

Geprüfte Industriemeister

Zusammenarbeit im Betrieb



TEXTBAND

 GemeinsamZukunftBilden

Ihre Autorinnen



Kirsten Kemether

freiberufliche Trainerin in der Erwachsenenbildung

Kirsten Kemether arbeitete 20 Jahre in einer Großbank und war überwiegend im Personalbereich tätig. Sie bildete sich berufsbegleitend zur Bankfachwirtin und Personalfachkauffrau weiter. Bis zum Jahr 2004 steuerte sie als leitende Angestellte einer Großbank die Personalentwicklung für den süddeutschen Raum. Insbesondere in den Bereichen Persönlichkeit und Lernen bildete sie sich stetig weiter.

Seit 2004 ist Kirsten Kemether freiberufliche Trainerin in der Erwachsenenbildung. Ihre Schwerpunkte sind die Bereiche Ausbildung, Personal, Teamführung, Zeitmanagement und Lern- sowie Gedächtnistraining. Darüber hinaus konzipiert und entwickelt sie Skripte für verschiedene Bildungsträger, hauptsächlich zu Personal- und Kommunikationsthemen, sowie neue Lernmedien.



Franziska Stähle

freiberufliche Dozentin in der Erwachsenenbildung

Franziska Stähle absolvierte ein Lehramtsstudium und verbrachte anschließend längere Zeit im Ausland. Als freiberufliche Dozentin in der Erwachsenenbildung ist sie seit 1994 tätig und bietet seit 1999 Seminare v.a. zu den Themen Zeitmanagement und Geschäftskorrespondenz an.

Die Ausbilderkurse und verschiedene Module im Bereich der berufsbegleitenden Meisterausbildung sind seit dem Jahr 2002 inhaltliche Schwerpunkte von Franziska Stähle. Außerdem beschäftigt sie sich mit der Konzeption und Erprobung neuer Unterrichtsmaterialien.

Autorin der Voraufgabe: Helga Romstadt

Arbeiten mit Textbänden

● Mit Ihrer Entscheidung für eine IHK-Weiterbildung haben Sie sich eine anspruchsvolle Aufgabe vorgenommen. Sie erfordert viel Engagement und Eigeninitiative. Im Mittelpunkt Ihrer Weiterbildung stehen die betrieblichen Arbeitsprozesse und die damit verbundenen Anforderungen an Ihre Kenntnisse und Fertigkeiten. Damit Sie auf Ihrem Weg zur IHK-Prüfung erfolgreich sind, haben sich die Industrie- und Handelskammern entschlossen, Textbände als lehrgangsbegleitendes Arbeitsmaterial für Ihre IHK-Weiterbildung zu erstellen.

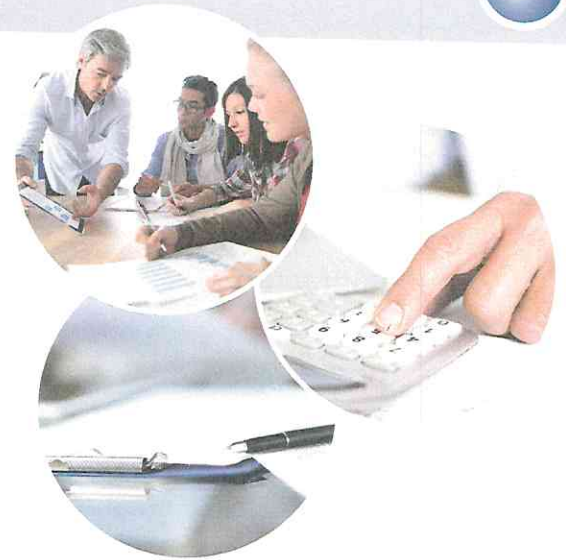
● Lernen in der Weiterbildung ohne schriftliches Begleitmaterial führt selten zum Ziel. Der vorliegende Textband ist Teil eines umfassenden Angebots von bundeseinheitlichen IHK-Lehrgangsmaterialien. Die weiteren Bände des Lehrgangs sind auf der Rückseite des Textbandes aufgeführt.

● Um den Dozenten Spielraum für praktische Beispiele, Übungen oder regionale branchen- und funktionsspezifische Besonderheiten zu geben, enthalten die Textbände grundlegende Aussagen, wichtige Definitionen, Merksätze, Grafiken und Fallbeispiele. Die Textbände dienen dem Überblick über die Lerninhalte und sind von ihrem Umfang her auf diesen Überblick angelegt.

● Die auf dem Rahmenplan und der Strukturierung der Weiterbildungsprüfungen basierenden Textbände sind so konzipiert, dass Dozenten diese inhaltlich wesentlich ergänzen. Sie trainieren mit Ihnen, Gelerntes in konkreten beruflichen Situationen anzuwenden. Genau das wird in der IHK-Prüfung von Ihnen verlangt.

● Die Textbände können mit zusätzlichem Material ergänzt und in Ordnern abgelegt werden, die freien Rückseiten ermöglichen Notizen während des Lehrgangs. Die Industrie- und Handelskammern empfehlen darüber hinaus, die im Buchhandel erhältliche Fachliteratur zu nutzen.

● Ihr Lehrgangserfolg hängt wesentlich von Ihrer aktiven Beteiligung ab. Stellen Sie Fragen, äußern Sie Ihre Erfahrungen, diskutieren und lernen Sie gemeinsam mit anderen Lehrgangsteilnehmern. Das ist die Basis für Ihre erfolgreiche IHK-Weiterbildung.





Die „Kompass“-Unternehmen

Struktur:

Die **Nord Holding AG** ist eine Finanz- und Dachgesellschaft ohne eigene Betriebstätigkeit. Sie übernimmt die Verwaltung der Tochtergesellschaften. An der **Nordwest Küchengeräte AG** ist sie zu 100% und an der **Nordost Gastronomie GmbH** mit 48% beteiligt.

Derzeit stellen 550 Mitarbeiter der Nordwest Küchengeräte AG in drei Sparten Küchengeräte her. Bei einer Bilanzsumme von 20 Mio. € wird ein Umsatz von 51,2 Mio. € erzielt, davon ca. 15% durch den Export.

Die Nordost Gastronomie GmbH produziert Großküchen in Einzelfertigung für die Gastronomie.

Den Vertrieb der Küchengeräte in Deutschland hat die **West Vertriebs KG** übernommen. Komplementär ist Peter Blum, Anna Naumann und Paul Refner sind als Kommanditisten beteiligt.

Die IT-Systeme der Nordwest Küchengeräte AG und der Nordost Gastronomie GmbH werden von Karl Süd, **Süd IT-Systeme e.K.**, betreut. Karl Süd führt in den beiden Unternehmen neue IT-Lösungen ein, übernimmt die Wartung der Hard- und Software und berät die Mitarbeiter beim IT-Einsatz.

Hinweis

Mit Beispielen aus der Praxis lernt man am besten. Deshalb werden die fachlichen Inhalte in diesen Textbänden am Beispiel einer Gruppe von Unternehmen dargestellt.

Wichtig: In der Prüfung werden selbstverständlich andere Unternehmensbeispiele als in den Textbänden verwendet.



Inhalt

1	Berufliche Entwicklung des Einzelnen	1
1.1	Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsentwicklung und beruflicher Entwicklung	1
1.1.1	Selbstwertgefühl	1
1.1.2	Entwicklung von Kompetenzen	2
1.2	Entwicklung des Sozialverhaltens des Menschen	3
1.2.1	Bereiche und Phasen menschlicher Entwicklung	3
1.2.2	Sozialverhalten	6
1.2.3	Lernen	9
1.3	Kooperation und Integration im Betrieb	11
1.3.1	Jugendliche Mitarbeiter	12
1.3.2	Mitarbeiterinnen	13
1.3.3	Ältere Mitarbeiter	13
1.3.4	Mitarbeiter mit Behinderung	14
1.3.5	Beschäftigte mit Migrationshintergrund	15
2	Einfluss von Arbeitsorganisation und Arbeitsplatz auf das Sozialverhalten und das Betriebsklima sowie Maßnahmen zur Verbesserung	18
2.1	Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur	18
2.2	Wechselwirkungen zwischen industrieller Arbeit und Verhalten des Menschen	19
2.2.1	Rahmenbedingungen der Arbeit	19
2.2.2	Maßnahmen zur Arbeitszufriedenheit nach Maslow und Herzberg	20
2.2.3	Anforderungen des Arbeitsplatzes	23
2.2.4	Gestaltung des Entgelts	24
2.2.5	Gestaltung der Arbeitsumgebung	24
2.2.6	Gestaltung der Arbeitszeit	25
2.2.7	Gestaltung des Arbeitsplatzes	26
2.3	Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen	27
2.3.1	Jobrotation (systematischer Arbeits- und Aufgabenwechsel)	27
2.3.2	Jobenlargement (Arbeits- und Aufgabenerweiterung)	28
2.3.3	Jobenrichment (Arbeits- und Aufgabenvertiefung, Arbeitsbereicherung)	28
2.3.4	Problemlösegruppen	29
2.3.5	Teilautonome Arbeitsgruppen	30
2.3.6	Soziale Maßnahmen des Betriebs	30
2.3.7	Arbeitszufriedenheit	31
3	Einflüsse der Gruppenstruktur auf das Gruppenverhalten und die Zusammenarbeit	35
3.1	Wirkungen von Gruppen und Beziehungen in Gruppen	35
3.1.1	Formelle und informelle Gruppen	35
3.1.2	Gruppengröße, Gruppendynamik und Gruppendruck	36



6 Kommunikation und Kooperation, Methoden zur Lösung betrieblicher Probleme und sozialer Konflikte	87
6.1 Betriebliche Probleme und soziale Konflikte	87
6.1.1 Arten und Ursachen betrieblicher Probleme und sozialer Konflikte	87
6.1.2 Möglichkeiten der Verhinderung bzw. Bewältigung von Konflikten	88
6.1.3 Behandlung von Beschwerden	89
6.1.4 Arten, Ursachen und Folgen von Fluktuation und Fehlzeiten bei Mitarbeitern	89
6.1.5 Einflussmöglichkeiten des Betriebs und der Führungskraft	91
6.2 Mitarbeitergespräche	91
6.2.1 Arten von Mitarbeitergesprächen	92
6.2.2 Verschiedene Vorgehensweisen bei der Gesprächsführung	93
6.2.3 Fragetechniken.....	94
6.2.4 Beurteilungsgespräch.....	95
6.2.5 Rückkehrgespräch	97
6.2.6 Kritikgespräch.....	98
6.2.7 Betriebliche Besprechungen	98
6.2.8 Vorbereitungen für einen erfolgreichen Besprechungsverlauf	99
 Lösungshinweise	 102
 Lesen und Vertiefen	 105
 Stichwörter	 107
 Ihr Feedback	



Berufliche Entwicklung des Einzelnen

KAPITEL

1

1.1 Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsentwicklung und beruflicher Entwicklung

Das Berufsleben hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Diese Veränderung beginnt bereits bei der Berufswahl, denn es gibt eine schier unüberschaubare Zahl von Möglichkeiten und Wegen. Daher ist es oft schwer, die richtige Entscheidung zu treffen. Denn nicht nur der Erwerb von Fachkenntnissen ist wichtig, um in einer komplexen Arbeitswelt seinen Platz zu finden. Wer beruflich erfolgreich sein will, muss auch seine Persönlichkeit ständig weiterentwickeln. Hinzu kommt: Arbeit soll nicht mehr nur der Existenzsicherung dienen. Viele Menschen wünschen sich im Beruf Anerkennung, persönliche Entfaltung, verantwortungsvolle Aufgaben und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten. Sie erwarten aber auch Sicherheit sowie Verlässlichkeit und streben eine möglichst gute Verbindung von Beruf und Privatleben an.

Der Begriff des **lebenslangen Lernens** ist mittlerweile von besonderer Bedeutung. Er umfasst sowohl die kontinuierliche Erweiterung der Fachkenntnisse als auch die Arbeit an der eigenen Persönlichkeit. Zufriedenheit und Erfolg im Beruf stärken das Selbstwertgefühl. Ein stabiles Selbstwertgefühl hat wiederum großen Einfluss auf die berufliche Weiterentwicklung.

1.1.1 Selbstwertgefühl

Kein Mensch kann ohne das Zutun seiner Mitmenschen ein Selbstwertgefühl aufbauen. Das Selbstwertgefühl ist der wichtigste Regulator für das Verhalten von Menschen. Der Mensch benötigt für ein stabiles Selbstwertgefühl den Austausch mit seiner Umwelt. Dies beginnt schon im

Säuglingsalter, in dem die familiären Beziehungen prägend sind. Wenn ein Mensch in der Kindheit überwiegend negative Rückmeldungen bez. seiner Person bekommt, z. B. Distanz, Desinteresse, Zurückweisung oder Missbrauch, wird sich sein Selbstwertgefühl entsprechend negativ entwickeln. Erfährt ein Mensch aber Aufmerksamkeit, liebevolle Unterstützung, Zuneigung und Anerkennung, wirkt sich das auch positiv auf das Selbstwertgefühl aus. Die Entwicklung des Selbstwertgefühls verläuft nicht kontinuierlich, sondern unterliegt verschiedenen inneren und äußeren Faktoren. Diese umfassen bspw. das Lebensalter, die berufliche und private Situation, den Freundeskreis, aber auch die finanziellen Möglichkeiten sowie die körperliche und seelische Gesundheit. Wenn dieser ständige Austausch mit der Umwelt gestört wird, z. B. durch Verlust des Arbeitsplatzes und die damit verbundene Isolierung, kann es zu starken Veränderungen der Persönlichkeitsstruktur kommen. Als Industriemeister wird man daran gemessen, wie erfolgreich die Mitarbeiter und das Team sind. Deshalb ist es wichtig, die persönlichkeitsbestimmenden Faktoren zu kennen und diese zu beeinflussen, um die Mitarbeiter entsprechend unterstützen zu können.

Ein schwach entwickeltes Selbstwertgefühl lässt sich häufig an folgenden Verhaltensweisen erkennen:

- starke Abhängigkeit von der Meinung anderer Menschen („Was denkt der andere von mir, wenn ich mich so verhalte?“)
- andauernde Betonung der eigenen Erfolge und starke Fixierung auf Lebensbereiche, in denen diese Erfolge möglich sind (z. B. zwanghaftes Arbeiten, extreme Hobbys)

Besteht die Gefahr, dass das Selbstwertgefühl beschädigt werden könnte, so werden – oft unbewusst – bestimmte



Berufliche Entwicklung des Einzelnen

Abwehrmechanismen mobilisiert. Ein Vorgesetzter sollte die Symptome solcher Abwehrmechanismen erkennen. Seine Aufgabe ist es, nach den Ursachen zu suchen und besonders die Beziehungsebene zu berücksichtigen.

Beispiel: Kompensation

Ein Mitarbeiter fühlt sich in der Firma unterfordert und sieht keine Möglichkeit für eine Änderung. Er beschränkt sich immer mehr auf den „Dienst nach Vorschrift“ und engagiert sich stattdessen stark in seinem Volleyballclub.

Beispiel: Resignation

Ein anderer Mitarbeiter wird bei der Beförderung zum Vorarbeiter übergangen, obwohl er seit Langem mit großem persönlichen Einsatz darauf hingearbeitet hat. Er zieht sich zurück und lässt keinerlei berufliches Engagement mehr erkennen.

Hinweis: Selbstwertgefühl und Mitarbeiterführung

Als Meister muss Ihnen bewusst sein, dass Mitarbeiter ihr Selbstwertgefühl stärken möchten und ihr Handeln daran ausrichten. Deshalb sollten Sie aktiv kommunizieren und Ihre Mitarbeiter bestätigen und wertschätzen.

Die Abbildung 1.1 zeigt die Säulen des Selbstwertgefühls nach dem Psychotherapeuten Nathaniel Branden.

1.1.2 Entwicklung von Kompetenzen

Der Begriff „Kompetenz“ wird in der Literatur vielfach beschrieben. Ursprünglich wird mit diesem Begriff verbunden, dass man über die notwendigen Fertigkeiten und Fähigkeiten verfügt, um Probleme zu lösen. Hieraus leiteten sich in der beruflichen Bildung die vier Kernkompetenzen (sog. Handlungskompetenzen) ab. Diese sind:

- **fachliche Kompetenz**, die das Wissen und Können in Bezug auf die Aufgabe umfasst
- **soziale Kompetenz**, die für den guten Umgang mit anderen Menschen Voraussetzung ist
- **methodische Kompetenz**, bspw. Problemlösungstechniken, aber auch Moderationstechniken und Prioritätensetzung
- **persönliche Kompetenz**, unter der man im weitesten Sinne die Fähigkeit versteht, mit sich selbst umzugehen, bspw. die eigenen Wertvorstellungen, mit denen man sein berufliches Leben aktiv gestaltet.

Diese **Handlungskompetenzen** gelten als die Voraussetzungen für Erfolg im Leben. Die fachliche Kompetenz muss lebenslang immer wieder aufgefrischt werden, denn Wissen veraltet schnell. Die Fachkompetenz ist durch Selbststudium, Seminare und Kurse erlern- und erweiterbar. Die

Abb. 1.1: Säulen des Selbstwertgefühls (nach N. Branden)





Berufliche Entwicklung des Einzelnen

anderen Kompetenzen veralten demgegenüber nicht so schnell, sie sind aber schwerer zu „erlernen“. Durch Erfahrungen, Selbstreflexion und kritisches Hinterfragen kann man diese Kompetenzen aus- und aufbauen.

Merke: Handlungskompetenzen

Um als Meister erfolgreich zu sein, benötigt man Fach-, Sozial-, Methoden- und Persönlichkeitskompetenz. Die drei letztgenannten Komponenten werden als „Schlüsselqualifikationen“ bezeichnet. Sie gelten als Voraussetzungen für den Erfolg, sind langfristig gültig und hauptsächlich durch Erfahrungen sowie Einsicht erlernbar.

Wichtig für die Prüfungsvorbereitung

Der Begriff „Schlüsselqualifikation“ wird in Prüfungen vielfach abgefragt. Sie sollten daher wissen, wie Schlüsselqualifikationen definiert werden und konkrete Beispiele hierzu kennen.

1.2 Entwicklung des Sozialverhaltens des Menschen

1.2.1 Bereiche und Phasen menschlicher Entwicklung

Um das Verhalten der Mitarbeiter besser verstehen zu können, muss man zunächst einige grundlegende Fakten kennen. Wenn bei einem Menschen eine Anlage nicht gefördert wird, kann sie auch nicht genutzt werden. Persönliche Anlagen und Fähigkeiten, wie mathematische Begabung oder technisches Verständnis, müssen trainiert werden, damit sie sich voll entfalten können (s. Abbildung 1.2).

Abb. 1.2: Bereiche menschlicher Entwicklung

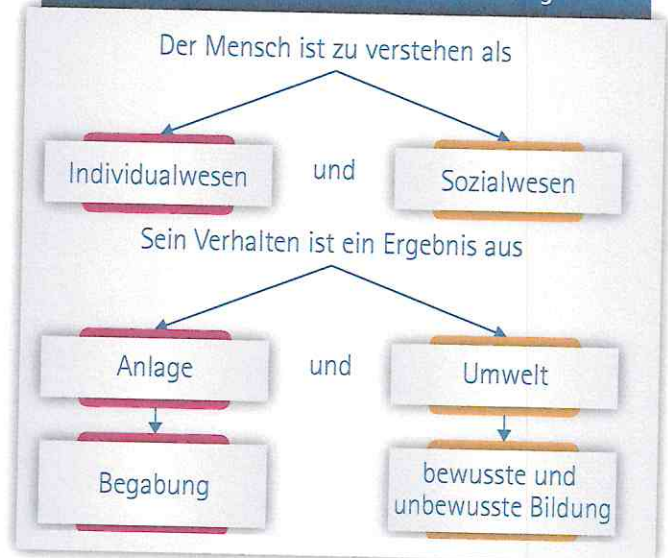
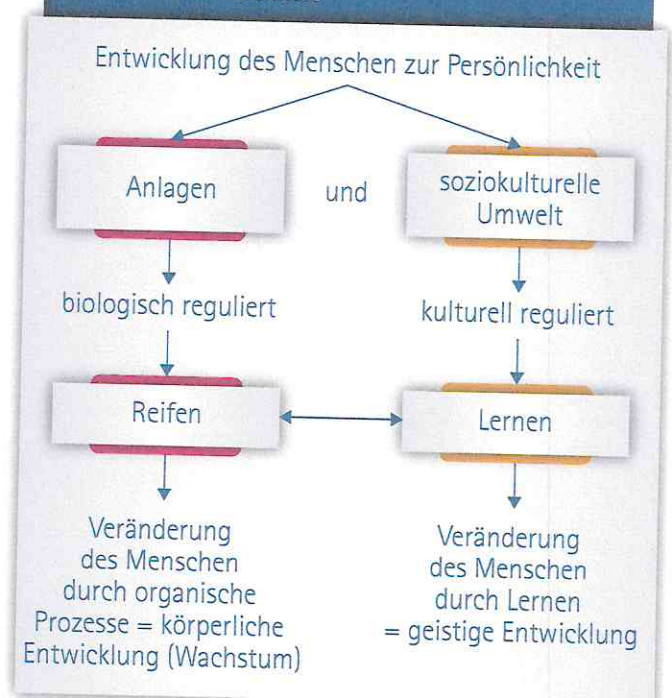


Abbildung 1.3 stellt in sehr vereinfachter Form dar, dass die Entwicklung des Menschen zu einer individuellen Persönlichkeit sowohl von biologischen Faktoren als auch von seiner soziokulturellen Umwelt abhängt. Ebenso wird ein Zusammenhang zwischen körperlicher und geistiger Entwicklung deutlich, denn bestimmte körperliche Voraussetzungen sind notwendig, bevor neue Fertigkeiten erlernt werden können.

Abb. 1.3: Entwicklung des Menschen zur Persönlichkeit





Berufliche Entwicklung des Einzelnen

Beispiel: Entwicklung des Menschen

Der Versuch, einem sechs Monate alten Kleinkind das Laufen oder Sprechen beizubringen, wird sich als sinnlos erweisen. Die körperlichen Funktionen sind noch nicht so weit ausgebildet, dass diese Fertigkeiten erlernt werden können.

Außerdem gibt es für viele Lernprozesse eine sog. sensible Phase, innerhalb derer neue Fertigkeiten besonders leicht erlernt werden. Wenn ein kleines Kind in seiner Sprachentwicklung nicht unterstützt oder sogar behindert wird, kann es diese Defizite zu einem späteren Zeitpunkt nur noch schwer ausgleichen.




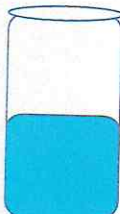

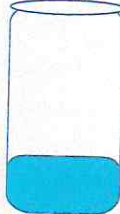
In der Entwicklungspsychologie geht man von aufeinanderfolgenden Entwicklungsstufen aus: Kindheit, Jugendalter und Erwachsenenalter. Diese Stufen sind in ihren

Grundzügen für alle Menschen ähnlich. Natürlich gibt es gewisse Abweichungen (Früh-/Spätentwickler mit einem Unterschied von bis zu zwei Jahren). Außerdem entwickeln sich Jungen i. d. R. langsamer als Mädchen. Aus dem persönlichen Umfeld kommen entwicklungsfördernde oder auch hemmende Faktoren hinzu, z.B. die familiäre Situation, Kindergarten, Freundeskreis und Wohngebiet, Schule.

Hinweis: Fachbegriffe in Bezug auf die Pubertät

Sie als Meister sollten viele Fachbegriffe kennen. Bei einer verzögerten Entwicklung in der Pubertät spricht man von Retardation. Die Beschleunigung (Frühreife) wird Akzeleration genannt. Beide Formen werden Ihnen in der Praxis immer wieder begegnen.

Abb. 1.4: Anlagen und Umwelt

Leistung	Anlagen	
		Fall 1: Beide Gläser sind gefüllt. Die Anlagen sind voll entwickelt. Günstige Umweltbedingungen ermöglichen eine optimale Nutzung der Anlagen.
		Fall 2: Die Gläser sind nur teilweise gefüllt. Die Anlagen sind nicht voll entwickelt. Ungünstige Umweltbedingungen verhindern, dass die Anlagen optimal genutzt werden können.
		Fall 3: Das erste Glas ist voll, das zweite nur wenig gefüllt. Ein Mensch mit weniger optimalen Anlagen und guter Förderung kann durchaus mehr „leisten“ als ein Mensch mit außergewöhnlichen Anlagen, die aber durch ungünstige Umstände nicht entsprechend gefördert wurden.



Berufliche Entwicklung des Einzelnen

Die menschliche Entwicklung verläuft in verschiedenen Phasen. Man unterscheidet die Phase der Pubertät, des Heranwachsenden und die Erwachsenenphase. Die **Pubertät**, die etwa vom 13. bis zum 18. Lebensjahr stattfindet und heutzutage früher einsetzt als noch vor ein paar Jahrzehnten, ist gekennzeichnet durch folgende Merkmale:

- Die körperliche Gestalt formt sich aus, die Bewegungen sind noch ungelent. Darüber hinaus erfolgt ein Längenwachstum und die Geschlechtsreife entwickelt sich. Die Gedächtnisleistung ist noch schwankend, insbesondere in Bezug auf Ausdauer und Sicherheit.
- Im emotionalen Bereich sind die Jugendlichen mit schwankenden Gefühlen konfrontiert, die Emotionen sind instabil und sie möchten sich in unterschiedlichen Rollen ausprobieren.
- Im Sozialverhalten lösen sich die Pubertierenden von ihren Eltern ab und suchen neue Gruppenzugehörigkeiten. Sie entwickeln ein stärkeres Geltungsbedürfnis und möchten in ihrer Persönlichkeit und ihrem Handeln anerkannt, d. h. bestätigt werden.
- Im Hinblick auf die Werteorientierung werden die bestehenden Regeln infrage gestellt. Leitbilder wechseln, und es wird viel Kritik ausgeübt.

Die Phase des **Heranwachsenden** beginnt ab ca. dem 18. Lebensjahr und dauert bis zum 21. Lebensjahr. Die körperliche Entwicklung ist gekennzeichnet davon, dass die Innenorgane vollständig entwickelt werden und das Gehirn seine Funktionssicherheit erlangt. Im emotionalen Bereich zeigt sich wachsende Selbstsicherheit und emotionale Stabilität. Ein eigenes Rollenverhalten und die Suche nach Freundschaft, Liebe sowie sozialen Kontakten charakteri-

sieren das Sozialverhalten. Es entwickeln sich eigene Leit-motive und Maßstäbe.

Ab dem 21. Lebensjahr beginnt die Phase des **Erwach-senen**. Die körperliche Entwicklung ist abgeschlossen. Je nach individueller Verfassung sinkt ab dem 30. bis 40. Lebensjahr die Muskelkraft und die Sinnesleistungen sowie die Merkfähigkeit lassen langsam nach. Emotional ist der Erwachsene i. d. R. stabil und ausgeglichen. Die Leitbilder und Maßstäbe sollten nun gefestigt sein und gelebt werden. Diese Phase lässt sich je nach Alter und Verlauf der beruflichen Biografie in mehrere Abschnitte unterteilen:

- Zu Beginn des Berufslebens werden die eigenen Fähigkeiten, Motive und Wertvorstellungen in der Realität erprobt. Die Phase der Ausbildung ist beendet und man wird zunehmend als vollwertiger Mitarbeiter akzeptiert. Die Arbeitsmotivation festigt sich, der weitere Berufsweg wird zielstrebig geplant, z. B. durch Auslandsaufenthalte, den Erwerb zusätzlicher Kenntnisse oder einen Stellenwechsel.
- In den mittleren Jahren erfolgt oft ein kritisches Hinterfragen des bereits Erreichten. Dies kann zu beruflichen Veränderungen oder sogar zu einer Neuorientierung führen. Auch eine stärkere Hinwendung zu privaten Aktivitäten lässt sich beobachten (Familie, Hobbys), während der berufliche Einsatz häufig eher reduziert wird.
- Nach langer Berufstätigkeit stellt sich für viele Menschen die Frage, wie sie ihre verbleibenden Arbeitsjahre gestalten können. Es gibt zum einen die Alternative, die Karriere weiter voranzutreiben. Zum anderen kann sich auch eine gewisse „Entspannung“ einstellen, wenn die beruflichen Ziele erreicht sind. Es beginnt eine Phase der Loslösung. Das berufliche Engagement reduziert sich, die Gestaltung des nahenden Ruhestands tritt in den Vordergrund.

Phasen menschlicher Entwicklung (Fortsetzung auf folgender Seite):

Merkmal	Phase „Pubertät“ ca. 13–18 Jahre	Phase „Heranwachsender“ ca. 18–21 Jahre	Phase „Erwachener“ ab ca. 21 Jahre
Wertorientierung	Kritik; Dinge werden infrage gestellt; häufiger Wechsel von Leitbildern	Entwicklung eigener Maßstäbe und Leit-motive	Eigene Maßstäbe, Gewohnheiten und Erfahrungen werden gefestigt und gelebt.
Sozialverhalten	Ablösung von den Eltern; Suche nach neuer Zugehörigkeit; Geltungsbedürfnis; Drang nach Anerkennung und Bestätigung; oft extrem intolerant und wechselhaft	Entstehen eines eigenen Rollenverhaltens; Suche nach Freundschaft, Liebe und sozialen Kontakten	Streben nach stabilen Sozialbindungen; je nach Lebensphase unterschiedlich starke Bedeutung von Karriere, Arbeitsleben und Familie/ Freizeit



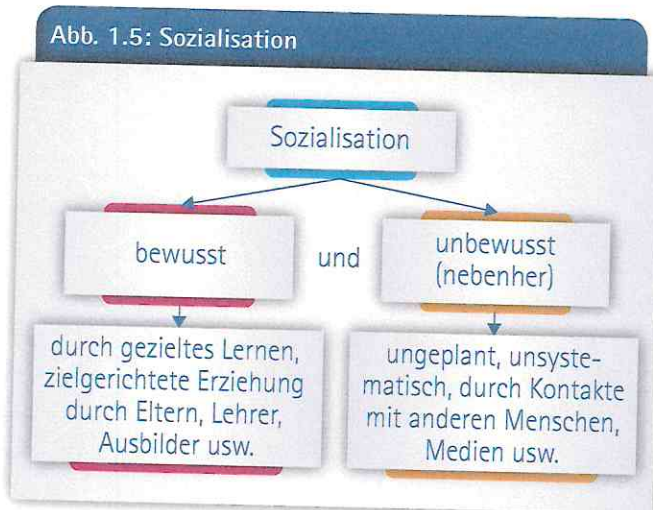
Berufliche Entwicklung des Einzelnen

Phasen menschlicher Entwicklung (Fortsetzung):

Merkmal	Phase „Pubertät“ ca. 13–18 Jahre	Phase „Heranwachsender“ ca. 18–21 Jahre	Phase „Erwachener“ ab ca. 21 Jahre
körperliche Entwicklung	Längenwachstum; Ausbildung der Geschlechtsreife; ungelenke Bewegungen; allmähliche Proportionierung der körperlichen Gestalt	abschließende Entwicklung der Innenorgane	bis zum 30./40. Lebensjahr natürliche Entwicklung der Muskelkraft; danach Abnahme der Muskelkraft und Nachlassen der Sinnesorgane
emotionaler Bereich	schwankende Gefühlswelt; instabile Emotionen; starker Erlebnisdrang und Wunsch, sich in unterschiedlichen Rollen selbst auszuprobieren	wachsende Selbstsicherheit; zunehmende emotionale Stabilität	i. Allg. emotional stabil und ausgewogen
Gedächtnis	noch schwankend in Sicherheit und Ausdauer; später zunehmende Verbesserung der Gedächtnisleistung	Abschluss der Funktions-sicherheit	Lerntempo, Merkfähigkeit und Ultrakurzzeitgedächtnis lassen nach; stärkerer Rückgriff auf das Langzeitgedächtnis und auf Routine/Erfahrung

1.2.2 Sozialverhalten

Jede Gesellschaft hat ihre eigenen Spielregeln, Normen, Werte und Verhaltensweisen. Der Mensch wird in eine bestimmte Gemeinschaft hineingeboren und muss diese Spielregeln Schritt für Schritt erlernen. Dieser Vorgang vollzieht sich in aufeinanderfolgenden Stufen und wird als **Sozialisation** bezeichnet.



Direkt nach der Geburt beginnt die Phase der **Prägung**. In dieser Zeit entsteht eine intensive Eltern-Kind-Beziehung und es werden die Weichen für das spätere Leben gestellt. Diese erste Phase der Sozialisation, die sog. **Primärsozialisation**, dauert i. d. R. bis zum Schuleintritt. Wichtige Be-

zugspersonen sind die Eltern, nahe Verwandte und Nachbarn. Lernprozesse sind wenig von außen gesteuert. Diese vollziehen sich eher unbewusst und spielerisch, so bilden sich die ersten individuellen Verhaltensmuster heraus.

Mit der Schulzeit, evtl. auch schon in der Kindertagesstätte beginnt die **Sekundärsozialisation**. Der Einfluss anderer Menschen (Lehrer, Freunde usw.) verstärkt sich. Lernen erfolgt jetzt bewusst und systematisch. Der gesamte Bewegungs- und Erfahrungsradius erweitert sich kontinuierlich. Mit der Pubertät setzen die Ablösung von den Eltern und die Suche nach einer eigenen Identität ein. Einflüsse und Erfahrungen aus dieser Sozialisationsphase prägen das ganze weitere Leben.

Als **Tertiärsozialisation** bezeichnet man die anschließende Sozialisation im Erwachsenenalter, die durch die Übernahme veränderter oder neuer Rollen und Funktionen geschieht. Eng damit verbunden ist der Begriff der „lebenslangen Sozialisation“. Dies bedeutet, dass sich sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich individuelle Einstellungen, Werte und Ziele im Laufe eines Lebens stark verändern können.



Berufliche Entwicklung des Einzelnen

Merke: Sozialisation



Sozialisation bedeutet, die Spielregeln der Gemeinschaft zu erlernen. Man unterscheidet Primärsozialisation (bis zum Schuleintritt), Sekundärsozialisation (bis zum Ende der Pubertät) und Tertiärsozialisation (ab Erwachsenenalter).

Um das menschliche Verhalten zu erklären, gibt es verschiedene Ansätze, zu denen die Modelle des Unterbewusstseins und die Transaktionsanalyse gehören.

Bewusstsein/Unterbewusstsein

In der Psychologie wird das Unbewusste (Unterbewusste) als der Bereich der menschlichen Psyche bezeichnet, der dem Bewusstsein nicht direkt zugänglich ist.

Bewusst erlebte Vorgänge können verarbeitet und im Gehirn gespeichert werden. Unbewusst oder nicht verarbeitete Ereignisse werden häufig aus dem Bewusstsein verdrängt. Sie wirken aber unbewusst weiter und können sowohl körperliche als auch psychische Erkrankungen oder Verhaltensstörungen verursachen. Umfangreiche Untersuchungen haben ergeben, dass viele alltägliche Verhaltensweisen durch unbewusste Reiz-Reflex-Reaktionen ausgelöst werden.

Merke:

Bewusstes und unbewusstes Verhalten



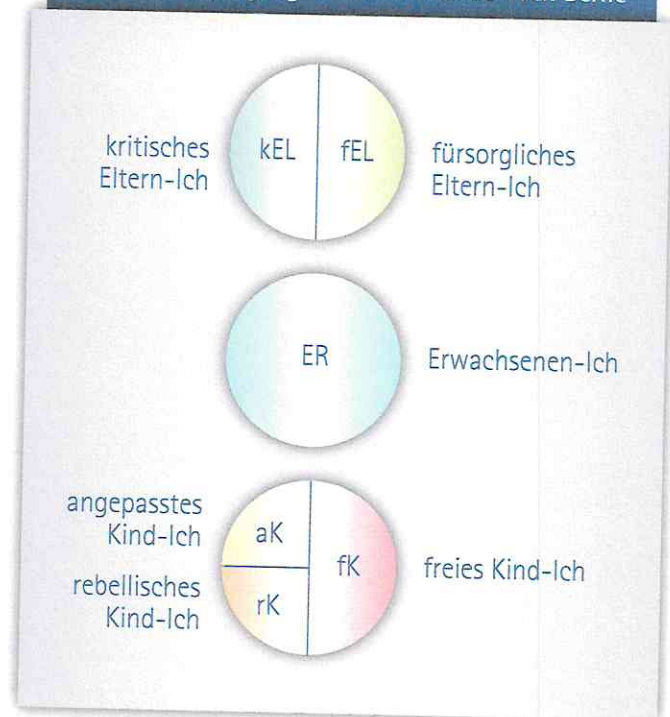
Menschliches Verhalten wird von bewussten und unbewussten Erfahrungen und Erlebnissen geprägt. Deshalb muss man – bei sich selbst und bei anderen – immer auch mit unbewussten und nicht aktiv gesteuerten Verhaltensweisen rechnen.

Transaktionsanalyse

Die Transaktionsanalyse (TA) wurde von dem US-amerikanischen Arzt Eric Berne in den 1960er-Jahren entwickelt. Sie ist ein therapeutisches Verfahren, das darauf abzielt, sich selbst besser kennenzulernen sowie als Konsequenz daraus mit sich und anderen bewusster umzugehen. Ein wesentlicher Bestandteil der TA ist die Erklärung und Verbesserung der zwischenmenschlichen Kommunikation.

