur Verfügung gestellten Alternativen muss die Beste zur Zielerreichung gewählt werden.
- Realisieren : Organisatorische Vorraussetzung schaffen um gest. Ziele zu erreichen.
- Kontrollieren : Feststellung ob Ziele erreicht wurden, evtl. Fehler in der Durchführung korrigieren.
Unter Umständen auch Kurskorrektur oder Revision der Zielsetzung.

Einführung neuer Mitarbeiter:

Wie kann ein Vorgesetzter z. B. dem (neu eingestellten) Mitarbeiter gegen Verunsicherung helfen ??

Wesentliche Punkte zur Info des neuen Mitarbeiters :

- **Räumliche Umgebung:** Parkplätze Pfortner Toiletten, Pausenraum, Umkleide, Sani, Werkzeugausgabe usw.
- **Arbeitszeit:** Stempeluhr, Verhalten bei Krankheit, Urlaubsregelung, Arbeitszeiten, Pausenregelungen
- **Arbeitsentgelt:** Zusammensetzung des Lohns (speziell bei Akkordlohn) sollte nachvollziehbar sein
- **Unfall- und Feuerverhütung:** Hinweisen auf Gefahrenquellen, Unfallverhütungsvorschriften ...
- **Betriebliche Einrichtungen:** Betriebsrat, Vorschlagswesen für Verbesserungen und Anregungen,
Werksverkauf, Betriebsfürsorge, Beschwerderecht

Ablauf des ersten Arbeitstages des neuen Mitarbeiters:

1. Der neue MA wird erwartet:
Man nimmt sich Zeit - seine künftigen Kollegen werden vorher informiert - mit bedachten Äußerungen, damit keine negativen Vorurteile aufkommen.
2. Einführungsgespräch:
Der neue MA wird über Stand der Firma und Geschichte informiert, Marktstellung und Produktionsprogramm.
Aufgabengebiet und Kompetenzen werden erläutert.
Wichtige Mitteilungen am besten schriftlich mitgeben.
3. Rundgang und Vorstellung:
Komplette Firmengelände zeigen (wenn möglich), Entweder gleich oder dann gar nicht mehr!!
Vorstellung seiner Arbeitsgruppe, sowie allen Mitarbeitern mit denen er künftig zu tun haben wird.
4. Ansprechpartner:
Einen erfahrenen MA zur Seite stellen um Rat fragen zu können, da der VG nicht immer zur Seite steht und erste Vertraulichkeiten aufkommen.
5. Einarbeitung: Einarbeitungsplan erklären, um neuen Mitarbeiter einen Überblick zu verschaffen.

Einarbeitung nach Einarbeitungsplan erfolgt in vier Schritten!

Im Arbeitsplan wird festgelegt, wann und in welchem Zeitraum was auf welche Weise zu vermitteln ist.

Schritte der Einarbeitung :

1. **Überblick geben:** Den MA über die komplette Aufgabe informieren, um deren Sinn verständlich zu machen.
2. **Schrittweise heranzuführen:** Gesamtaufgabe in einzelne Teilgebiete zerlegen. Man beginnt mit den leichtesten Tätigkeiten und steigert den Schwierigkeitsgrad.
3. **Ansprüche steigern:** Die einzelnen Teilaufgaben werden miteinander Verknüpft. Ihre genaue Ausführung wird ständig überprüft, um evtl. falsche Gewohnheiten frühzeitig auszuschließen.
4. **Beurteilungskriterien vermitteln:** Der MA soll die Beurteilungskriterien kennen um seine Arbeit selbständig zu kontrollieren.

Die notwendigen Informationen sollen möglichst einfach, kurz, gut gegliedert und anschaulich übermittelt werden.

Motivation von Mitarbeitern:

Motivation ist der Antrieb eines Menschen zu handeln!

Es gibt 2 Arten von Motivationsstrategien:

1. **Anreizstrategie:** (Wunschdynamik)
MA werden durch Leistungszulagen Motiviert
2. **Verbindlichkeitsstrategie:**
Die MA werden an der Ehre gepackt, sie sollen sich mit dem Betrieb identifizieren, das Wir-Gefühl soll verstärkt werden.

Anreizstrategien:

A.Maslow (Betriebspsychologe) geht davon aus, dass jeder Mensch mehrere Bedürfnisse hat, die seine Handlungen und auch seine Arbeitsbereitschaft bestimmen.

Diese Bedürfnisse lassen sich nach Dringlichkeit in eine Reihenfolge (Stufen) bringen :
(**Maslowsche Bedürfnispyramide** v.U n.O.)

1. Selbsterhaltungsbedürfnis →(Essen, Trinken, Schlafen, Schutz, Sex, Ruhe)
2. Sicherheitsbedürfnis →(sicherer Arbeitsplatz, Alters- Kranken Arbeitslosenversicherung)
3. Kontakt- Sozialbedürfnis →(soziale Integration, In-sein, Geborgenheit, Gruppenbildung , regelmäßige Informationen)
4. Bedürfnis nach Anerkennung, Wertschätzung, Respekt, Status
5. Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und Persönlichkeitsentfaltung (eigenes Potential zeigen)

Das 5. sind *humane* Bedürfnisse, alle anderen *animalische* Bedürfnisse.

Nach dieser Theorie muss man um einen Mitarbeiter zu motivieren nur seinen aktuellen Bedürfnisstand erkennen, um ihm dann den Anreiz zur nächst höheren Stufe zu bieten.

Aber auch diese Theorie hat Schwachpunkte (Nachteile):

1. Demotivierende Wirkung: Wenn Leistungen im Betrieb unterschiedlich honoriert werden, (Motivierender Effekt der Prämienzahlung verpufft schnell)
2. In allen Schichten löst das Geld die größte Motivation aus (Chefetage wie Werkstatt).
Bei Maslow kommt diese alles beherrschende Funktion des Geldes zu kurz
3. Bonussysteme erwecken in Mitarbeitern Gefühle des Misstrauens der Vorgesetzten.
Man ist der Meinung, die Vorgesetzten denken, Mitarbeiter würden nur 100% Leistung bringen wenn man sie ködert.
4. Anreizsysteme lenken von der Sache ab. Sie erzeugen nur außengeleitete Motivation.
Sie überlagern und verdrängen das Interesse an der Arbeit selbst.

Verbindlichkeitsstrategien:

Man braucht Leute auf die man sich verlassen kann, die sich mit dem Betrieb identifizieren und sich für das Produkt verantwortlich fühlen.