Die TA geht davon aus, dass jeder Mensch aus drei verschiedenen Ich-Zuständen heraus reagieren bzw. kommunizieren kann. Diese Ich-Zustände entwickeln sich bereits in der Kindheit. Ihre Mechanismen und Wechselwirkungen können mithilfe der TA besser erklärt werden; bewusste Verhaltensänderungen sind dann eher möglich.

Abb. 1.6: Ausprägung der Ich-Zustände nach Berne



Eltern-Ich

Das Eltern-Ich (EL) umfasst die Wertvorstellungen, Normen und Botschaften, die aus der elterlichen Erziehung übernommen wurden. Dieses EL kann einerseits **fürsorglich** und liebevoll sein („Schön, dass es dich gibt.“, „Du schaffst das ganz sicher!“), andererseits hat es auch **kritische Anteile** („Das kannst du nicht!“, „Versprechen hält man auch!“).

Erwachsenen-Ich

Das Erwachsenen-Ich (ER) ist der Ich-Zustand, der logisch, nüchtern und zielorientiert auf die Erfassung und Bewertung der Realität ausgerichtet ist. Das ER analysiert die aktuelle Situation und orientiert sich an Fakten. Es schafft die Grundlage, sachlich korrekte Entscheidungen zu treffen („Können wir den Transport schaffen, wenn wir einen zweiten Lkw einsetzen?“).



Berufliche Entwicklung des Einzelnen

Kind-Ich

Das Kind-Ich (K) beinhaltet Wünsche, Bedürfnisse und Gefühle. Dabei lassen sich zwei Formen unterscheiden. Im **freien** K ist man spontan, kreativ und neugierig. Konventionen werden nicht beachtet. Im **angepassten** K geht es darum, die Zuwendung anderer zu erhalten. Dieses Einholen der Zuwendung kann zum einen dadurch geschehen, dass man ruhig und zurückhaltend ist. Zum anderen kann man die Zuwendung aber auch durch Rebellion erhalten.

Die Ich-Zustände sind nicht nur oberflächliche Befindlichkeiten, sondern eigenständige Systeme von Verhaltensweisen und Gefühlen. Sie sind bei jedem Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt und zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlich aktiviert.

Beispiel: Ich-Zustände

Ein Industriemeister stellt bei der Qualitätskontrolle fest, dass Messfehler vorliegen. Würde er nun dem Mitarbeiter Vorwürfe machen und angreifend aus dem kritischen EL reagieren, wäre das Problem nicht gelöst. Auch aus dem K wäre die Reaktion nicht angemessen (der Meister sagt nichts und vertuscht den Fehler). In dieser Situation wäre es hilfreich, wenn das Problem im Zustand des ER analysiert würde. Man sucht die Ursache und überlegt gemeinsam, wie man diesen Fehler künftig vermeiden kann.

Merke: Ich-Zustände der TA

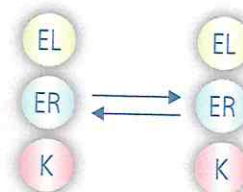
Der gesunde Mensch verfügt über drei Ich-Zustände: das Eltern-Ich, das sich fürsorglich oder kritisch zeigt, das Kind-Ich, das angepasst oder frei angelegt sein kann, und das sachlich und rational ausgerichtete Erwachsenen-Ich.

Eine Äußerung oder ein körpersprachliches Signal einer Person A und die direkte Reaktion darauf durch Person B werden als **Transaktion** bezeichnet. Indem man analysiert, aus welchem Ich-Zustand heraus sich Person A geäußert hat und aus welchem Ich-Zustand heraus Person B reagiert hat, lässt sich die „Qualität“ (oder auch die Probleme) dieser Kommunikation herausfinden. Es werden vereinfacht drei Formen der Transaktion unterschieden:

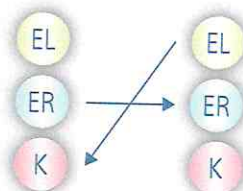
- **parallele (komplementäre) Transaktion:** Die Ich-Zustände der beiden Gesprächspartner stimmen überein (z. B. EL – EL) oder die Kommunikationswege verlaufen parallel (z. B. von Person A zu B: EL – K, Reaktion von Person B zu A: K – EL). Diese Kommunikation verläuft i. d. R. ohne Störungen.
- **gekreuzte Transaktion:** Die Reaktion von Person B kommt aus einem anderen als dem von Person A angesprochenen Ich-Zustand. Sie spricht auch bei Person A wieder einen anderen Ich-Zustand an. Diese Kreuzungen führen oft zu mehr oder weniger starken Störungen der Kommunikation. Meist finden sie nicht bewusst statt. Die Kommunikation wird gestört bleiben, bis einer der Gesprächspartner die Ebene wechselt.
- **verdeckte Transaktion:** Die Kommunikation verläuft gleichzeitig auf einer klar erkennbaren und einer anderen, verdeckten Ebene (z. B. durch nonverbale Signale). Die verborgene Botschaft ist oft schwer zu erkennen, aber für die Kommunikation entscheidend. Der Sender möchte oder kann sie jedoch nicht offen äußern.

Abb. 1.7: Arten der Transaktion

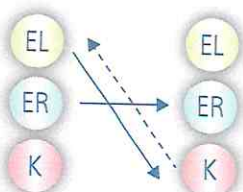
parallele Transaktion



gekreuzte Transaktion



verdeckte Transaktion





Berufliche Entwicklung des Einzelnen

Die „Kompass“-Unternehmen: Transaktionen



Der Meister der Northwest Küchengeräte AG in der Abteilung Serienfertigung sagt zu seinen fünf Facharbeitern: „Die Sicherheitsunterweisung steht wieder an. Wir treffen uns um 14 Uhr hierfür in meinem Büro.“ Vier Mitarbeiter bestätigen dies. Es liegt eine parallele Transaktion vor. Ein Facharbeiter reagiert wie folgt: „Mann! Ich habe überhaupt keine Lust auf diesen Kindergarten, ich weiß, wie ich richtig arbeite!“ Hier ist die Transaktion gekreuzt, denn der Mitarbeiter reagiert nicht aus dem ER.

Hinweis: Kommunikation



Für Sie als Meister ist es wichtig zu wissen, dass das ER eines Gesprächspartners durch offene Fragen aktiviert wird. Mit dieser Technik können Sie ein Gespräch auf eine sachliche und somit lösungsorientierte Ebene hinführen.

Beispiel: Lernen



Bewusstes und unbewusstes Lernen geschehen im Industriemeister-Kurs. Man besucht die Veranstaltung, macht sich Notizen, ist aufmerksam und konzentriert. So lernt man bewusst Formeln und fachliche Hintergründe. Das unbewusste Lernen findet statt, indem man im Kurs Verhaltensweisen von Kollegen oder Trainern kopiert. Oft geschieht das mit Wörtern, die andere häufig verwenden. Diese hat man nach einer gewissen Zeit unbewusst in seinen Wortschatz übernommen.

1.2.3 Lernen

Lernen bedeutet im weitesten Sinn eine **Änderung der Einstellung oder des Verhaltens** für eine längere Dauer. Es ist eine Reaktion auf Reize aus der Umwelt. Ein Lernerfolg zeigt sich durch neue Verhaltensweisen, Einstellungen oder auch bessere Leistungen. Es kann aber auch ein Lernstoff wiederholt und dadurch sicherer beherrscht werden. Das bedeutet, dass Lernen nicht in jedem Fall mit einem Leistungsanstieg erfolgt. Eine einmalig richtige Aktion kann zufällig sein. Lernen liegt erst vor, wenn die Handlung mehrfach richtig durchgeführt wurde.

Soziales Lernen bedeutet, dass ein Mensch sich diejenigen Verhaltensweisen aneignet, die er für das Leben in einer offenen und pluralistischen Gesellschaft benötigt. Er erwirbt sog. soziale und emotionale Kompetenzen. Dazu gehören z. B. Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Kooperations- und Konfliktfähigkeit. Soziales Lernen ist ein lebenslanger Lernprozess, der es ermöglicht, auf neue Situationen flexibel und angemessen zu reagieren.

Mit **Charakter oder Persönlichkeit** werden i. Allg. die Gesamtheit der Eigenschaften und Merkmale eines Menschen und ihre mehr oder weniger stabile Struktur bezeichnet. Indem ein Mensch sich bewusst mit der eigenen Persönlichkeit auseinandersetzt, kann er positive Charaktereigenschaften verstärken und negative abmildern.

Bewusstes Lernen, sog. intentionales Lernen, vollzieht sich geplant und geschieht nach einer Aufforderung oder aufgrund einer bestimmten Motivation und mit Absicht.

Unbewusstes Lernen, auch funktionales Lernen genannt, geschieht im Gegensatz dazu ohne Lernabsicht. Es ist ein häufig vorkommender, natürlicher Einprägungsvorgang.

In der Verhaltenspsychologie unterscheidet man dabei **verschiedene Arten des Lernens**, die im Folgenden erläutert werden.

Lernen durch Nachahmung

Der Mensch lernt, indem er andere Menschen beobachtet und deren Verhalten nachahmt. Man spricht auch von „Lernen am Modell“. Dies vollzieht sich hauptsächlich unbewusst, daher ist die Vorbildfunktion, die ein Meister einnimmt, sehr wichtig.

Lernen durch Verstärkung

„Der Mensch tut das, womit er Erfolg hat!“ Diese Erkenntnis kann der Vorgesetzte nutzen, indem er erwünschtes Verhalten „verstärkt“. Verstärker erfolgen durch mündliche Anerkennung, sind aber auch durch Prämien oder Beförderungen möglich. Auch der wertschätzende Umgang mit Personen ermöglicht Lernen durch Verstärkung.



Berufliche Entwicklung des Einzelnen

Lernen durch Einsicht

Man kann Einsicht definieren als das Erkennen von Handlungszusammenhängen und -notwendigkeiten. Einsicht erfordert eine Denkleistung und ein Abwägen der Argumente im Kopf.

Beispiel: Lernen durch Einsicht

Im Rahmen eines Kritikgesprächs ist der Mitarbeiter zunächst noch skeptisch. Er hört dem Meister zu, „lässt sich dessen Argumente durch den Kopf gehen“ und versteht auf einmal die Sichtweise des Meisters. Er erkennt die Konsequenzen seines Verhaltens und beschließt für sich, dieses zu ändern.

Lernen durch Übung

Durch stetige Wiederholung können sowohl theoretische Inhalte als auch motorische Abläufe so gefestigt werden, dass sie jederzeit abrufbar sind. Um ein Mitarbeitergespräch richtig zu führen, reicht es nicht aus, sich die einzelnen Phasen nur einzuprägen. Durch regelmäßiges Üben (und entsprechende Korrekturen) muss sich die richtige Gesprächsführung auch in der Praxis festigen. Das Einüben geeigneter Verhaltensweisen ist besonders wichtig in Situationen, in denen unter Stress schnell und richtig gehandelt werden muss. Dies ist bspw. bei technischen Problemen in der Produktion oder bei Erste-Hilfe-Maßnahmen nach einem Arbeitsunfall erforderlich.

Lernen durch bedingte Reaktion

Ein bestimmter Reiz (z. B. eine Farbe, eine blinkende Lampe, ein akustisches Signal) löst bei einem Mitarbeiter ein bestimmtes Verhalten, die „bedingte Reaktion“, aus. Das Lernen durch bedingte Reaktion wird auch als „klassische Konditionierung“ (nach Petrowitsch Pawlow) bezeichnet.

Beispiel: Lernen durch bedingte Reaktion

Ein rotes Signal an der Ampel leuchtet:
Man weiß sofort, dass man anhalten muss. Das Bremsen geschieht nahezu automatisch.

Lernen durch Versuch, Irrtum und Erfolg

Durch eigene Erfahrungen kann der Mensch sehr gut lernen. Beim Lernen durch Versuch, Irrtum und Erfolg ist der Lernerfolg sehr nachhaltig. Denn aus Fehlern lernt man.

Der Lernende versucht auf verschiedene Arten, eine Aufgabe oder ein Problem zu lösen. Erfolgreiche Versuche wird er in Zukunft unterlassen. Richtige Ansätze, die zumindest einen Teilerfolg bringen, werden als Lernerfolg abgespeichert. Dieses Verhalten kann später auch auf ähnliche oder andere Situationen übertragen werden.

Merke: Lernen

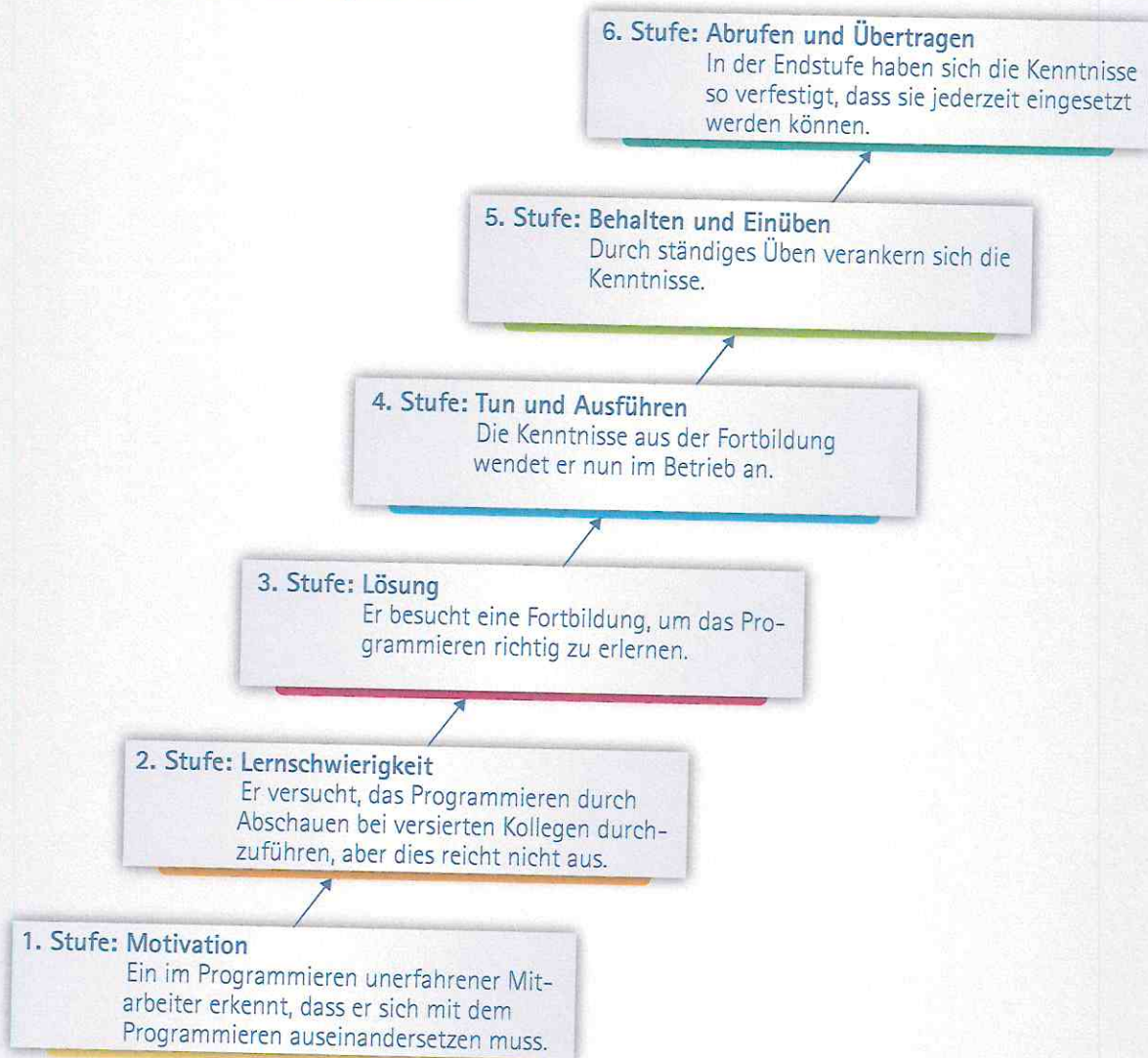
Lernen hat immer etwas mit Dauerhaftigkeit zu tun. Der Mensch kann Einstellungen, Verhaltensweisen, Kenntnisse und Fertigkeiten erlernen. Man kann intentional, also mit Absicht lernen. Lernen geschieht aber auch funktional, d. h. unbewusst.

Im Beispiel auf der folgenden Seite kann man davon ausgehen, dass der Lernstoff verinnerlicht ist, sodass er in einer entsprechenden Situation automatisch abgerufen werden kann. Man spricht in solch einem Fall von **Habitualisierung (Habitus = Gewohnheit)**.



Beispiel: Lernstufen nach Heinrich Roth

Ein Mitarbeiter erlernt das Programmieren:



1.3 Kooperation und Integration im Betrieb

Ein Vorgesetzter muss sich darüber im Klaren sein, dass sein eigenes Verhalten die Mitarbeiter stark beeinflusst. Er sollte sich also darum bemühen, dass von ihm eine positive Vorbildwirkung ausgeht. Dazu gehört, dass er seinen Mitarbeitern mit Freundlichkeit, Kompetenz, Ehrlichkeit und Verständnis begegnet. Des Weiteren sollte sich der Meister nicht als selbst unfehlbar darstellen. Wenn ihm

das gelingt, wird er als **natürliche Autorität** wahrgenommen und kann mit der Anerkennung und Loyalität seiner Mitarbeiter rechnen. Als Meister hat man es mit verschiedenen Gruppen von Mitarbeitern zu tun. Diese zu kennen sowie entsprechend zu agieren, ist Voraussetzung für den Führungserfolg. Wichtige Gruppen von Mitarbeitern sind nachfolgend beschrieben. Ein Meister sollte sich aber nicht von Vorurteilen leiten lassen, denn jeder Mensch ist anders. Er sollte seine Mitarbeiter fair behandeln und muss strengstens auf die gesetzlichen Vorschriften ach-



Berufliche Entwicklung des Einzelnen

ten. Das **Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)** schreibt vor, dass niemand diskriminiert werden darf.

1.3.1 Jugendliche Mitarbeiter

§§ 1, 2 JArbSchG

§

Im Jugendarbeitsschutzgesetz werden Mitarbeiter im Betrieb als „jugendlich“ definiert, die mindestens 15, aber noch nicht 18 Jahre alt sind. In der Regel handelt es sich um Auszubildende, seltener um Ferienjobber oder Praktikanten.

In der Jugend werden wichtige Entscheidungen für das weitere Leben getroffen. Jugendliche müssen sich in ihrer Schullaufbahn und dem Schulabschluss sowie der Berufswahl festlegen. Sie müssen eine Ausbildungsstelle finden, ihre gewohnte Schulumgebung und u.U. auch ihr Elternhaus verlassen. Vielleicht stehen auch Veränderungen im Freundeskreis oder ein Umzug in eine fremde Stadt an. Darüber hinaus ist unter entwicklungspsychologischer Sicht der persönliche Reifungsprozess noch lange nicht abgeschlossen. Jugendliche können sehr verletzlich und impulsiv sein. Sie können für Erwachsene zu schwer nachvollziehbaren Handlungsweisen neigen. Zudem gibt es immer mehr Jugendliche, die nur ungenügende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Berufsausbildung mitbringen. Die Hintergründe hierfür sind vielfältig: schlechte familiäre oder schulische Bedingungen, Sprachprobleme, mangelnde Motivation, Unsicherheit bei der Berufswahl oder Frustration nach vielen erfolglosen Bewerbungen. Betriebe, die solche Auszubildende einstellen, können mit verschiedenen Fördermaßnahmen unterstützt werden. So gibt es neben den „Ausbildungsbegleitenden Hilfen“ der Bundesagentur für Arbeit u.U. auch zusätzliche Hilfe durch besondere Betreuung und Begleitung während der Ausbildung.

Exkurs: Jugendarbeitslosigkeit



Die Arbeitslosenquote bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen im Alter von 15 bis 25 Jahren lag im Januar 2018 in Deutschland bei 4,8%. EU-weit war dies einer der niedrigsten Werte. In der gesamten

EU lag diese Quote im Dezember 2017 bei 16,1%. Zu dieser niedrigen Quote in Deutschland trägt das duale Berufsausbildungssystem parallel in Betrieb und Berufsschule bei. Trotz der derzeit niedrigen Arbeitslosenquote dürfen die Betriebe in ihren Ausbildungsanstrengungen nicht nachlassen, denn die betriebliche Berufsausbildung sichert den Betrieben den eigenen Fachkräftenachwuchs.

Mitarbeiter und Vorgesetzte, die mit Jugendlichen zusammenarbeiten, müssen sich des Spannungsfelds, dem die Jugendlichen ausgesetzt sind, bewusst sein. Aus diesem Verständnis heraus sollten sie dafür sorgen, dass die Jugendlichen akzeptiert und respektiert werden. Dies ist eine der Voraussetzungen für einen erfolgreichen Abschluss der Ausbildung.

Deswegen gibt das **Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG)** genaue Regelungen vor, die z.B. Arbeits- und Pausenzeiten, Wochenendarbeit und Urlaubsdauer, bestimmte Beschäftigungsverbote und gesundheitliche Betreuung umfassen.

Das **Berufsbildungsgesetz (BBiG)** beinhaltet die wesentlichen Bestimmungen bez. der Ausbildung.

Nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz sind junge Frauen und Männer gleich zu behandeln und ihren Anlagen entsprechend zu fördern.

Merke:

Umgang mit Jugendlichen im Betrieb



Im Umgang mit jugendlichen Mitarbeitern sind folgende Punkte wichtig:

- Vorbildfunktion, um den Selbstfindungsprozess der Jugendlichen zu unterstützen
- Vermittlung von handlungsorientierten und praxisnahen Inhalten, denn Jugendliche möchten einen Sinn in ihrer Arbeit sehen
- Förderung der Motivation durch anspruchsvolle Aufgaben und Anerkennung bei erfolgreicher Durchführung



Berufliche Entwicklung des Einzelnen

Merke: Umgang mit Jugendlichen im Betrieb

- Übertragung von Aufgaben, die ihren Fähigkeiten angemessen sind und Erfolgserlebnisse ermöglichen. So wird Überforderung vermieden.
- Unterstützung der Eigenverantwortung
- Ausschöpfung der Möglichkeiten für ausbildungsbegleitende Hilfen bei leistungsschwächeren Auszubildenden
- Bildung von Lerntandems, von denen alle Beteiligten profitieren

1.3.2 Mitarbeiterinnen

Die Zahl der erwerbstätigen Frauen in Deutschland hat inzwischen die 70%-Marke überschritten. Frauen sind – im Vergleich zu früher – besser ausgebildet und in manchen Studien- und Berufszweigen haben sie ihre männlichen Kollegen in der Anzahl sowie auch in der Leistung überholt. Trotzdem ist es für Mitarbeiterinnen immer noch schwierig, gehobene oder Führungspositionen zu erreichen. Außerdem existieren in Deutschland zwischen Männern und Frauen in Summe nach wie vor Einkommensunterschiede von z.T. über 20%. Dieser Wert berücksichtigt aber nicht die verschiedenen Berufe – es wird nur Vollzeit mit Vollzeit verglichen. Berufsbereinigt liegt der Unterschied im Durchschnitt bei 5,5%, die Männer im gleichen Beruf mehr als Frauen erhalten. Die Quote hat sich in den letzten Jahren von 8% auf diesen Wert verringert. Über ein ganzes Berufsleben hinweg summiert sich ein erheblicher Unterschied, der sich später auch in der Rente widerspiegelt. Ein weiteres noch zu bearbeitendes Feld im Sinne der Gleichbehandlung ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Eine Studie der OECD aus dem Jahr 2017 zeigt auf, dass sich diese Vereinbarkeit in Deutschland – trotz Elterngeld und Ausbau der Kinderbetreuungsangebote – nach wie vor schwieriger gestaltet als in anderen, vergleichbaren EU-Ländern. Das Modell des männlichen Allein- oder Hauptverdieners ist in Deutschland weiterhin vorherrschend.

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verbietet jegliche Benachteiligung aufgrund von Rasse, ethnischer

Herkunft, Geschlecht, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexueller Identität im Berufsleben.

Trotzdem gibt es in vielen stark männlich dominierten Bereichen der Arbeitswelt nach wie vor immer noch Vorurteile gegenüber Frauen hinsichtlich ihrer Kompetenz. Das hängt oft zusammen mit Gewohnheiten und Traditionen sowie der mangelnden Bereitschaft, Bereiche und Kompetenzen abzugeben.

Durch ausscheidende Mitarbeiter und die sinkende Geburtenquote wird in den kommenden Jahren mit einem großen Mangel an Fachkräften gerechnet. Die Betriebe können es sich auch aus diesem Grund nicht leisten, auf gut ausgebildete und hoch motivierte Mitarbeiterinnen zu verzichten. Andererseits können Frauen sich gerade dann ihren zukünftigen Arbeitgeber genau auswählen. Sie fragen dabei nicht nur nach Kriterien wie Einkommen oder Karrieremöglichkeiten, sondern auch nach betrieblichen Angeboten, um Beruf und Familie möglichst gut vereinbaren zu können.

Um die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen zu erhöhen, ergeben sich für Vorgesetzte und Betriebe unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten:

- als Vorgesetzter eigene Rollenklischees oder Vorurteile gegenüber Frauen überprüfen und abbauen
- Arbeit in gemischten Gruppen ermöglichen, da Untersuchungen gezeigt haben, dass Männer und Frauen diese Form den reinen Männer- und Frauenteam vorziehen
- (Gleitzeit bzw. geeignete) flexible Arbeitszeitregelungen schaffen
- geeignete Fortbildungsmaßnahmen ermöglichen
- Zugang zu höheren Positionen erleichtern bzw. aktiv unterstützen

1.3.3 Ältere Mitarbeiter

In Deutschland sind knapp 70% der Arbeitnehmer im Alter von 55 bis 65 Jahren erwerbstätig. In dieser Quote sind aber geringfügig Beschäftigte enthalten. Die bis zur Rente in Vollzeit tätigen Arbeitnehmer sind die Minderheit. Studien zeigen, dass ältere Mitarbeiter i.d.R. umgänglich, verantwortungsbewusst, erfahren und umsichtig sind.



Berufliche Entwicklung des Einzelnen

Obwohl sie wertvolle Arbeitskräfte sind, lehnen Betriebe es häufig ab, bei Neueinstellungen ältere Bewerber zu berücksichtigen. Folglich ist es auch für gut ausgebildete Arbeitslose über 50 Jahre oft schwierig, eine neue, ihrer Qualifikation entsprechende Beschäftigung zu finden. Umso größer ist gerade bei älteren Beschäftigten die Furcht vor dem Verlust des Arbeitsplatzes und dem oft damit verbundenen sozialen Abstieg. Ältere Arbeitslose sind nicht selten jahrelang auf staatliche Unterstützung angewiesen.

Politiker fordern zwar aus demografischen Gründen einen längeren Verbleib im Arbeitsprozess, geben aber unterschiedliche Signale. Einerseits ist die schrittweise Anhebung des Renteneintrittsalters auf 67 beschlossen, andererseits gibt es für bestimmte Jahrgänge die Möglichkeit, mit 63 Jahren in Rente zu gehen. Hierzu gibt es viele ungelöste Fragen in der Gesellschaft. Um dem Fachkräftemangel vorzubeugen, ist die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer ein wichtiges Gebot der Stunde.

Mit steigendem Alter zeigen sich bei Mitarbeitern bestimmte Veränderungen. Diese sind aber von Mensch zu Mensch verschieden und können nicht pauschalisiert werden. Es kann zu einer Abnahme von Flexibilität, Körperkraft und Wahrnehmungsvermögen kommen. Auch Lernfähigkeit sowie Seh- und Hörvermögen können beeinträchtigt sein. Andererseits sind Arbeits- und Berufserfahrung sowie Auffassungsvermögen und Urteilsfähigkeit oftmals sehr ausgeprägt vorhanden. Zuverlässigkeit und Genauigkeit sowie hohes Verantwortungsbewusstsein können ebenfalls für eine Beschäftigung älterer Arbeitnehmer sprechen.

In der Praxis können die Kenntnisse und Fertigkeiten von jungen Mitarbeitern gut mit der Erfahrung und hohen Sozialkompetenz der älteren Mitarbeiter kombiniert werden. In sog. **intergenerativen Teams** können sehr positive Effekte entstehen. Beide Gruppen profitieren von der jeweils anderen, wenn man die Mitarbeiter möglichst optimal ihren Fähigkeiten entsprechend einsetzt.

Inzwischen hat in manchen Betrieben ein Umdenken begonnen, auch aus der Einsicht heraus, dass durch den starken Abbau von Stellen für ältere Mitarbeiter in den vergangenen Jahren viel Know-how und Erfahrung ver-

loren gingen. Durch die niedrigen Geburtenraten entsteht ein immer größerer Mangel an geeigneten Nachwuchskräften. Bereits in wenigen Jahren werden die 45- bis 60-Jährigen in den Betrieben die größte Mitarbeitergruppe bilden. Alle Firmen müssen sich also auf eine ältere Belegschaft einstellen.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales stellt im Rahmen der **Perspektive 50plus** unterschiedliche betriebliche und regionale Fördermittel für ältere Arbeitnehmer zur Verfügung.

Betriebliche Maßnahmen zur Unterstützung und Förderung älterer Mitarbeiter sind:

- lebensphasenorientierte Personalentwicklung, die die unterschiedlichen Interessen berücksichtigt, die mit dem Alter und der beruflichen Biografie zusammenhängen
- altersgerechte Einrichtung des Arbeitsplatzes, z. B. durch Sitzgelegenheit, Beleuchtung oder federnde Werkböden
- flexible Arbeitszeitmodelle, wie Gleitzeit auch bei Pausen oder Teilzeitangebote, Reduzierung von Schichtarbeit oder Überstunden
- Arbeitsplatzwechsel oder Umsetzung ohne Prestigeverlust
- Abbau von Konkurrenzdruck und Vorurteilen zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern. Dies kann bspw. durch die Einrichtung von altersgemischten Arbeitsgruppen (intergenerative Teams) geschehen.

Der Industriemeister als Vorgesetzter sollte also das Wissen und die Erfahrung seiner älteren Mitarbeiter kennen. Darüber hinaus sollte er ihre Potenziale durch geeignete Fortbildungsmaßnahmen individuell fördern und sie möglichst gut in die betrieblichen Prozesse einbinden. Er muss ggf. zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern vermitteln und Vorurteile abbauen.

1.3.4 Mitarbeiter mit Behinderung

Mitarbeiter mit Behinderung haben vielfältige Probleme, sich in einer stark leistungsorientierten Arbeitswelt zu behaupten. Je nach Art und Schwere der Einschränkung können manche nur in speziellen Werkstätten beschäftigt werden. Andere sind genauso leistungsfähig wie ihre



Berufliche Entwicklung des Einzelnen

Kollegen ohne Behinderung. Viele dieser Mitarbeiter sind nicht nur durch ihr Handicap benachteiligt, sie müssen sich auch täglich mit Vorurteilen und Diskriminierungen durch ihre Umwelt auseinandersetzen. Sie fordern deshalb zu Recht die Umsetzung der Gleichbehandlung und den Abbau von Gleichgültigkeit und Vorurteilen.

Im juristischen Sinn ist Behinderung eine Funktionsbeeinträchtigung:

§ 2 SGB Abs. 1, IX. Buch

§

„(1) Menschen sind behindert, wenn ihre körperliche Funktion, geistige Fähigkeit oder seelische Gesundheit mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweichen und daher ihre Teilhabe am Leben in der Gesellschaft beeinträchtigt ist. [...]“

Schwerbehindert ist, wer einen Behinderungsgrad von mindestens 50% erreicht. Personen mit weniger als 50%, aber mindestens 30%, können Schwerbehinderten gleichgestellt werden.

Merke:

Beschäftigung von Schwerbehinderten



Bei der Beschäftigung von schwerbehinderten Mitarbeitern ergeben sich für den Mitarbeiter bestimmte Rechte und für den Betrieb einige Pflichten, die im Sozialgesetzbuch (SGB) IX festgelegt sind (Überblick):

- besonderer Kündigungsschutz und Kündigung nur nach Zustimmung durch das Integrationsamt
- Zusatzurlaub von fünf Tagen für schwerbehinderte Mitarbeiter
- Freistellung von Mehrarbeit auf Verlangen des Schwerbehinderten
- Anspruch auf begleitende Hilfen im Arbeits- und Berufsleben, etwa bei der Einrichtung des Arbeitsplatzes

Der Arbeitgeber muss prüfen, ob freie Arbeitsplätze mit Schwerbehinderten besetzt werden können. In Betrieben mit mehr als fünf schwerbehinderten Mitarbeitern kann eine Schwerbehindertenvertretung eingerichtet werden, die die Belange dieser Gruppe vertritt. Betriebe mit

mindestens 20 Beschäftigten sind verpflichtet, 5% der Arbeitsplätze mit Schwerbehinderten zu besetzen. Wenn ein Arbeitgeber diese Auflage nicht erfüllt, wird für jeden nicht besetzten Pflichtarbeitsplatz eine monatliche Ausgleichsabgabe von mindestens 125 € fällig.

Heute sind in Deutschland mehr als 1 Mio. Schwerbehinderte erwerbstätig. Das bedeutet für sie die Teilnahme am gesellschaftlichen Leben mit allen Aspekten. Um die Zahl der berufstätigen Menschen mit Behinderung weiter zu erhöhen, hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales die Initiative **Jobs ohne Barrieren** gestartet, die drei Ziele verfolgt:

- Förderung der Ausbildung von behinderten Jugendlichen
- Verbesserung der Beschäftigungschancen für Behinderte besonders in kleinen und mittelständischen Betrieben. Ziel ist es, dass möglichst viele dieser Betriebe Behinderte beschäftigen.
- Stärkung der betrieblichen Prävention zur Erhaltung der Gesundheit der Beschäftigten

1.3.5 Beschäftigte mit Migrationshintergrund

In Deutschland lebten nach den Angaben des Statistischen Bundesamts im Jahr 2016 mehr als 18,6 Mio. Menschen mit Migrationshintergrund. Das entspricht einem Bevölkerungsanteil von 21%. In Ballungszentren und Städten wie Stuttgart, Frankfurt a. M. oder Nürnberg erreicht ihr Anteil fast 40% der Gesamtbevölkerung. Jedes dritte Kind unter fünf Jahren kommt in Deutschland aus einer Migrantenfamilie. Eine OECD-Studie von 2015 ergab, dass Zuwanderer stärker von Armut bedroht sind als die im Inland geborene Bevölkerung. Das liegt zum einen an der geringeren Qualifikation: Kinder mit Migrationshintergrund haben häufiger einen niedrigen Bildungsabschluss.

Die Mitbürger mit Migrationshintergrund bilden keine homogene Gruppe, sondern sind ganz unterschiedlichen Milieus zuzuordnen. Diese Milieus bilden sich aufgrund einer ähnlichen Lebensweise oder sozialen Lage und ähnlichen Wertvorstellungen. Nicht selten dominiert ein traditionelles, patriarchalisch geprägtes Rollenverständnis.



Berufliche Entwicklung des Einzelnen

In vielen Betrieben arbeiten deutsche Mitarbeiter und Migranten reibungslos zusammen, doch es kommt auch immer wieder zu Missverständnissen oder diskriminierenden Vorfällen. Diese dürfen nicht ignoriert oder vertuscht werden. Insbesondere ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz zu beachten.

Vorgesetzte und im Betrieb Verantwortliche können zur besseren Zusammenarbeit von ausländischen und deutschen Mitarbeitern folgende Maßnahmen ergreifen:

- deutsche und ausländische Arbeitnehmer gleich behandeln und entsprechend ihrer Begabung und Qualifikation einsetzen und fördern
- bei wichtigen Punkten ggf. einen Dolmetscher hinzuziehen, damit es nicht zu Missverständnissen kommt
- bei Azubis auf ausbildungsbegleitende Hilfen hinweisen
- einen Landsmann als „Paten“ einsetzen
- bei erkennbar fremdenfeindlich begründeten Auseinandersetzungen sofort reagieren und entsprechende Sanktionen einleiten

- Betriebsrat einbeziehen und entsprechende Betriebsvereinbarungen treffen
- die Mitarbeiter für dieses Thema sensibilisieren
- Führungskräfte von Abteilungen mit hohem Ausländeranteil durch geeignete Fortbildungsmaßnahmen unterstützen, damit sie ihre interkulturelle Kompetenz erweitern können
- durch betriebsinterne Aktivitäten (z. B. gemeinsamen Sport, Abteilungstreffen) ermöglichen, dass die Mitarbeiter sich besser kennenlernen

Hinweis: Besondere Mitarbeitergruppen

Als Meister werden Sie immer in heterogenen Teams arbeiten. Die gegenseitige Akzeptanz ist die Grundlage für eine gute Zusammenarbeit. Sie sollten in Teamsitzungen auf einen offenen Dialog achten und mit guter Vorbildfunktion vorausgehen. Probleme sollten Sie direkt ansprechen und Sie sollten auf der Ebene des Erwachsenen-Ichs gemeinsam Lösungen finden.



Berufstypische Aufgabe

Auszug aus der Herbstprüfung 2016. Der Rechtsstand wurde ggf. aktualisiert.

Aufgabe 1

Das Verhalten von Elternhaus und Lehrern wie auch das Verhalten von Führungspersonen in der Arbeitswelt spielen bei der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit eine prägende Rolle.

- a) Stellen Sie die Einflussmöglichkeiten der drei oben genannten Personengruppen auf die eigene persönliche Entwicklung an je einem Beispiel dar.
- b) Beschreiben Sie drei konkrete Verhaltensweisen, die zu einer positiven Vorbildfunktion im Arbeitsleben und im privaten Bereich führen könnten.