Es gibt viele Wege seinen Mitarbeiter geistig zu beeinflussen und moralisch einzubinden, wobei die wichtigsten Methoden :

- Lob bring Erfolgsmeldungen mit sich, moralische Appelle, Lob und Tadel sind weniger taugliche Methoden, besonders wenn dahinter keine Persönlichkeit steht.
- Vertrauensbildende Maßnahmen → Sich mit dem MA auf eine Stufe stellen, ähnlich dem Verhältnis Verkäufer- Kunde. Sich unter Leute mischen verschafft Akzeptanz
- Vorbild sein → Nur das von den Mitarbeitern erwarten, was man auch selber tun würde.
Ein unpünktlicher kann keine Pünktlichkeit predigen.
- Selbstregulierende Anreizsysteme
- Beeinflussung der Gruppenmoral. → Sich eine bestehende informelle Gruppe zu Eigen machen.
Versuchen zwischen versch. Gruppen Wettkampfsituationen Herzustellen, dadurch regelt es sich von allein (intern),dass Auch der letzte alles gibt.
- Visionen entwickeln
- Beziehungsfallen stellen

Der Vorgesetzte sollte bei der Motivation des Mitarbeiters folgendes beachten :

1. die subjektive Arbeitseinstellung seiner Mitarbeiter
2. die objektiven Arbeitsbedingungen
3. die freiwillige innengeleitete Motivation

Subjektive Arbeitseinstellungen:

Typische Arbeitseinstellungen im öffentlichen Bewusstsein :

- **Traditionelles Arbeitsethos:** Ursprung vom Christentum, die Arbeit erfährt zwiespältige Bewertung. Einerseits Strafe für den Sündenfall, andererseits Teilhabe am Schöpfungsakt Gottes.
- **Kollektiv solidarische Arbeitseinstellung:** Arbeit unter kapitalistischen Bedingungen ist Ausbeutung, gegen die wir uns gemeinsam wehren können. Entstehung der Gewerkschaften.
- **Individuelle Arbeitsorientierung:** Wir leben in einer Leistungsgesellschaft, ist meistens von denen zu hören die es zu etwas gebracht haben. Hilf Dir selbst sonst hilft Dir keiner, führt zur Abkehr der kollektiv solidarischen Arbeitseinstellung.
- **Instrumentelle Arbeitseinstellung:** Arbeit ist Mittel zum Zweck, zur Sicherung des Lebensunterhaltes.
- **Bürokratische Arbeitseinstellung:** Das ist die Arbeitsweise bei der man vor lauter Einhalten der Bürokratischen Vorschriften, denn Sinn, nämlich die Arbeit effektiver zu machen verliert.
- **Escapatische Arbeitseinstellung (Null Bock):** Sehr gut in Arbeitsvermeidung Strategien. Langes Nichtstun entwöhnt von der Arbeit.

Lebensalter und Berufserfahrung:

Im Laufe des Arbeitslebens findet man sich schrittweise mit den beruflichen Gegebenheiten ab und entwickelt gewisse Abwehrmechanismen:

1. Phase: Aufbegehren → Aufmucken und Motzen über häufige Jobwechsel, bewusstes Krankfeiern
2. Phase: Stillhalten → Aufsteigen als Mittel zum Zweck, sich Einfügen an die gegebenen Verhältnisse
3. Phase: Anpassung → Im gewissen Alter an Situation anpassen, nur noch wenig Widerstand
4. Phase: Verdrängung → Geistige und Emotionale Kündigung durch verdrängte Unzufriedenheit

Wodurch kann man motivierte Arbeiter erwarten ???

1. Wenn`s Geld stimmt → Befreiung von Existenzsorgen
2. Wenn das Betriebsklima stimmt → gute Arbeitsatmosphäre
3. Wenn es `gute` Arbeit gibt → unter Gut sind folgende Faktoren gemeint (enthalten) :
 1. Qualifikationsanforderung
 2. Autonomie (Entscheidungsspielraum)
 3. Arbeitsbelastung

Die kognitive Dissonanz (innerer Widerspruch) muss reduziert werden, niemand kann sich auf Dauer in seiner Arbeitssituation unglücklich fühlen !!!

Wenn man eine Situation nicht ändern kann, muss man seine Einstellung zu Ihr ändern.

Wenn sich ein Vorgesetzter für seine Mitarbeiter einsetzt, aber alle Möglichkeiten ausgeschöpft sind ist auch er gezwungen die Umstände zu akzeptieren.

Gute Arbeitsbedingungen sind notwendig, aber nicht Bedingung für innere Leistungsmotivation.

Von motivierten Mitarbeitern kann man sprechen, wenn sie sich

- für die Arbeit **interessieren**
- mit der Arbeit **identifizieren**
- in der Arbeit **engagieren**

Nocheinmal die wichtigsten **Vorraussetzungen für innere Arbeitsmotivation** :

- Ein fairer Vertrag
 - Gutes Betriebsklima
 - Humane Arbeitsbedingungen
 - Aufgaben, die auch geistig fordern
-

Einfluss des Lebensalters auf Arbeitsweise / Leistung:

Junge Arbeitnehmer :

Vorteile → Kreativ
→ Flexibel
→ Nicht Betriebsblind

Nachteile → Sprunghaft
→ Unerfahren
→ Sehr wechselfreudig

Ältere Arbeitnehmer:

Vorteile → Erfahren
→ Betriebstreu

Nachteile → Unkreativ
→ Unflexibel
→ Betriebsblind

Problem der unmotivierten Gruppe:

Die mangelnde Motivation einer Gruppe lässt sich nur schwierig klären, komischerweise liegt das größte Kosten- und Zeitersparnis darin, sich genügend Zeit für ein Gruppengespräch nach folgendem Muster zu nehmen :

Verstehen – Verschieben - Vereinbaren

1. Verstehen: Was liegt vor ?? → Meistens ist die fehlende Motivation kein Problem sondern ein Konflikt zwischen Vorgesetzten und den Mitarbeitern.

Folgende Verhalten bieten eine gewisse Sicherheit :

- Nie eine Verhandlung beginnen ohne sich vorher über die Ziele klar zu sein
- Zuerst durch Anhören und Nachfragen die Gründe für das Verhalten der Gruppe verstehen

- Nicht spontan reagieren, immer genügend Zeit zur Motivationsanalyse nehmen:
 - Welche Bedürfnisse stehen hinter dem Anliegen der Gruppe? Werden die eigentliche Wünsche durch die Gruppendynamik oder Hetze einzelner überdeckt?
 - Gibt es Arbeitsbedingungen die „wirklich“ nicht tragbar sind? Kann bei Terminnot eventuell anders organisiert werden?
 - Wer ist für die Einstellung verantwortlich. Wer ist Wortführer? Werden Andersdenkende unterdrückt?