Einfluss von Arbeitsorganisation und Arbeitsplatz auf das Sozialverhalten und das Betriebsklima sowie Maßnahmen zur Verbesserung

2.1 Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur

Unternehmensphilosophie und -kultur sind wichtige Bestandteile des innerbetrieblichen Miteinanders und haben großen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter im Unternehmen.

Unternehmensphilosophie

Jedes Unternehmen verfolgt bestimmte Ziele, z. B.:

- monetäre Ziele = Gewinnmaximierung
- nicht monetäre Ziele, wie die Steigerung der Marktanteile

Diese Ziele werden von der Geschäftsleitung festgelegt. Um sie zu verwirklichen, muss eine bestimmte **Unternehmenspolitik** entwickelt werden. Grundlage der Unternehmenspolitik ist eine **Unternehmensphilosophie**, die die Geschäftsidee (das Konzept) der Firma beschreibt. Im **Unternehmensleitbild** werden Unternehmensphilosophie und Unternehmenspolitik formuliert. Hieraus leitet sich die **Personalpolitik** ab. Diese legt die Rahmenbedingungen sowie die Ziele in Bezug auf die Mitarbeiter für das Unternehmen fest.

Die „Kompass“-Unternehmen: Unternehmenskultur

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels beschließt die Unternehmens- und Personalleitung der Nordwest Küchengeräte AG, dass die Personalentwicklung im Unternehmen ausgebaut werden soll. Es wird zukünftig vor einer Stellenbesetzung geprüft, ob interne Bewerber mit entsprechender Förderung die Stellen besetzen können. Meister sind verpflichtet, die Potenziale ihrer Mitarbeiter einzuschätzen und die Mitarbeiter entsprechend einzusetzen.

Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist das spezifische Wertesystem eines Unternehmens. In ihr spiegeln sich alle Entscheidungen und Handlungen der im Unternehmen tätigen Menschen wider. Dies macht zusammen den eigenen, unverwechselbaren Charakter eines Unternehmens aus.

Jedes Unternehmen hat eine bestimmte Unternehmenskultur, die durch folgende Fragestellungen ermittelt werden kann:

- Was war die Gründungsidee des Unternehmens?
- Wie sind die Gründer beim Aufbau der Firma vorgegangen? Nach welchen Regeln haben sie Entscheidungen getroffen?
- Was war ihnen wichtig? Womit haben sie Erfolg gehabt?
- Nach welchen Grundsätzen werden die Mitarbeiter geführt? Welche Regeln (offizielle/inoffizielle) bestimmen die Zusammenarbeit? Wer fällt Entscheidungen und wie? Was ist dabei das Wichtigste: Rendite bzw. Wachstum oder die Zufriedenheit der Mitarbeiter?
- Welche Bedeutung haben die Kunden für das Unternehmen? Werden auch Kollegen wie Kunden behandelt?
- Wie nimmt das Unternehmen seine gesellschaftliche Rolle wahr? Engagiert es sich für Jugendliche (Ausbildung) oder übernimmt es in der Kommune Verantwortung (IHK, Werbegemeinschaften, Sponsoring)?
- Was ist das Ziel des Unternehmens?

Mithilfe der Antworten auf diese Fragen erhält man ein gutes Bild von der Kultur eines Unternehmens. Die Unternehmenskultur zu beeinflussen heißt, auf das Wertesystem aller Mitarbeiter Einfluss zu nehmen. Deshalb ist es nicht sinnvoll, lediglich ein neues Leitbild für das Unternehmen zu entwickeln, wenn sich an den Regeln, die dem konkreten, täglichen Handeln zugrunde liegen,



Einfluss von Arbeitsorganisation und Arbeitsplatz auf das Sozialverhalten ...

nichts ändert. Eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur ist nur durch einen Prozess zu erreichen, an dem alle Mitarbeiter von der Unternehmensleitung bis zu den Auszubildenden beteiligt sind. Dann akzeptieren die Mitarbeiter die Leitbilder und setzen sie im betrieblichen Alltag aktiv um.

Hinweis: Unternehmenskultur

Als Meister nehmen Sie täglich Einfluss auf die Unternehmenskultur. Hören Sie Ihren Mitarbeitern zu, nehmen Sie diese ernst und vertreten Sie sinnvolle Anregungen auch bei höheren Stellen. So kann die Unternehmenskultur sich positiv entwickeln.

Corporate Identity

Aus der Unternehmenskultur ergibt sich auch die Corporate Identity (CI). Hiermit ist gemeint, dass das Unternehmen eine unverwechselbare Persönlichkeit darstellt. Die CI ist ein zentraler Bestandteil der Unternehmensführung und dient auch als Kommunikationskonzept. Das Unternehmen zeigt mit der CI sein Selbstverständnis. Dieses „Wir-Gefühl“ wird nach innen durch die Unternehmenskultur dargestellt. Nach außen soll sich dieses Gefühl im Verhalten gegenüber Lieferanten, Kunden, Kapitalgebern und anderen Marktteilnehmern zeigen. Die Elemente der CI sind:

- **Corporate Behaviour** ist das übereinstimmende Verhalten bspw. in Bezug auf Medien oder Führungsstil, das also nach innen sowie nach außen wirkt.
- **Corporate Communication** stellt die einheitliche Kommunikation dar: In welchem Stil werden Informationen weitergegeben?
- **Corporate Design** beschäftigt sich mit der visuellen Darstellung des Unternehmens. Man soll durch Firmenzeichen und Gestaltungsakzente die Firma wiedererkennen.

Merke: Corporate Identity (CI)

Die CI eines Unternehmens ist die Persönlichkeit des Unternehmens. Sie umfasst Corporate Behaviour, Corporate Communication und Corporate Design.

2.2 Wechselwirkungen zwischen industrieller Arbeit und Verhalten des Menschen

2.2.1 Rahmenbedingungen der Arbeit

Es gibt viele Faktoren, die den Arbeitserfolg bestimmen. Der Industriemeister hat das Ziel, dass seine Einheit fehlerfrei und termingerecht die Aufträge erfüllt. Er schafft hierfür Rahmenbedingungen, in dem er den Personaleinsatz steuert und seine Mitarbeiter führt. Seine Qualifikation und sein Auftreten üben großen Einfluss auf die Leistungen seiner Mitarbeiter aus. Aber auch der Mitarbeiter mit seinen Bedürfnissen und Qualifikationen ist für den Erfolg von großer Bedeutung. Kein Meister kann erfolgreich sein, wenn seine Mitarbeiter ihn bei seinen Bemühungen nicht unterstützen. Die Organisation sowie die Rahmenbedingungen im Unternehmen und am Markt sind weitere wichtige Faktoren. Hierzu gehören auch der Arbeitsplatz, die Vergütung, die sozialen Leistungen des Unternehmens sowie die Bedingungen am Arbeitsmarkt. Der bereits beschriebene Fachkräftemangel (Kapitel 1.3.2 und 1.3.3) führt dazu, dass man seine Mitarbeiter im Unternehmen halten sollte. Daher ist die positive Gestaltung des Arbeitsumfelds ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Der Fachkräftemangel ist je nach Berufsfeld unterschiedlich groß. Die Abbildung 2.1 auf der folgenden Seite veranschaulicht, in welchen Berufsfeldern Fachkräfte besonders knapp sind.



Abb. 2.1: Fachkräftemangel



2.2.2 Maßnahmen zur Arbeitszufriedenheit nach Maslow und Herzberg

Leistung setzt sich zusammen aus **Leistungsfähigkeit** und **Leistungsbereitschaft** (vgl. Abbildung 2.2).

Ein Mitarbeiter, der an seinem Arbeitsplatz zufrieden ist, bringt eine höhere Leistung als ein unzufriedener Mitarbeiter. Doch wie kommt „Leistung“ eigentlich zustande?

Der Industriemeister kann hauptsächlich den Bereich der Leistungsbereitschaft beeinflussen. Dies gelingt ihm am wirksamsten, indem er versucht, die Motive seines Mit-

Abb. 2.2: Leistung





Einfluss von Arbeitsorganisation und Arbeitsplatz auf das Sozialverhalten ...

arbeiters zu erkennen und dann zielgerichtete Anreize zu setzen. Die Motivation wird bei jedem Menschen anders zu steigern sein, daher wird vom Meister Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen gefordert. Der Psychologe Abraham Harold Maslow hat mit seiner **Bedürfnispyramide** ein Stufenmodell der menschlichen Motivation entwickelt. Hiernach lassen sich die Bedürfnisse (Motive) von Menschen in fünf Stufen darstellen (s. Abbildung 2.3).

Aufbauend auf Maslows Bedürfnispyramide können die folgenden Anreize im Betrieb motivierend wirken:

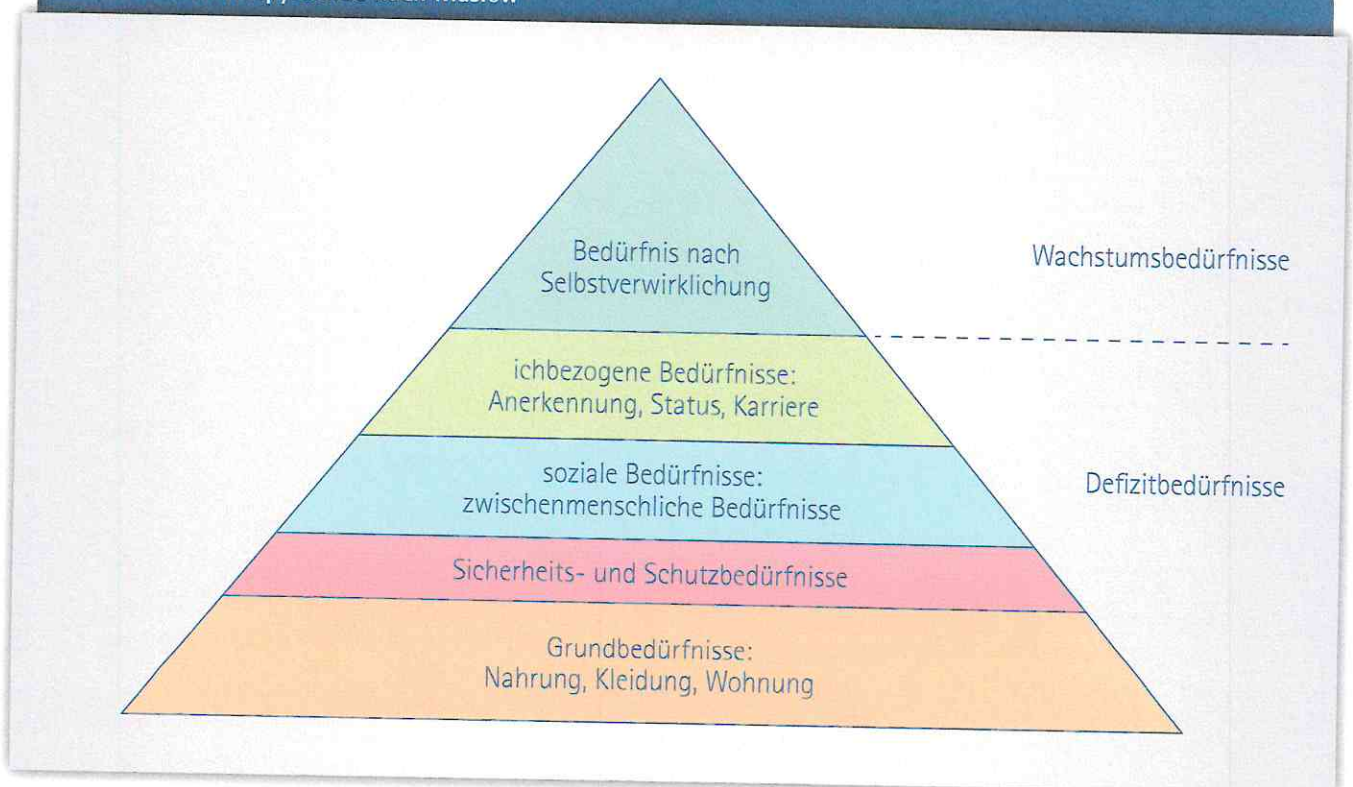
- **Grundbedürfnisse:** Beachtung von Tages-, Wochen- und Jahresrhythmus, Arbeitszeit, Pausen, Überstunden, Schichtarbeit, Freizeit, Urlaubsregelungen
- **Sicherheitsbedürfnisse:** sicheres Einkommen, krisenfester und „unfallsicherer“ Arbeitsplatz, betriebliche Altersvorsorge, Betriebskrankenkasse, Mitwirkung
- **soziale Bedürfnisse:** gute Kommunikation am Arbeitsplatz, Konferenzen und Mitarbeitergespräche, Team- oder Gruppenarbeit, Betriebsausflüge, Kollegentreffs, Werkszeitung, Intranet
- **ichbezogene Bedürfnisse:** Übernahme von Verantwortung, Mitsprache- und Aufstiegsmöglichkeiten, Berufs-

erfolg, Einkommenshöhe, Statussymbole wie Art des Firmenfahrzeugs, Firmenparkplatz

- **Bedürfnis nach Selbstverwirklichung:** Befriedigung durch spezielle oder besonders eigenverantwortliche Tätigkeit, Entscheidungsspielraum, Zielvereinbarungen, Möglichkeit der beruflichen Weiterentwicklung und Unabhängigkeit

Nach Maslow müssen immer zuerst die Bedürfnisse einer Stufe weitgehend erfüllt sein, um die Ziele der nächsten Stufe erreichen zu können. Die Inhalte der unteren vier Stufen werden zu den Defizit- bzw. Mangelbedürfnissen gezählt. Dies bedeutet, dass ihre Nichterfüllung zu Krankheit führt. Wenn Bedürfnisse einer der unteren vier Stufen erfüllt sind, treiben diese nicht mehr zu weiterer Leistung an. Der Meister kann dann mit der Erfüllung dieser Bedürfnisse also nicht mehr motivierend auf den Mitarbeiter einwirken. Das Selbstverwirklichungsbedürfnis zählt demgegenüber zu den Wachstumsbedürfnissen. Es kann erst nach Erfüllen der Defizitbedürfnisse angestrebt werden und wirkt dann antreibend. Das Selbstverwirklichungsbedürfnis kann zur Motivation unbegrenzt eingesetzt werden.

Abb. 2.3: Bedürfnispyramide nach Maslow





Einfluss von Arbeitsorganisation und Arbeitsplatz auf das Sozialverhalten ...

Merke: Bedürfnispyramide nach Maslow

Grundlage für die (Mitarbeiter-)Motivation ist das Erkennen der Bedürfnisse. Diese werden nach Maslow in fünf Stufen eingeteilt: Grund-, Sicherheits-, soziale und ichbezogene Bedürfnisse sowie das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, das unbegrenzt vorhanden ist.

Eine andere, ebenso wichtige Theorie ist die **Zwei-Faktoren-Theorie** des Psychologen Frederick Herzberg. Das Ergebnis von Untersuchungen von Herzberg wurde auch für den deutschen Sprachraum bestätigt. Nach Herzberg hat der Mensch ein zweidimensionales Bedürfnissystem, bestehend aus **Entlastungsbedürfnissen** und **Entfaltungsbedürfnissen**.

Der Mensch möchte demnach alles vermeiden, was das Leben kompliziert und anstrengend macht (Entlastungsbedürfnisse). Die zivilisatorischen Errungenschaften nimmt er als Selbstverständlichkeit hin. Sie sind für ihn kein Grund zu besonderer Zufriedenheit. Dazu gehören auch die **äußeren Arbeitsbedingungen** wie

- Organisationsstruktur,
- sicherer Arbeitsplatz,
- Führungsklima,
- Entgelt und
- zwischenmenschliche Beziehungen.

Diese Faktoren werden nach Herzberg **Hygienefaktoren** genannt. Mit ihnen kann man Mitarbeiter nicht zu einer besonderen Leistung motivieren (Beispiel: tarifliche Entgelt-erhöhung). Sie sind aber für die positive Grundstimmung des Mitarbeiters unerlässlich und bewirken, dass er sich in dem Betrieb gut aufgehoben fühlt. Die Hygienefaktoren bilden somit die Grundlage für ein gesundes Betriebsklima.

Was die **Entfaltungsbedürfnisse** angeht, möchte sich der einzelne Mitarbeiter aber auch als Person entfalten. Werden diese Bedürfnisse befriedigt, entsteht eine echte und andauernde Arbeitszufriedenheit. Zu dieser Zufriedenheit trägt auch seine Arbeit bei, z. B. durch

- das Gefühl, etwas zu schaffen,
- sachliche Anerkennung,

- Verantwortung und
- berufliche und persönliche Weiterentwicklung.

Diese Faktoren werden nach Herzberg **Motivatoren** genannt. Motivatoren sind mit Erwartungsspannung und Erfolgserlebnissen verknüpft und beinhalten sinnvolles und eigenverantwortliches Arbeiten sowie Anerkennung. Sie regen zur Eigenaktivität an und führen zu echter Leistungsmotivation.

Ein Meister muss also darauf achten, dass sowohl die Entlastungs- als auch die Entfaltungsbedürfnisse befriedigt werden. Dazu dient in erster Linie das bereits erwähnte Mitarbeitergespräch. Patentrezepte, wie man sich seinen Mitarbeitern gegenüber verhalten sollte, gibt es nicht. Es ist jedoch hilfreich, auf die Mitarbeiter zuzugehen, um einen guten Kontakt aufzubauen. Darüber hinaus sollte man den Mitarbeiter ernst nehmen, um Vertrauen herzustellen.

Die Abbildung 2.4 auf der folgenden Seite stellt die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg beispielhaft dar.

Beispiel: Motivation

Ein Facharbeiter hat mehrfach den Wunsch geäußert, dass er seine Schweißkenntnisse verbessern möchte. Der Meister führt daher ein strukturiertes Mitarbeitergespräch und sucht gemeinsam mit dem Facharbeiter einen Lehrgang aus. Vor und nach dem Lehrgang werden noch einmal Gespräche geführt. Für den Facharbeiter wird ein Entfaltungsbedürfnis befriedigt, dies führt zu Motivation.

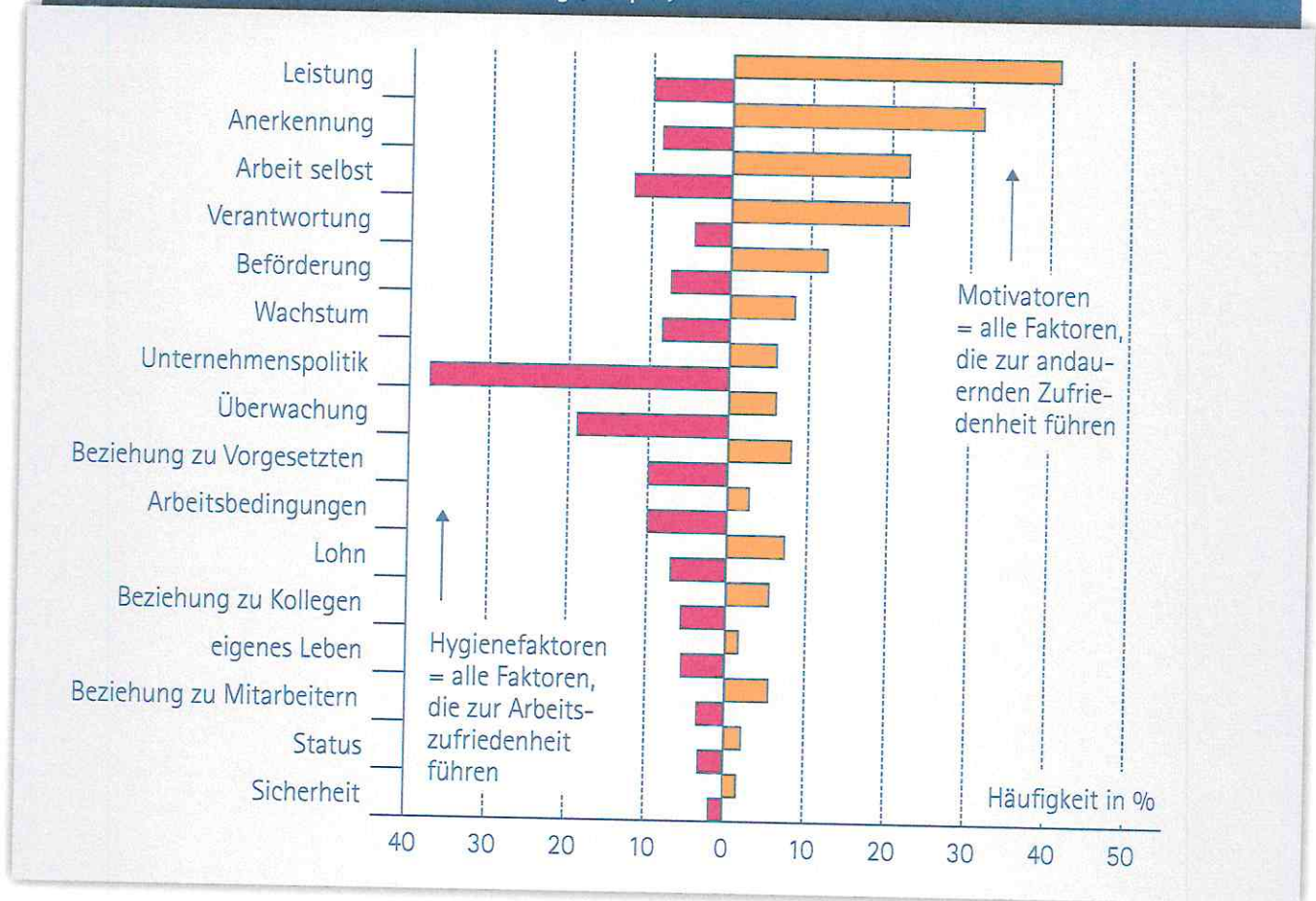
Merke: Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Die Erfüllung von Hygienefaktoren führt lediglich zu einem Zustand der Nicht-Unzufriedenheit. Auf Basis der erfüllten Hygienefaktoren können die Motivatoren dann zur Zufriedenheit führen.



Einfluss von Arbeitsorganisation und Arbeitsplatz auf das Sozialverhalten ...

Abb. 2.4: Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (Beispiel)



2.2.3 Anforderungen des Arbeitsplatzes

Um feststellen zu können, welche Voraussetzungen ein Mitarbeiter für die Tätigkeit an einem bestimmten Arbeitsplatz mitbringen sollte, muss man die Gesamtanforderungen des Arbeitsplatzes in Teilaufgaben zerlegen. Diese Teilaufgaben sind in Bezug auf

- die Vielseitigkeit der Aufgabe,
- den Grad der Arbeitsteilung,
- die Häufigkeit, mit der bestimmte Aufgaben anfallen, und
- den Sachmitteleinsatz

zu analysieren.

Eine **Bewertung des Arbeitsplatzes** kann nach verschiedenen Verfahren vorgenommen werden:

- **summarisch**: Die Anforderungen an einen Arbeitsplatz werden als Ganzes bewertet, es gibt keine systematische

Analyse der einzelnen Anforderungsarten. Die summarische Bewertung ist ein grobes Verfahren ohne klare Bewertungsmaßstäbe. Dieses Verfahren ist somit wenig transparent, dafür aber günstig und einfach durchzuführen.

- **analytisch**: Die Tätigkeiten am Arbeitsplatz werden einzeln analysiert und z. B. nach den Anforderungskriterien des **Genfer Schemas** gewichtet. Dieses Verfahren bildet einen Arbeitsplatz genauer ab, ist aber auch aufwendiger. Es erfordert messbare und konkrete Bewertungskriterien.

Merke: Genfer Schema



Das Genfer Schema umfasst geistige und körperliche Anforderungen, die Verantwortung und die Arbeitsbedingungen.



Einfluss von Arbeitsorganisation und Arbeitsplatz auf das Sozialverhalten ...

Genfer Schema der Arbeitsschwere:

Tätigkeit	Können	Belastung
geistige Anforderung	z. B. Fachkenntnisse	z. B. Konzentration
körperliche Anforderung	z. B. Geschicklichkeit, körperliche Kraft, Schnelligkeit	z. B. Ausdauer
Verantwortung	-	z. B. für Mitarbeiter, Betriebsmittel, Termine, Sicherheit
Arbeitsbedingungen	-	z. B. Arbeitszeiten, Lärm, Temperatur

Beispiel: Genfer Schema (Verantwortung)

Zwei Arbeitsplätze in der Fertigung erfordern Mitarbeiter mit ähnlichen Fachkenntnissen. Sie unterscheiden sich aber, weil ein Mitarbeiter darüber hinaus noch die Planung der Maschinenlaufzeiten übernimmt. Wenn er hierbei Fehler macht, wird dies zu Ausfällen führen. Daher ist seine Stelle höher zu bewerten.

2.2.4 Gestaltung des Entgelts

Der Industriemeister kann gegenüber der Personalabteilung lediglich Empfehlungen zur Einstufung aussprechen. Das Entgelt festzusetzen gehört nicht zu seinen Aufgaben im Betrieb. Die Bezahlung richtet sich nach tariflichen und betrieblichen Festlegungen. Das Entgelt eines Mitarbeiters hängt vom Erfüllungsgrad der vom Arbeitsplatz vorgegebenen Leistungsanforderung ab. Der Meister sollte aber genau über die Entlohnung der einzelnen Arbeitsplätze informiert sein, um evtl. Ungerechtigkeiten durch entsprechende Empfehlungen vorzubeugen.

Entgeltrahmenabkommen

Die Tarifpartner der Metall- und Elektroindustrie haben sich 2003 auf ein Entgeltsystem geeinigt. Das Entgelt-rahmenabkommen (ERA) hat Signalwirkung für viele Branchen. Ziel ist es, die z. T. beträchtlichen Einkommensunterschiede zwischen Angestellten und Arbeitern abzuschieffen. Die Einkommensermittlung soll mit dem Entgelt-

rahmenabkommen einheitlich, transparent und gerecht erfolgen. Jeder Beschäftigte wird einer bestimmten Entgeltgruppe zugeordnet (ca. 11 bis 17 Gruppen, je nach Bundesland). Das Grundgehalt richtet sich nicht mehr nach der Qualifikation des Mitarbeiters, sondern nach den Anforderungen des Arbeitsplatzes, wie sie in der Arbeitsplatzbeschreibung aufgeführt sind. Zusätzlich werden tarifliche Leistungszulagen, Belastungszulagen und andere Zuschläge bezahlt. Umsetzungsprobleme sind nach wie vor bei der Formulierung der Aufgabenbeschreibungen und bei der Zuordnung der Mitarbeiter zu einer bestimmten Tarifgruppe vorhanden. Trotzdem ist man dem Ziel der transparenten Entgeltpolitik im Rahmen der Personalpolitik so nähergekommen.

2.2.5 Gestaltung der Arbeitsumgebung

Im IHK-Textband „Rechtsbewusstes Handeln“ werden Arbeitsschutz- und arbeitsrechtliche Bestimmungen beschrieben. Darüber hinaus beeinflussen weitere Faktoren die Leistungsbereitschaft und Arbeitsmotivation der Mitarbeiter. Folgende Gestaltungsfaktoren sind in Bezug auf den Arbeitsplatz zu beachten, damit sich ein Mitarbeiter dort wohlfühlt:

- Raumgestaltung
- Beleuchtung und Farbgebung
- Raumklima, Lüftung
- Lärmschutz
- Brandschutz
- Sicherheitskennzeichnung

Raumgestaltung

Eine sinnvolle Raumgestaltung kann erreicht werden durch:

- leicht zu reinigende Böden mit einem rutschfesten Belag
- Türen aus Holz oder bruch sicherem Glas (Sicherheitsglas, Drahtfadenglas)
- durchsichtige Pendeltüren
- Wärmedämmung
- Schutz vor direkter Sonneneinstrahlung (Jalousien)
- Glaswände aus bruch sicherem Glas

Es geht nicht nur darum, sich wohlfühlen. Mit den genannten Maßnahmen können Meister und Betrieb Unfälle-



Einfluss von Arbeitsorganisation und Arbeitsplatz auf das Sozialverhalten ...

len vorbeugen. Rutschen und Stolpern kann so reduziert werden. Darüber hinaus kann die Arbeitsleistung verbessert werden.

Beleuchtung

Um präzise arbeiten zu können, muss der Industriemeister auf die Einhaltung der Beleuchtungsvorschriften achten, z. B.:

- Lagerräume: 50 Lux
- Kantine: 200 Lux
- Großraumbüros: 1.000 Lux

Da die Sehfähigkeit bei älteren Menschen häufig nachlässt, muss die Beleuchtungsqualität besonders für diese Mitarbeiter optimal angepasst werden. Das beinhaltet sowohl die Beleuchtungsstärke als auch möglichst blendfrei eingerichtete Arbeitsplätze. Außerdem müssen die Beleuchtungskörper regelmäßig gewartet und gereinigt werden.

Farbgebung

Eine bestimmte Farbgebung kann unterschiedliche Absichten verfolgen:

- Sicherheitsmarkierungen, z.B. für Stufen, Rampen, Transportwege, Rettungs- und Fluchtwege
- Markierung an Werkzeugen zur eindeutigen Zuordnung zu bestimmten Personen oder Bereichen
- Gestaltung eines angenehmen Arbeitsumfelds durch freundliche, helle, warme Farben

Beispiel: Wirkung von Farben

Farben haben Auswirkungen auf die Stimmung und Leistungsfähigkeit:

- Gelb wirkt anregend und kann die Motorik steigern.
- Grün fördert die Konzentration und wirkt beruhigend.
- Rot ist eine Warnfarbe.
- Orange aktiviert den Menschen.
- Blau stärkt die geistige Leistungsfähigkeit.

Raumklima und Lüftung

Überhitzte oder zu kühle Arbeitsräume verringern genauso wie schlechte Luft oder Durchzug die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Auch in diesem Bereich sind einige Vorschriften zu beachten:

- Die Mindesttemperatur bei sitzender (ruhiger) Tätigkeit sollte ca. 20 °C, aber nicht mehr als 26 °C betragen (z. B. in Büroräumen).
- Gute Lüftungsmöglichkeiten müssen vorhanden sein, dürfen aber keine Zugluft verursachen.
- Klimaanlage müssen regelmäßig gewartet werden, da sonst Keimbildung möglich ist, die zu Gesundheitsschäden oder allergischen Reaktionen führen kann.

Hinweis: Gestaltung der Arbeitsplätze

Sie als Industriemeister sind vor Ort für die Umsetzung der beschriebenen Regeln verantwortlich. Die Berufsgenossenschaften haben Informationsmaterialien, die Ihnen anschauliche Hinweise und Tipps geben. Diese können Sie bei der Berufsgenossenschaft oder in der Personalabteilung anfordern.

2.2.6 Gestaltung der Arbeitszeit

Ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenspolitik ist der flexible Einsatz der Arbeitskräfte, verbunden mit flexiblen Arbeitszeitmodellen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen

- möglichst hohe Maschinenlaufzeiten erreichen,
- den Einsatz von Arbeitskräften an Schwankungen der Nachfrage anpassen und
- Kundenwünsche berücksichtigen.

Aber auch die Mitarbeiter haben Wünsche:

- Je nach Lebensphase streben sie eine veränderte Verteilung der Arbeitszeit oder Arbeitsdauer an.
- Sie möchten ihre Arbeitszeiten besser mit Freizeit- und Familienwünschen vereinbaren können.

Der Gesetzgeber erlaubt durch entsprechende Gesetzesergänzungen eine flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit (Arbeitszeitgesetz, Teilzeit- und Befristungsgesetz). Dadurch ist es notwendig, die Mitarbeiterarbeitszeit von der Betriebsarbeitszeit abzukoppeln. Die heutigen Arbeitszeitmodelle haben i. d. R. drei Grundprinzipien:

- **Arbeitszeit-Grundmodell** mit Gleitzeit, variabler Arbeitszeit und Schichtsystemen, Arbeitszeitkonto



Einfluss von Arbeitsorganisation und Arbeitsplatz auf das Sozialverhalten ...

- **Flexibilisierungsregeln** mit Regeln für die Abweichung vom Grundmodell wie die Gleitzeitspanne, Zeitguthaben und den Bezugszeitraum für diese Guthaben (z. B. Woche, Monat, Jahr)
- **Vertretungsorganisation** durch Jobsharing (mehrere Mitarbeiter teilen sich einen Arbeitsplatz) oder flexible Schichtsysteme

Hinweis: Arbeitszeiten

Sie als Meister sind für die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften verantwortlich. So darf die maximale tägliche Arbeitszeit zehn Stunden nicht überschreiten. Achten Sie darauf, dass die Pausen von 30 bzw. 45 Minuten sowie die Ruhezeit eingehalten werden.

2.2.7 Gestaltung des Arbeitsplatzes

Die **Ergonomie** erforscht den Zusammenhang zwischen den Leistungsmöglichkeiten eines Menschen und der Beschaffenheit seines Arbeitsumfelds. Eine gute Arbeitsleistung hängt auch maßgeblich von der durchdachten und humanen Gestaltung des Arbeitsplatzes ab. Doch nicht nur bei der Einrichtung des Arbeitsplatzes, sondern auch bei der Beschaffung von Maschinen, Werkzeugen, Geräten, Anlagen und Arbeitsmaterialien müssen ergonomische Gesichtspunkte beachtet werden.

Beispiel: Ergonomie

Wie lange ein Mensch Lasten heben kann, ohne Schaden zu nehmen, hängt sicherlich von Größe, Alter und Körperbau ab. Ergonomie bedeutet, dass man die Arbeit an den Menschen anpasst: In bestimmten Fällen ist eine Teilzeittätigkeit sinnvoll oder es besteht die Möglichkeit, die Arbeit so zu gestalten, dass das Heben nur einen Teil der Tätigkeit ausmacht. Eine Veränderung des Bodenbelags und die Installation von Hebevorrichtungen wären weitere Maßnahmen der Anpassung.

Geschieht das systematisch und von Anfang an, kann man spätere teure Korrekturen oder Umbauten vermeiden. Unter dem Begriff „Humanisierung der Arbeit“ wer-

den alle Maßnahmen zusammengefasst, die mit der Verbesserung der Arbeitsinhalte und der Arbeitsbedingungen zu tun haben.

Beispiel: Humanisierung der Arbeit

Ein Mitarbeiter übt bei seiner Arbeit am Fließband nur einseitige Tätigkeiten aus. Durch Jobrotation könnte man die Arbeitsaufgaben erweitern und nach Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (s. Kapitel 2.2.2) Motivatoren befriedigen, die leistungsanregend wirken.

Durch die mit der Industrialisierung einhergehende Spezialisierung und Arbeitsteilung bzw. -zerlegung sind kurze Taktzeiten entstanden. Diese führen zu einseitiger Beanspruchung sowohl des Körpers als auch des Geistes. Die Reduzierung von Arbeitsinhalten und die damit verbundene Monotonie führen zu Ermüdung, Unfällen sowie Arbeitsunlust und wirken demotivierend. Daraus resultieren:

- krankheitsbedingte Fehlzeiten
- sinkende Leistungen
- Fluktuation

Überträgt man die Erkenntnisse aus der Ergonomie auf die gesamte Arbeitsumgebung, kann man solchen negativen Folgen der Industrialisierung vorbeugen. Dies geschieht am besten durch:

- aktive Einbindung der Mitarbeiter
- Erweiterung der Handlungsspielräume
- Gruppenarbeit, abwechslungsreiche Tätigkeiten
- gezielte Unterweisungen sowie Maßnahmen der Personalentwicklung

Beispiel: Arbeitsumgebung

Ein ganzheitlich konzipierter Arbeitsplatz zeigt dem Mitarbeiter, was für ein Produkt er fertigt, und trägt dazu bei, dass er sich mit diesem identifizieren kann. Ein Mitarbeiter, der immer nur Schrauben an einer bestimmten Stelle anbringt und das Gesamtprodukt gar nicht kennt, entwickelt kaum einen Bezug zu seiner Arbeit. Außerdem ist er durch die Monotonie der Tätigkeit i. d. R. unterfordert. Kann er sich dagegen mit dem Produkt identifizieren, so macht ihm die Arbeit mehr Freude. Die Arbeitszufriedenheit und die Qualität steigen.



Einfluss von Arbeitsorganisation und Arbeitsplatz auf das Sozialverhalten ...

Einige wichtige Gesichtspunkte müssen bei der ergonomischen Einrichtung eines Arbeitsplatzes beachtet werden, nämlich

- die Körpergröße des Mitarbeiters,
- sein Raumbedarf im Sitzen und Stehen,
- Arbeitsfläche, Sitz und Stuhlhöhe,
- sein Greifraum und Sehbereich.

DIN 33407 liefert hierzu die entsprechenden Angaben, die bei den unterschiedlichen Arten von Arbeitsplätzen zu berücksichtigen sind, z. B. bei:

- Maschinenplätzen
- Montageplätzen (Zusammenbau)
- Werkbankplätzen (Handarbeit)
- Büroarbeitsplätzen
- Steuerständen
- Arbeitsplätzen im Transportbereich

2.3 Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen

Mit der Industrialisierung begann man, die Arbeit in einzelne Tätigkeiten aufzuteilen. Durch diese Spezialisierung wird schneller gearbeitet, allerdings sind die Prozesse komplexer geworden. Der Gesamtüberblick geht teilweise verloren. Darüber hinaus sind Hierarchien entstanden: **Hilfsarbeiter – Facharbeiter – Meister**. Ebenso sind jetzt Kontrollen erforderlich, da man am Ende der Produktion nicht mehr so einfach feststellen kann, wo und durch wen Fehler entstanden sind. Innerhalb des Betriebs erweitern sich die Hierarchien dadurch zwangsläufig.