2. Verschieben: Zunächst für die momentane emotionale Verfassung der Mitarbeiter Verständnis zeigen! Erst Beziehungskonflikte lösen, nur dann können sachliche Probleme gelöst werden! Von Sich aus Kompromisse vorschlagen, keine Zugeständnisse abhandeln lassen.

„Verschieben“ steht für eine flexible Verhandlungsstrategie :

1. Zeitliche (Verschiebung) → Wenn Ihr heute keine Lust habt, müsst Ihr morgen länger arbeiten.
2. Personelle (Verschiebung) → Warum immer wir ?? – sollte geprüft werden
3. Sachliche (Verschiebung) → Beide Seiten kommen sich schrittweise entgegen.

Besteht bei einzelnen Mitarbeitern nicht die Bereitschaft einer fairen Lösung, muss man sie die Konsequenzen spüren lassen.

3. Vereinbaren: Am Ende wird eine Vereinbarung getroffen, wobei die Mitarbeiter dabei mit einzu-beziehen sind.
Konsequenzen bei Nichteinhaltung der Vereinbarung sollten bekannt gegeben werden.

Rhetorik, Kommunikation, Kooperation:

Rhetorik ist nichts anderes als die Kunst der freien Rede – Sie will überzeugen und argumentieren !!

Die Qualität der Vorbereitung entscheidet über die Qualität der Ergebnisse.

Man muss nicht im Verkauf tätig sein um zu Verhandeln, bei Mitarbeiterbesprechungen wird verhandelt und Anweisungen wörtlich gegeben.

Wann kommt man als Vorgesetzter in die Lage eine Rede halten zu müssen ??

- Aufträge erteilen
- Bericht erstatten
- Motivieren
- Kompromisse vorschlagen
- Interessen vertreten
- Probleme lösen
- Informieren

In allen Fällen muß die mittlere Führungskraft Überzeugungsarbeit leisten, bei Untergebenen, Kollegen oder VG.

Ein Grundschema für kurze Reden mit appellativer (überzeugender) Zielrichtung :

Man beginnt mit dem Ende der Rede (Was will ich erreichen ?)

Aufbau einer Kurz-Rede:

3. Planungsschritt : Situationsbezogener Einstieg:

- Den Zuhörern erklären, was das Thema mit Ihnen zu tun hat. (Warum rede ich ??)

2. Planungsschritt : Begründung

a) Aktuelle Situation beschreiben, wie es dazu gekommen ist, wer schuld ist. (Wie ist die Situation ?)

b) Erklären der Zielsetzung (Was soll erreicht werden ?)

c) Erklärung der Maßnahmen zum Erreichen der Zielsetzung (Wie kann es erreicht werden ?)

1. Planungsschritt : Zwecksatz:

- Erklären was die Zuhörer zum Erreichen der Zielsetzung tun können (Was will ich von euch ?)

Dieses Grundmodell einer Rede lässt sich je nach Anlass, Zielgruppe und Absicht leicht variieren.

Wichtig ist es einen „situationsbezogenen“ Einstieg zu finden und einen wirkungsvollen Zwecksatz.

Mit dem **Einstieg** will man den Zuhörern klarmachen dass das Thema wichtig für Sie ist.

Man möchte Sie neugierig machen und Sie wachrütteln.

Mit dem **Zwecksatz** wendet man sich noch mal direkt an die Zuhörer und nimmt Sie in Pflicht aktiv zu werden.

Die häufigsten Fehler bei einer freien Rede :

Fehlstart vor Aufregung: Ist man das freie Reden nicht gewohnt, fühlt man sich unwohl !
Man ist nervös, verkrampft man zittert und die Hände schwitzen.

Die entspannte Position muß wohl eingeübt werden:

- Leicht gegrätschte Beine
- Locker in den Knien
- Schultern leicht fallen lassen
- Arme leicht anwinkeln
- Tief durchatmen

Blickkontakt fehlt: Redner ist zu sehr auf sein Stichwortkonzept, oder auf nur eine Person fixiert.
- Ursache kann unübersichtliches Stichwortkonzept sein. (zuviel zu klein geschrieben)
Vor Beginn sollte man sich einige sympathische Personen im Raum aussuchen und diese während der Rede abwechselnd anblicken.

Gestik fehlt: Hände nicht vor den Mund, in die Taschen oder vor der Brust verschränken, damit man sie als natürliches Hilfsmittel einsetzen kann.

Redner wirkt unruhig: Lockere Körperhaltung ist wichtig, muss aber nicht in Wippbewegungen ausarten

Redner spricht zu schnell: Um nicht zu schnell zu sprechen die Zuhörer bewusst ansehen.
Gestik führt automatisch zu pausen im Redefluß.
Der notwendige Blick zum Konzept ist nicht schlimm, sondern erlaubt auch den Zuhörern Verdauung Ihrer Gedanken..

Redner leiert im Tonfall: Gestik, Mimik und Tonfall sind das A & O einer Rede, wer sich mit dem was er zu Sagen hat identifiziert wird automatisch schneller und langsamer, lauter und leiser.

Benutzung von Verlegenheitslauten und Begriffe: Immer „Äh“, „nicht wahr“ und „also“ sollten vermieden werden, bevor man deshalb ausgezählt wird.

Was tun beim stecken bleiben? - Letzten Punkt mit anderen Worten noch mal wiederholen.
- Nach einer Pause zum nächsten Hauptpunkt übergehen.

Eine Sonderform der freien Rede ist **die Präsentation.**

Mit dieser Sonderform der Fünf-Satz-Methode sollte der Techniker vertraut sein:

1. Interesse wecken - Problembewusstsein wecken - Alltagserfahrung wachrufen
2. Scheinlösung anbieten
3. Ideallösung vorstellen - Beschreibung und Handhabung - Vorteile herausheben.
4. Einwände vorwegnehmen
5. Höhepunkt: Leistungsvergleich

Verhandeln – Die Kunst der Gesprächsführung

Genau genommen ist ein Mitarbeitergespräch (Verkaufs-, Vorstellungsgespräch etc.) immer eine Verhandlung. Der Vorgesetzte muß versuchen seinen Redeteil gegen die Interessen der anderen durchzusetzen.

Vorbereitung :

Man sollte nie unvorbereitet zu Besprechungen gehen

Zuerst sollte man an die Gestaltung der Bedingungen denken:

- Zeitpunkt → Termine planen, dass jeder rechtzeitig kommen kann.
Verzögerungen bei vorigen Arbeiten einplanen
- Ort → Wegzeiten sparen und Heimvorteil nutzen.
Ist der Raum angenehm zu gestalten ?
Ist die Sitzordnung so gestalten, dass sich jeder am Gespräch beteiligen kann ?
Sind die nötigen Unterlagen vorbereitet ??
- Teilnehmer → Wer soll Teilnehmen ? Verhandlungen können nur effektiv sein, wenn Fach- und Entscheidungskompetente Leute dabei sind.

Wahrscheinlich wird man seine Ziele nur durchsetzen können, wenn es gelingt die Zweck-Mittel-Planung des Gesprächspartners in die eigene einzubauen.

Dazu müssen folgende Fragen klar sein:

1. Was sind meine Ziele ?
2. Wie kann ich sie begründen ?
3. Mit welchen Gründen wird versucht meine Gründe zu widerlegen ?

- Dann versetzt man sich in seine Lage:
4. Welche Ziele/Interessen verfolgt mein Gesprächspartner ?
 5. Mit welchen Argumenten wird er seine Ziele begründen ?
 6. Mit welchen Gegenargumenten kann ich sie widerlegen ?

Protokoll: Jedes Gespräch protokollieren, zumindest ein Ergebnisprotokoll, auch wenn es zu keinem Ergebnis gekommen ist, aus Gründen der Beweissicherung,
Auch Arbeitsaufträge die aus einer Sitzung hervorgehen niederschreiben.

Ablaufschema einer Verhandlung:

- **Aufwärmphase:**
 - o Lockerer Smalltalk
 - o Dem Gast etwas anbieten (trinken etc.)
 - o Sinn ist es Spannungen abzubauen und gelöste Atmosphäre herstellen

- **Erkundungsphase:**
 - o Ausgangslage darstellen
 - o Jeder stellt seine Sicht der Dinge dar
 - o Evtl. Produkt präsentieren
 - o Infos geben/ erfragen

- **Argumentationsphase:**
 - o Interessengegensätze werden deutlich
 - o Jede Seite schiebt Infos und Argumente nach
 - o Heiße Phase mit persönlichen Beleidigungen, taktische Verwirrspiele

- **Entscheidungsphase:**
 - o Kompromiss deutet sich an
 - o Einigung der Parteien
 - o Beschlüsse werden abgestimmt

oder: - Verhandlungen sind festgefahren, Fronten verhärtet
- Versuch der Atmosphäre zu entspannen, Alternativvorschläge machen ---
- Teilergebnisse zusammenfassen

- **Schlussphase**
 - o Die Themen sind geklärt, Beschlüsse gefasst, Vereinbarungen getroffen
 - o Evt. Verfahrensfragen
 - o Verabschiedungen

Grundsätze Partnerzentrierter Gesprächsführung Beim Thema bleiben

- **Akzeptanz:** Das Anliegen des Mitarbeiters ernst nehmen und sich genügend Zeit nehmen.
Sich freimachen von Vorurteilen:
- **Zuhören:** Das Zuhören nimmt ab umso mehr man sich vom Gesprächspartner überrollt fühlt.
Wenn man emotional getroffen ist, hört man nur noch halb hin und schmiedet an Gegenargumenten.
- **Konkretisieren:** Seine Vorwürfe behutsam formulieren, keine alten Kamellen ausgraben: „ Du hast noch nie, und übrigens...“
- **Transparenz:** Seine Ziele und Motive offen legen, dann kann man dies auch vom Gegner erwarten.
- **Wärme/ Wertschätzung:** Bei Kritik darf die Wertschätzung des Menschen nicht leiden.

Fragetechniken

Wer fragt führt, der Frager bestimmt quasi schon die Art der Antwort.

Bei der **Entscheidungsfrage (geschlossene Frage)** muss der Befragte mit **ja** oder **nein** antworten, oder sich Gut rausreden können.

Die **Ergänzungsfrage (offene Frage)** lässt dem Antwortenden mehr Freiheit. Sie beginnt immer mit einem Fragewort (z.B. Wer, Was, Wo, Wie, Warum, Weshalb etc.)

Nach dieser grundsätzlichen Unterscheidung die gebräuchlichsten Fragetechniken :

Kontaktfrage: Belanglos, dient der Gesprächsöffnung.

Informationsfrage: Erscheint sachbezogen, dient aber dazu den Betreffenden in eine Bestimmte Richtung zu lenken.

Isolationsfrage/Alternativfragen: z.B.: „Was brauchen wir hier noch ?“

Dient dazu Wichtiges von unwichtigem zu trennen.

Vorschlagsfrage: Vorschläge und Ideen in Frageform kleiden um dem Partner die Möglichkeit zu geben Stellung zu nehmen.

Bumerang- Frage: Ist eine Art Gegenfrage zum Zeitgewinn, der Inhalt der Frage wird zurückgegeben.

Provozierende Frage: Mit Ihr wird ironisch überspitzt gefragt, um den Partner aus der Reserve zu locken.

Suggestivfrage: Die Frage lautet so, das die Antwort schon klar ist.

(z.B. Sie stimmen mir sicher zu, oder ?)

Techniken der Einwandbegegnung

Sie sind dazu da, sich bei ausgebufften Gesprächspartnern nicht an die Wand reden zu lassen.

Folgende Techniken der Einwandbewegung sollte man kennen :

Rückfrage: Dient zur Klärung des Einwands und gibt den Angesprochenen Zeitgewinn zur geistigen Atempause.

Sammeln von Einwänden: Der Vorgesetzte kommt in eine aufgebrachte Arbeitsgruppe und sollte erst mal nachfragen was los ist und zu verstehen geben das man auf alles antworten werde.

Den Zuhörern die Gelegenheit geben zu reden (das erleichtert), z.B. Beschwerden anhören um für Beruhigung zu sorgen und Zeit zu gewinnen.

Vorwegnahme von Einwänden: Im Voraus Einwände vorwegnehmen, um Glaubwürdigkeit zu Erhöhen und Einwände hervorheben die man entkräftigen kann.