In der Organisationslehre unterscheidet man bei den klassischen Organisationsformen die **Einliniensysteme** und die **Mehrliniensysteme**. Bei den Einliniensystemen hat jede Stelle nur eine übergeordnete Stelle. Somit sind die Kompetenzen klar geregelt, allerdings hat man auch lange Wege durch die Instanzen. Bei den Mehrliniensystemen (Funktionsystemen) hat jede Stelle mehrere übergeordnete Stellen. Dies ist das Prinzip der Mehrfachunterstellung. Es muss klar geregelt sein, welche Aufträge in welcher Priorität bearbeitet werden müssen. Mit diesem System können die Kapazitäten der Stelle voll ausgeschöpft werden.

Die hierarchischen und etwas starren Formen der Organisation haben sich über Jahrzehnte gehalten. Der Markt entwickelt sich in den letzten Jahren sehr dynamisch. Die Reaktionszeiten verkürzen sich und starre Hierarchien sind nicht mehr zielführend, weil diese zu langsam agieren. Neue Formen der Organisation wurden daher erforderlich. Diese sollten nach außen gerichtet, kundenorientiert und dynamisch an den heutigen Markt- und Wettbewerbsbedingungen orientiert sein. Ein Beispiel ist die sog. **Lean Production (schlanke Fertigung)**, die sich am Markt (also am Kunden) orientiert und sehr viel gezielter und schneller auf dessen spezielle Wünsche eingeht. Aus den Anforderungen an eine flexible Produktion haben sich verschiedene Formen der Arbeitsorganisation entwickelt.

2.3.1 Jobrotation (systematischer Arbeits- und Aufgabenwechsel)

Prinzip der Jobrotation:

- Mehrere ähnlich qualifizierte Mitarbeiter wechseln in bestimmten Zeitintervallen ihre Arbeitsplätze mit gleichartigen oder auch unterschiedlichen Tätigkeiten.
- Die Zeitintervalle können variieren.
- Man spricht von einer horizontalen Aufgabenerweiterung, der Mitarbeiter bleibt auf seiner Hierarchieebene.

Motivation für die Mitarbeiter:

- mehr Abwechslung und weniger Monotonie
- weniger einseitige physische Belastung
- Möglichweise kann eine höhere Qualifikationsstufe erreicht werden.

Merke: Jobrotation



Die Jobrotation beinhaltet wechselnde Arbeitsplätze und ermöglicht Abwechslung in den Aufgaben. Der Betrieb wird flexibler im Personaleinsatz.

Der Vorteil des flexibleren Personaleinsatzes aus betrieblicher Sicht ist, dass bspw. der Meister die Urlaubsvertretung besser gestalten kann. Die Arbeitszufriedenheit und damit die Arbeitsqualität steigen dadurch normalerweise an. Allerdings müssen die Mitarbeiter gut auf Jobrotation vorbereitet werden. Es kann auch zu höheren Entgeltein-



Einfluss von Arbeitsorganisation und Arbeitsplatz auf das Sozialverhalten ...

stufungen nach dem Entgeltrahmenabkommen (ERA, vgl. Kapitel 2.2.4) kommen.

2.3.2 Jobenlargement (Arbeits- und Aufgabenerweiterung)

Prinzip des Jobenlargements:

- Strukturell gleichartige oder ähnliche Arbeiten werden an einem Arbeitsplatz zusammengefasst. Ein Mitarbeiter fertigt z. B. ein Werkstück über die Produktionsschritte Bohren – Drehen – Fräsen allein. Danach folgt das nächste Werkstück.
- Man spricht von einer horizontalen Aufgabenerweiterung, der Mitarbeiter bleibt auf der bisherigen Hierarchieebene.

Motivation für den Mitarbeiter:

- wie bei der Jobrotation, der Abwechslungseffekt ist allerdings begrenzt
- durch unterschiedliche Tätigkeiten weniger einseitige Belastung

Merke: Jobenlargement

Mit dem Jobenlargement erweitert man einen Tätigkeitsbereich horizontal um gleichartige Tätigkeiten, um einseitige Belastung bei der Arbeit zu reduzieren.

Für den Betrieb entsteht mehr Flexibilität beim Mitarbeiterinsatz. Transportvorgänge verringern sich und das Arbeitssystem ist weniger störanfällig. Die krankheitsbedingten Fehlzeiten, die durch einseitige Belastungen sowie mangelnde Motivation entstehen, können reduziert werden. Andererseits fallen ebenfalls höhere Anlernkosten an und oft ist es schwierig, sinnvolle Arbeitsschritte an einem Platz zu gruppieren. Planung und Überwachung sind aufwendig. Material und Werkzeug müssen mehrfach, d. h. an mehreren Arbeitsplätzen, bereitgestellt werden.

2.3.3 Jobenrichment (Arbeits- und Aufgabenvertiefung, Arbeitsbereicherung)

Prinzip des Jobenrichments:

- Der Aufgabenbereich wird qualitativ erweitert. Planende, ausführende und kontrollierende Tätigkeiten für den einzelnen Mitarbeiter oder für die Gruppe werden zusammengefasst.
- Man spricht von vertikaler Aufgabenerweiterung, denn die Verantwortlichkeiten steigen und somit oftmals auch die Hierarchieebene.

Beispiel: Jobenrichment

Ein Mitarbeiter oder eine Gruppe soll ein Werkstück anfertigen. Vorbereitung, Materialbeschaffung, Durchführung und Ergebniskontrolle liegen komplett bei dem Mitarbeiter oder der Gruppe.

Motivation für den Mitarbeiter:

- Durch weniger Arbeitsteilung erfolgt eine stärkere Identifikation mit dem Produkt.
- Selbstständigkeit und höhere Anforderungen ermöglichen es, sich fachlich und persönlich zu qualifizieren.
- Eine stärkere Integration und Kooperation in der Gruppe wird durch gemeinsame Planungs- und Entscheidungsprozesse erreicht.

Merke: Jobenrichment

Das Jobenrichment zählt zu den vertikalen Möglichkeiten der Arbeitsorganisation, d. h., der Mitarbeiter erhält mehr Verantwortung. Die Arbeit wird somit anspruchsvoller und kann auf weiterführende Tätigkeiten vorbereiten.

Durch Jobenrichment kann die Arbeitszufriedenheit erheblich verbessert werden. Dadurch entsteht eine engere Bindung an das Unternehmen. Fluktuation und krankheitsbedingte Fehlzeiten können sinken. Unterschiedliche Potenziale der Mitarbeiter können besser ausgeschöpft werden. Durch flachere Hierarchien sind Personaleinsparungen möglich. Allerdings müssen solche Maßnahmen eng mit den Wünschen der Beteiligten abgestimmt werden. Der Grund hierfür liegt darin, dass Jobenrichment Lernbereitschaft, Umstellungsfähigkeit und Interesse an



Einfluss von Arbeitsorganisation und Arbeitsplatz auf das Sozialverhalten ...

komplexeren Aufgaben erfordert. Es können auch höhere Kosten durch eine aufwendigere Arbeitsplatzgestaltung entstehen.

Wichtig für die Prüfungsvorbereitung

Sie sollten in der Prüfung Jobrotation, Jobenlargement und Jobenrichment miteinander vergleichen können und in der Lage sein, Beispiele aus der Praxis zu finden.

2.3.4 Problemlösegruppen

Problemlösegruppen sind aufgabenorientiert und sollen der Problembewältigung dienen, Verbesserungen und Lösungen aufzeigen und z.T. auch Entscheidungen treffen.

Problemlösegruppen können sein:

- Qualitätszirkel in Form von Werkstattzirkeln und Lernstattgruppen (Taskforce)
- Projektgruppen

Qualitätszirkel

Qualitätszirkel sind betriebliche Gesprächsgruppen, die sich regelmäßig mit einem Zirkelleiter treffen. Ihr Ziel ist, sich mit Ablauf- und Qualitätsproblemen auseinanderzusetzen und betriebliche Prozesse effizienter zu gestalten.

Werkstattzirkel

Werkstattzirkel sollen der Verbesserung der Arbeitsorganisation dienen. Der ursprüngliche Produktionsablauf wird verändert. So werden die Nachteile der Fließfertigung wie hohe Fixkosten, unflexibles Personal, monotoner Arbeitsplatz und einseitige Belastung beseitigt.

Werkstattzirkel sind z. B. als **Fertigungsinsel**, **Boxenfertigung** oder **Sternfertigung** sowie auch als **Gesprächsgruppen** aufgebaut. Das Prinzip ist bei allen Formen ähnlich: Bestimmte Arbeitsschritte werden analysiert und wie beim Jobenlargement gebündelt und an einem Platz zusammengefasst. Maschinen und notwendiges Werkzeug stehen an diesem Platz zur Verfügung, sind aber in unterschiedlicher Form angeordnet. Die Arbeitsgruppe ist für Stückzahl, Qualität und Kontrolle der Werkstücke selbst

verantwortlich. Werkstattzirkel erkennen eigenständig Handlungsbedarf und lösen Probleme kurzfristig.

Für den Betrieb und die Mitarbeiter ergeben sich folgende Vorteile:

- höheres Qualifikationsniveau
- flexibleres Personal
- höhere Arbeitszufriedenheit und dadurch geringere krankheitsbedingte Fehlzeiten
- mehr Eigenverantwortlichkeit, weniger Entfremdung und somit höhere Leistungen

Lernstattgruppen

Lernstattgruppen sind ein Instrument der Personalentwicklung. Ihre Mitglieder treffen sich regelmäßig mit einem Moderator. Dabei geht es um den Austausch von betrieblichen Erfahrungen. So kann die Organisation verbessert werden, denn Mitarbeiter kennen die Schwachstellen oftmals am besten. Bei den Lernstattgruppen gibt die Gruppe das Thema vor, das bearbeitet werden soll. In der Personalentwicklung ergibt sich darüber hinaus das Ziel, die Analyse-, Problemlösungs- und Kommunikationsfähigkeit der Teilnehmer zu verbessern. Dadurch können Mitarbeiter auf anspruchsvollere Tätigkeiten vorbereitet werden.

Projektgruppen

Projektgruppen arbeiten gegenüber den Qualitätszirkeln nur bis zum Abschluss des Projekts, für das sie eingerichtet wurden, zusammen.

Merke: Projekt

Ein Projekt ist ein einmaliges Vorhaben, das die Zusammenarbeit verschiedener Spezialisten erfordert. Es hat einen zeitlichen Rahmen, ein festgelegtes Ziel und ein vorgegebenes Budget.

Verschiedene Mitarbeiter arbeiten unter dem Projektleiter zusammen. Projekte sind immer mit Risiken verbunden, was in der Einmaligkeit des Vorhabens begründet ist. Oftmals sind Projekte auch sehr komplex und müssen in einzelnen Arbeitspaketen bearbeitet werden. Es gibt sehr unterschiedliche Formen von Projektteams, die von der Betriebsstruktur, dem Arbeitsbereich und der Zielsetzung abhängen. Mitarbeiter verbleiben z. B. in ihrer Abteilung



Einfluss von Arbeitsorganisation und Arbeitsplatz auf das Sozialverhalten ...

und arbeiten parallel dazu für eine bestimmte Zeit an einem Projekt mit, bis es abgeschlossen ist. Oder sie arbeiten ausschließlich in einer Projektgruppe mit festen Mitgliedern zusammen, bis das Projektziel erreicht ist. Danach üben sie wieder ihre reguläre Tätigkeit aus oder übernehmen (mit derselben oder einer anderen Projektgruppe) ein neues Projekt. Der zeitliche Rahmen für eine Projektarbeit kann stark variieren.

2.3.5 Teilautonome Arbeitsgruppen

Selbstgesteuerte oder teilautonome Arbeitsgruppen erledigen ihre Aufträge nach von ihnen selbst festgelegten Normen. Das Maß der Autonomie hängt davon ab, welche Entscheidungen die Gruppe innerhalb ihres Bereichs eigenständig treffen kann oder darf. Wichtige Bestandteile dieser Autonomie können sein:

- Einteilung, Verteilung und Verrichtung von Aufgaben (einschließlich Anwesenheitsplanung, Qualifizierung, Urlaub, Zeitausgleich usw.)
- selbstständige Einrichtung, Wartung und teilweise Reparatur der Maschinen und Werkzeuge
- selbstständige (Qualitäts-)Kontrolle der Arbeitsergebnisse
- interne Verteilung der Funktionen, z.B. wer Gruppensprecher sein soll

Den Betrieben bringt diese Arbeitsform einige Vorteile, z.B.:

- Es entstehen flexiblere Produktionsprozesse, weil die Mitarbeiter besser qualifiziert sind und vielseitiger eingesetzt werden können.
- Viele Koordinations- und Kontrollaufgaben werden jetzt in der Gruppe eigenverantwortlich gelöst, was die Vorgesetzten entlastet und Zeit für andere Aufgaben freisetzt.
- Durch Eigenverantwortung und größere Entscheidungsfreiräume steigt die Motivation der Mitarbeiter, was schließlich zu höherer Produktivität und geringeren krankheitsbedingten Fehlzeiten führt.
- Durch die Gruppenprozesse entwickelt sich auch die soziale Kompetenz der Mitarbeiter weiter.

Die Einführung von Gruppenarbeit bzw. von teilautonomen Arbeitsgruppen erfordert meist eine grundsätzliche Überprüfung und Umstrukturierung aller Arbeitsabläufe. Sie ist daher sehr aufwendig und beinhaltet umfangreiche Personalentwicklungsmaßnahmen für alle betroffenen Mitarbeiter. Auch bei der Zusammensetzung der Gruppen ist nicht immer eine ausgewogene Mischung möglich. Es kann zu starken Spannungen kommen, z.B. zwischen jüngeren und älteren, zwischen ehrgeizigen und weniger ehrgeizigen Mitarbeitern. Durch die enge Zusammenarbeit muss sich die Gruppe auch immer wieder neu „justieren“, wenn Mitarbeiter die Gruppe verlassen oder neu hinzukommen.

Wichtig für die Prüfungsvorbereitung

Es kann sehr „weiche“ Aufgaben geben, in denen Sie auf die Kommunikation und Probleme bei der Bildung von Arbeitsgruppen eingehen sollen.

2.3.6 Soziale Maßnahmen des Betriebs

Heute reicht es für ein Unternehmen nicht mehr aus, sich nur auf wirtschaftliche Ziele zu konzentrieren. Durch die Globalisierung ist für viele Unternehmen ein hoher Konkurrenz- und Kostendruck entstanden. Aber auch die Arbeitnehmer sind oft betroffen – etwa durch längere Arbeitszeiten, niedrigere Lohnabschlüsse oder auch Einschnitte im Bereich der betrieblichen Sozialleistungen. Überlastete und frustrierte Mitarbeiter, die sich an ihrem Arbeitsplatz nicht mehr wohlfühlen, leisten aber schlechtere Arbeit. Sie kündigen (innerlich oder tatsächlich) und das gesamte Betriebsklima kann Schaden nehmen. Zugleich fehlen in verschiedenen Branchen und Regionen bereits Fachkräfte. Die Unternehmen müssen sich also überlegen, wie sie ihr vorhandenes Personal an sich binden. Darüber hinaus ist das Image des Arbeitgebers ein wichtiger Faktor, um genügend externe Bewerber zu erhalten.

Einerseits unterliegt die betriebliche Sozialpolitik natürlich ökonomischen Kriterien, sie muss also bezahlbar sein. Andererseits wirkt sie nur dann als Anreiz und motivierend, wenn die Arbeitnehmer diese Maßnahmen nicht als selbstverständlich betrachten.



Einfluss von Arbeitsorganisation und Arbeitsplatz auf das Sozialverhalten ...

Die „Kompass“-Unternehmen: Soziale Maßnahmen und Arbeitsmotivation



In der Produktionsabteilung der Nordwest Küchengeräte AG bittet Vorarbeiter Rolf Schmitz den Industriemeister Manfred Huber um ein Gespräch. Er erklärt seinem Vorgesetzten, dass seine Frau schwer krank sei und ständige Pflege brauche. Da er für tagsüber eine Pflegerin gefunden habe, möge Herr Huber ihn doch bitte zur Tagschicht einteilen, dann könne er sich nachts selbst um seine Frau kümmern. Über die Dauer der Pflege könne man zum derzeitigen Zeitpunkt noch nichts sagen. Da Herr Schmitz bisher in drei Schichten arbeitete, erbittet sich Meister Huber Zeit zum Überlegen.

Nach einer Stunde ruft er Herrn Schmitz zu sich, um ihm Folgendes mitzuteilen: In der Zwischenzeit habe er die Arbeits- und Organisationspläne durchgearbeitet und er könne ihn für die Zeit der Krankheit seiner Frau für die Tagschicht einteilen. Er bittet jedoch Herrn Schmitz, es ihm sofort mitzuteilen, sobald er diese Sonderregelung nicht mehr benötige, da durch diese Umstellung andere Kollegen stärker von der Nachtschicht betroffen seien.

Herr Schmitz bedankt sich für das Verständnis des Meisters und geht erleichtert an seinen Arbeitsplatz zurück.

Zu den Elementen der **betrieblichen Sozialpolitik** gehören:

- betriebliche Sozialleistungen, wie zusätzliche Entgelte, vermögenswirksame Leistungen, Altersvorsorge oder Fahrtkostenerstattung
- betriebliche Sozialeinrichtungen, wie Betriebskindergärten, Betriebssportmöglichkeiten oder die Kantine
- sinnvolle Personalpolitik mit guter Vermittlung der Unternehmenskultur und –ziele sowie aktiver Kommunikationskultur und Kooperationsbereitschaft

Im Rahmen der Sozialpolitik ist das Unternehmen auch verpflichtet, die gesetzlich und tariflich festgelegten Leistungen zu erbringen. Hierzu zählen bspw. die anteiligen Beiträge zur Sozialversicherung und die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall. Verpflichtend sind auch Leistun-

gen, die durch das Gewohnheitsrecht, d. h. die betriebliche Übung entstanden sind.

Prinzip der „betrieblichen Übung“

Wenn ein Arbeitgeber bspw. mindestens dreimal hintereinander ein 13. Gehalt oder Weihnachtsgeld bezahlt und er hierbei nicht ausdrücklich auf den freiwilligen und einmaligen Charakter hinweist, entsteht eine betriebliche Übung. Man spricht auch von „Gewohnheitsrecht“. Der Mitarbeiter konnte davon ausgehen, dass ihm diese Leistung zusteht. Sie kann vom Arbeitgeber nicht beliebig variiert oder zurückgenommen werden. Das Gleiche gilt, wenn ursprünglich freiwillige betriebliche Leistungen in einer Betriebsvereinbarung festgelegt werden.

Hinweis: Betriebliche Übung



Beachten Sie als Meister bei allen Leistungen, die Sie gewähren, dass ein Gewohnheitsrecht entstehen kann. Da dieses schwer wieder rückgängig zu machen ist, sollten Sie sich bei Leistungen, die Sie öfter gewähren, entsprechend absichern.

2.3.7 Arbeitszufriedenheit

Eine wesentliche Führungsaufgabe des Industriemeisters ist, neben den betrieblichen Zielen die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Auge zu behalten (vgl. Kapitel 4.1.4). Die Beschäftigten dürfen nicht lediglich als „Planungsmasse“ für eine möglichst reibungslos funktionierende Organisation betrachtet werden. Sie müssen mit ihren Wünschen und individuellen Bedürfnissen ernst genommen werden. Das Bemühen um die Zufriedenheit der Mitarbeiter erzeugt ein positives Betriebsklima und fördert somit auch deren Leistungsbereitschaft. In persönlichen Gesprächen sollte der Industriemeister versuchen herauszufinden, welche beruflichen Wünsche der Mitarbeiter hat und welche betrieblichen Möglichkeiten es gibt, diesen Wünschen entgegenzukommen. Umfrageergebnisse zeigen deutlich, wie wichtig eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur ist und welche enormen Potenziale in der Praxis nicht genutzt werden, weil dies vernachlässigt wird. Die Beschäftigten wünschen sich Führungskompetenz, Fairness, Förderung, Fürsorge und eine angemessene Gewinnbetei-



Einfluss von Arbeitsorganisation und Arbeitsplatz auf das Sozialverhalten ...

ligung. Im Gegenzug bieten sie hohe Einsatzbereitschaft, Engagement und Loyalität.

Exkurs: Studie zur Arbeitszufriedenheit



Eine repräsentative Studie im Auftrag des Bundesarbeitsministeriums zum Thema **Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement**, deren Ergebnisse 2008 vorgestellt wurden, zeigt Folgendes (Überblick):

- Der Anteil der mit ihrer Arbeit „völlig“ oder „sehr“ zufriedenen Beschäftigten liegt bei nur 37%. Bei den „völlig“ Zufriedenen sank der Wert im Vergleich zu 2001 um zehn Prozentpunkte.
- 18% der Beschäftigten sind akut unzufrieden. Prinzipiell sind sie der Arbeit gegenüber positiv eingestellt, sie würden aber wegen der Arbeitsbedingungen beim derzeitigen Arbeitgeber die Firma gern so schnell wie möglich verlassen.
- Über die Hälfte der Befragten ist mit dem Führungsverhalten der Vorgesetzten im Betrieb nicht zufrieden.
- Erstmals wurde auch der Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Engagement der Mitarbeiter statistisch nachgewiesen: Die Qualität der Unternehmenskultur ist demnach für bis zu 31% des finanziellen Erfolgs einer Firma verantwortlich. Erfolgreiche Unternehmen (unabhängig von der Größe) bewerten das hohe Engagement ihrer Mitarbeiter als entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Deutsche Unternehmen könnten also erfolgreicher sein, wenn sie mehr auf ihre Mitarbeiter eingehen.
- Als ein wesentlicher Unzufriedenheitsfaktor wird „Stress“ genannt. Über 60% der Befragten stellten eine Zunahme in den vergangenen Jahren fest, während 2001 nur 48% der Befragten angaben, dass der Stress am Arbeitsplatz gestiegen sei.

Um die Arbeitszufriedenheit seiner Mitarbeiter zu fördern, sollte sich der Industriemeister also dafür einsetzen, dass

- die Mitarbeiter angemessen bezahlt werden,
- das Arbeitsumfeld möglichst gesundheitsförderlich und familienfreundlich gestaltet wird,
- Mitsprache- und Entwicklungsmöglichkeiten ausgeschöpft werden,

- somit die sinnstiftenden Aspekte der Arbeit gestärkt werden und
- die Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb vertieft wird.

Stress

Stress ist eine normale Reaktion auf unterschiedliche Formen der Beanspruchung. Der Körper reagiert auf Reize von außen, die als angenehm oder unangenehm empfunden werden.

Je nachdem, wie der Stress wirkt, unterscheidet man zwischen Eustress und Distress:

- **Eustress:** positiver Stress, der z.B. durch Vorfreude, Aktivität oder eine Herausforderung ausgelöst wird. Er motiviert, spornt zu Leistung an, und der erreichte Erfolg erzeugt eine große Befriedigung.
- **Distress:** negativer Stress, der durch Überlastung, Überforderung oder ähnliche Faktoren ausgelöst wird. Man empfindet eine Situation als unangenehm und möchte ihr ausweichen oder glaubt, einer Aufgabe nicht gewachsen zu sein. In der Umgangssprache wird „Stress“ meist im Sinne von Distress benutzt.

Distress führt zu vielfältigen physischen und psychischen Symptomen, z.B. nachlassender Leistungsfähigkeit, Müdigkeit und Erschöpfung, organischen Erkrankungen sowie Depressionen. Er kann bis hin zum Zusammenbruch und letztlich zur Berufsunfähigkeit führen.

Die Zahl der Fehltage wegen psychischer Erkrankungen steigt seit Jahren an, was auch mit der überall zu beobachtenden Arbeitsverdichtung und dem zunehmenden Druck am Arbeitsplatz in Verbindung gebracht wird. Im Jahr 2017 lag der Krankenstand bei 4,2%; das bedeutet, dass an jedem Tag im Jahr etwa vier von 100 Beschäftigten krank waren. Dabei lagen die psychischen Erkrankungen im Jahr 2017 auf dem 2. Platz der Ursachen. An erster Stelle lagen Erkrankungen des Muskelsystems, an dritter Erkrankungen der Atemwege.

Da das Stressempfinden sehr individuell ist, lässt sich nicht verallgemeinern, welche Situationen als „Stress“ wahrgenommen werden. Man kann aber lernen, mit



Einfluss von Arbeitsorganisation und Arbeitsplatz auf das Sozialverhalten ...

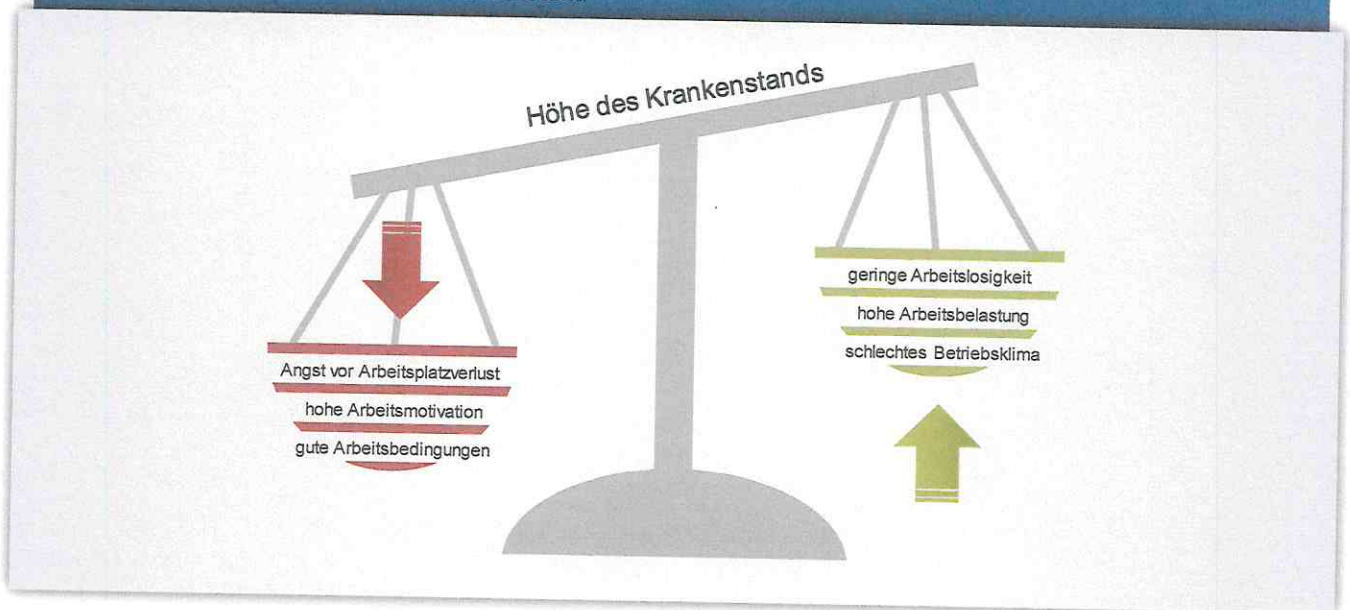
Stress besser umzugehen, indem man eine gewisse Frustrationstoleranz entwickelt. Ein gesundes Selbstwertgefühl hilft dabei, Rückschläge und Niederlagen zu verarbeiten und auch unangenehme Situationen auszuhalten. Entscheidend ist, die Stressauslöser zu erkennen und durch konstruktive Veränderungen zu beseitigen. Ebenso wichtig ist ein befriedigendes Privatleben als Ausgleich zur Berufstätigkeit („Work-Life-Balance“).

Im Betrieb kann Stress vorgebeugt werden, indem der Industriemeister die Mitarbeiter durch sorgfältige Planung an für sie geeigneten Arbeitsplätzen einsetzt. Darüber hi-

naus sollte das Arbeitsklima gut und vertrauensvoll gestaltet werden.

Immer wichtiger wird in diesem Kontext das betriebliche Gesundheitsmanagement. In Zusammenarbeit mit Krankenkassen und Betriebsärzten bieten Firmen ihren Mitarbeitern geeignete Maßnahmen an, um deren Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu erhalten bzw. zu verbessern. Das können unterschiedliche Sportangebote sein, Kurse zu geeigneten Entspannungstechniken oder z. B. die Einrichtung von Ruheräumen.

Abb. 2.5: Einflussfaktoren auf den Krankenstand



Quelle: DAK-Gesundheit 2017



Berufstypische Aufgabe

Auszug aus der Herbstprüfung 2016. Der Rechtsstand wurde ggf. aktualisiert.

Aufgabe 3

- a) Wählen Sie drei Maßnahmen zur Gestaltung von Arbeitsplätzen oder der Arbeitsplatzumgebung aus.
- b) Beschreiben und begründen Sie, wie Sie diese Maßnahmen in Ihrem Betrieb umsetzen.



Einflüsse der Gruppenstruktur auf das Gruppenverhalten und die Zusammenarbeit

KAPITEL

3

3.1 Wirkungen von Gruppen und Beziehungen in Gruppen

Sehr allgemein formuliert besteht eine Gruppe aus einer kleinen, überschaubaren Zahl von Mitgliedern, die interagieren und deren Bedürfnisse und Ziele sich gegenseitig beeinflussen.

Merke: Gruppe



Eine Gruppe hat folgende Merkmale:

- mindestens drei Mitglieder
- direkte soziale Kontakte und räumliche Nähe der Mitglieder über einen längeren Zeitraum hinweg
- Wir-Gefühl und Gruppenbewusstsein
- gemeinsame ähnliche Ziele
- gemeinsame ähnliche Normen
- häufig eine gewisse Rollendifferenzierung
- Abgrenzung nach außen

3.1.1 Formelle und informelle Gruppen

Im betrieblichen Alltag lassen sich besonders zwei Arten von Gruppen unterscheiden: formelle und informelle Gruppen.

Formelle Gruppen

Formelle Gruppen sind nach rationalen Kriterien organisiert, bewusst geplant und eingesetzt. Sie arbeiten ergebnisorientiert. Bei den formellen Gruppen werden die Mitglieder sowie die Rollen und Normen vorgegeben.

Die „Kompass“-Unternehmen: Formelle Gruppe



Die Abteilung Logistik, zuständig für den Versand von Küchengeräten, zählt zu den formellen Gruppen. Das Ziel wurde seitens der Northwest Küchengeräte AG bestimmt, die Mitglieder, Arbeitszeiten und Rollen sind vorgegeben.

Informelle Gruppen

Informelle Gruppen sind i. d. R. spontan gebildete Gruppen. Es handelt sich um ungeplante Beziehungen, die neben und innerhalb von formellen Gruppen bestehen können. Ausschlaggebend für die Bildung der informellen Gruppen sind Sympathie, gemeinsame Interessen oder auch praktische Gründe, z. B. bei einer Fahrgemeinschaft. Informelle Gruppen befriedigen unterschiedliche Bedürfnisse der Mitglieder.

Beispiel: Informelle Gruppe



Drei Mitarbeiter besuchen in ihrer Freizeit gemeinsam die Fortbildung zum Industriemeister Metall. Sie lernen sich im Unterricht kennen und halten Kontakt. Dieser wird auch im Unternehmen gepflegt. Sie unterstützen und motivieren sich gegenseitig. Außerdem hilft man sich bei Problemen in den Abteilungen sowie in der Fortbildung.

Die Bildung informeller Gruppen kann sich recht unterschiedlich auf die Organisation einer formellen Gruppe auswirken:

- Informelle Gruppen können Lücken schließen, die bei der Regelung von Arbeitsabläufen oft nicht zu vermeiden sind.



Einflüsse der Gruppenstruktur auf das Gruppenverhalten und die Zusammenarbeit

- Sie fördern eine schnelle, unbürokratische Kommunikation innerhalb und zwischen Abteilungen.
- Sie befriedigen Bedürfnisse, die in einer formellen Gruppe u. U. nicht befriedigt werden (gegenseitige Hilfe, Anerkennung usw.).

Informelle Gruppen können auch negative Seiten haben, z. B.:

- von den Organisationszielen abweichende Gruppenziele und Gruppennormen
- Verbreitung von Gerüchten über informelle Kanäle
- Isolierung unbeliebter Mitarbeiter
- Gruppenzwang

Trotz der negativen Seiten sind positiv gestimmte informelle Gruppen wünschenswert, weil sie die Produktionsleistungen steigern und krankheitsbedingte Fehlzeiten sowie Fluktuation senken können.

Hinweis: Führung von informellen Gruppen

Als Meister sollten Sie Ihre Gruppenstruktur regelmäßig beobachten und frühzeitig steuernd eingreifen. Wenn informelle Gruppen negative Verhaltensweisen aufweisen, ist ein schnelles Eingreifen durch Gespräche erforderlich.

Merke: Gruppenarten

Formelle Gruppen werden von außen gebildet und haben festgelegte Rollen, Normen und Mitglieder. Informelle Gruppen bilden sich autonom und legen Mitglieder sowie Rollen und Normen im Laufe der Zeit selbstständig fest. Diese Gruppen haben großen Einfluss auf den Führungserfolg.

3.1.2 Gruppengröße, Gruppendynamik und Gruppendruck

Auch die folgenden Begriffe spielen bei der Zusammenarbeit in Gruppen eine große Rolle.

Gruppengröße

Eine geeignete Gruppengröße ist abhängig von

- der Aufgabenstellung,
- den Arbeitsbedingungen sowie
- der Kompetenz der Gruppenmitglieder.

Bei einer arbeitsfähigen Kleingruppe ist eine Anzahl von drei bis fünf Mitgliedern ideal. Die kritische Größe liegt bei 20 bis 25 Mitgliedern. Ab dieser Anzahl fehlt allmählich der persönliche Kontakt zwischen den Mitgliedern oder es bilden sich Untergruppen.

Gruppendynamik

Unter Gruppendynamik versteht man die Prozesse der Meinungs- und Entscheidungsbildung innerhalb einer Gruppe. Beim Gruppenphasenmodell des amerikanischen Psychologen Bruce Tuckman sind fünf Stufen erkennbar:

1. **Formierungsphase (Forming):** Diese Phase ist geprägt durch Höflichkeit sowie vorsichtiges Abtasten. Die Gruppenmitglieder lernen sich kennen und beobachten zunächst das Verhalten der einzelnen Mitglieder. Man strebt nach Sicherheit und orientiert sich an den anderen. In dieser Phase ist es wichtig, dass die Führungskraft das Team leitet. Ebenso ist es erforderlich, Zeit zum Kennenlernen zu geben.
2. **Konfliktphase (Storming):** In dieser Phase werden die unterschiedlichen Einstellungen sichtbar. Sie ist geprägt durch unterschwellige Konflikte der Gruppenmitglieder. Die Teammitglieder stellen sich selbst dar und kämpfen um ihre Rolle in der Gruppe. Nun orientieren sich die Mitglieder nicht mehr an den anderen, die eigenen Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt. Diese Konflikte sind wichtig, weil die Gruppenmitglieder einander so kennenlernen und die Bedürfnisse der einzelnen Gruppenmitglieder in Erfahrung gebracht werden. Die Führungskraft ist gefordert, einen Rahmen für die Auseinandersetzungen zu schaffen und die Kommunikation zu fördern. Nur wenn die Konflikte angesprochen werden, können sie konstruktiv gelöst werden.
3. **Regelphase (Norming):** Diese Phase ist geprägt durch das Entwickeln von neuen Gruppenstandards und neuen Umgangsformen. Es findet ein Informationsaustausch zwischen den Teammitgliedern statt. Die Teammitglieder orientieren sich an der Gruppe. Die Führungskraft



Einflüsse der Gruppenstruktur auf das Gruppenverhalten und die Zusammenarbeit

koordiniert die einzelnen Aufgaben und Personen. Außerdem werden die Normen der Gruppe festgelegt.

4. **Arbeitsphase (Performing):** Die Arbeitsphase wird bestimmt durch Arbeitsorientierung, Flexibilität, Offenheit der Teammitglieder, Solidarität, Leistungsausrichtung und zielgerichtetes Handeln des Teams. Das Team steuert sich größtenteils selbst, die Führungskraft gibt lediglich die Globalziele (Visionen) vor.
5. **Auflösungsphase (Adjourning):** Die Auflösungsphase wurde von Tuckman 1970 als fünfte Phase hinzugefügt. Diese ist bspw. in Projekten sehr relevant, weil der erfolgreiche Abschluss der Aufgabe die Motivation für zukünftige Anforderungen fördert.

Diese Abfolge ist eine sehr schematische und vereinfachende Beschreibung der Gruppendynamik. Die Prozesse in den einzelnen Stufen variieren und hängen stark von den Beteiligten, den Aufgaben und sonstigen Bedingungen ab. Das Erreichen der Arbeitsphase erfordert ein aktives Bemühen und die intensive Zusammenarbeit aller Beteiligten. Die Gruppe wird auf jede Veränderung reagieren – die Gruppenphasen werden bei Änderung erneut durchlaufen. Der Meister ist somit gefordert, die Gruppe zu leiten und – wo nötig – selbst einzugreifen. Positive Entwicklungen sind zu fördern, bei negativen sollte frühzeitig konstruktiv reagiert werden.

Merke: Gruppenphasen

Die Gruppenbildung verläuft in den vier Phasen: Forming, Storming, Norming und Performing. Das Adjourning ist die Auflösungsphase, die den Abschluss bildet.

Wichtig für die Prüfungsvorbereitung

Das Wissen um die Merkmale, Arten und Phasen der Gruppe bietet Ihnen in der Prüfung vielerlei Ansatzpunkte für praxisnahe Lösungen.