Wenden von Einwänden: Taktisches Zugeständnis machen und dann wenn der Gesprächspartner ein Gefühl der Genugtuung hat zum Gegenschlag ausholen.
(Zwar-Aber-Methode)

Vor- und Nachteile gewichten: Eindeutige Nachteile nicht um jeden Preis leugnen, sonder Vorteile besonders hervorheben.

Ablenken: Wenn die Gegenargumente ausgehen, ablenken und mit Beispielen daherkommen.

Annahme Methode: Man übernimmt – Versuchsweise – die Position des Gesprächspartners um für Ihn zu ende zu denken, um ihm vorzuführen wo man landet wenn man es so macht.

Autoritäten anführen: Wenn sich das Gegenüber nicht mit Argumenten überzeugen lässt, versuche Gewährsleute ins Feld führen.

(Wissenschafts ung Gerichtsurteile → Im Gesetz steht...,Forschungen haben ergeben...,

Fakten und Zahlen etc.)

Offenbarungsmethode: Dient dazu um sog. Killerphrasen auszuschalten, das Problem auf die Metakommunikation (Art und Weise wie man miteinander spricht) verschieben

Was sind **Killerphrasen:** Killerphrasen sind Dialogtöter, es gibt verschiedene Angriffe die für ein Gespräch tödlich sein können: → Sind ausreden warum man gerade jetzt nicht Diskutieren kann.

Es gibt verschiedene Angriffe (Angriffspunkte) :

Angriffspunkt :Eigene Person

- Ausweichen („Dafür hab ich jetzt keine Zeit“)
- Angriff auf eigene Person unterstellen („Denkst du ich bin blöd?“)
- Eigene Kompetenz betonen („davon versteh ich ja wohl mehr als sie!“)

Angriffspunkt :Gesprächspartner

- Zuständigkeit bezweifeln (“Was gehts Dich an?“)
- Kompetenz bestreiten („Das können Sie doch gar nicht beurteilen)
- Gesprächspartner Streitsucht, unernsthaftigkeit unterstellen (Reg dich nicht so auf)
- Gesprächspartner lächerlich machen (erst mal denken,dann reden)

Angriffspunkt :Gesprächsgegenstand

- Gegen Veränderung sein („ das haben wir bisher immer so gemacht, warum ändern?“)
- Übertreibungen („Wir können auch wieder bei Adam und Eva anfangen!“)
- Fragestellung beanstanden (Wieso fragen sie mich, fragen sie doch Ihre Leute)

Angriffspunkt :Rahmenbedingung des Gesprächs

- Störungen bemängeln („Bei diesem Lärm kann sich ja keiner konzentrieren!“)
- Ausreichend Gesprächsgegenstände bezweifeln („Solange wir nicht genügend Fakten haben brauchen wir gar nicht erst zu diskutieren!“)

Information oder Desinformation als Führungsinstrument

Wenn ein VG Aufträge erteilt, hat er größere Chancen das Interesse der Mitarbeiter zu erreichen als bei Anweisungen oder Befehlserteilung

Der MA kann eigene Kreativität oder Kompetenzen einsetzen.

dazu muß der Vorgesetzte dem Mitarbeiter aber genügend Information zum Ziel geben.

Deshalb, gib deinen Leuten soviel Information wie möglich.

Bei gründlicher Information hört man die Wichtigkeit auf was es ankommt von selber raus. Dieses Vertrauen beruht auf dem psychologischen Mechanismus der **kognitiven Dissonanzreaktion**.

Kontrolle

Da jeder Betrieb zielorientiert arbeitet, muss von Zeit zu Zeit kontrolliert werden, sei es um rechtzeitig umzuplanen oder der neuen Zielsetzung.

Kontrolle ist der Regelkreis zwischen Fertigung und Planung.

Voraussetzung: Die Ziele müssen genau definiert sein.

Die Kontrolle dient im Einzelnen den Zielen

- Qualitätssicherung
- Auffindung für Fehlerverursachenden
- Korrektur des Leistungsverhaltens
- Förderung der Arbeitsmotivation

Anerkennung Kritik und Beurteilung

Anerkennung und Beanstandung beziehen sich auf eine erbrachte Leistung, Lob und Tadel auf die Person.

Anerkennung : Anerkennung ist der verdiente Lohn für gute Leistung.
Positives Feedback (Anerkennung) muß allerdings echt sein, denn nichts ist Unglaublicher als ein aufgesetztes Lächeln.

Kritik (Gespräch): Folgende Grundregeln sollten beachtet werden :

1. Zielklarheit :
 - Man sollte wissen, was will ich beanstanden ?? → Planungs-, Informations-, oder Durchführungsfehler.
 - Was will ich erreichen um Fehler am Produkt zu vermeiden ?
2. Kritik verlangt Diskretion :
 - Je grundsätzlicher die Kritik, je weniger öffentlich austragen.
 - Gespräch unter 4 Augen, um Mitarbeiter nicht unnötig bloß zu stellen.
3. Unmittelbare Reaktion :
 - Fehlverhalten sollte sofort durch negative Sanktionen ausgelöscht werden. (z.B. Da müssen wir mal grundsätzlich drüber reden...)
4. Würdigen der Gesamtleistung :
 - nicht nur das negative sehen, die Unsauberkeit oder die Fehler.
 - das positive nicht als selbstverständlich sehen
 - Etwas gut gemacht zu haben, ist nur glaubwürdig mitzuteilen, wenn man selbst davon überzeugt ist.
5. ICH-Botschaften statt DU-Botsch. :
 - sage nicht „Du trinkst zuviel“, sondern „kann es sein, das du zuviel ...“
GRUNDREGEL: „Sage nicht DU wenn du ICH meinst.“
6. Zuerst die Tatsachen :
 - genau Prüfen was man dem Mitarbeiter vorhalten will. (Sind es objektive Tatsachen, ein Vorfall, den man vom Hörensagen kennt oder schon persönlich gewertet ?)
 - Mitarbeiter neutral das Beobachtete schildern und fragen ob Sachverhalt richtig ist.
7. Fragen ist besser als Behaupten :
 - Ein Fehler ist schon öfter passiert:
 - Nachfragen wie es dazu gekommen ist
 - Nachfragen wie man den Fehler hätte vermeiden können
8. Konkrete Schritte vereinbaren :
 - Die Lösung des Problems und die zukünftige Vermeidung eines Fehlers fragt Man besser aus dem Mitarbeiter heraus.
 - Was gedenken sie zu tun, das dass nicht mehr vorkommt ?
 - Welche Sicherheitsvorkehrungen wollen sie treffen ??
 - Bei persönlichen Problemen oder Verhaltensfehler im privaten Bereich Hilfe zur Selbsthilfe geben.
 - Was wäre der erste Schritt um das Problem zu lösen ?
 - Wann werden sie das erledigt haben ?
 - Wann berichten sie mir darüber ?
9. Verblüffen :
 - Gelingt es nicht zu motivieren(aktivieren) → dann provozieren, welches dazu dienen soll die Eigeninitiative hervorzurufen. (z.B. Tu das was du immer schon tust, obwohl du es ja nicht willst.)

Beurteilung : Ein Vorgesetzter muß seine Mitarbeiter richtig beurteilen können um zu wissen, wem er was in welcher Situation zumuten kann.
Dieses wiederum erfordert Menschenkenntnis.

Menschenkenntnis bedeutet Handlungskompetenz, darunter versteht man im einzelnen :

Die **Fach- und Methodenkompetenz** : wird gemessen an den Qualifikationsanforderungen der Berufes oder Arbeitsplatzes.

Die **soziale Kompetenz** : d.h. die Fähigkeit zwischenmenschlich so handeln zu können, dass sowohl gesellschaftliche Erwartungen wie auch persönliche Bedürfnisse ausgeglichen sind.
Das setzt charakteristische Eigenschaften auf drei Ebenen voraus :

- Auf emotionaler Ebene Gefühle zulassen und widersprüchliche Gefühle (Enttäuschung) aushalten
- Auf kognitiver (Geistiger) Ebene differenziert kommunizieren zu können, sowohl sachbezogen wie auch metakommunikativ.
- Auf normativer Ebene: Rollenverhalten, Regeln u. Vorschriften Verinnerlicht zu haben, so dass man sie flexibel anwenden kann.

Die **ethische Kompetenz** : entwickelt sich schrittweise und hängt ab v. oben genannten Fähigkeiten (in soz.Komp)
-Vorgesetzte haben eine gewisse Verantwortung für die Persönlichkeitsentwicklung ihrer Mitarbeiter.

Führungsstile:

Macht ist die Möglichkeit anderen seinen Willen aufzuzwängen.

Es gibt 2 Wurzeln der Macht:

- die Verfügungsgewalt über Kapital
- den Einfluss auf andere Menschen

Die Macht wird unterschieden in *Herrschaft* und *Gewalt*

Herrschaft beruht auf den Eigenschaften eines **charismatischen** (begnadeten) Führers. (Hidolf Adler) oder auf **Autorität**.

Autorität ist der Respekt und die Annerkennung einer Person.

Sie wird nochmals in **Amtsautorität** und **funktionaler Autorität** unterschieden.

Ein Vorgesetzter besitzt noch lang keine Autorität nur weil er eine Führungsrolle gesteckt wird.

Autorität und Verantwortung beeinflussen sich wechselseitig.

Wer Verantwortung übernimmt muß für sein Handeln Rechenschaft ablegen.

Ein VG hat Verantwortung für:

- das Erreichen des Betriebsziels
- für seine MA's

Seine Autorität leitet sich aus der Verantwortung ab, und Verantwortung wird Ihm übertragen weil er Autorität besitzt.

Eigenschaften einer Führungskraft muß sein: **Handlungskompetenz!** Diese beinhaltet:

- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz
- Soziale Kompetenz
- Ethische Kompetenz

Kompetenz heißt Fähigkeit, Leistungsvermögen.

1. **Fachliches Können und Wissen:** Ein alteingesessener Handwerksmeister besitzt bei seinen Gesellen und Lehrlingen uneingeschränkte Autorität. Er kennt durch Langjährige Erfahrung Tricks und Kniffe die in keinem Lehrbuch stehen. Er ist souverän, steht über den Dingen. Im hochtenisierten Industriebetrieb kann man nicht alle Arbeitsgänge und Abläufe perfekt kennen. Hier ist es wichtig die gesamte Komplexität von Informationen auf das jeweils wesentliche zu beschränken.
2. **Menschenkenntnis:** Das Verständnis für seine MA´s setzt eine Kenntnis von Psychologischen und soziologischen Begriffen voraus.
3. **Initiative:** Ein VG darf nicht lahm sein, er muß Impulse geben und Ideen entwickeln.
4. **Entschlussfreudig:** Keine ewige Zweifler, lieber ne falsche Entscheidung als gar keine.
5. **Verantwortungsbewusstsein:** Der VG hat Verantwortung gegenüber dem Betrieb, seinem MA´s und sich selbst.
6. **Vorbild:** Verlang nie was was Du selbst nicht machst.
7. **Kontaktfähigkeit:** Auf MA Kollegen Kunden zugehen können
8. **Gerechtigkeit:** Leber steng als ungerecht, durch Nachlässigkeiten lässt man sich zum Spielball informeller Wortführer machen.
9. **Selbstbeherrschung:** Wutausbrüche zeugen eher von Hilflosigkeit.

Ein VG sollte eine Persönlichkeit sein.

Situative Führung

Der VG soll nicht nur die Ziele der zu erledigten Arbeiten im Kopf haben, sondern auch den Reifegrad in der Persönlichkeitsentwicklung seiner MA.

Dementsprechend muß der Führungsstil sein, bei den einen mehr Mitarbeiterbezogen bei den anderen mehr Aufgabenbezogen.

Unterweisen:

- wenig mitarbeiterbezogen
- mehr aufgabenbezogen

Überzeugen:

- stark mitarbeiterbezogen
- stark aufgabenbezogen

Partizipieren:

- stark mitarbeiterbezogen
- wenig aufgabenbezogen

Delegieren:

- wenig mitarbeiterbezogen
- wenig aufgabenbezogen

Delegieren von Aufgaben

Delegation ist das Übertragen von Aufgaben, den zur Erledigung Notwendigen Kompetenzen (Befugnisse).

Delegieren ist die Fähigkeit Sachen aus der Hand zu geben.

Warum so wichtig?:

- Entlastung des Chefs
- Nachwuchsführungskräfte heranziehen

Vorteile:

- Entlastung des VG
- Förderung der MA
- Freisetzung Innengeleiteter Motivation
- Personalentwicklungsplanung

Vorraussetzung um das Delegationsprinzip erfolgreich einzusetzen sind :

- Genaue Stellenbeschreibung
- Information als Führungsinstrument
- Der Unterschied zwischen Handlungs- und Führungsverantwortung darf nicht verwischt werden.
- Kontrolle

Zusammenfassung : Betriebspsychologie Heft 1-3 (3)

Lernziele : Was muss vermittelt werden ??