Gruppendruck

Als Gruppendruck wird der Druck auf einzelne Gruppenmitglieder bezeichnet, die von der Gruppennorm abweichen. Die Ursache hierfür können andere Ansichten oder Arbeitsweisen sein. Eine Gruppe neigt immer zur

Normleistung. Gruppenmitglieder, die abweichen, werden durch den Gruppendruck angehalten, sich dieser Leistung wieder anzupassen. Ein bestimmtes Arbeitsverhalten kann so gefördert oder verhindert werden.

Beispiel: Gruppendruck

Der „Neue“ arbeitet schneller als die anderen Gruppenmitglieder. Ihm wird gezeigt, wie man arbeitet, ohne aus der Reihe zu tanzen.

Hinweis: Gruppendruck

Der Gruppendruck und die Neigung der Gruppe zur Gruppennorm verhindern in der Praxis oftmals notwendige Veränderungen. Daher müssen Sie als Meister frühzeitig über Änderungen informieren und Ihre Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit überzeugen.

3.1.3 Grundbegriffe der Gruppensoziologie

Aus der Gruppensoziologie gibt es eine Reihe von Grundbegriffen, die für das Verständnis von Gruppenstrukturen wichtig sind.

Position

Die Position beschreibt den sozialen Ort in einer sozialen Struktur mit bestimmten Rechten, Privilegien und Pflichten.

Beispiel: Position

Ein Meister kann in der Gruppe die Position des formalen Vorgesetzten innehaben.

Status und Statussymbol

Der Status bezeichnet einerseits die Position, andererseits das Ansehen, die Autorität oder Macht, die eine Person innehat. Das Statussymbol stellt Privilegien dar, die mit dem Status verbunden sind.

Beispiel: Status und Statussymbol

Der Meister steht über dem Facharbeiter und hat damit auch ein höheres Ansehen. Der weiße Kittel des Meisters zeigt den Status an.



Einflüsse der Gruppenstruktur auf das Gruppenverhalten und die Zusammenarbeit

Soziale Rolle

Die soziale Rolle ergibt sich aus der Summe von Erwartungen, die dem Inhaber einer Position entgegengebracht werden. Es handelt sich um ein gleichmäßiges Verhaltensmuster, das mit der Position verbunden ist. Jeder Mensch erfüllt in seinem Leben mehrere Rollen gleichzeitig. Er ist z. B. Sohn, Vater und Vorgesetzter. Daraus entstehen zwangsläufig immer wieder Konflikte. Zwei **Arten von Rollenkonflikten** treten häufig auf:

- **innerer Rollenkonflikt (intrapersoneller Konflikt):** Ein Mensch erlebt in sich selbst Gefühle, Wünsche, Bedürfnisse oder Ziele, die sich widersprechen. Das kann zu Spannungen führen, die er mit sich selbst austragen muss.
- **äußerer Rollenkonflikt (interpersoneller Konflikt):** Unvereinbare Erwartungen, die sich auf unterschiedliche Rollen einer Person beziehen, sollen gleichzeitig oder gleichwertig erfüllt werden. Dadurch entstehen Spannungen zwischen zwei oder mehreren Personen.

Beispiel: Äußerer Rollenkonflikt

Ein Meister muss den Aufbau einer neuen Maschine beaufsichtigen, die zu früh geliefert wurde. Er hat jedoch seiner Frau versprochen, pünktlich zu Hause zu sein.

Gruppennormen

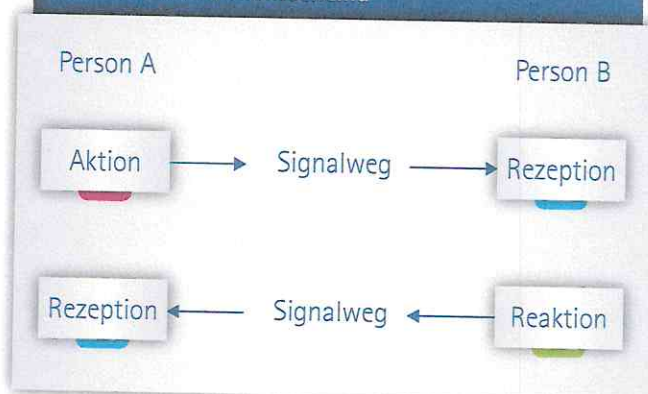
Gruppennormen sind inhaltlich festgelegte, relativ konstante Regeln für das Verhalten innerhalb der Gruppe sowie für das Verhalten der Gruppe nach außen. Mit längerem Bestehen einer Gruppe gleichen sich Ansichten und Verhaltensweisen der einzelnen Gruppenmitglieder an. Die Gruppennormen stehen im Vordergrund. Dies nennt man in der Literatur die **Ausgleichsregel**.

Interaktionsregeln

Interaktion ist ein sich wechselseitig bedingendes Verhalten mindestens zweier Personen. Sie ist meist mit Kommunikation verbunden (s. Abbildung 3.1).

Je häufiger Interaktionen zwischen den Gruppenmitgliedern stattfinden, umso mehr Kontakte, „Wir-Gefühle“ und oft sogar Zuneigung können entstehen. Die räumliche Nähe gewinnt zunehmend an Bedeutung.

Abb. 3.1: Interaktionsschema



Distanzierungsregel

Eine Gruppe mit starkem „Wir-Gefühl“ grenzt sich deutlich nach außen ab, bis hin zu Ablehnung oder Feindschaft gegenüber anderen Gruppen.

Die „Kompass“-Unternehmen: Distanzierung

Die Fertigungsabteilung der Northwest Küchengeräte AG arbeitet nach der Devise: „Unser Bereich ist der wichtigste! Wenn ihr uns nicht hättet. Wir schmeißen den ganzen Laden – ohne unsere Fertigung geht nichts!“ Die Mitarbeiter der Abteilung äußern sich auch entsprechend, etwa in der Betriebsversammlung der Northwest Küchengeräte AG.

Einzelne Rollen innerhalb einer Gruppe

Je größer eine Gruppe ist, desto unterschiedlicher sind auch die Rollen innerhalb der Gruppe. Folgende Rollen treten häufig auf:

- Der **Star**: In der Regel ist er der informelle Führer und hat einen hohen Anteil an der Gruppenleistung, manchmal mehr als der formelle Führer. Folgerung: Es ist ein fördernder Führungsstil geboten. Die Anerkennung des „Gruppenstars“ sollte für die eigene Führungsarbeit durch Einbindung genutzt werden. Der Vorgesetzte sollte sich seiner Vorbildfunktion bewusst sein.
- Der **Freche**: Meist sind es Wichtigtuer, die durch ihr provozierendes Verhalten auffallen wollen. Sie gehören aber nicht immer auch zu den leistungsstarken Gruppenmitgliedern.



Einflüsse der Gruppenstruktur auf das Gruppenverhalten und die Zusammenarbeit

Folgerung: Sorgfältig beobachten, um im richtigen Moment Grenzen setzen zu können. Ein konsequentes Auftreten des Meisters, manchmal auch mit Strenge, ist wichtig.

- Der **Intrigant**: Er zeigt ein negatives Verhalten, indem er verstohlen agiert und Mitarbeiter gegeneinander aufbringt. Spannungen und Konflikte sind vorprogrammiert. Folgerung: Dieses Verhalten ist extrem schädlich für die Gruppe. In einem offenen Gespräch muss der Vorgesetzte evtl. Sanktionen androhen und sie ggf. durchführen.
- Der **Drückeberger**: Er drückt sich vor unangenehmen oder schwierigen Aufgaben, die dann von den Kollegen miterledigt werden müssen. Folgerung: Der Meister sollte keine Milde zeigen, sie wird i. d. R. nur ausgenutzt.
- Der **Neuling**: Durch Zuwendung und klares Führungsverhalten kann er schneller integriert werden. Folgerung: Dem „Neuen“ in der Anfangsphase mehr Aufmerksamkeit widmen und ihm vielleicht einen „Patzen“ zur Seite stellen.
- Der **Sündenbock**: Er wird oft für die Fehler der Gruppe verantwortlich gemacht und hat eine Ventilfunktion. Folgerung: Durch geeignete Unterstützung das Selbstbewusstsein des Mitarbeiters stärken und ihn dazu motivieren, seine Opferrolle abzulegen.
- Der **Außenseiter**: Er sondert sich von der Gruppe ab. Folgerung: Dieses Verhalten kann sehr unterschiedliche Gründe haben, z.B. Über- oder Unterforderung oder mangelnde Akzeptanz in der Gruppe. Der Meister sollte in Gesprächen klären, wie es zu dieser Außenseiterrolle kommt, und den Mitarbeiter durch geeignete Aufgabenstellungen besser integrieren.

Hinweis: Führung von Gruppen

Das Wissen um die Transaktionsanalyse kann Ihnen bei der Führung von Gruppen gut weiterhelfen. Beobachten Sie die Ich-Zustände, lassen Sie sich nicht auf Spiele in den emotionalen Zuständen (EL, K; vgl. Kapitel 1.2.2, „Transaktionsanalyse“) ein und agieren Sie aus dem Erwachsenen-Ich. Seien Sie sich bewusst, dass die Führung von Gruppen ein komplexes und anspruchsvolles Tätigkeitsfeld des Meisters ist. Es gilt zu beobachten und situativ fördernd oder auch

bremsend einzugreifen. Dies ist zwar zeitaufwendig, aber bei einer negativ gestimmten Gruppe werden die Leistungseinschränkungen spürbar sein.

Die folgende Tabelle fasst die Vorteile und Nachteile der Gruppenarbeit sowie die möglichen Konsequenzen für den Meister zusammen:

mögliche Vorteile	mögliche Nachteile
<ul style="list-style-type: none">- mehr Leistungs-, Informations- und Kreativitätspotenzial- höhere Akzeptanz von Lösungen- Verständnis für Entscheidungen- bessere Einschätzung der eigenen Leistung- Verbesserung der Sozialkompetenz durch Feedback (Rückmeldung) von der Gruppe	<ul style="list-style-type: none">- Konformitätsdruck (Anpassungsdruck)- Gefahr von „Extrementscheidungen“ (zu vorsichtig oder zu risikobereit)- höherer Zeit- und Kostenaufwand- Die Verantwortung kann nicht mehr dem Einzelnen zugeordnet werden.

3.2 Veränderung von Gruppenstruktur und -verhalten

Die Autoren Gulowsen und Susman beschäftigten sich lange Zeit mit dem Thema „Teamarbeit und teilautonome Arbeitsgruppen“. Bereits 1972 bzw. 1976 legten sie ihre Thesen zu den Möglichkeiten des Arbeitens in der Gruppe vor. Sie beschreiben sieben Kriterien für die **Autonomie von Arbeitsgruppen**.

1. Kriterium:

Die Gruppe kann auf die Formulierung der für sie geltenden **Zielvorstellung** Einfluss nehmen. Dieser Einfluss beinhaltet zum einen **qualitative** Aspekte, d.h., was die Gruppe produzieren soll. Zum anderen sind auch **quantitative** Aspekte enthalten, d.h., wie viel und unter welchen finanziellen Bedingungen die Gruppe produzieren soll.

2. Kriterium:

Unter der Voraussetzung der Erfüllung von Grenzbedingungen kann die Gruppe daher entscheiden, **wo** und **wann** sie arbeitet. Das Kriterium „wann“ gilt als erfüllt, wenn



Einflüsse der Gruppenstruktur auf das Gruppenverhalten und die Zusammenarbeit

- die Gruppe als Ganzes bestimmen kann oder
- wenn die Gruppe darüber entscheiden kann, ob ein Gruppenmitglied die Arbeit während der regulären Arbeitsstunden verlassen darf, oder
- wenn die Gruppe darüber entscheidet, ob und wann Überstunden gemacht werden.

Darüber hinaus kann die Gruppe entscheiden, in welchen **weiteren Tätigkeiten** sie sich engagieren möchte. Dieses Kriterium ist erfüllt, wenn die Arbeitsgruppe ihre Tätigkeit auf eigene Verantwortung unterbrechen kann oder wenn ihre Mitglieder private oder andere Arbeiten verrichten können, sofern sie die vorgegebenen Produktionsziele erfüllt haben.

3. Kriterium:

Die Gruppe trifft die erforderlichen Entscheidungen im Zusammenhang mit der Wahl der **Produktionsmethode**. Dies setzt voraus, dass tatsächliche Alternativmethoden vorhanden sind. Wenn diese Anforderung erfüllt ist, dürfen sich Außenstehende in die Wahl der Methode nicht einmischen.

4. Kriterium:

Die Gruppe entscheidet über die **interne Aufgabenverteilung**. Voraussetzung für die Erfüllung des Kriteriums ist das Vorhandensein alternativer Aufgabenverteilungen. Ist dies erfüllt, darf ein Außenstehender sich nicht in den Entscheidungsprozess einmischen.

5. Kriterium:

Die Gruppe entscheidet über die **Mitgliedschaft**. Das Kriterium gilt als erfüllt, wenn die Gruppe neue Mitglieder auswählen und einstellen oder wenn die Gruppe unerwünschte Mitglieder ausschließen kann.

6. Kriterium:

Die Gruppe trifft Entscheidungen in Bezug auf zwei wesentliche Aspekte der Führung. Der erste Aspekt ist, ob die Gruppe in Bezug auf gruppeninterne Vorgänge eine **Führungskraft** haben will und wer das sein soll. Der zweite Aspekt umfasst eine Entscheidung, ob eine Führung zur Regelung der Grenzbedingungen erfolgen soll.

7. Kriterium:

Die einzelnen Gruppenmitglieder entscheiden darüber, **wie** die von ihnen zu erledigenden Aufgaben auszuführen sind. Das Kriterium gilt als nicht erfüllt, wenn irgendeine andere Person die Entscheidung trifft. Wenn es allerdings keinen Entscheidungsspielraum gibt, ist das Kriterium nicht relevant.

3.2.1 Grundsätze für die Zusammensetzung betrieblicher Arbeitsgruppen

Sogenannte **teilautonome Arbeitsgruppen** zeichnen sich durch folgende Eigenschaften aus:

- Sie bestehen aus mehreren Mitarbeitern (i. d. R. maximal zehn bis zwölf).
- Sie arbeiten über einen längeren Zeitraum zusammen und fertigen selbstständig ein komplettes Produkt. Das kann sowohl ein Werkstück als auch eine Dienstleistung sein.
- Arbeitsplanung, -einteilung, -erledigung und -kontrolle liegen eigenverantwortlich bei der Gruppe.
- Von außen bestimmt sind das Produkt selbst, die Stückzahl oder der Fertigstellungstermin (vgl. Kapitel 2.3.5).

Die Effizienz (Wirksamkeit) einer Arbeitsgruppe hängt von vielen Faktoren ab. Dazu zählen u. a.:

- Größe der Gruppe (höchstens zwölf Mitarbeiter)
- Nähe ihrer Mitglieder (arbeitsplatzbezogen)
- Verbundenheit ihrer Mitglieder
- Reife ihrer Mitglieder
- Solidarität der Mitglieder
- Bekanntheit der Gruppe im Betrieb

Auf diese Faktoren ist bei der Zusammensetzung von Gruppen zu achten. So lassen sich Streit, Konflikte und Misserfolg weitgehend vermeiden. Selbstverständlich wird von jedem Gruppenmitglied ein gewisses Maß an Anpassungsfähigkeit erwartet, wobei eine geringfügige Abweichung von der Gruppennorm durchaus möglich ist und meist akzeptiert wird.



Einflüsse der Gruppenstruktur auf das Gruppenverhalten und die Zusammenarbeit

Die **Anpassungsleistung** des einzelnen Mitarbeiters bezieht sich auf:

- Ziele der Gruppe
- erforderliche und gewünschte Mittel und Wege, mit denen diese Ziele erreicht werden sollen
- spezielle Rollenanforderungen und Erwartungen aufgrund der Position, die ein Mitarbeiter bekleidet
- eine Reihe von Verhaltensvorschriften, an denen sich alle Gruppenmitglieder orientieren müssen (z. B. Sicherheitskleidung, Verschwiegenheit)

Der Industriemeister muss dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter diese Anpassungsleistung vollziehen können. In diesem Zusammenhang muss er auf seine Kenntnisse zum Thema „Interaktion“ zurückgreifen. In den Sozialwissenschaften hat man wiederholt versucht, die Vielschichtigkeit des Interaktionsgeschehens, an dem sprachliche und nicht sprachliche Elemente beteiligt sind, auf einfache Grundmuster zurückzuführen.

Abbildung 3.2 zeigt anhand eines Koordinatenkreuzes in vereinfachter Form die Dimensionen der Interaktion. Mitglieder einer Gruppe sind in der jeweiligen Rollensituation und in ihrem Verhältnis zueinander durch die dort dargestellten Aktivitäten gekennzeichnet.

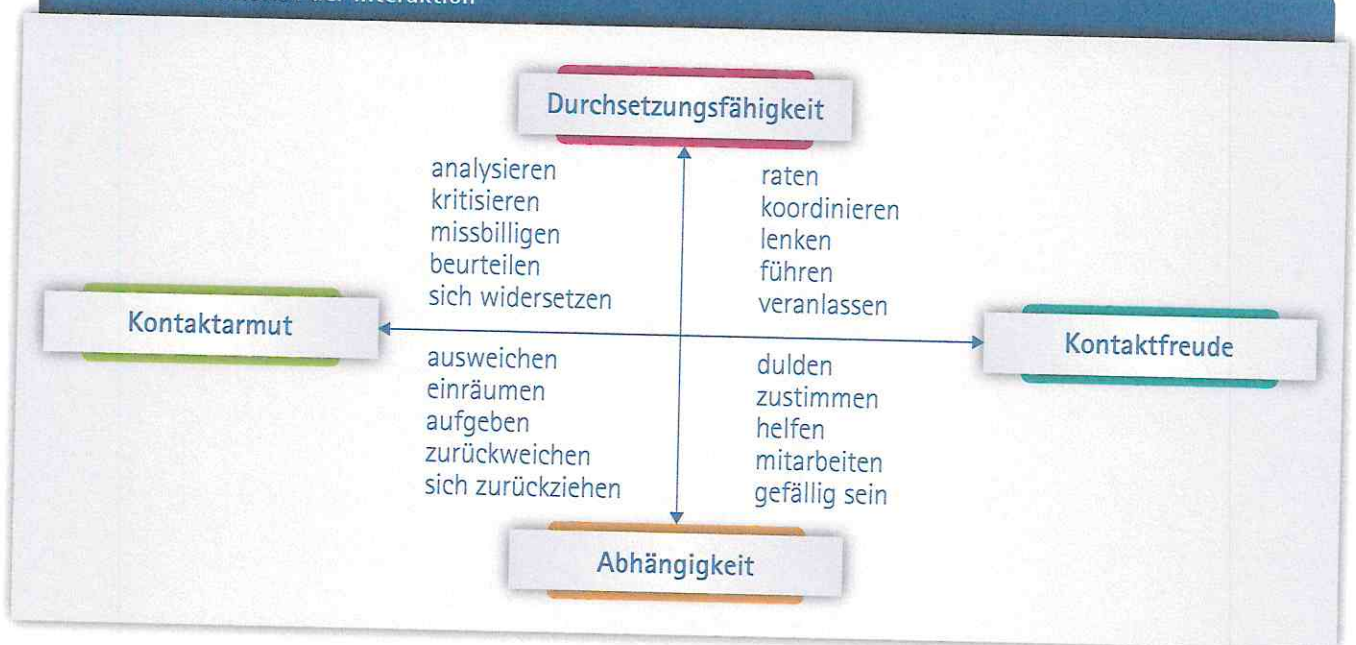
Betriebliche Arbeitsgruppen arbeiten besonders gut zusammen, wenn die folgenden Bedingungen erfüllt sind:

- gute formale Organisation
- fortlaufende Maßnahmen der Personalentwicklung für Führungskräfte und Mitarbeiter
- gute fachliche Information
- reibungslose Verständigung
- Bildung kleiner Arbeitsgruppen

3.2.2 Erforderliches Sozialverhalten der Gruppenmitglieder als Voraussetzung für einen Gruppenerfolg

Jede Gruppe ist gekennzeichnet durch eine Ordnungsstruktur. In einer Arbeitsgruppe ist der Vorgesetzte gegenüber den Mitarbeitern weisungsbefugt. Das Miteinander der Menschen in einer Gruppe vollzieht sich u. a. dadurch, dass sie – auf der Basis einer gewissen Sympathie – Kontakt miteinander haben. Umgekehrt gilt, dass bei geringer Sympathie – oder gar bei Ablehnung (Antipathie) – auch der Kontakt normalerweise gering ist. Nach einer von dem US-amerikanischen Soziologen George C. Homans formulierten Regel hängen die beiden Komponenten – Kontakt und Sympathie – wechselseitig voneinander ab.

Abb. 3.2: Dimensionen der Interaktion





Einflüsse der Gruppenstruktur auf das Gruppenverhalten und die Zusammenarbeit

Häufig entstehen bei der Arbeit Kontakte, weil man an benachbarten Arbeitsplätzen agiert oder auf Zusammenarbeit angewiesen ist. Es ist erforderlich, dass man sich verständigt. Daraus entwickelt sich oft eine gewisse Sympathie und eine Bindung. Es gibt aber auch Ausnahmen von dieser Regel, z. B. wenn sich erst durch die enge Zusammenarbeit eine ausgesprochene Antipathie bildet. Die beiden Homans'schen Komponenten – **Kontakt** und **Sympathie** – werden ergänzt durch eine dritte, die **Aktivität**. Die Aktivität steht in einem Abhängigkeitsverhältnis zu den beiden anderen Komponenten. Ebenso können Kontakt und Sympathie durch gemeinsame Aktivitäten gefördert werden.

Über ihre Aktivität hängt eine Gruppe mit dem ganzen betrieblichen System zusammen. Dieses System stellt wiederum Forderungen an die Arbeitsgruppe. So schließt sich der Kreislauf (s. Abbildung 3.3).

Gruppen, die für eine gewisse Zeit bestehen, entwickeln deutliche Rollenerwartungen an ihre Mitglieder (vgl. Kapitel 3.1.2). Man muss bei der Zusammensetzung von betrieblichen Arbeitsgruppen deshalb – außer auf die fachliche Qualifikation – stets darauf achten, dass sich Faktoren wie Aktivität, Kontakt und Sympathie der Gruppenmitglieder verwirklichen lassen.

Voraussetzung für eine funktionierende Arbeitsgruppe ist aber auch die Gruppenfähigkeit der einzelnen Mitglieder. Dazu gehören folgende Aspekte:

- innere Bereitschaft zur Gruppenarbeit
- Wille, die eigenen Fähigkeiten einzubringen und eigene Interessen ggf. zurückzustellen

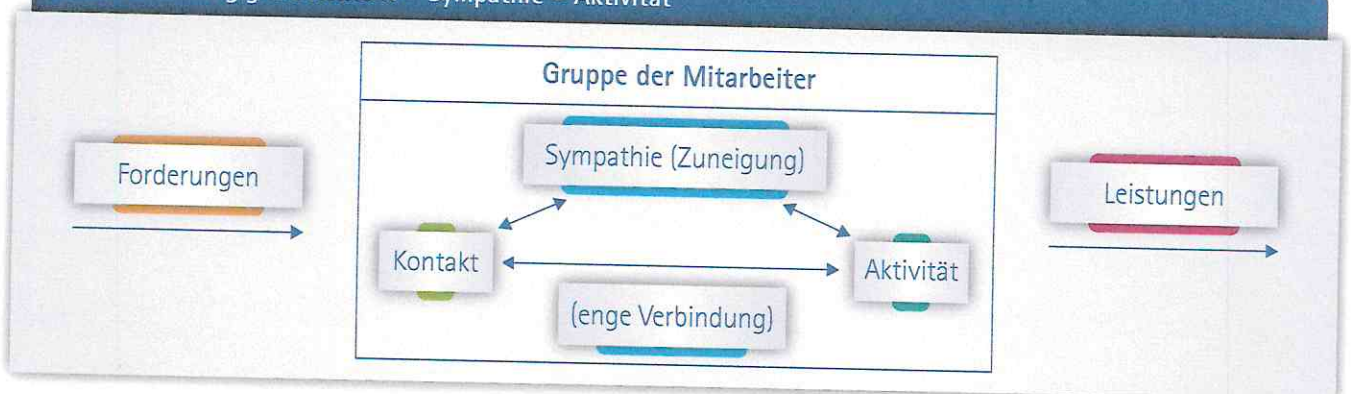
- Bereitschaft, Regeln und Vereinbarungen innerhalb der Gruppe zu akzeptieren und zu befolgen
- Bewusstsein, dass der Gruppenerfolg vom Engagement jedes einzelnen Mitglieds abhängt
- Bereitschaft, sich den Erfordernissen der neuen Arbeitsform entsprechend weiterzuentwickeln und mehr Verantwortung zu übernehmen

Als **Ringelmann-Effekt** wird das Phänomen bezeichnet, dass die individuelle Leistung bei zunehmender Gruppengröße abnimmt. Experimente des französischen Ingenieurs Maximilian Ringelmann in den 1880er-Jahren bezogen sich allerdings ausschließlich auf den Einsatz physischer Kraft (Tauziehen). Die Beobachtungen können nicht pauschal auf die Leistung von Gruppen übertragen werden. Dies gilt insbesondere, wenn es um komplexe Aufgaben oder Problemlösungsstrategien geht.

Spätere Versuche haben allerdings bestätigt, dass die individuelle Bereitschaft sich anzustrengen, in einer Gruppe abnehmen kann. Ursachen für diese Motivationsverluste sind u.a.:

- **soziales Faulenzen (Social Loafing)**: Die Einsatzbereitschaft eines Mitarbeiters verringert sich, weil er keinen persönlichen Gewinn sieht oder weil seine Einzelleistung nicht mehr erkennbar ist.
- **Anpassung an den Gruppenstandard (Performance Matching)**: Die individuelle Leistung wird an den Standard der Gruppe angepasst, da sonst evtl. Sanktionen drohen (Gruppendruck).
- Sehr **individualistisch ausgerichtete Mitarbeiter** lehnen die Gruppenarbeit innerlich ab und nehmen sich deshalb zurück.

Abb. 3.3: Abhängigkeit Kontakt – Sympathie – Aktivität





Einflüsse der Gruppenstruktur auf das Gruppenverhalten und die Zusammenarbeit

Es wird deutlich, wie stark Teamgröße, Arbeitsaufgaben und eine gute Teamzusammensetzung die Effizienz und den Erfolg einer Arbeitsgruppe bestimmen.

3.2.3 Einfluss des Industriemeisters auf die Gruppe und bei Konflikten

Eine gute Zusammenarbeit im Betrieb setzt voraus, dass ein Vorgesetzter die bestmögliche Zusammensetzung seiner Arbeitsgruppe anstrebt. Dabei kann er sich nicht nur an **fachlichen Kriterien** wie qualitativer Eignung, Ausbildung und Spezialkenntnissen orientieren, sondern muss auch **persönliche Kriterien**, wie Sympathie bzw. Antipathie, Alter oder bestehende informelle Strukturen (Rang, Rolle, Status), berücksichtigen. Er sollte daran denken, die positiven Kräfte der Gruppe zu nutzen. Dazu benötigt er Erfahrung und Kenntnisse über das Verhalten in Gruppen (vgl. auch Kapitel 3.1).

Damit betriebliche Arbeitsgruppen effektiv arbeiten können, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- ehrlich beabsichtigte Verbesserungen betrieblicher Bedingungen und Prozesse
- fachlich und persönlich qualifizierte Mitarbeiter und Vorgesetzte (hier Industriemeister)
- Bereitschaft zu kreativer Arbeitsweise und zu Veränderungen bei allen Mitarbeitern

Bei der Umsetzung von Konzepten zu einer besseren Unternehmensleistung und auch bei der Rolle des Industrie-

meisters spielen die neuen Formen von betrieblichen Arbeitsgruppen eine große Rolle (s. Abbildung 3.4).

An den im folgenden Kapitel 3.2.4 beschriebenen Modellen (demokratische Gruppenarbeit und Human-Resource-Ansatz) werden die veränderten Arbeitsformen dargestellt und die Rolle des Industriemeisters noch speziell erarbeitet.

3.2.4 Gruppendynamische Prozesse und Teamentwicklung

Demokratische Gruppenarbeit

Die demokratische Gruppenarbeit ist ein wesentliches Element der Teamentwicklung.

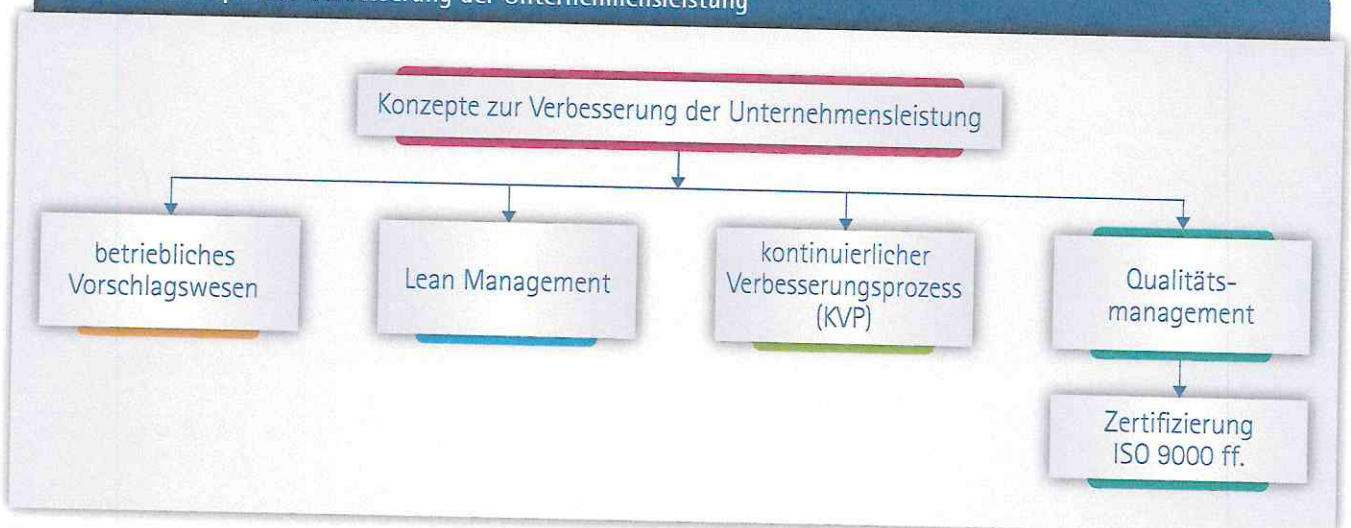
Rollen und Aufgaben der Teammitglieder

Bei der demokratischen Gruppenarbeit arbeiten sechs bis zwölf (idealerweise sieben) Mitarbeiter in einem Team. Für eine Arbeitsgruppe werden die Mitarbeiter nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- Präsentationstalent
- Problemlösungsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- manuelles Geschick
- Arbeitsorganisation
- Fähigkeit zur Zusammenarbeit im Team

Nach diesen Kriterien ausgewählte Mitarbeiter besuchen, bevor sie mit der Arbeit beginnen, einen mehrwöchigen

Abb. 3.4: Konzepte zur Verbesserung der Unternehmensleistung





Einflüsse der Gruppenstruktur auf das Gruppenverhalten und die Zusammenarbeit

Vorbereitungslehrgang bspw. zum Thema „Facharbeiter Fertigung“. Dort werden ihnen die folgenden Inhalte vermittelt.

Inhalte bezogen auf Lean Management:

- Kernmerkmal: flache Hierarchie
- Identifikation mit den Unternehmenszielen
- hohe Leistungsbereitschaft
- kreative Problemlösungsmethoden
- Aufgeschlossenheit für Neues
- Kommunikationsfähigkeit
- verantwortungsbewusstes Handeln
- Gestaltung der eigenen Arbeitsprozesse

Inhalte bezogen auf den Einsatz im Team:

- fachliche Fertigkeiten und Qualitätsbewusstsein
- Arbeitsverrichtung in „schlanker“ Arbeitsumgebung
- selbstständige Problemlösung
- Wissen um Führung und Coaching (Beratung)
- Zusammenarbeit im Team
- Initiative
- Bewusstsein für kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP)

● Rolle und Aufgaben eines Teamsprechers

An der Spitze des Teams steht neben dem Industriemeister der Teamsprecher. Seine Rollenmerkmale und Aufgaben sind:

- Herauslösung aus der Linientätigkeit
- Vertretung der Gruppeninteressen nach außen
- Beachtung der Einhaltung der Arbeitsstandards
- kontinuierliche Suche nach Verbesserungen
- Moderation der regelmäßigen Teamgespräche (inkl. Einladung Dritter)
- Organisation und Koordination der Arbeitsaufgaben innerhalb des Teams
- Vertretung von abwesenden Teammitgliedern („zurück an die Linie“: der Teamsprecher übernimmt die Arbeit des fehlenden Teammitarbeiters)
- Verantwortung für die Flexibilität innerhalb des Teams und Führen der Flexibilitätslisten
- Organisation von Reparaturen und Instandhaltung
- Einbindung in die Neu- und Änderungsplanungen, die seinen Teambereich betreffen
- Beschaffung von Werkzeugen

- Mitverantwortung für die Einhaltung des Budgets
- Verantwortung für die Ordnung und Sauberkeit innerhalb des Teambereichs
- Anlernen neuer Teammitglieder

Ein Teamsprecher nimmt führende und leitende Aufgaben wahr. Er ist also nicht nur Teamsprecher, sondern auch Teamführer. Der Teamsprecher kann für einen bestimmten Zeitraum – etwa vier Wochen bis drei Monate – demokratisch aus der Gruppe gewählt werden. Es ist möglich, dass bestimmte, z. B. kommunikativ besonders gewandte Personen auch mehrere Wahlperioden lang Teamsprecher sind. Sinnvoller ist es jedoch, möglichst allen Teammitgliedern die Erfahrung der Teamsprechertätigkeit zu ermöglichen. Die soziale, methodische und persönliche Kompetenz aller Mitglieder wird hierdurch erhöht. Eine besondere Vergütung erhalten Teamsprecher für ihre zusätzlichen Aufgaben nur in den Fällen, in denen das Lohnniveau der Teammitglieder nicht einheitlich ist.

● Rolle und Aufgaben des Industriemeisters

Bei der Gruppenarbeit werden an den Industriemeister völlig andere Anforderungen gestellt als früher. Einerseits hat er **Management-** und **Planungsaufgaben**. Er muss neue Arbeitsformen berücksichtigen und geeignete Rahmenbedingungen schaffen. Darüber hinaus muss er mitarbeitergesteuerte Prozesse begleiten, Ziele der Unternehmensleitung umsetzen und sich um die Qualitätssicherung und Leistungsbewertung kümmern. Der Industriemeister benötigt ein hohes Maß an Handlungskompetenz, er fungiert auch als Trainer und Coach (Berater) seiner Mitarbeiter. In Konfliktsituationen muss er als Moderator auftreten und im Rahmen von Gesprächen und Besprechungen zu Lösungen führen. Sein Aufgabenbereich umfasst außerdem die:

- Auswahl der Mitarbeiter
- Setzung bzw. Vereinbarung von Rahmenzielen (Vorgabe von Stückzahlen, Qualitätsstandards usw.)
- Koordination der einzelnen Teams

Bei personellen Engpässen muss der Industriemeister, genau wie der Teamsprecher, „zurück ins Glied“, d. h., mit seiner Arbeitskraft den fehlenden Mitarbeiter ersetzen.



Einflüsse der Gruppenstruktur auf das Gruppenverhalten und die Zusammenarbeit

Wichtig für die Prüfungsvorbereitung

Sie sollten sich mit Gruppen und dem Einfluss, den Sie als Meister nehmen können, intensiv beschäftigen. Es gibt keine Patentrezepte für eine gute Führung von Gruppen. In den Prüfungen werden sehr unterschiedliche Situationen beschrieben, die Sie analysieren und lösen sollen.

Human-Resource-Ansatz

Der hohe Stellenwert industrieller Gruppenarbeit beruht auf der Erwartung, dass durch eine effizientere Nutzung der Mitarbeiterpotenziale erhebliche Produktionsverbesserungen erzielt werden können. Der Human-Resource-Ansatz unterstellt, dass Teamarbeit das Leistungsverhalten der Mitarbeiter entscheidend verbessert. Bei dieser Arbeitsform ist nicht mehr der Werker gefragt, der nur seine Stückzahl und entsprechende Qualitätsvorgaben im Blick hat, sondern ein Mitarbeitertyp, der sich kritisch mit seiner Arbeit und dem gesamten Arbeitsumfeld auseinandersetzt. Er entwickelt zusätzlich Verbesserungsvorschläge und versucht, sie zusammen mit seinen Kollegen auch umzusetzen.

Ein Vorbereitungsseminar mit der Zielsetzung, die Gruppe handlungsfähig zu machen, bildet für jede Gruppe den offiziellen Start in die neue Arbeitsform. Dabei soll erreicht werden, dass

- die Gruppe ein übereinstimmendes Verständnis von Gruppenarbeit erlangt,
- das Gruppengefühl gestärkt und
- eine handlungsorientierte Gruppenarbeit vorbereitet wird.