Wer die Rolle eines Lehrenden übernimmt, sieht sich vor zwei Grundproblemen gestellt :

1. „Was will ich vermitteln ?“
- und
2. „Wie erreiche ich das am besten ?“

Erstes nennt man die **didaktische** Frage, zweites die **methodische**.

Didaktik ist die Lehre der inhaltlichen Planung, Organisation und Kontrolle des Lernens.

Methodik ist die Lehre von Verfahren, wie Lernprozesse herbeigeführt werden können.

Ausbildung und Lernen:

Ausbilden darf nur, wer dazu **persönlich** und **fachlich** geeignet ist.

Als **persönlich geeignet** gilt der, der das 24. Lebensjahr vollendet hat und sich keine schweren Verstöße gegen das Gesetz hat zu Schulden kommen lassen.

Als **fachlich geeignet** gilt der, der die erforderlichen beruflichen Fertigkeiten und Kenntnisse sowie die arbeits- und berufspädagogischen Kenntnisse besitzt.

Dem AZUBI soll die „berufliche Handlungskompetenz vermittelt werden, darunter versteht man Verschiedene Aspekte :

- Fachliche
- Methodische
- Soziale
- Ethische Kompetenz

Die Vermittlung beruflicher Handlungskompetenz setzt Lernfähigkeit und Bereitschaft in drei verschiedenen Lernbereichen voraus.

- der kognitive (geistige) Lernbereich mit dem Ziel Kenntnisse und Wissen zu vermitteln,
- der psychomotorische (körperliche) Lernbereich mit dem Ziel Fertigkeiten zu vermitteln,
- der emotional-affektive Lernbereich mit dem Ziel Antriebsenergien, Wünsche, Gefühle, und Wertvorstellungen zu kultivieren und des weiteren Arbeitseinstellung und Motivation zu fördern.

Lernziele in der beruflichen Unterweisung:

Für die Beurteilung von Lernleistungen ist nicht nur der Schwierigkeitsgrad der Aufgabe oder die Komplexen Stoffe die vermittelt werden sollen von Bedeutung, sondern auch das Anspruchsniveau. Es ist ein Unterschied ob gelernter Stoff hirnlos nachgeplappert wird, oder selbständig weiterentwickelt werden kann.

Daher werden Lernziele in Rangstufen eingeteilt, wobei das am besten für die des kognitiven Bereichs Möglich ist. (Beispiele folgend)

Lernziel-Rangstufen für den Bereich beruflichen Wissens

1. Reproduktion: Der Azubi kann das Gelernte auf Abruf wiedergeben. (Abfragbares Faktenwissen ist Unverzichtbar)
2. Reorganisation: Der Azubi kann das ermittelte Wissen neu ordnen und selbständig anwenden. (Er kann mit gelernten Inhalten umgehen, mit eigenen Worten darstellen, von anderen Inhalten unterscheiden und vergleichen.)
3. Transfer: Der Azubi kann das Gelernte auf ähnliche Arbeitsvorgänge mit anderen Randbedingungen anwenden.
4. Kreativität: Der Azubi kann mit gelerntem selbständig Probleme Lösen und neues Entwickeln.

Lernziel-Rangstufe für den psychomotorischen Bereich

1. Grundfertigkeiten: Der Azubi kann elementare Fertigkeiten wie Sägen, Feilen, Bohren etc.
2. Spezialfertigkeiten: Der Azubi kann spezielle Elemente der Fachausbildung wie Gewindeschneiden an Drehmaschinen etc.
3. Komplexfertigkeiten: Der Azubi vereint elementare und spezielle Fertigkeiten in einem Arbeitsablauf.

Lernziel-Rangstufe im emotional-affektiven Bereich (bestimmte Grundqualifikationen)

1. Empathie: Die Fähigkeit sich in einen anderen hineinzuversetzen (Einfühlungsvermögen)
2. Ambivalenztoleranz: Die Fähigkeit zwiespältige Gefühle auszuhalten ohne sie zu verdrängen, sowie Enttäuschungen im unvermeidlichen Umfang zu ertragen.
3. Sprachvermögen: Die Fähigkeit sich selbst bewusst, und nicht nur sachbezogen differenziert, mitzuteilen.
4. Rollendistanz: Die Fähigkeit soziale Normen verinnerlicht zu haben und diese flexibel anwenden können.

Grundformen des Lernens:

Lernen durch Versuch und Irrtum: Durch Schaden wird man klug!

Lernen durch Nachahmung: Lernen durch beobachten und nachmachen

Lernen durch Identifikation: Wozu man Lust hat, lernt man leichter.

Sich mit Personen identifizieren welche diese Fähigkeiten beherrschen.
(so eine Art Vorbildfunktion)

Lernen durch Einsicht: Selbständiges Lernen aus Büchern, wobei ein Ausbilder mit konkreter Anschauung zur Seite steht.

Unterweisung am Arbeitsplatz

Sie dient hauptsächlich im gewerblich- technischen Bereich der Vermittlung von Fähigkeiten und Handgriffen, welche hauptsächlich durch anschauen sowie mit Übungen erlernt und danach durchgeführt werden können.

Lehrgespräch

Praktische Erfahrungen am Arbeitsplatz noch mal aufrollen und theoretisch Vertiefen.

Unterricht

In der Schule : Einführung von neuen Stoffgebieten und neuen Themen.

Im Betrieb : Vermitteln von unternehmensspezifischen Kenntnissen

(z.B. Firmengeschichte, Unternehmensaufbau, Waren-Werkstoffkenntnisse)

Selbstorganisiertes Lernen

→ Projektarbeit !!!

Ein komplexes Problem steht im Mittelpunkt, nicht der Ausbilder.

Der Ausbilder stellt Lern- und Arbeitsmittel zur Verfügung und hat beratende Funktion.

Unterweisungstechniken

- Das Vormachen (Nachmachen was beobachtet wurde)
- Das Vorzeigen (Anschauung von Werkzeugen, Maschinen etc., danach beobachtung wiedergeben)
- Vorführen (Dinge in Aktion zeigen → Experiment. Vorgänge versuchen zu deuten)
- Die Besichtigung (In der Realität steht die Masch. Nicht immer in der Werkstatt, also Besichtigen..)
- Das Abbilden (Bildhafte darstellungen mit Skizzen, Folien, Bildschirmen → als Ergänzung zum gesprochenen)
- Das Vortragen, Erzählen, Berichten
- Das Erklären (Eine sprachgebundene Form das Wissen zu vermitteln)
- Das Fragen

Lernmethoden der beruflichen Unterweisung

Bevor wir endgültig entscheiden nach welcher Lehrmethode wir vorgehen, müssen wir wissen → Welche Möglichkeiten haben wir überhaupt ??