Die Gruppenarbeit vollzieht sich dabei nach wie vor unter restriktiven produktionstechnischen Arbeitsbedingungen, wird jedoch erweitert durch:

- anders strukturierte Urlaubspläne
- Freischichtpläne
- häufigeren Arbeitsplatzwechsel (Jobrotation, vgl. Kapitel 2.3.1)
- Erstellung von Rotationsplänen
- Qualitätssicherung
- Verbesserung des Arbeitsumfelds

- Aufzeigen und Realisieren von Verbesserungsmöglichkeiten
- Qualifizierungspläne
- Orientierung an Zielvereinbarungen
- Instandhaltung
- Logistik
- freie Wahl des Gruppensprechers

Der Gruppensprecher fungiert beim Human-Resource-Ansatz überwiegend als Vertreter der Gruppe. Insbesondere bereitet er Gruppengespräche vor, in denen gruppen- und arbeitsbezogene Themen besprochen werden. Allerdings finden diese Gespräche nicht am Arbeitsplatz statt. Der Gruppensprecher moderiert die Sitzungen und begleitet die Umsetzung der besprochenen Themen. Zusätzlich koordiniert er die weiteren Gruppenaktivitäten und vertritt die Gruppe nach außen.

Im Rahmen der Gruppenarbeit bildet der Industriemeister die direkte Nahtstelle zwischen operativer Arbeit und Führung. Seine Mitarbeiterführung hat teilhabenden Charakter, wobei Zielvereinbarungen ein wesentliches Führungsinstrument sind.

Abbildung 3.5 auf der folgenden Seite zeigt, dass die Qualität der Arbeit einer Gruppe von mehreren Faktoren beeinflusst wird. Die **Leistungsmöglichkeiten** bilden den äußeren Rahmen, während die einzelnen Mitglieder der Gruppe ihre **Leistungsfähigkeit** und **Leistungsbereitschaft** einbringen müssen.

Die Bereitschaft zur Gruppenarbeit kann durch folgende Faktoren erhöht werden:

- direkte Unterstützung des Gruppensprechers durch den Meister oder den Gruppenarbeitsbetreuer
- Vermittlung von Hintergrundwissen zur Qualitätssicherung
- Maßnahmen zur ausreichenden Qualifizierung des Gruppensprechers (z.B. Teilnahme an Gruppensprecherseminaren oder Patensystem mit erfahrener Gruppensprecher)
- Jede Vereinbarung zu einer Gruppenzielsetzung wird automatisch mit der Vermittlung des hierfür notwendigen Hintergrundwissens gekoppelt.

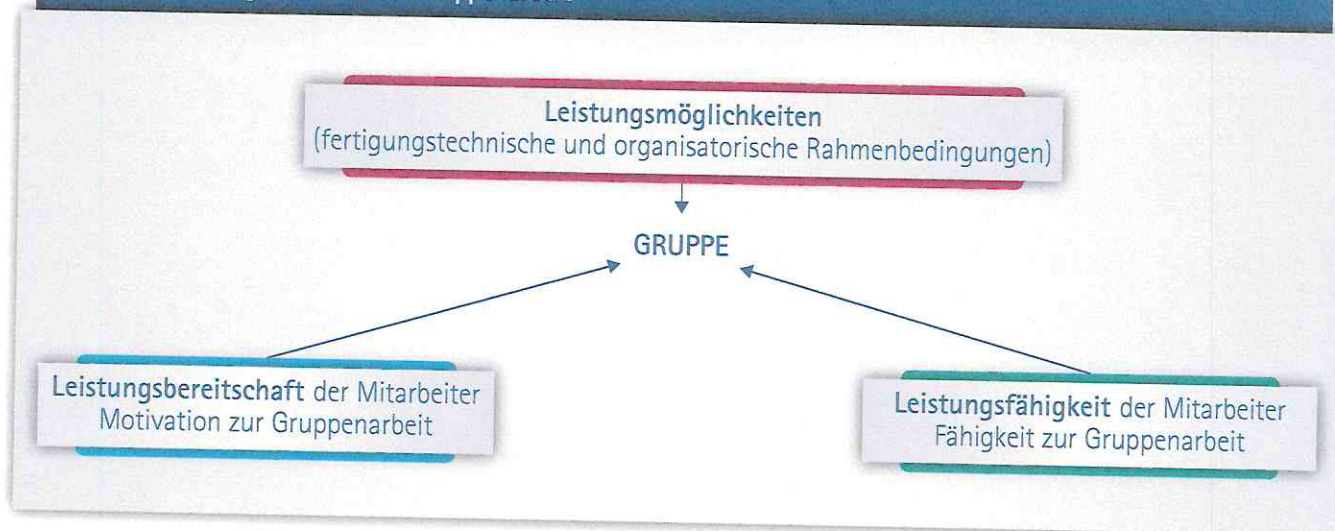


Einflüsse der Gruppenstruktur auf das Gruppenverhalten und die Zusammenarbeit

Es gibt keine Patentrezepte, die für alle Arbeitsgruppen gleichermaßen passen. Erfolgversprechend sind eine hohe Aufmerksamkeit bez. der Gruppenprozesse, zeitnahe und

angemessene Reaktionen bei Problemen und die Berücksichtigung der spezifischen Eigenart jeder einzelnen Gruppe.

Abb. 3.5: Einflussgrößen auf die Gruppenarbeit





Berufstypische Aufgabe

Auszug aus der Frühjahrsprüfung 2016. Der Rechtsstand wurde ggf. aktualisiert.

Aufgabe 4

Erklären Sie dem neuen Kollegen fünf Aufgaben bzw. Funktionen des Industriemeisters, wenn Aufträge in Arbeitsgruppen ausgeführt werden.



Eigenes und fremdes Führungsverhalten, Führungsgrundsätze

KAPITEL

4

4.1 Rolle des Industriemeisters

Der Industriemeister steht in der betrieblichen Stellung zwischen Unternehmensleitung einerseits und ausführenden Mitarbeitern andererseits. Dabei hat er die von der Unternehmensleitung vorgegebenen Ziele umzusetzen und die damit verbundenen Aufgaben wahrzunehmen. Gleichzeitig muss er die Erwartungen und Wünsche der Mitarbeiter berücksichtigen. Führung bedeutet hier also eine zielgerichtete, soziale Einflussnahme auf Menschen (Mitarbeiter), um gemeinsame Aufgaben innerhalb einer strukturierten Arbeitssituation in einem Betrieb zu erfüllen. Man spricht auch davon, dass der Industriemeister die **Lokomotionsfunktion** zu erfüllen hat. Das bedeutet, dass er für den Antrieb, die Richtung und das Vorwärtstkommen verantwortlich ist. Darüber hinaus hat er – wie im Kapitel 3 beschrieben – die Gruppe zusammenzuführen, dies nennt man die **Kohäsionsfunktion**. Der Industriemeister soll die Gruppe stärken und festigen, denn die Arbeitsergebnisse können so verbessert werden.

Merke: Funktionen der Führung

Die Lokomotionsfunktion beinhaltet das Vorwärtststreben. Die Kohäsionsfunktion bedeutet, den Zusammenhalt der Gruppe sicherzustellen.

4.1.1 Aufgabenbereiche

Als Führungsaufgaben lassen sich festhalten:

- Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen vertraut machen
- Arbeit planen, vorbereiten und delegieren
- Mitarbeiter anweisen und unterweisen
- Durchführung der Arbeiten steuern und überwachen

- Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern und sie ihren Fähigkeiten entsprechend einsetzen
- Gruppenzusammenhalt fördern (Kohäsion)
- Mitarbeiter beurteilen
- Fortbildungen organisieren
- sich für die Belange und Anliegen der Mitarbeiter einsetzen und sie bei Problemen unterstützen

Für diese Aufgabenbereiche benötigt der Industriemeister ein großes Fachwissen. Nach traditionellem Verständnis sollte er der „Spezialist“ sein. Mit fortschreitendem Aufstieg im Betrieb wird aber die Sozialkompetenz immer wichtiger. Konkret bedeutet das für den Meister, dass er seine Persönlichkeit und besonders seine Führungsqualitäten weiterentwickeln muss. Dazu gehören sowohl pädagogische und psychologische Inhalte als auch Methoden der Mitarbeiterbeurteilung und Gesprächsführung (s. Kapitel 5 und 6). Je nach Funktion und konkretem Aufgabenbereich sind Sach- und Führungsaufgaben unterschiedlich stark gewichtet.

4.1.2 Verantwortung

Schlechte Mitarbeiterführung hat negative Auswirkungen, denn Mitarbeiterverhalten ist stets eine Reaktion auf Führungsverhalten. Ein schlecht führender Industriemeister muss bei seinen Mitarbeitern also mit negativen Folgen rechnen (vgl. Kapitel 2.3.7), die in der Tabelle auf der folgenden Seite dargestellt sind.



Eigenes und fremdes Führungsverhalten, Führungsgrundsätze

Folgen von negativem Mitarbeiterverhalten für den Betrieb:

Mitarbeiterverhalten	Folgen für den Betrieb
<ul style="list-style-type: none">– geringe Arbeitsqualität und Produktivität– mangelnde Identifikation mit der Arbeitsaufgabe– Unzufriedenheit– wenig Bereitschaft zu Kooperation– Verunsicherung und Entscheidungsschwäche– seelische Probleme, Erkrankung	<ul style="list-style-type: none">– sinkende Qualität, hohe Fehler- und Ausschussquote– schlechtes Betriebsklima– steigende Fehlzeiten durch Krankheit– hohe Fluktuation

4.1.3 Erwartungen der Mitarbeiter und der Unternehmensleitung

Wie in Kapitel 4.1 bereits beschrieben, steht der Industriemeister im Spannungsfeld zwischen den Anforderungen der Unternehmensleitung und den Erwartungen der Mitarbeiter. Daraus ergeben sich sehr unterschiedliche Ansprüche und Forderungen an sein Führungsverhalten, denen er sich stellen muss. Die **Mitarbeiter** erwarten:

- fachliche Qualifikation und Berufserfahrung
- Fähigkeit zu guter Unterweisung
- Aufklärung über Sicherheits- und Unfallverhütungsvorschriften am Arbeitsplatz
- gerechte Arbeitsverteilung
- gerechte Entlohnung und Beurteilung der Mitarbeiter
- Führungsqualitäten
- Einfühlungsvermögen
- Urteilsvermögen
- Motivation der Mitarbeiter
- Bereitschaft zu kooperativer Arbeitsweise
- Bereitschaft zur Übertragung von Verantwortung
- Bereitschaft zum Informationsaustausch
- Bereitschaft, Probleme anzusprechen
- Bereitschaft, den Mitarbeitern Vertrauen entgegenzubringen

Gleichzeitig stellt die **Unternehmensleitung** eine Reihe von Ansprüchen und Forderungen. Dazu gehören:

- Umsetzung der Ziele des Unternehmens und somit Durchsetzungsvermögen
- kostenbewusstes Denken und Handeln
- organisatorische Fähigkeiten und entsprechende Flexibilität
- Menschenkenntnis und die Fähigkeit, Mitarbeiter nach ihren Fähigkeiten einzusetzen

- korrekte Behandlung der Mitarbeiter
- Motivation der Mitarbeiter
- Schaffung eines günstigen Betriebsklimas
- persönliche Ausstrahlung
- Entscheidungsfreude im Rahmen des Entscheidungsspielraums
- Verantwortungsbewusstsein

Der Industriemeister soll die Mitarbeiter einerseits zu Leistung, Pünktlichkeit, Ordnung und Sauberkeit anhalten. So ist er für die Qualität der Produkte und für die Einhaltung von Sicherheits- und Unfallverhütungsvorschriften verantwortlich. Andererseits soll er auch das kollegiale Verhalten und die Einsatzbereitschaft seiner Mitarbeiter fördern. Er befindet sich in einem abhängigen Arbeitsverhältnis, ist aber gleichzeitig auch Führungskraft. Innerhalb dieses Spannungsfelds können vielfältige Konflikte entstehen.

Beispiel: Entscheidungen fällen

Durch Reparaturarbeiten an einer Maschine kann ein wichtiger Auftrag nicht rechtzeitig fertiggestellt werden. Der Meister muss kurzfristig Überstunden ansetzen, obwohl er weiß, dass das für manche seiner Mitarbeiter Schwierigkeiten mit sich bringt (familiäre Aufgaben, Besuch von Weiterbildungsmaßnahmen, Vereinstätigkeit usw.).

4.1.4 Führungsverhalten und Betriebsklima

Viele verschiedene Faktoren, die mit der sozialen Struktur eines Betriebs zu tun haben, ergeben das Betriebsklima. Dazu gehören eine gute Betriebsorganisation sowie die Kommunikation der Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten



Eigenes und fremdes Führungsverhalten, Führungsgrundsätze

und der Mitarbeiter untereinander. Ferner zählen hierzu auch die Möglichkeiten der Mitbestimmung sowie direkte und indirekte Anerkennung der Mitarbeiter. Ebenso sind Gruppenbeziehungen, die Art der erlebten Führung durch den Vorgesetzten und letztendlich auch der Umgangston untereinander entscheidend (vgl. Kapitel 2.3.7).

Das **Betriebsklima** hat v.a. Auswirkungen auf:

- allgemeine Einstellung der Beschäftigten zum Betrieb
- Verhalten der Mitarbeiter gegenüber Vorgesetzten und Arbeitskollegen
- Arbeits- und Leistungsbereitschaft
- Arbeitseinstellung der Mitarbeiter, z. B. wenn Überstunden geleistet werden müssen
- pünktliches Erscheinen zur Arbeit
- grundsätzlichen Wunsch, im Betrieb zu bleiben oder diesen bald zu verlassen

Ein **schlechtes Betriebsklima** kann daher Ursache sein für:

- rückläufige Produktionszahlen
- schlechte Qualität bzw. hohe Ausschussquote
- steigende Kosten in Produktion und Verwaltung
- überdurchschnittlich hohen Krankenstand
- hohe Fluktuation und dadurch schlechtes Betriebsergebnis

Der Industriemeister trägt durch sein Führungsverhalten wesentlich zu einem guten Betriebsklima bei. Deshalb sollte er auf nachfolgende **Verhaltensweisen** besonderen Wert legen:

- guten Kontakt zu den Mitarbeitern pflegen
- Mitarbeiter durch angemessene Anerkennung und Kritik fördern und weiterentwickeln

- Aufträge und Anordnungen klar, richtig und unmissverständlich formulieren
- als verantwortlicher Vorgesetzter Selbstbeherrschung und Ruhe ausstrahlen
- stets sachliche Entscheidungen treffen (unter angemessener Berücksichtigung emotionaler Einflüsse)
- jeden Mitarbeiter mit seinem Namen anreden
- Mitarbeiter informieren, ihre Meinung anhören und sie möglichst mitentscheiden lassen
- Zuständigkeiten und Befugnisse organisatorisch klar abgrenzen (auch für den Vertreter bei eigener Abwesenheit)
- Schwierigkeiten und auch unangenehme Themen offen besprechen
- Mitarbeitern nichts nachtragen, wenn einmal etwas schiefgegangen ist
- auf eine geeignete Zusammensetzung der Arbeitsgruppen achten
- bedenken, dass Anerkennung für erbrachte Leistungen die Mitarbeiter zu noch besseren Leistungen motivieren kann
- psychologische und physiologische Gesichtspunkte bei der Gestaltung der Arbeitsplätze, der Aufenthaltsräume und der Kantine beachten

4.2 Führung im Verantwortungsbereich des Industriemeisters

4.2.1 Persönlichkeit des Industriemeisters

Fragt man Mitarbeiter eines Betriebs, die in unterschiedlichen Abteilungen beschäftigt sind, welche Eigenschaften ihnen im Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten wichtig sind, erhält man unterschiedliche Antworten (s. Beispiel).

Beispiel: Brainstorming „Wichtige Eigenschaften des Vorgesetzten“





Eigenes und fremdes Führungsverhalten, Führungsgrundsätze

Das Führungsverhalten des Industriemeisters hängt von seinem eigenen Rollenverständnis, den an ihn gerichteten Erwartungen und einigen persönlichen Eigenschaften ab. „Die“ allgemein gültigen und immer wirksamen Führungstechniken gibt es nicht – sie müssen sich immer auf die Situation und die beteiligten Menschen beziehen.

4.2.2 Maßnahmen zur Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und des Führungsverhaltens

Nach dem sog. **Eisbergmodell** besteht die menschliche Persönlichkeit aus Schichten, von denen nur die oberste sichtbar ist. Diese Spitze des Eisbergs macht ungefähr 10% der gesamten Persönlichkeit aus und ist das wahrnehmbare Verhalten eines Menschen. Die darunter liegenden Schichten enthalten Faktoren, wie persönliche Einstellungen und Werte, das eigene Rollenverständnis und das Selbstkonzept sowie die charakterlichen Dispositionen. Diese tiefste Schicht ist am schwersten zu beeinflussen oder gar zu verändern.

Abb. 4.1: Eisbergmodell



Zum Rollenverständnis von Führungskräften veröffentlichte der Psychoanalytiker Michael Maccoby 1977 eine interessante Typologie. Er beschreibt dort vier verschiedene Führungstypen:

- **Fachmann:** Er definiert seine Rolle durch seine Fachkompetenz, seinen hohen Anspruch an Disziplin und Qualität. Er ist ein Perfektionist, der sich stark für seine Arbeit einsetzt.
- **Spieler** oder **Spielmacher:** Er sieht seinen Job als permanenten Wettbewerb, in dem er einiges riskiert und natürlich gewinnen will. Er denkt dynamisch, innovativ und wird motiviert durch seine Begeisterung.
- **Firmenmensch:** Er identifiziert sich stark mit dem Betrieb, dessen positive Entwicklung für ihn eine Lebensaufgabe ist. Persönliche Wünsche stellt er eher in den Hintergrund.
- **Dschungelkämpfer:** Als selbstbewusste Einzelkämpfer natur ignoriert er allgemeine Konventionen, wenn er es für notwendig hält. Er setzt viel ein, um seine Ziele zu erreichen und sich gegen die Konkurrenz durchzusetzen.

In der Praxis kommen natürlich Mischformen dieser Führungstypen vor. Den vielen unterschiedlichen Erwartungen im Betrieb kann der Industriemeister auf Dauer nur gerecht werden, wenn er

- sich selbst als Person annimmt,
- seine persönlichen Stärken kennt und lernt, mit seinen Unzulänglichkeiten umzugehen,
- mit Stress umgehen kann,
- über sein Verhalten nachdenkt und bereit ist, aufgrund eigener Erkenntnisse und durch das Feedback anderer positive Verhaltensänderungen einzuleiten,
- ein positives Menschenbild entwickelt bzw. bewahrt und
- sich die Chancen und Risiken von Macht und Autorität verdeutlicht.

Der Industriemeister kann in dem großen Angebot der beruflichen Fortbildung die geeigneten Themen finden, um seine Kompetenzen zu erweitern.

Exkurs: Themen der beruflichen Fortbildung



Soziales Lernen und Persönlichkeitsentwicklung:

- Zeitmanagement und persönliche Arbeitstechniken
- Selbstmanagement, Work-Life-Balance, Psychologie der Persönlichkeit



Eigenes und fremdes Führungsverhalten, Führungsgrundsätze

Exkurs: Themen der beruflichen Fortbildung



- Maßnahmen zur Erhaltung der Gesundheit (z.B. Stressbewältigung, gesunde Ernährung)
- Kommunikationsfähigkeit (z.B. Gesprächsführung und Präsentationstechniken)

Fachspezifische Themen:

- neue Formen der Arbeitsorganisation
- Qualitätsmanagement
- Führen im Team
- Projektmanagement
- REFA-Ausbildung

Als Informationsquellen und Träger der eigenen Fortbildung bieten sich u. a. folgende Einrichtungen oder Möglichkeiten an:

- Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern
- regionale private Bildungsträger, Unternehmensberater und Personaltrainer
- Fachmessen
- Volkshochschulen
- Institute, die Fernstudiengänge anbieten
- Fachzeitschriften
- interne Fortbildung (Seminare oder Kurse in Firmen)
- Informationsaustausch mit anderen Betrieben
- Institutionen wie REFA, RKW, VDI, TÜV, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen usw.
- Bildungseinrichtungen der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände
- Fortbildungsdatenbanken der Kammern und der Agentur für Arbeit

4.2.3 Autorität

Der Begriff „Autorität“ wird, je nach Perspektive, sehr unterschiedlich definiert. Er stammt vom lateinischen „auctoritas“, was so viel wie „Geltung“, „Ansehen“ bedeutet. Eine recht treffende Kurzdefinition gibt das Gabler Wirtschaftslexikon. Autorität ist demnach die „Bezeichnung für die Möglichkeiten einer Person, Gruppe oder Institution, Einfluss auf andere Personen auszuüben

und ggf. den eigenen Willen gegenüber diesen durchzusetzen, wodurch sich ein Verhältnis der Über- und Unterordnung konstituiert. Mit Autorität verbinden sich Herrschaftsansprüche, die unterschiedlich begründet sind.“ (Quelle: Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Autorität, online im Internet: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/autoritaet-31414/version-254971> [Stand: 19.02.2018])

Wichtig ist folglich:

- Autorität wird sowohl durch die **Position** als auch durch die **Person** bestimmt.
- Sie beinhaltet die Möglichkeit, **andere Menschen zu beeinflussen** (positiv und negativ).
- Sie kann nur **zweiseitig**, also in Bezug auf andere Menschen oder Gruppen, wirken.

Folgende grundlegende Voraussetzungen sind für die persönliche Autorität erforderlich:

- natürliches Selbstvertrauen und Selbstsicherheit
- Mut zu eigenen Entscheidungen
- Kontaktfähigkeit
- loyaler und verbindlicher Umgang mit Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen
- Sachlichkeit, Fairness und konsequentes Handeln
- Führungswille
- Kommunikationsfähigkeit und gute Umgangsformen

Die persönliche Autorität eines Vorgesetzten ist eng mit seinen Führungsqualitäten verbunden (vgl. Kapitel 4.2.4).

Merke: Autorität



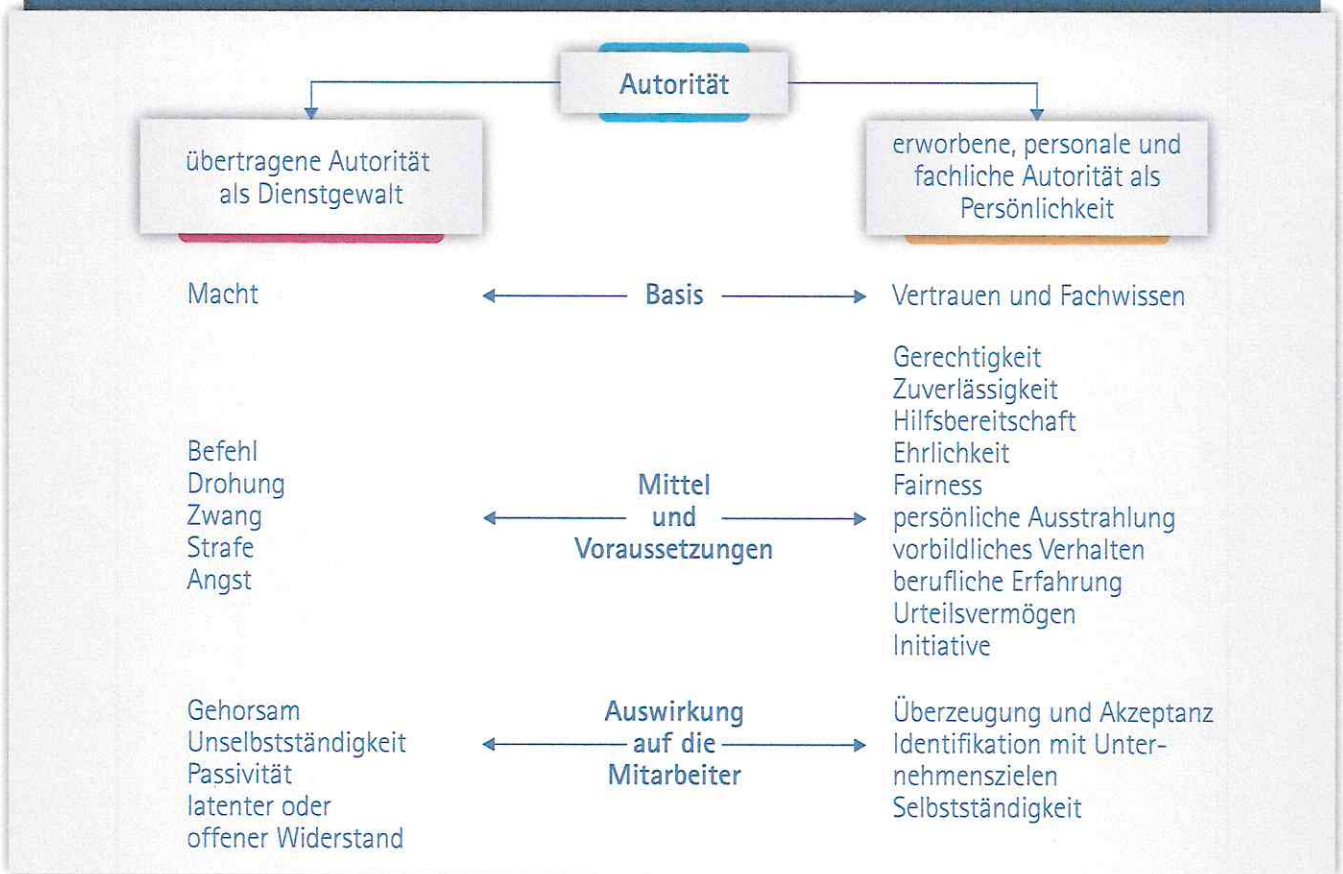
Die persönliche (evtl. auch informelle) Autorität wird durch das Verhalten und die Persönlichkeit bestimmt – sie ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg der Führungskraft. Die formelle Autorität ergibt sich aus der Funktion, die eine Person innerhalb des Betriebs innehat. Formelle Autorität allein führt noch nicht zum Erfolg.

Die Abbildung 4.2 auf der folgenden Seite veranschaulicht die Formen der Autorität.



Eigenes und fremdes Führungsverhalten, Führungsgrundsätze

Abb. 4.2: Formen der Autorität



4.2.4 Führungsstile und Führungsverhalten

Erfolgreiches Führungsverhalten hängt sehr stark davon ab, wie der Vorgesetzte seine Sachaufgaben angeht und sich seinen Mitarbeitern gegenüber darstellt. Es ist auch geprägt von seinem eigenen Menschenbild, das wiederum von persönlichen Werten und Einstellungen bestimmt wird.

Merke: Führungsstil

Führungsstil sind die Verhaltenseigenschaften der Führungskraft bei der Ausübung ihrer Führungsaufgabe.

Besonders deutlich wird der Einfluss von eigenen Vorstellungen bei der **XY-Theorie** nach Douglas McGregor: X und Y stehen dabei für extrem unterschiedliche Einstellungen zu Menschen und zu deren Arbeitsansichten (s. Beispiel auf der folgenden Seite).

Beispiel: Führungsverhalten

Einstellung des Vorgesetzten	Verhalten
Ich bin o.k./ Du bist auch o.k.	Er vertraut seinen Mitarbeitern und lässt ihnen Freiräume.
Ich bin o.k./ Du bist nicht o.k.	Er misstraut seinen Mitarbeitern, ist von ihrer Arbeitsqualität nicht überzeugt und tendiert zu starker Kontrolle.



Eigenes und fremdes Führungsverhalten, Führungsgrundsätze

Beispiel: XY-Theorie

Mitarbeiter X	Mitarbeiter Y
– hat eine „angeborene“ Abneigung gegen Arbeit	– möchte sich in seiner Arbeit selbst verwirklichen
– möchte Verantwortung vermeiden und geführt werden	– Finanzielle Faktoren sind für ihn nicht so wichtig wie seine selbstbestimmte und befriedigende Arbeit.
– muss häufig kontrolliert werden und erreicht nur fremdbestimmt das vorgegebene Ziel	– Bei starker Identifikation mit den Zielen des Betriebs und hoher Motivation sind Fremdkontrollen nicht notwendig.
– hat kaum Ehrgeiz und ist sehr sicherheitsorientiert	– möchte seine Kreativität und sein Verantwortungsbewusstsein umsetzen, hat aber in vielen Betrieben keine Möglichkeit dazu

Wenn ein Meister selbst dem X-Typ ähnelt, besteht die Gefahr der „Self-fulfilling Prophecy“, der selbsterfüllenden Prophezeiung. Ein Vorgesetzter, dessen Menschenbild dem X-Typ ähnelt, sendet dies auch aus. Daher wird er voraussichtlich bald ein entsprechend negatives Verhalten bei seinen Mitarbeitern feststellen. Denn diese spiegeln seine eigenen Signale und sehen keinen Sinn darin, sich besonders zu bemühen. Dadurch wiederum bestätigt sich die Überzeugung des Meisters, dass bei dieser Gruppe nur ein autoritärer Führungsstil zum Ziel führt.

Die traditionelle Einteilung nach dem Sozialpsychologen Kurt Lewin unterscheidet die drei klassischen Führungsstile autoritärer, kooperativer und Laisser-faire-Führungsstil.

Autoritärer Führungsstil

Dieser Führungsstil beruht auf der Machtposition, die mit einer gewissen Stellung verbunden ist. Ein autoritärer Vorgesetzter trifft alle wichtigen Entscheidungen allein. Er bestimmt – ohne Widerspruch zu dulden –, wer welche Aufgaben und Tätigkeiten durchzuführen hat. Er verteilt (selten) Anerkennung und (häufiger) Tadel nach eigenem

Gutdünken. Erfolg schreibt der autoritäre Vorgesetzte meist seiner Führungskompetenz zu, während Misserfolg durch mangelnde Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter verursacht wurde. Das Motto der autoritären Führung ist: „Befehlen und Gehorchen!“. Solche Führungskräfte schätzen an ihren Mitarbeitern, wenn diese ergeben und gehorsam ihre Aufgaben verrichten. Sie lehnen hingegen geistige Beweglichkeit sowie Selbstständigkeit und Eigeninitiative ab. Autoritäre Führung bedeutet auch „Macht über die Gruppe“.

Kooperativer/partnerschaftlicher Führungsstil

Gemeint ist damit ein auf Mitbestimmung ausgerichteter Führungsstil. Ein Vorgesetzter arbeitet eng mit seinen Mitarbeitern zusammen. Projekte und Arbeitsaufgaben werden gemeinsam besprochen. Verantwortlichkeiten und Aufgaben werden aufgeteilt. Durch geschicktes Delegieren fördert der Vorgesetzte Eigeninitiative, Kreativität und Motivation seiner Mitarbeiter. Hierfür benötigt der Vorgesetzte Mitarbeiter, die aufgeschlossen, selbstständig und verantwortungsbewusst sind. Außerdem ist die Fähigkeit zum kritischen Mitdenken wünschenswert. Mitarbeiter, die Verantwortung meiden oder nur „Dienst nach Vorschrift“ erledigen, sind bei dieser Führung fehl am Platz.

Laisser-faire-Führungsstil

Bei diesem Führungsstil verzichtet der Vorgesetzte weitgehend auf das Eingreifen in Arbeitsabläufe. Er lässt seinen Mitarbeitern bei ihrer Tätigkeit freie Hand, sie entscheiden selbstständig und übernehmen auch die Kontrolle. Durch das hohe Maß an Eigenverantwortung kann die Motivation der Mitarbeiter steigen. Das gelingt aber nur, wenn die Mitarbeiter Selbstvertrauen und Verantwortungsbereitschaft haben. Darüber hinaus müssen sie eigene Entscheidungen treffen können. Wird zu viel im Laisser-faire-Stil geführt, besteht die Gefahr, dass die Gruppe zersplittert. Das kann zu Reibungsverlusten und zu mangelnder Motivation führen. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter diese Art der Führung als mangelhaft empfinden: Sie haben den Eindruck, dass der Vorgesetzte seine Führungsaufgaben nicht ausführen kann oder will.



Eigenes und fremdes Führungsverhalten, Führungsgrundsätze

Die „Kompass“-Unternehmen: Führungssituationen und -stile



In der Nordwest Küchengeräte AG wird stetig an Produktionsverbesserungen gearbeitet. Im Bereich Konstruktion sind viele spezialisierte Fachkräfte tätig. Der Abteilungsleiter ist in diesem Bereich schon lange tätig und sehr erfahren. Er kennt die Qualifikationen seiner Mitarbeiter und weiß, dass diese eigenständig arbeiten. Er ist der Meinung, dass er bei der Führung nur gute Rahmenbedingungen setzen muss, und gewährt den Mitarbeitern in ihrem Kompetenzrahmen entsprechende Freiheiten. Es gibt regelmäßige Mitarbeiterunden, die er moderiert. Bei Problemen geht er sachbezogen und ruhig vor. Die Zielvereinbarung wird

partnerschaftlich durchgeführt, die Mitarbeiter haben ein Mitspracherecht. Dieser Abteilungsleiter nutzt den kooperativen Führungsstil. In der Produktionsabteilung sind einfache Tätigkeiten, hauptsächlich von ungelernten Kräften zu erledigen. Der Meister in diesem Bereich hat die Einstellung: Diese Mitarbeiter müssen angetrieben werden und Freiheiten schaden der Leistungserstellung. Er kontrolliert die Arbeitsschritte gründlich und führt sämtliche Planungen allein durch. Die Mitarbeiter führen die Arbeiten seinen Weisungen entsprechend aus. Es liegt der autoritäre Führungsstil vor.

Wichtig für die Prüfungsvorbereitung



Die drei klassischen Führungsstile sind sehr wichtig. Hierzu sollten Sie Beispiele kennen sowie die Abwägung

von Vor- und Nachteilen beherrschen.

Klassische Führungsstile:

	kooperativ	autoritär	laisser-faire
Beziehung Vorgesetzter – Mitarbeiter	Kontakt	Distanz	Distanz, Freiheiten
Auftreten der Führungskraft	bescheiden, überzeugend, auf Loyalität bedacht	Betonung der Position als Vorgesetzter, machtorientiert, befehlend	locker, entspannt, an Selbstverantwortung appellierend
Motive des Handelns bei den Mitarbeitern	Einsicht, Verantwortung	Zwang zu Pflichterfüllung	Kreativität, Verantwortung, Freiheit in den Entscheidungen, Selbstverwirklichung
bei den Mitarbeitern erzeugtes Klima	vertrauensvoll, gelöst	angespannt, misstrauisch	im Positiven: Vertrauen und somit Freiheiten, wenn negativ interpretiert: Der Vorgesetzte kümmert sich nicht um die Mitarbeiter, sie sind ihm egal.
Vorteile	ausgewogene Entscheidungen auf breiter Basis, bessere Auswahl des Führungsnachwuchses	rasche Durchsetzung von allein getroffenen Entscheidungen	Verantwortungsbereitschaft wächst, Kreativität kann sich entfalten, Potenziale können entdeckt und genutzt werden
Nachteile	Entscheidungen müssen erarbeitet werden (zeitaufwendig), Zusammenarbeit erfordert ständigen Informationsaustausch	schlechtes Arbeitsklima mit allen Folgen	Team kann zersplittern, Akzeptanz der Führungskraft kann leiden
Grundeinstellung der Mitarbeiter	freiwillige Einordnung und aktive Beteiligung an Prozessen	unfreiwillige Einordnung bzw. Unterordnung	sehr unterschiedlich
	Selbstständigkeit	Unselbstständigkeit	Selbstständigkeit



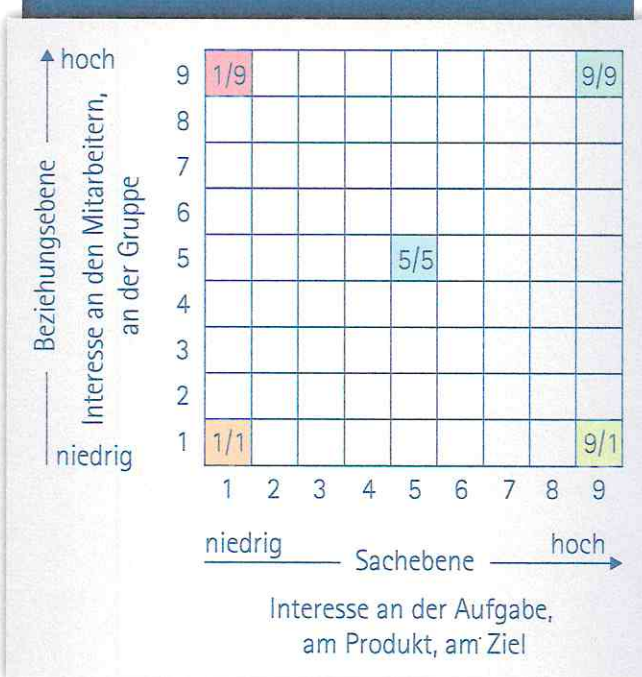
Eigenes und fremdes Führungsverhalten, Führungsgrundsätze

Neben den traditionellen Führungsstilen, die man auch als **eindimensional** bezeichnet, gibt es noch **mehrdimensionale** Führungsstile. Bei den eindimensionalen Führungsstilen ist das hauptsächliche Unterscheidungsmerkmal die Art der Willensbildung. Die mehrdimensionalen Führungsstile unterscheiden darüber hinaus noch die Leistungs- und Mitarbeiterorientierung sowie die Effizienz der Führung.

Führungsstile nach Blake/Mouton

Der Psychologe und Wirtschaftswissenschaftler Robert R. Blake und die Wirtschaftswissenschaftlerin Jane Mouton haben Mitte der 1960er-Jahre das Grid-Verhaltensgitter entwickelt, das man zu den zweidimensionalen Betrachtungen der Führungsstile zählt. In diesem Modell werden die zwei Dimensionen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung in unterschiedlicher Ausprägung beschrieben. Wie stark orientiert sich die Führungskraft an der Aufgabe (Sachebene) und am Menschen (Beziehungsebene)?

Abb. 4.3: Führungsverhalten (Grid) nach Blake/Mouton



Unterteilt man beide Achsen des Koordinatensystems in jeweils neun Intensitätsgrade, ergeben sich 81 Varianten des Führungsverhaltens, d. h. 81 mögliche Kombinationen von Sach- und Mitarbeiterorientierung. Die fünf Extreme des Führungsverhaltens sind nach dem Modell von Blake/Mouton:

- **1/1-Verhalten:** Der Vorgesetzte ist sehr passiv, er interessiert sich weder für die Qualität des Produkts noch für die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Diese Führung wird auf Dauer nicht erfolversprechend sein.
- **9/1-Verhalten:** Die Belange der Mitarbeiter werden ignoriert, das Produkt allein ist entscheidend. Die Mitarbeiter werden zu Höchstleistungen getrieben, dies kann – durch die mangelnde Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse – auf Dauer zu hoher Fluktuation und Krankenstand führen.
- **1/9-Verhalten:** Der fehlende Leistungsdruck und die Betonung der Mitarbeiterinteressen führen zu einer angenehmen Arbeitsatmosphäre, die Produktivität spielt eine untergeordnete Rolle. Diese Variante steht im Gegensatz zum 9/1-Verhalten. Leistungsträger werden die Abteilung verlassen, dauerhaft verspricht dieser Führungsstil ebenfalls wenig Erfolg.
- **9/9-Verhalten:** Die Führungskraft versucht, die Verwirklichung der betrieblichen Ziele mit der Befriedigung der persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter optimal zu koordinieren. Dieser Zustand ist natürlich sehr schwer zu erreichen. Er sollte aber zumindest als Ziel angestrebt werden.
- **5/5-Verhalten:** Die Führungskraft zeigt ein kompromissorientiertes Verhalten. Aber es werden weder Mitarbeiter- noch Unternehmensziele wirklich realisiert.

Das **Grid-Verhaltensgitter** zeigt, dass Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung sich nicht ausschließen müssen. Das Führungsverhalten hängt jedoch stark von individuellen Persönlichkeitsmerkmalen ab. Es kann zwar durch Personalentwicklungsmaßnahmen optimiert werden, ist aber nicht beliebig veränderbar.

Hinweis: Blake/Mouton

Im Internet sind verschiedene kostenlose Versionen des Führungstests nach Blake/Mouton abrufbar. Als Meister sollten Sie Ihr eigenes Führungsverhalten überprüfen, diese Tests können hierfür eine Grundlage darstellen.

Situativer Führungsstil

Die situative Führung wird in der Literatur sehr unterschiedlich beschrieben. Oftmals wird sie nicht zu den



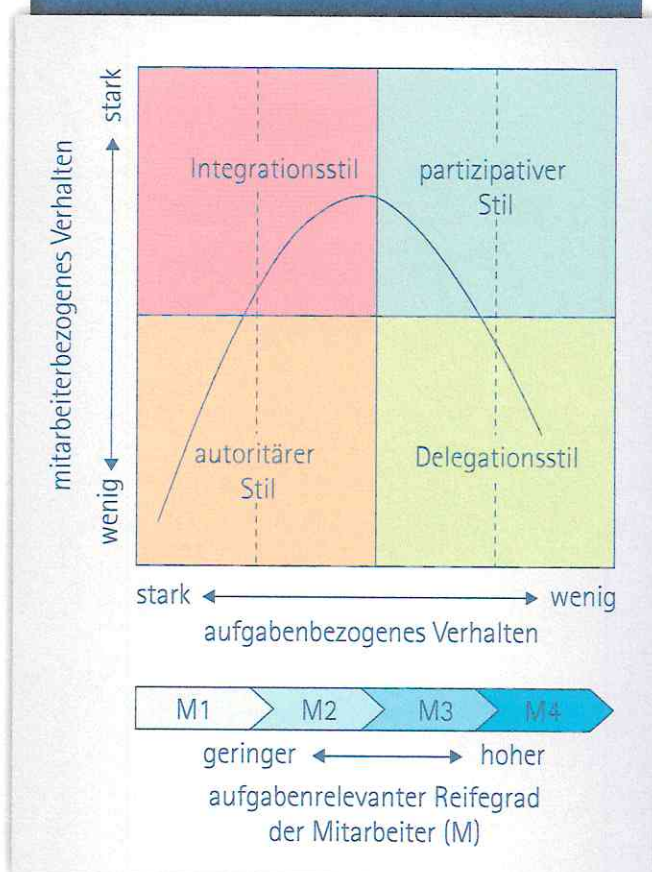
Eigenes und fremdes Führungsverhalten, Führungsgrundsätze

eigenständigen Führungsstilen gezählt, sondern als Mischführungsstil dargestellt. Die Theorie des Verhaltensforschers Paul Hersey und des Unternehmers Ken Blanchard sieht das differenzierter. Die drei von Hersey/Blanchard betrachteten Dimensionen sind die **aufgaben-** und **personenbezogene Führung** sowie der **Reifegrad des Mitarbeiters**. Die Effektivität der Führung ist gegeben,

- wenn der Führungsstil
- zum Reifegrad des Mitarbeiters stimmig ist und
- die Aufgabe erledigt wird.

In ihrer Theorie unterscheiden Hersey/Blanchard vier mögliche Verhaltensweisen der Führung innerhalb des sog. Managementkreislaufs: Überzeugen (integrativ), Partizipieren, Delegieren und Anweisen (autoritär).

Abb. 4.4: Situative Führungsstile nach Hersey/Blanchard



4.2.5 Führen im Managementregelkreis

Führung hat viele Aufgaben. Sie lassen sich durch das Modell des Managementregelkreises gut strukturieren. Der Managementregelkreis ist in der Abbildung 4.5 dargestellt und wird im Folgenden genauer beschrieben.

Abb. 4.5: Managementregelkreis



Die „Kompass“-Unternehmen: Managementregelkreis

Die Firmenleitung der Northwest Küchengeräte AG beschließt, ein neues Marktsegment zu erschließen: Es sollen Küchengeräte entwickelt werden, die speziell Singlehaushalte ansprechen. Die Leitung der Northwest Küchengeräte AG legt das Ziel wie folgt fest: „Bis zum 31.12. des Jahres haben wir fünf serienreife Produkte entwickelt, die speziell auf die Zielgruppe Singlehaushalte zugeschnitten sind.“ Daraufhin erfolgt die Planung, von der Überlegung, wie das Ziel erreicht werden kann, bis zur Entscheidung, wie das Vorhaben zu realisieren ist. Hierzu wird beschlossen, eine Projektgruppe zu bilden, die entsprechende Vorschläge erarbeitet. Und es werden Mittel freigesetzt, d.h., es wird ein Budget für das Projekt bestimmt. Die Projektgruppe wird gebildet. Sie entwickelt nun die neuen Gerätetypen und übernimmt hierbei die Organisation und Durchführung. Während der Durchführungsphase werden die Ergebnisse zwischenkontrolliert, sodass das Ziel zum 31.12. des Jahres auch wirklich erreicht wird.



Eigenes und fremdes Führungsverhalten, Führungsgrundsätze

Die „Kompass“-Unternehmen: Managementregelkreis

Die Endkontrolle findet Ende des Jahres statt: „Sind wirklich fünf serienreife Geräte entwickelt worden und wurden die Budget- sowie Qualitätsvorgaben eingehalten?“

Wichtig für die Prüfungsvorbereitung

Es gibt viele Modelle, die dem Managementregelkreis entsprechen. Dieser wird auch in verschiedenen Büchern unterschiedlich genannt: Mal ist vom Managementregelkreis, mal vom Kreislauf des Managements oder vom Managementkreislauf oder -zyklus die Rede. Es handelt sich immer um Problemlösungs- und Entscheidungsprozessdarstellungen. Dies ermöglicht es Ihnen, in der Prüfung vielschichtig zu antworten.

Nachfolgend findet sich ein Überblick über die wesentlichen Modelle:

- Ziele setzen, planen, Durchführung steuern, kontrollieren
- planen, durchführen, überprüfen und anpassen (bekannt als PDCA: plan, do, check, act)
- Diagnose, Prognose, Zielsetzung, Planung und Organisation, Durchführung, Kontrolle
- Istermittlung, Sollbestimmung, Planung der Wege und Entscheidung für einen Weg, Durchführung (Tun) und Kontrolle sowie anschließende Bewertung

Ziele definieren

Ziele können in zwei Varianten mit dem Mitarbeiter abgestimmt werden: als einseitige Vorgabe im Rahmen der autoritären Führung oder als Vereinbarung im kooperativen Führungsstil. Beide Formen haben in der Praxis ihre Berechtigung. Wird im Unternehmen v.a. durch Zielvereinbarungen geführt, so spricht man von der Führungstechnik **Management by Objectives (MBO)**. Diese Führungstechnik ist zukunfts- und ergebnisorientiert und umfasst die gesamte Organisation. Individuelle Zielvereinbarungen und die strategischen Ziele des Unternehmens stehen in einem (mehr oder weniger engen) Zusammenhang. Indem ein Mitarbeiter seine persönlichen Ziele erreicht, leistet er auch einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Merke: Zielanforderungen

Die Ziele, die der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter vereinbart, sollten SMART sein, d.h., folgende Eigenschaften aufweisen: **spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert.**

SMART-Ziele:

- **specific:** spezifisch für den Mitarbeiter oder die jeweilige Abteilung. Die Ziele sollten eingegrenzt und genau bestimmt sein.
- **measurable:** messbar, mit klaren Kriterien versehen, anhand derer man die Zielerreichung kontrollieren kann
- **achievable:** erreichbar. Die Ziele dürfen zwar anspruchsvoll sein, sie müssen aber mit eigenen Mitteln zu verwirklichen sein. Sie sollten daher attraktiv oder zumindest akzeptabel sein, d.h. motivierend.
- **relevant:** Ist das Ziel für das Unternehmen wichtig, die Zielanforderung in diesem Sinne also realistisch?
- **timed:** zeitlich klar terminiert, mit einem Enddatum versehen

Zielvereinbarungen sind für den Mitarbeiter wichtig und erleichtern dem Vorgesetzten aus folgenden Gründen die Führungsaufgaben:

- Der Mitarbeiter erhält eine Orientierung, wie seine Arbeit zum Erfolg des Unternehmens beiträgt.
- Er hat einen klaren Maßstab für seine Leistung, denn Zielvereinbarungen führen zu mehr Transparenz.
- Er kann sich aktiv an der Zielfindung beteiligen und so ggf. Einfluss auf die Betriebsentwicklung nehmen.
- Er erhält Klarheit über seine Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.

In der betrieblichen Praxis kann man verschiedene **Zielkategorien** unterscheiden:

- **Erhaltungsziele:** Was muss ein Facharbeiter jetzt lernen, damit er auch weiterhin ein guter Facharbeiter bleibt?
- **Veränderungsziele:** Welche Aufgaben wurden nicht zufriedenstellend erfüllt und was muss sich konkret ändern?
- **Innovationsziele:** Welche neuen Techniken und Verfahren müssen ausprobiert oder eingeführt werden, damit die Firma wettbewerbsfähig bleibt und sich dem technischen Fortschritt gemäß entwickelt (kontinuierlicher



Eigenes und fremdes Führungsverhalten, Führungsgrundsätze

Verbesserungsprozess, vgl. Kapitel 3.2.3)? Der Aufgabenbereich des Mitarbeiters wird durch Innovationsvereinbarungen oft stark erweitert bzw. verändert.

Zielvereinbarungen können auch unterschiedliche Teilbereiche umfassen, z.B. rein **fachliche Ziele**, Ziele, die sich auf die **Zusammenarbeit** beziehen, oder Ziele, die die **individuelle Entwicklung** oder **Qualifizierung** des Mitarbeiters betreffen. Außerdem kann man Ziele noch in Haupt- und Nebenziele, monetäre und nicht monetäre sowie kurz- oder langfristige Ziele unterteilen.

Ziele zu setzen und zu formulieren ist ein wichtiges Führungsinstrument des Industriemeisters. Dabei sind einige Punkte zu beachten:

Checkliste: Ziele definieren

- Ist die Zielformulierung SMART?
- Sind die Ziele in sich schlüssig?
- Ist eine Zielvereinbarung möglich, d.h., kann der Mitarbeiter die Zielformulierung mitbeeinflussen?
- Ist eine Zielvorgabe erforderlich, d.h., ist das Ziel möglicherweise von vornherein festzulegen?
- Widerspricht die Erfüllung des Ziels anderen Zielen?

Laut einer Studie des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung München (ISF) von 2009 haben sich Managementmethoden und Arbeitsorganisation in einigen Betrieben in den vergangenen Jahren stark verändert. So werden bei der Planung von (Unternehmens-)Zielen oft nicht die tatsächlichen Möglichkeiten und Kapazitäten berücksichtigt. Stattdessen werden zu erreichende Ergebnisse und ausgefeilte Controllingssysteme eingeführt. Das führt bei Vorgesetzten und auch bei Mitarbeitern nicht selten zu hohem Leistungsdruck und anhaltender Überforderung, mit allen negativen Konsequenzen (vgl. www.isf-muenchen.de/pdf/impuls_2009_10_3.pdf; letzter Aufruf am 16.07.2018; s. auch Kapitel 2.3.7 und Kapitel 6.1.4).

Das Führen mit Zielvereinbarungen hängt eng mit dem betrieblichen Beurteilungssystem zusammen. Beides erfordert eine hohe Kommunikationsfähigkeit und die Bereitschaft zu delegieren (vgl. Kapitel 5 und 6). Der Betriebsrat hat hier ein Mitbestimmungsrecht.

Planen und Entscheiden

Der Weg zum Ziel muss ermittelt werden. Als kooperative Führungskraft wird man die Mitarbeiter am Planungsprozess beteiligen und deren Sachverstand einbeziehen. Die Planung sollte möglichst viele Wege zum Ziel aufzeigen. Darüber hinaus sollte sie mit aktuellen Daten und wirtschaftlich erfolgen. Außerdem sollte man immer einen „Plan B“ aufstellen, d.h., die Planung sollte elastisch sein. Einer der geplanten Wege wird nun bestimmt. Auch hierbei unterscheiden sich die unterschiedlichen Führungsstile in ihrer Vorgehensweise. Die autoritäre Führung wird eine einseitige, schnelle Entscheidung treffen. Bei der kooperativen Führung wird abgestimmt. In der Laissez-faire-Führung können die Mitarbeiter selbstständig planen und entscheiden.

Organisation und Durchführung

An dieser Stelle des Managementkreislaufs werden die Sachmittel und das Personal bereitgestellt, um die Aufgabe zu erledigen. Jeder an der Ausführung der Aufgabe Beteiligte erhält seine Arbeitsaufträge und Verantwortungsbereiche. Bei selbstständigen und kompetenten Mitarbeitern kann der Industriemeister die **Delegation** als Führungsmittel wählen. Delegation bedeutet, dass ein Aufgabenbereich komplett mit entsprechender Handlungsverantwortung und Entscheidungsfreiheit an einen Mitarbeiter oder eine Gruppe übertragen wird. In der Führungstechnik **Management by Delegation (MbD)** wird die Delegation in Kombination mit der Stellenbeschreibung sowie Mitarbeitergesprächen eingesetzt. Management by Delegation erfordert, dass die Unternehmensorganisation entsprechend ausgerichtet ist (vgl. Kapitel 5.2.3).

Kontrolle

Regelmäßig nimmt die Führungskraft den erreichten Zustand auf und gleicht ihn mit dem Sollzustand ab. Die Kontrolle sollte sich nicht nur auf das Ergebnis beschränken, sondern auch die Arbeitsweise umfassen. Die Führungskraft sollte wie in der Checkliste auf der folgenden Seite dargestellt vorgehen (vgl. auch Kapitel 5.2.4).



Eigenes und fremdes Führungsverhalten, Führungsgrundsätze

Checkliste: Kontrolle



- Abstimmung eines Kontrolltermins mit dem Mitarbeiter
- Ziele überprüfen und auf dieser Basis das Ergebnis aufnehmen
- sachlich, konstruktiv und wertschätzend vorgehen
- Abweichungen analysieren und Gründe hierfür ermitteln
- Anerkennung für sehr gute Leistungen aussprechen
- konkrete Kritik bei fehlerhaften Leistungen sowie Verbesserungsansätze besprechen

Die „Kompass“-Unternehmen: Führungsgrundsätze



In allen Unternehmen der Nord Holding AG gilt folgender Führungsgrundsatz:

„Unsere Führungskräfte führen einmal jährlich ein strukturiertes Mitarbeitergespräch auf partnerschaftlicher Basis. In diesem Gespräch werden die Leistungen der Mitarbeiter sachlich analysiert und weitere Ziele abgesteckt. So können wir als Nord Holding AG Potenziale nutzen und die Motivation unserer Mitarbeiter fördern bzw. erhalten.“

4.2.6 Führungsgrundsätze

In vielen Unternehmen werden heute Führungsgrundsätze formuliert. Manchmal werden sie auch als „Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit“ oder „Managementleitlinien“ bezeichnet. Sinn und Zweck von Führungsgrundsätzen ist die Vereinheitlichung des Führungsverhaltens aller Vorgesetzten in einem Unternehmen. Dabei ist es nicht sinnvoll, alle Einzelfälle zu regeln und den individuellen Spielraum jedes Vorgesetzten einzuschränken.

Führungsgrundsätze stecken vielmehr den Rahmen ab, in dem der Vorgesetzte und die Mitarbeiter zusammenarbeiten sollen. Sie dienen der Orientierung in konkreten Situationen. Darüber hinaus kann man sein Verhalten anhand der Führungsgrundsätze überprüfen und optimieren. Ferner bestimmen sie auch einen Teil des Unternehmensbilds in der Öffentlichkeit und können das Image eines Unternehmens positiv gestalten. Führungsgrundsätze sollten sich auf wesentliche Grundaussagen beschränken, aber dennoch so konkret sein, dass sie leicht auf reale Entscheidungssituationen zu übertragen sind.

Damit Führungsgrundsätze ihre positive Wirkung entfalten können, sollten auch Praktiker bei deren Entwicklung mitarbeiten. Führungsgrundsätze sollten klar und eindeutig formuliert werden. Außerdem müssen sie glaubwürdig und umsetzbar sein. Darüber hinaus sollten die Entscheidungsträger in einem Unternehmen sich nicht nur zu den Führungsgrundsätzen bekennen, sondern sie auch selbst praktizieren.

Die Führungsgrundsätze müssen mit dem Betriebsrat abgestimmt und den Mitarbeitern bekannt gemacht werden.

Merke: Führungsgrundsätze



Führungsgrundsätze sind unternehmensinterne, schriftlich festgelegte Regeln für die Führung. Sie beinhalten Antworten auf folgende Frage: Wie wollen wir zusammenarbeiten und miteinander umgehen?



Berufstypische Aufgabe

Auszug aus der Frühjahrsprüfung 2017. Der Rechtsstand wurde ggf. aktualisiert.

Aufgabe 5

Meister Merbt führt seine Mitarbeiter kooperativ.
Beschreiben Sie an fünf praxisbezogenen Beispielen den kooperativen Führungsstil.

Führungsmethoden und -techniken

5.1 Motivation

Wie bereits in Kapitel 2.3.7 gezeigt, könnten deutsche Betriebe mehr Erfolg haben, wenn sie eine stärker mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur pflegen würden. Die Betriebe benötigen Mitarbeiter, die sich kreativ und engagiert an den Arbeitsprozessen beteiligen. Doch wie kann man sie als Vorgesetzter dazu motivieren?

5.1.1 Förderung der Motivation und Kreativität

Ohne Motiv keine Motivation – dies kann man sich merken. Motive sind Beweggründe für menschliches Handeln. Diese wurden bereits in Kapitel 2.2 beschrieben. Entgegengesetzte oder unvereinbare Motive können zu Konflikten führen. Meist führen mehrere Motive, ein sog. Motivbündel, zu einer bestimmten Motivation und somit zu einer Verhaltensweise.

Beispiel: Motiv und Motivation

Das Motiv „Ich möchte Karriere machen.“ kann zu unterschiedlichem Verhalten führen. Ein Mensch meldet sich daher für den Industriemeisterkurs an, den er zum nächstmöglichen Termin auch beginnt. Der andere wartet ab und wechselt dann die Firma, um weiterzukommen.

Der Begriff „Motivation“ beschreibt eine innere Bereitschaft zu einem bestimmten Verhalten in einer konkreten Situation. Unterschieden werden:

– **intrinsische Motivation:** Diese Art der Motivation kommt von innen, sie bezeichnet den Spaß, die Freude, das große eigene Interesse an einer Sache oder einem Thema.

– **extrinsische Motivation:** von außen kommende Faktoren, die die Motivation steigern können, z. B. Anerkennung, Belohnung, Gehalt oder die Position

Wichtig für die Prüfungsvorbereitung

Die Arten der Motivation sollten Sie mit Beispielen ausführlich erläutern können. Auch das nachfolgende Beispiel sollte Ihnen geläufig sein: Der Besuch des Meisterkurses mag zwar intrinsisch motiviert sein, wenn dem Lerninhalt aber nur zum Bestehen der Prüfung Bedeutung beigemessen wird, spricht man von extrinsischer Motivation für diese Lerneinheit.

Daraus ergeben sich für den Industriemeister einige Überlegungen:

- Was genau motiviert den Mitarbeiter, in dieser Firma und an diesem Arbeitsplatz zu arbeiten? Wie kann ich ihn ggf. unterstützen?
- Kann die Motivation von außen langfristig gesteigert werden, wenn wenig intrinsische Motivation vorhanden ist? Kann die „innere“ Motivation überhaupt beeinflusst werden?
- Bringen finanzielle Anreize eine nachhaltige Verbesserung der Motivation, wenn der Mitarbeiter mit den gesamten Arbeitsbedingungen, dem Betriebsklima usw. unzufrieden ist?
- Wichtig: Welche Verhaltensweisen sind zu vermeiden, weil sie die Motivation eines engagierten und kreativen Mitarbeiters zerstören können?

Der Industriemeister kann sich einiger Mittel, Techniken und Möglichkeiten bedienen, um die Motivation seiner Mitarbeiter zu stärken:

- Signalisierung von Wertschätzung durch kooperatives Führungsverhalten



Führungsmethoden und -techniken

- Anwendung von Kreativitäts- und Motivationstechniken (z. B. Brainstorming oder Auflösung von Denkblockaden)
- Unterstützung der Entfaltungswünsche der Mitarbeiter, z. B. durch geeignete Fortbildungsmaßnahmen
- Förderung des betrieblichen Vorschlagswesens
- Anregung eines Prozesses der kontinuierlichen Verbesserung
- Bildung von Qualitätszirkeln und Workshops

5.1.2 Urlaubsplanung

Da Urlaub zwangsläufig Fehlzeiten verursacht, muss er rechtzeitig und sorgfältig geplant werden. Dies ist erforderlich, damit einerseits die Beschäftigten zufrieden sind und andererseits ein reibungsloser Produktionsablauf gesichert ist.

Mitarbeiter erwarten dabei eine gerechte Behandlung. Die Entscheidung sollte unter Berücksichtigung verschiedener Faktoren erfolgen. So sind der Familienstand zu berücksichtigen, aber auch die besonderen Erfordernisse der Situation. Ein Mitarbeiter, der sich nebenberuflich auf die Meisterprüfung vorbereitet hat, wird am Prüfungstermin sicherlich bevorzugt Urlaub erhalten. Auszubildende haben einen Anspruch, in den Ferien Urlaub zu erhalten, da kein Berufsschulunterricht stattfindet. In vielen Betrieben werden deshalb die Mitarbeiter an der Urlaubsplanung beteiligt oder sie erstellen den Plan im Rahmen gewisser Vorgaben selbst. Die gemeinsam erarbeitete Lösung wird dadurch auch von allen getragen und als sehr motivierend empfunden. Urlaubsgrundsätze sowie generelle Betriebsferien sind mit dem Betriebsrat zu vereinbaren.

5.1.3 Personelle Maßnahmen

Der Industriemeister als Führungskraft muss mit verschiedenen Stellen im Betrieb zusammenarbeiten. Träger der Personalarbeit sind:

- direkte und indirekte Vorgesetzte
- Unternehmensleitung
- Personalabteilung
- Betriebsrat (abhängig von der Betriebsgröße)

Allerdings ist der Industriemeister verantwortlich für eine Vielzahl von personellen Maßnahmen, die seine Mitarbeiter betreffen, z. B.:

- Personaleinstellung
- Personaleinsatz
- Personalabbau
- Personalentwicklung

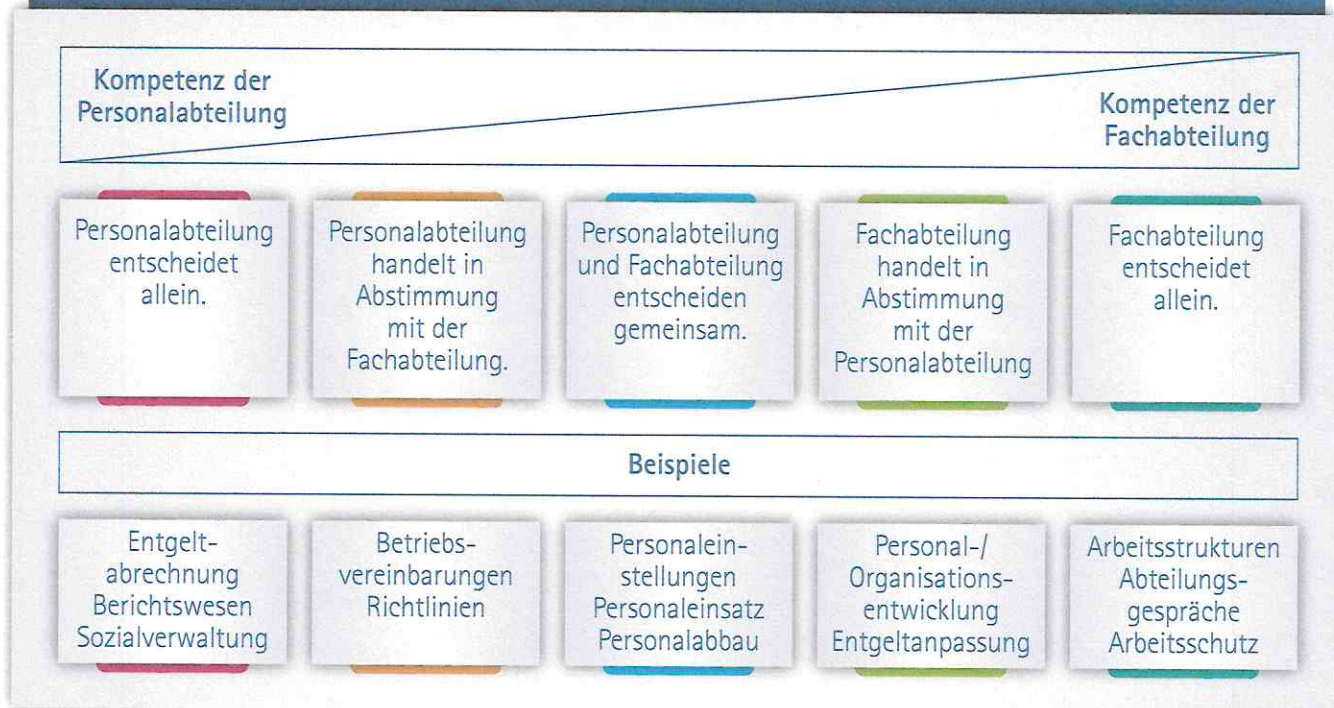
Die Kompetenzabgrenzungen zwischen Fach- und Personalbereich sind von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich und richten sich nach der jeweiligen Organisationsstruktur. Die Grenzen sind aber fast immer fließend.

In früheren Zeiten war die Personalarbeit (Einstellung, Förderung, Entlassung) ausschließlich Aufgabe der Personalabteilung. Inzwischen hat man erkannt, dass Personalarbeit in den Abteilungen einen erheblichen Vorteil für den Betrieb darstellt. So hat die Personalabteilung heute vielfach eine Servicefunktion im verwaltenden und beratenden Bereich.

Die Abbildung 5.1 auf der folgenden Seite stellt die traditionelle Abgrenzung mit entsprechenden Beispielen dar.



Abb. 5.1: Traditionelle Kompetenzabgrenzung in deutschen Mittel- und Großbetrieben



5.2 Mitarbeitereinsatz, Delegation von Aufgaben und Kontrolle

5.2.1 Arbeitsplanung

Der Industriemeister muss den Einsatz seiner Mitarbeiter systematisch planen und deren Einsatzmöglichkeiten durch Fortbildung ausweiten. Er verfügt über Mitarbeiter mit bestimmten Qualifikationen. Mit ihnen muss er von der Betriebsleitung vorgegebene Ziele erreichen. Er muss also seine Mitarbeiter entsprechend ihren Eignungen einsetzen, dabei Über- oder Unterforderungen vermeiden. Darüber hinaus sollte er auch noch die Motivation der Mitarbeiter erhalten bzw. fördern. Dazu werden folgende Kenntnisse benötigt:

- die täglich und wöchentlich anfallenden Arbeiten (Arbeitsmenge)
- die Anforderungen der einzelnen Arbeitsplätze (Arbeitsplatz- bzw. Stellenbeschreibung)
- Eignung und Neigungen der Mitarbeiter (durch Mitarbeiterbeurteilung oder Eignungsprofil)

Auch wenn der Industriemeister alle Arbeitsplätze optimal besetzt hat, können täglich Veränderungen auf ihn zukommen. Auf diese muss er sofort reagieren, um das Soll der Abteilung zu erfüllen:

- krankheitsbedingter Ausfall von Mitarbeitern
- Feststellen der unzureichenden Qualifikation, z. B. bei einem neu eingestellten Mitarbeiter
- Kündigungen
- kurzfristige Veränderung der Produktionsmenge oder sonstige Auftragsänderungen
- technische Probleme, fehlerhaftes Material oder defekte Maschinen

Diese **Möglichkeiten** bieten sich an:

- flexible Handhabung der Arbeitszeiten (durch Überstunden, Schichtänderungen, Einsatz von Leiharbeitern usw.)
- Umsetzung oder Versetzung (Ausbildung einzelner Mitarbeiter zu Springern)

Der Industriemeister hat als Führungskraft das Recht, solche Maßnahmen zu ergreifen (**Weisungsrecht**). Zugrunde liegen:



Führungsmethoden und -techniken

- individualrechtliche Bestimmungen des jeweiligen Arbeitsvertrags
- kollektivrechtliche Bestimmungen (z. B. Mitbestimmung des Betriebsrats in den Fällen des § 87 BetrVG, Mitbestimmung bei Versetzungen, § 95 Abs. 3 BetrVG)

Beispiele: Versetzung

Ein Mitarbeiter, der als Programmierer eingestellt wurde, soll in einem Notfall vertretungsweise unter demselben Vorgesetzten ohne Lohnkürzung als Gabelstaplerfahrer eingesetzt werden:

- für drei Wochen: Individual- und kollektivrechtlich liegt keine Versetzung vor (noch keine erhebliche Änderung der Arbeitsumstände).
- für sechs Wochen: Individualrechtlich liegt im Kleinbetrieb möglicherweise noch keine Versetzung vor (Notfall, noch zumutbarer Zeitraum), wohl aber kollektivrechtlich (über vier Wochen).

Ein Elektroniker soll bei ansonsten unveränderten Arbeitsbedingungen an einem anderen Arbeitsplatz in derselben Abteilung und derselben Halle eingesetzt werden: Individual- und kollektivrechtlich handelt es sich um keine Versetzung.

5.2.2 Arbeitsanweisung

Nach der Planung kann die Arbeit an die Mitarbeiter verteilt werden. Bei manchen Aufgaben bzw. Mitarbeitern kann eine Arbeitsanweisung notwendig sein, d.h. eine verbindliche Vorgabe zur Durchführung einer Aufgabe in mündlicher oder schriftlicher Form, die genau vorschreibt, wie eine Arbeit zu erledigen ist. Die nachfolgenden Grundregeln können bei der Formulierung von Arbeitsanweisungen hilfreich sein:

- knapp und präzise formulieren
- die Arbeit genau bezeichnen
- Mengen und Termine angeben
- Qualitätsvorgaben machen
- nur direkte Anweisungen geben
- Anweisungen begründen und ggf. als Bitte formulieren
- Geduld zeigen (Redewendungen wie „Das sagte ich schon!“ oder „Wie oft soll ich das noch sagen?“ vermeiden)
- zu selbstständigem Arbeiten ermuntern

Der Industriemeister stellt sich am besten die **sieben W-Fragen** und arbeitet anhand dieser Checkliste die Arbeitsanweisungen aus:

Checkliste: Sieben W-Fragen

- Was soll getan werden?
- Wer soll es tun?
- Wann soll etwas begonnen werden und erledigt sein?
- Wie soll etwas erledigt werden?
- Womit soll etwas getan werden?
- Wo soll etwas getan werden?
- Warum soll etwas so und nicht anders getan werden?

Die „Kompass“-Unternehmen: Arbeitsanweisung

Im Produktionsbetrieb der Nordwest Küchengeräte AG unterweist der Meister seine Mitarbeiter. Bei einer neuen Arbeit ist ein Kristallpulver zu verwenden, das nicht mit Kochsalz in Berührung kommen darf. Bereits der Handschweiß (der Kochsalz enthält) macht das Kristallpulver unbrauchbar.

Der Meister sagt seinen Mitarbeitern nur: „Dieses Pulver darf nur mit Handschuhen angefasst werden.“ Im weiteren Verlauf findet man bei der Suche nach den Ursachen bestimmter Reklamationen heraus, dass zwei der Mitarbeiter das Pulver doch mit bloßen Händen berührten. Darauf angesprochen sagen sie: „Das wird schon nicht so schlimm sein. Meinen Händen hat es jedenfalls nicht geschadet.“

Hätte der Meister vorher erklärt, warum das Pulver nur mit Handschuhen berührt werden darf, hätte er sich teure Reklamationen und verärgerte Kunden erspart.

Wichtig für die Prüfungsvorbereitung

In Prüfungen gibt es vielfach praxisnahe Aufgaben. In diesen Aufgaben werden Situationen mit fehlerhaftem Verhalten des Meisters beschrieben, das Sie analysieren und verbessern sollten.



5.2.3 Aufgabendelegation

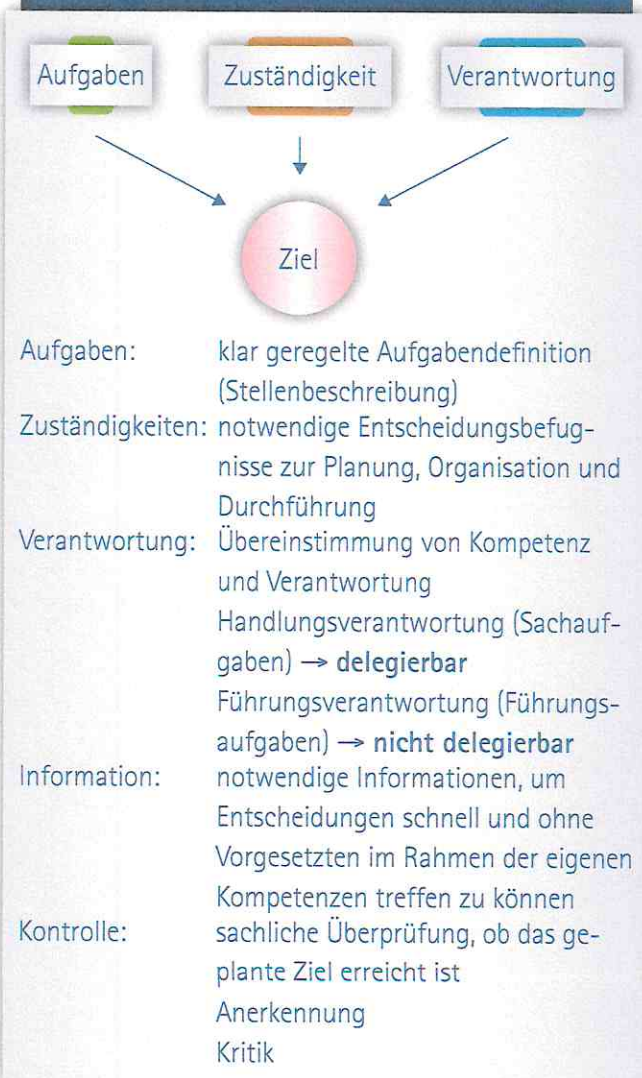
Merke: Delegation



Delegation ist die langfristige Übertragung von Aufgabenbereichen an den Mitarbeiter mit entsprechenden Entscheidungsspielräumen und Handlungsverantwortung.

Für viele Beschäftigte bedeutet die Übernahme von mehr Verantwortung einen Leistungsanreiz und wirkt motivierend. Diesem Wunsch kann durch die Delegation von Aufgaben, von Kompetenzen oder mehr Verantwortung entsprochen werden (s. auch Kapitel 4.2.5).