Die wichtigsten Methoden, welche sich in der beruflichen Ausbildung bewährt haben:

„Die Vier-Stufen-Methode“ (geeignet zum Erwerb von psychomotorischen Fähigkeiten)

1. Stufe: Das Vorbereiten:
 - Arbeitsplatz/Gesprächsraum muss geordnet/vorbereitet sein (nicht erst noch Hammer suchen)
 - Der Stoff sollte wenigstens in Stichworten inhaltlich und schriftlich vorbereitet sein.
 - Dem Ausbilder muß es gelingen (beim Azubi mit geilen Fantasien und Blödsinn im Kopf) :
 - a.) Durch Kontaktaufnahme eine sympathische soziale Beziehung herzustellen
 - b.) Durch gezielte Fragen den Kenntnisstand zu ermitteln
 - c.) Durch Aufbau kognitiver Dissonanzen für das neue zu interessieren (z.B. dem Azubi ein Problem vorlegen, dessen Lösung er nicht kennt.)
2. Stufe: Das Vormachen:
 - Den Arbeitsvorgang Schritt für Schritt vormachen, auf typische Fehler hinweisen und dabei erläutern und erklären:
 - a.) Was soll getan werden ?
 - b.) Wie soll es getan werden ?
 - c.) Warum muss es so und nicht anders getan werden ?

3. Stufe: Nachmachen:
 - Durch Selbvertun sammelt man Erfahrung, also nicht sofort eingreifen, denn das verunsichert nur.
 - Unsichere Azubis ermutigen, es so zu versuchen wie sie es für richtig halten, aber
 - bei Gefahr selbstverständlich einschreiten

4. Stufe: Üben und kontrollieren:
 - Wenn ein Vorgang im Prinzip begriffen wurde, genügend Zeit zum üben geben (allein).
 - Ergebnis prüfen und bewerten.
 - Abwechslung ist wichtig! Nicht immer nur Feilen, Feilen, Feilen.....

Leittextmethode (ursprünglich für Fertigungsaufgaben)

Sie ist eine schriftliche Anleitung zum selbstständigen lernen.

Macht man sich die Mühe eigene Leittexte zu entwickeln, sollten sie folgende Teile enthalten:

- a) **Leitfragen**, die zur Information anleiten und deren Information klarheit über Arbeitsaufgabe verschaffen soll.
- b) **Arbeitsplan**: Darunter versteht man Hilfen zur Planung des Arbeitsablaufs
- c) **Kontrollbogen** als Hilfe zur Selbstkontrolle für den Azubi, während und nach der Ausführung, sowie als Unterlage zur Kontrolle, Funktionsprüfung, Schlussabnahme und Bewertung für den Ausbilder.
- d) **Leitsätze**, die noch mal zusammenfassen welche Kenntnisse und Fertigkeiten erlernt wurden oder erlernt werden sollten.

Vergleich der Vier-Stufen- und Leittextmethode zur praktischen Unterweisung

Vier-Stufen		Leittext	
Lehrmethode Ausbilder/Führungskraft lehrt durch :	Lernmethode Mitarbeiter/Azubi lernt durch :	Lehrmethode Ausbilder/Führungskraft lehrt durch :	Lernmethode Mitarbeiter/Azubi lernt durch :
1. Erklären	Zuhören	Entwickeln von Leitfragen Besprechen von Antworten	Selbstständiges Informieren
2. Vormachen	Zuschauen	Entwickeln von Planungshilfen Besprechen von Vorschlägen	Selbstständiges Planen
3. Korrigieren	Nachmachen	Entwickeln von Leitsätzen Besprechen von Problemen	Selbstständiges Durchführen
4. Bewerten	Üben	Entwickeln von Kontrollbögen Auswerten der Ergebnisse	Selbstständiges Kontrollieren

Überblick über Lernzielbereiche und Methoden der betrieblichen Unterweisung

Sozialform der Unterweisung	Lernbereiche	Lernzielbereiche	Methoden der Unterweisung
Unterweisung am Arbeitsplatz	Psychomotorischer Bereich	Fertigkeiten	Vier-Stufen-Methode, Leittextmethode
Lehrgespräch	Kognitiver und Affektiver Bereich	Wissen, Arbeitseinteilung, Motivation	Fragend- entwickelnde Methode
Unterricht	Kognitiver Bereich	Wissen	Lehrvortrag mit audiovisuellen Hilfsmitteln
Selbstorganisiertes Lernen	Kognitiver und affektiver Bereich	Berufliche Handlungskompetenz	Projektmethode, Simulationsmethoden

Praktische Hinweise zur Vorbereitung der Unterweisung

Die wichtigsten Schritte in Form eines Merktzettels:

1. Analyse der Ausbildungsgruppe:
 - * Entwicklungsstand der Azubis bewusst machen
 - * Beziehungen innerhalb der Gruppe wahrnehmen
 - * Informelle Gruppenführer kennenlernen

 2. Analyse der Ausgangslage:
 - * Vorkenntnisse ermitteln
 - * Zusammenhänge mit folgenden Ausbildungsabschnitten beachten
 - * Motivation und Sachinteresse wecken

 3. Bestimmen der Unterweisungsinhalte:
 - * Stoff in Teiltiele gliedern

 4. Festlegung der Unterweisungsinhalte (didaktische Analyse):
 - * Stoffsammlung anlegen
 - * Stoffauswahl treffen
 - * Lernziele formulieren

 5. Auswahl der Unterweisungsmethoden und Techniken:
 - * Aktive Lehrmethoden bevorzugen
 - * Fragen für entwickelnde Methode sorgfältig vorbereiten
 - * Für Anschaulichkeit sorgen
 - * Unterweisungsmittel vorbereiten

 6. Kontrolle der Unterweisungserfolge:
 - * Arbeit selbstständig ausführen lassen
 - * Stoffbeherrschung durch gezielte Fragen oder Tests ermitteln
 - * Eigene Unterweisungsleistung selbstkritisch prüfen
-

Ende der Zusammenfassung.