Abb. 5.2: Organisatorische Voraussetzung für eine Delegation



Gründe für die Delegation sind:

- Arbeitsentlastung für den Vorgesetzten
- Befriedigung des Bedürfnisses nach einem eigenen Aufgabenbereich und mehr Entscheidungsfreiheit (beim Mitarbeiter)
- optimale Ausschöpfung der Spezialkenntnisse und besonderen Fähigkeiten eines Mitarbeiters
- gesteigener Wert der Produktionsmittel (Verantwortung für die „eigene Maschine“)

Innerhalb der klassischen Organisationsstruktur unterliegen die nachfolgenden Aufgaben dagegen der **Führungsverantwortung** des Industriemeisters (Führungsaufgaben). Er kann sie deswegen nicht ohne Weiteres an einen Mitarbeiter delegieren:

- Zielsetzung und Planung von Aufgaben
- richtige Besetzung der Stellen in seiner Abteilung
- Kompetenzabgrenzung
- Einführung, Einweisung und Information der Mitarbeiter
- Kontrolle der Mitarbeiter
- Leistungsbeurteilung

Der Vorgesetzte muss sich vor der Delegation sicher sein, dass der Mitarbeiter diesen Aufgabenbereich auch bewältigen kann. Eine Rückdelegation sollte im Normalfall nicht mehr erfolgen. Ein Eingriff seitens des Vorgesetzten könnte aber erforderlich werden, z. B. wenn

- eine Entscheidung des Mitarbeiters nachteilig für den Betrieb wäre,
- der Mitarbeiter die Aufgabe nicht ausführen kann,
- Sicherheits- oder Unfallverhütungsvorschriften nicht eingehalten werden.

Jedoch kann ein zu schnelles Eingreifen die Initiative des Mitarbeiters beeinträchtigen. Bevor der Industriemeister eingreift, sollte daher immer ein Gespräch stattfinden.

Vorgesetzte müssen für die Delegation kommunikationsfähig sein und loslassen können. Sie sollten Vertrauen in ihre Mitarbeiter haben und die Bereitschaft besitzen, eigenverantwortliches Arbeiten zu unterstützen. Mitarbeiter müssen zuverlässig, eigeninitiativ, belastbar und flexibel sein. Darüber hinaus benötigen sie die notwendigen Fach- und Methodenkompetenzen.



Die „Kompass“-Unternehmen: Delegation



Ernst Krüger ist Monteur in der Nordwest Küchengeräte AG. Er ist einer der besten Leute von Industriemeister Hans Münz, macht diesem aber in letzter Zeit Sorgen, weil er mürrisch und streitsüchtig geworden ist und auch häufiger fehlt als früher.

Als Meister Münz sich endlich Zeit für ein eingehendes Mitarbeitergespräch nimmt, stellt er fest: Mitarbeiter Krüger findet in seiner Arbeit nicht mehr genügend Anreiz. Vor allem beklagt er sich, dass ihm zu wenig Verantwortung übertragen werde.

An seinem Arbeitsplatz selbst bestehen keine Möglichkeiten, Krüger weitergehende Aufgaben zu übertragen. Was soll Meister Münz tun?

In einer solchen Situation ist Einfallsreichtum gefragt. Meister Münz überlegt und überträgt Ernst Krüger schließlich die Ausgabe und Pflege aller Spezialwerkzeuge der Abteilung. Das erweist sich als ausgesprochener Glücksgriff. Mitarbeiter Krüger zeigt in der folgenden Zeit eine deutlich erhöhte Leistungsbereitschaft. Er empfindet die neue Aufgabe als einen Vertrauensbeweis durch seinen Meister und ist bereit, noch weitere Verantwortung zu übernehmen.

Probleme bei der Delegation können sowohl im Verhalten des Vorgesetzten als auch im Verhalten des Mitarbeiters begründet sein. Vorgesetzte durchbrechen häufig das Delegationsprinzip durch

- willkürliches Eingreifen in die Bereiche, die an die Mitarbeiter delegiert wurden,
- unzulässige Zurücknahme der Delegation wegen mangelhafter Leistung des Mitarbeiters.

Mitarbeiter neigen oftmals zur Rückdelegation, d. h., sie versuchen, unangenehme Entscheidungen dem Vorgesetzten zuzuschieben. Dadurch wollen sie sich Rücken- deckung verschaffen und ihre Verantwortung mindern.

Darüber hinaus behindern oft **psychologische Widerstände** die Delegation. Vorgesetzte befürchten häufig einen Autoritätsverlust. Sie denken, dass sie die Abteilung nicht mehr im Griff haben, wenn sie sich nicht mehr in

allen Details auskennen. Vielleicht haben sie auch nicht genügend Vertrauen zu ihren Mitarbeitern. Wenn sie dann notgedrungen zu delegieren beginnen, werden sie nicht selten in dieser Meinung bestärkt. Sie vergessen, dass sie ihre Mitarbeiter nie motiviert haben, die Initiative zu ergreifen und Handlungsverantwortung zu übernehmen.

5.2.4 Arbeitskontrolle

Wie in Kapitel 4.2.5, Stichwort „Kontrolle“, bereits beschrieben, erfolgt die Arbeitskontrolle im Vergleich eines Istzustands mit einem Sollzustand. Eine Kontrolle ist erforderlich, um das Erreichen eines Ziels zu gewährleisten oder um eine Abweichung vom Ziel festzustellen.

Um ein erfolgreiches Kontrollsystem zu gewährleisten, müssen folgende **Grundsätze** beachtet werden:

- Die betroffenen Mitarbeiter sind an der Ausarbeitung des Kontrollsystems beteiligt.
- Die angestrebten Resultate müssen klar, fair und realisierbar sein. Kontrollierte Mitarbeiter müssen selbst den Wunsch haben, die Ziele zu erreichen.
- Jeder Mitarbeiter sollte sich mithilfe des Kontrollsystems über seine Leistungen informieren können.
- Der Kontrollierte sollte seine Grenzen in Bezug auf Entscheidungen, Zeitfaktoren usw. kennen.
- Die Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters muss in das Kontrollsystem integriert werden.
- Das Kontrollsystem muss den Sinn der Arbeit verdeutlichen.
- Das Endziel jedes Kontrollsystems ist eine weitgehende Selbstkontrolle.

Gründe für Abweichungen von dem angestrebten Ziel können sein:

- mangelhafte Planung
- ungenaue Zieldefinitionen
- technische Probleme, organisatorische Mängel
- menschliches Fehlverhalten
- mangelnde Motivation der Mitarbeiter
- von außen kommende, nicht zu beeinflussende Ereignisse, z. B. fehlerhaftes Material, Probleme mit Lieferanten, sich änderndes Kundenverhalten



Führungsmethoden und -techniken

Man unterscheidet **Kontrollverfahren** nach drei Gesichtspunkten:

Häufigkeit	Vollkontrolle	Stichprobenkontrolle
Art der Durchführung	Selbstkontrolle	Fremdkontrolle
Gegenstand der Kontrolle	Ergebniskontrolle	Tätigkeitskontrolle

Grundsätzlich ist zu überlegen, welches Kontrollverfahren für welchen Fertigungsprozess oder welche Dienstleistung sinnvoll ist. In der unten stehenden Tabelle sind die Vor- und Nachteile der einzelnen Kontrollverfahren aufgeführt. Selbstkontrolle und Ergebniskontrolle, unterstützt von stichprobenartigen Verfahrenskontrollen, sind im Sinne eines kooperativen Führungsstils die vorzuziehenden Kontrollverfahren.

Bei der Durchführung einer Kontrolle helfen die „Oskar“-Merkregeln:

- offen
- sachlich

Arten der Kontrollverfahren:

Kontrollverfahren	Vorteile	Nachteile
Vollkontrolle	<ul style="list-style-type: none"> - totale Sicherheit - Abweichungen sofort korrigierbar 	<ul style="list-style-type: none"> - wirkt demotivierend - hoher Aufwand - widerspricht dem Delegationsprinzip
Stichprobenkontrolle	Abweichungen relativ zeitnah korrigierbar	erzeugt u. U. Misstrauen
Selbstkontrolle	hohe Motivationswirkung	<ul style="list-style-type: none"> - Wenn das Ergebnis dem Vorgesetzten nicht mitgeteilt wird, kann eine Korrektur nicht oder zu spät erfolgen. - evtl. zu wenig Sorgfalt - erfordert qualifizierte und qualitätsbewusste Mitarbeiter
Fremdkontrolle	hoher Sicherheitsgrad	kann motivationshemmend wirken
Ergebniskontrolle	hohe Motivationswirkung	<ul style="list-style-type: none"> - Bei Abweichungen kann nicht mehr korrigiert werden. - hoher Schaden möglich - kein Hinweis, wie das Ergebnis erreicht wurde - zeitaufwendig
Zwischen- und Tätigkeitskontrolle	<ul style="list-style-type: none"> - laufend Einwirkungsmöglichkeiten - geringe Motivationsbeeinträchtigung 	Zu häufige Kontrolle kann als störend empfunden werden.

- klar, kritisch, konstruktiv
- abgesprochen, angemessen
- rücksichtsvoll

Die Ergebnisse der Kontrolle sind sachlich und konstruktiv zu besprechen. Das Gespräch sollte zeitnah stattfinden.

Exkurs: Zertifizierung



Eine sehr umfassende und komplexe Form von Kontrolle findet statt, wenn ein Betrieb eine Zertifizierung z. B. nach DIN EN ISO 9000 ff. anstrebt. Innerhalb dieses Verfahrens werden das gesamte Unternehmen, sein Qualitätsmanagement, seine Prozessabläufe und Produkte überprüft und das (positive) Ergebnis wird durch ein Gütesiegel bestätigt. Die eigentliche Untersuchung (Audit) wird von entsprechend geschultem Personal nach genau definierten Kriterien durchgeführt. Diese Kommission kommt i. d. R. von einer externen Stelle. Auch ein potenzieller Kunde kann ggf. bei einer Firma ein Audit durchführen, bevor er diesem Betrieb einen meist umfangreichen Fertigungsauftrag erteilt.



5.3 Qualifizierungsbedarf und Qualifizierungsmaßnahmen

5.3.1 Aufgaben der Führungskraft

Eine wesentliche Aufgabe des Industriemeisters ist es, den Fort- und Weiterbildungsbedarf seiner Mitarbeiter zu ermitteln und entsprechende Maßnahmen in die Wege zu leiten. Er muss also erkennen,

- bei welchen Mitarbeitern Qualifizierungsbedarf besteht,
- welche Maßnahmen er veranlassen muss (Teilnahme an Seminaren, Kursen, Lehrgängen oder Umschulungsmaßnahmen, Erweiterung des Arbeitsbereichs, Versetzung usw.) und
- wie er die Mitarbeiter unterstützen kann (durch sorgfältige Einarbeitung und methodisch sinnvolle Arbeitsunterweisungen, kooperatives Verhalten bei der Auswahl von geeigneten Maßnahmen).

5.3.2 Fort- und Weiterbildung

Die Begriffe „Fort- und Weiterbildung“ werden in der Praxis synonym eingesetzt. In der strengen Lehre ist die Fortbildung berufsbezogen, die Weiterbildung geht darüber hinaus. Die berufliche Fortbildung baut auf die Ausbildung auf. Man setzt den Lernprozess fort. Dabei reicht die Bandbreite der Maßnahmen von kurzen Auffrischungseminaren bis zu mehrjährigen Meisterkursen. Im Folgenden werden einige ausgewählte Aspekte der betrieblichen Fortbildung vorgestellt.

Nach dem Berufsbildungsgesetz gibt es verschiedene Arten der Fortbildung:

- Die **Erhaltungsfortbildung** soll mögliche Verluste von Kenntnissen und Fertigkeiten ausgleichen (z.B. Auffrischen der Excel-Kenntnisse, Erste-Hilfe-Kurs). Des Weiteren will man die Leistungsfähigkeit erhalten (z.B. Maßnahmen des Gesundheitsmanagements).
- Die **Erweiterungsfortbildung** vermittelt zusätzliche Fertigkeiten (z.B. Erwerb von Elektronikzertifikaten bei einem gelernten Elektrotechniker, Ausbilderlehrgang).
- Die **Anpassungsfortbildung** stellt eine Angleichung an veränderte Anforderungen am Arbeitsplatz sicher (z.B.

Maschinenunterweisung für eine neue Maschine in der Fertigungshalle).

- Die **Aufstiegsfortbildung** soll auf die Übernahme höherwertiger Aufgaben oder Führungsaufgaben vorbereiten (z.B. durch die Teilnahme an einem Industriemeister-Lehrgang der IHK).

Bedeutung der Fort- und Weiterbildung

Die Fort- und Weiterbildung ist aus betrieblicher Sicht ein Instrument der Personalentwicklung und Teil der Unternehmensentwicklung. Mit ihr versuchen Unternehmen, das Leistungspotenzial der beschäftigten Mitarbeiter zu steigern, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei müssen jedoch die Interessen der einzelnen Mitarbeiter berücksichtigt werden.

Merke:
Zukunftsfaktor Personalentwicklung



Personalentwicklung umfasst die Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter. Sie ist die Grundlage für die Organisationsentwicklung, in der Prozesse und Strukturen verbessert werden. Die Unternehmensentwicklung ist nur möglich, wenn Personal und Organisation sich stetig weiterentwickeln.

Die Motive der Unternehmen für eine betriebliche Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zeigt das in der Abbildung 5.3 auf der folgenden Seite dargestellte Ergebnis einer Unternehmensbefragung.






Abb. 5.3: Betriebliche Weiterbildung



Ziele der Fort- und Weiterbildung

Neben den in der obigen Abbildung 5.3 gezeigten Punkten sind gut ausgebildete Mitarbeiter auch flexibler einsetzbar und können unterschiedliche Funktionen erfüllen. Nach der Lerntheorie gibt es drei unterschiedliche Lernzielbereiche.

Abb. 5.4: Lernzielbereiche

-  „Kopf“: kognitiver Lernzielbereich (Kenntnisse)
-  „Herz“: affektiver Lernzielbereich (Verhalten)
-  „Hand“: psychomotorischer Lernzielbereich (Fertigkeiten)

Die Wahl der Lehrmethode hängt stark von diesen Lernzielbereichen ab. Daher ist es wichtig, sich hierüber im Vorfeld Klarheit zu verschaffen. Sollen schwerpunktmäßig kognitive Kenntnisse vermittelt werden, ist vielleicht eine

Präsentation von Vorteil. Wenn es sich um den affektiven Lernzielbereich handelt, könnte man ein Rollenspiel durchführen. Geht es um psychomotorische Lernziele, so ist die Unterweisung nach der 4-Stufen-Methode hilfreich.

Rechtsgrundlagen

Die Rechtsbestimmungen zur Regelung der Fortbildung sind wesentlich freier gefasst als bei der Ausbildung.

§ 96 Abs. 1 BetrVG

§

Nach § 96 Abs. 1 BetrVG

- haben Arbeitgeber und Betriebsrat die Berufsbildung der Arbeitnehmer zu fördern,
- hat der Arbeitgeber auf Verlangen des Betriebsrats mit diesem über Fragen der Berufsausbildung zu beraten und
- kann der Betriebsrat hierzu Vorschläge machen.



Führungsmethoden und -techniken

§ 96 Abs. 2 BetrVG



Nach § 96 Abs. 2 BetrVG haben Arbeitgeber und Betriebsrat

- darauf zu achten, dass den Arbeitnehmern die Teilnahme an Maßnahmen der Berufsbildung ermöglicht wird (unter Berücksichtigung der betrieblichen Notwendigkeiten) und
- in diesem Zusammenhang die Belange älterer Arbeitnehmer, Teilzeitbeschäftigter und von Arbeitnehmern mit Familienpflichten zu berücksichtigen.

§ 97 Abs. 1 BetrVG



Nach § 97 Abs. 1 BetrVG haben Arbeitgeber und Betriebsrat zu beraten über

- die Errichtung und Ausstattung betrieblicher Einrichtungen zur Berufsbildung,
- die Einführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen sowie
- die Teilnahme an außerbetrieblichen Berufsbildungsmaßnahmen.

Der Betriebsrat hat grundsätzlich in den Fällen der §§ 96 und 97 BetrVG (allgemeine Maßnahmen der Berufsbildung sowie spezielle Einrichtung und Einführung von Berufsbildungsmaßnahmen) ein **Mitwirkungsrecht**.

§ 98 Abs. 1–6 BetrVG



Nach § 98 Abs. 1–6 BetrVG

- hat der Betriebsrat bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung mitzubestimmen; im Streitfall entscheidet die Einigungsstelle,
- kann der Betriebsrat der Bestellung einer Person, die mit der Durchführung der betrieblichen Berufsbildung beauftragt ist (z. B. betrieblicher Ausbilder oder Leiter der Aus- und Weiterbildung), widersprechen oder ihre Abberufung verlangen; im Fall der Nichteinigung entscheidet das Arbeitsgericht auf Antrag des Betriebsrats,
- kann der Betriebsrat Vorschläge für die Teilnahme von Arbeitnehmern machen; im Fall der Nichteinigung entscheidet die Einigungsstelle.

Der Betriebsrat hat in den Fällen des § 98 BetrVG (Durchführung, Teilnahme, Bestellung von Personen) ein erzwingbares **Mitbestimmungsrecht**.

Zusätzliche Regelungen

Über 40 tarifvertragliche Bestimmungen enthalten Freistellungsansprüche bei Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen von Arbeitnehmern. Ebenso werden Betriebsvereinbarungen zur Fortbildung geschlossen und besondere Regelungen in Einzelarbeitsverträgen festgelegt. In den Bundesländern existieren unterschiedliche gesetzliche Bestimmungen zum Bildungsurlaub, die ebenfalls zu beachten sind.

Planung und Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen

Der Industriemeister sollte sich bei der Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen an dem folgenden Ablaufschema orientieren.

Phase 1: Abgleich Istsituation mit Sollwert

Jede Ermittlung des Fortbildungsbedarfs setzt einen klar definierten Sollwert und die genaue Analyse des Istzustands voraus. Kenntnisdefizite entstehen durch interne oder externe Einflussfaktoren, z. B. Veränderung von Fertigungstechniken, andere Arbeitsstrukturen, neue Märkte, neue Produkte, veränderte Kundenwünsche.

Phase 2: Ermittlung des Bildungsbedarfs

Der Bildungsbedarf wird einmalig oder kontinuierlich ermittelt. Über folgende Fragen muss entschieden werden:

- Wie wird der Bedarf ermittelt? (z. B. durch Leistungsbeurteilung, Arbeitsplatz-/Stellenbeschreibung)
- Welche Zielgruppen oder Abteilungen stehen im Vordergrund?

Phase 3: Verdichten und Bewerten der Ergebnisse

In dieser Phase geht es um die Planung der Inhalte. Aus den Ergebnissen der Bedarfsermittlung ergeben sich die Aktionsfelder. Sie sollten nach Prioritäten gewichtet werden, z. B. Unterweisung durch Lieferanten oder Aufbau eines Qualitätszirkels.



Führungsmethoden und -techniken

Phase 4: Präsentation der Ergebnisse

Die Leitungsebene muss hinter den geplanten Maßnahmen stehen. In seinem eigenen Interesse sollte der Industriemeister dafür sorgen, dass umfassende Bildungsmaßnahmen mit dem Betriebsleiter und dem Betriebsrat abgestimmt sind. Die Mitarbeiter müssen Sinn und Zweck der Fortbildungsaktivitäten kennen und unterstützen.

Phase 5: Realisierung der Fortbildungskonzeption

Bei der Umsetzung der Einzelaktivitäten einer Fortbildungskonzeption sind u. a. folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Lernziele sollen erreicht werden?
- Welche Lernzielkontrollen sind vorgesehen?
- Welche Methoden sollten angewandt werden?
- Welche Medien und Hilfsmittel sollten eingesetzt werden?

Phase 6: Kontrolle, Transfer und Weiterentwicklung

Merke: Transfer



Ziel aller Personalentwicklungsmaßnahmen ist, dass die Lerninhalte in der Praxis angewandt werden. Man spricht in diesem Zusammenhang von Transfer.

Nur wenn der Praxistransfer gelingt, werden Unternehmen in die Personalentwicklung investieren. Der Erfolg hängt wesentlich von der Akzeptanz der durchgeführten Maßnahmen ab. Durch eine systematische Kontrolle können Inhalte und Methoden immer wieder angepasst werden. Betriebliche Fortbildung muss abteilungsintern und auch abteilungsübergreifend systematisch organisiert und vernetzt werden. So wirkt sie nachhaltig und dient der Weiterentwicklung der gesamten Organisation.

Hinweis: Personalentwicklungsmaßnahmen



Die Phasen der Personalentwicklung sind nahezu identisch mit dem Managementregelkreis (s. Kapitel 4.2.5): Man setzt ein Ziel unter Berücksichtigung des Istzustands, plant, entscheidet, führt durch und kontrolliert. So können Sie Ihr Wissen für die Prüfung vernetzen.

Innerbetriebliche Fortbildungsveranstaltungen können auch von internen Fach- und Führungskräften durchgeführt werden. Eigene Referenten bieten Vorteile:

- Die betriebspezifischen Besonderheiten sind bekannt und können bei der Gestaltung der Seminarinhalte berücksichtigt werden.
- Die Kosten sind geringer.
- Für innerbetriebliche Fach- und Führungskräfte bedeutet die Tätigkeit als Referent eine Aufwertung, was eine zusätzliche Motivation darstellen kann. Der Einsatz bei externen Fortbildungsmaßnahmen zeigt ebenfalls persönliche Anerkennung. Darüber hinaus ist es möglich, das Firmenimage und den Bekanntheitsgrad zu stärken.
- Der interne Referent ist auch nach der Maßnahme noch als Ansprechpartner erreichbar.

Auf folgende Aspekte ist bei der Auswahl der internen Referenten besonders zu achten:

- Nicht jede Fach- und Führungskraft ist pädagogisch versiert und ein guter Erwachsenenbilder.
- Die Referenten sollten motiviert und erfahren sein.
- Methodik und Medieneinsatz müssen den Voraussetzungen der Zielgruppe angepasst sein.

Durch flankierende Maßnahmen (z. B. „Train the Trainer“) kann die Kompetenz der Referenten gezielt gefördert werden.

Überblick über außerbetriebliche Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Folgende Bildungsmaßnahmen finden i. d. R. außerhalb des Arbeitsplatzes statt:

- offene Seminare
- Lehrgänge mit Zertifikatsabschluss oder mit dem Ziel einer öffentlich-rechtlichen Prüfung (z. B. bei der IHK)
- Maßnahmen zur Umschulung oder zur beruflichen Rehabilitation
- Fernunterricht und Fernstudium
- alle Formen des E-Learnings (auch: Onlinelernen, computergestütztes Lernen, Blended Learning als Kombination aus E-Learning und „klassischem“ Unterricht mit Präsenzphasen usw.)



Führungsmethoden und -techniken

Der Besuch von Messen, Ausstellungen und Kongressen zählt zu den außerbetrieblichen Fortbildungsmöglichkeiten, wie auch das Abonnement von Fachzeitschriften und die Möglichkeit von Betriebsbesichtigungen.

Informationsquellen und **Bildungsträger** gibt es einige. Eine kleine Auswahl wurde bereits im Kapitel 4.2.2 beschrieben.

Erfolgskontrolle und Transfer

Nach dem Abschluss einer Maßnahme sollte eine Erfolgskontrolle stattfinden. Die folgenden Schritte können dem Industriemeister dafür Anhaltspunkte geben.

Checkliste: Erfolgskontrolle der Fortbildungsmaßnahme



- vor einer Maßnahme mit dem Mitarbeiter über seine Erwartungen sprechen und ggf. klare Lernziele definieren
- im Seminar bspw. eine abschließende schriftliche Bewertung durchführen (lassen)
- danach mit dem Mitarbeiter über seine Eindrücke vom Inhalt der Maßnahme und seinen persönlichen Lernerfolg sprechen
- Zielvereinbarung für den Praxistransfer treffen
- Anwendungserfolg durch Arbeitsproben und Gespräche überprüfen

5.4 Mitarbeiterbeurteilung und Arbeitszeugnis

5.4.1 Grundsätze und Formen von Anerkennung und Kritik

Anerkennung und Kritik sind in der betrieblichen Praxis wichtige Führungsinstrumente. Jeder Mitarbeiter erwartet für gute Leistungen und richtiges Verhalten eine positive Reaktion des Vorgesetzten.

„Kritik“ ist heute überwiegend negativ besetzt. Dabei wird häufig übersehen, dass Kritik Fehler aufzeigt und damit die Chance bietet, an einer Verbesserung der Leistungen zu arbeiten.

Die Reaktionen auf bestimmte Leistungen können unterschiedlich sein:

– **Bestätigung:** Ein Mitarbeiter hat eine durchschnittlich schwierige Aufgabe gelöst und eine Leistung erbracht, die von ihm erwartet werden konnte. Die Bestätigung zeigt auf, dass der Vorgesetzte die Leistung wahrgenommen hat.

Beispiele: „Gut so!“ oder „In Ordnung!“

– **Anerkennung:** Ein gutes Ergebnis wurde unter schwierigen Bedingungen erreicht. Anerkennung ist aber auch erforderlich, wenn ein Mitarbeiter überdurchschnittliche Leistungen erbracht hat.

Beispiel: „Mit Ihren Leistungen bin ich sehr zufrieden!“

– **Korrektur:** Das Ergebnis weist geringfügige Fehler auf. Es sind leichte Verbesserungen erforderlich.

Beispiel: „So weit in Ordnung, doch hier müssen Sie noch ...“

– **Kritik:** Das angestrebte Ziel wurde nicht erreicht. Die Leistung weist erhebliche Mängel auf. Es ist ein ausführliches Gespräch erforderlich.

Anerkennung und Kritik sind komplexe Führungsinstrumente, daher werden diese nachfolgend noch ausführlicher beschrieben.

Anerkennung

Für die Anerkennung gilt grundsätzlich Folgendes:

- Sie wird i.d.R. vertraulich, d.h. im Zwei-Personen-Gespräch ausgesprochen.
- Normalerweise wird die Leistung anerkannt, weniger die Person. Die Formulierung ist also auf die Sache bezogen.
- Anerkennung soll nicht mit Kritik an einer anderen Leistung verknüpft werden.
- eine angemessene Ausdrucksweise wählen

Die Anerkennung ist ein wichtiges Personalführungsinstrument. Untersuchungen bestätigen, dass die Leistung von Mitarbeitern bei Anerkennung erhalten bleibt bzw. steigt. Man fördert das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters. Darüber hinaus wird das Verhältnis zum Vorgesetzten und zum Betrieb positiv gestaltet. Eine nicht ausgesprochene Anerkennung wirkt wie eine vorenthaltene Entlohnung. Zu viel Anerkennung führt zur Gewöhnung und verliert die gewünschte Wirkung.



Führungsmethoden und -techniken

Kritik

Kritik hat immer einen Appellcharakter, d. h. den Charakter einer Aufforderung. Sie wird ausgesprochen, wenn ein Mitarbeiter ein Ziel (weit) verfehlt hat oder wenn ein falsches Verhalten vorliegt. Vor Kritikgesprächen sollte sich der Meister überlegen, wie der Mitarbeiter bisher auf Kritik reagiert hat. Darüber hinaus sollte man den konkreten Sachverhalt analysieren und sich die Gesprächsstrategie überlegen. Die Kritik soll ja eine Verbesserung der Leistung bewirken. Man möchte falsches Verhalten korrigieren und zukünftige Fehler verhindern und dabei den Mitarbeiter motivieren.

Wie übt man Kritik?

Kritik soll sachlich, konstruktiv, schonend und positiv vermittelt werden. Dies bedeutet im Detail Folgendes:

- **sachlich:** Der Meister sollte möglichst wenig Verärgerung oder Erregung zeigen. Er sollte situationsgemäß und nicht übertrieben reagieren. Darüber hinaus ist es wichtig, die Arbeit (nicht den Mitarbeiter) zu kritisieren. Mit dieser Art der Gesprächsführung hat der Meister den Vorteil, dass i. d. R. eine höhere Akzeptanz beim Mitarbeiter bewirkt wird.
- **konstruktiv:** Kritik sollte nicht „zerstörerisch“ sein, sondern eine Lösung für die Zukunft ermöglichen. Daher gilt es, wertschätzend zu agieren. Der Mitarbeiter sollte nach seiner Sicht der Dinge befragt werden. Die Fehleranalyse ist wichtig, um künftige Fehler zu verhindern. Konstruktive Kritik wird als aufbauend und als Hilfe empfunden.
- **schonend:** Kritik sollte im vertraulichen Gespräch erfolgen. Es ist nicht zielführend, wenn man einen Mitarbeiter vor seinen Kollegen bloßstellt. Es sollten auch die bisher guten Leistungen anerkannt werden. Darüber hinaus sollte den Mitarbeitern Gelegenheit zur eigenen Stellungnahme gegeben werden. Schonende Kritik ohne Verletzung des Selbstwertgefühls erzielt das gewünschte Ergebnis.
- **positiv:** Kritik sollte mit versöhnlichen Worten beendet werden. Außerdem sollte der Meister sein Vertrauen in den Mitarbeiter und dessen Leistungen erkennen lassen. Ermutigende Kritik verstärkt die Leistungsbereitschaft.

Merke: Kritik



Erfahrene Führungskräfte bestätigen, dass die sachlich und ruhig angebrachte Kritik im vertraulichen Gespräch in den meisten Fällen eine Leistungsverbesserung bewirkt. Eine Kritik, die im emotionalen Zustand persönlich und verletzend gegeben wird, führt hingegen i. d. R. zu Verweigerung und oftmals sogar zu einem Leistungsabfall.

Wichtig für die Prüfungsvorbereitung



Die Regeln der Kritik (sachlich, konstruktiv, schonend, positiv, vertraulich) sind immer wieder Prüfungsthema. Aufgaben beinhalten oftmals praktische Beispiele, die Sie analysieren sollen.

5.4.2 Notwendigkeit und Ziele von Mitarbeiterbeurteilungen

Die Beurteilung von Mitarbeitern gehört zu den wichtigsten Führungsinstrumenten des Industriemeisters. Es werden Leistungen und Verhalten des Mitarbeiters analysiert, bewertet und beurteilt. Die Beurteilung ist die Grundlage für die betriebliche Personalplanung, den Personaleinsatz und die Personalentwicklung. Darüber hinaus bildet sie die Grundlage für eine gerechte tarifliche Einstufung. In vielen Betrieben ist das Beurteilungssystem mit Zielvereinbarungen verknüpft. Auch die Grundsätze des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG, vgl. Kapitel 1.3.2) sind zu beachten.

Aus **betrieblicher Sicht** zeigt die Mitarbeiterbeurteilung also auf,

- inwieweit ein Mitarbeiter den Anforderungen seines Arbeitsplatzes entspricht (**Eignungsfeststellung**),
- ob er für andere, höherwertige Arbeiten geeignet ist,
- welche Maßnahmen zur Förderung seiner allgemeinen Handlungskompetenz und Leistung sinnvoll sind,
- ob die mit dem Mitarbeiter vereinbarten Ziele erreicht wurden (vgl. Kapitel 4.2.5).

Aus der **Sicht des Mitarbeiters** erfüllt die Beurteilung die Ziele,



Führungsmethoden und -techniken

- Klarheit darüber zu erhalten, wie die eigenen Fähigkeiten und Leistungen eingeschätzt und beurteilt werden,
- zu zeigen, wo seine Schwächen sind und wie er versuchen kann, sie zu überwinden,
- Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und
- vor subjektiver sowie willkürlicher Beurteilung zu schützen, da ein einheitlicher betrieblicher Beurteilungsrahmen vorliegt.

Die Mitarbeiterbeurteilung ist also ein **besonders wichtiges Führungsinstrument**, da sie dem Mitarbeiter eine klare und transparente Leistungs- und Verhaltensrückmeldung gibt.

Für eine möglichst **gerechte Mitarbeiterbeurteilung** muss der Industriemeister folgende Punkte berücksichtigen:

- Der auf die Anforderungen des Arbeitsplatzes bezogene Maßstab muss kritisch geprüft, klar festgelegt und den Mitarbeitern bekannt gegeben werden.
- Mögliche Vorurteile gegenüber dem Mitarbeiter sollten überdacht und abgebaut werden.
- Alle Fakten, die in einem Beurteilungszeitraum für die Beurteilung relevant sein könnten, sollten notiert werden. Diese Dokumentation erleichtert sowohl die Bewertung als auch die Argumentation.
- Gegebenenfalls muss ein Vergleich zwischen Mitarbeitern mit gleichen oder vergleichbaren Tätigkeiten vorgenommen werden (Rangfolge).
- Der Industriemeister muss ständig überprüfen, ob die Fakten, die er gesammelt hat, sich wirklich auf die Tätigkeit/Leistung des Mitarbeiters beziehen.

Ist das Beurteilungssystem optimal entwickelt und eingesetzt, ergeben sich folgende **Vorteile**:

- Die Mitarbeiter können optimal und wirtschaftlich eingesetzt werden.
- Fortbildungsmaßnahmen können nach der Feststellung von Leistungsdefiziten und -potenzialen gezielt geplant werden.
- Laufbahnüberlegungen und Beförderungsentscheidungen werden erleichtert und versachlicht.
- Eine leistungsgerechte Bezahlung bzw. Leistungszulage lässt sich objektiv und transparent entwickeln.
- Das Zeugnis kann aufgrund der dokumentierten Beurteilungsdaten korrekt erstellt werden.

Beurteilungszeitpunkte und **-anlässe** können sein:

- bei Neueinstellung (ggf. nach der Hälfte der Probezeit und) vor Ablauf der Probezeit
- vor einer Versetzung
- vor einer Erhöhung des Arbeitsentgelts
- systematisch/regelmäßig, durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung geregelt
- vor der Entscheidung für eine Fortbildungsmaßnahme
- vor einem Wechsel des Vorgesetzten
- vor einer längeren Freistellung (z. B. Elternzeit) zur Dokumentation

Es gelten folgende **Grundsätze der Mitarbeiterbeurteilung**:

- Das Beurteilungssystem muss dem Mitarbeiter vorher bekannt gegeben werden, es kann summarisch oder analytisch sein.
- Die Beurteilung darf nur der direkte Vorgesetzte abgeben.
- Die Beurteilung darf sich nur auf die ausgeübte Tätigkeit und die dabei erbrachten Leistungen beziehen. Sie muss auf eigenen Beobachtungen und gesicherten Feststellungen des Vorgesetzten beruhen.
- Die analytische Beurteilung ist schriftlich anhand eines Beurteilungsbogens niederzulegen und mit dem Beurteilten zu besprechen.
- Für das Beurteilungsgespräch müssen beide Partner ausreichend Zeit haben.
- Der Beurteilungszeitraum richtet sich ggf. nach dem Tarifvertrag oder der Betriebsvereinbarung.

Beurteilungsmerkmale/Kriterien

Beurteilt werden leistungsbezogene Kriterien (z. B. Arbeitsqualität, Arbeitsquantität, Wirtschaftlichkeit) und verhaltensbezogene Kriterien (z. B. Kundenorientierung, Kooperationsfähigkeit, Engagement). Es sollten nicht zu viele Merkmale erfasst werden, weil dadurch der Arbeitsaufwand für die Bewertung zu groß wird. In der Regel reichen fünf bis zwölf Beurteilungskriterien.

Beurteilungsmaßstäbe

Die Beurteilungsmerkmale und -kriterien werden nun mit Maßstäben versehen. Es gibt numerische und alphabetische Skalen. Des Weiteren ist auch die Beurteilung in Prozentzahlen oder mit Symbolen möglich (s. Beispiele auf der folgenden Seite).



Führungsmethoden und -techniken

Beispiel: Tarifliches Beurteilungssystem

Firma X-GmbH Beurteilungskarte für Angestellte

Name, Vorname Pers. Nr. Dir. H. Abt. Abt. Kostenst. Abt. Kurz.

Stellenbezeichnung

I. Aufgaben

wichtigste Aufgaben in Stichworten

II. Leistungsbeurteilung

1. Anwendung der Kenntnisse
zeigt sich durch Sorgfalt, Genauigkeit, Zuverlässigkeit
2. Arbeitseinsatz
zeigt sich durch Intensität, Wirksamkeit, Selbstständigkeit, Kostenbewusstsein
3. Arbeitsverhalten bei unterschiedl. Arbeitssituationen
zeigt sich durch Überblick, Beweglichkeit, Setzen von Prioritäten
4. Zusammenarbeit
zeigt sich durch Informationsaustausch, Überzeugungs-fähigkeit, Zusammenarbeit zur gemeinsamen Lösung von Aufgaben

Punkte

Punkte Beurteilungsstufen

- 0 = genügt den Anforderungen nicht immer
2 = genügt den Anforderungen fast immer
4 = genügt den Anforderungen in vollem Umfang
6 = übertrifft die Anforderungen
8 = übertrifft die Anforderungen in besonderem Umfang

Gesamtpunktzahl

_____ x 0,25 = Leistungszulage _____ %
_____ = Leistungszulage _____ €

Unterschrift des beurteilenden Vorgesetzten

Beispiel: Leistungsbeurteilung (bei Mitarbeitern mit Führungsaufgaben)

Beurteilungsmerkmale

Arbeitsquantität

- Umfang des Arbeitsergebnisses
- Arbeitsintensität
- Wirksamkeit
- Zeitnutzung
- zielstrebige Arbeitsweise
- Wendigkeit bei der Arbeitsausführung

Arbeitsqualität

- Gleichmäßigkeit der Arbeitsgüte
- Genauigkeit der Arbeitsausführung
- Planung des Ablaufs
- Umfang der Beanstandungen
- Umfang von Nacharbeiten
- Klarheit, Darstellung und Form einer Ausarbeitung

Arbeitsstoff

- kostenbewusstes Handeln
- wirtschaftlicher Verbrauch von Material
- Pflege und Wartung sowie Handhabung von Betriebsmitteln
- Beachten von Sicherheitsvorschriften

Führungsverhalten

- Ziele setzen und durchsetzen
- Entscheidungs- und Verantwortungsbereitschaft
- Durchsetzungsvermögen
- Delegation von Aufgaben
- fachliche und betriebliche Information
- Unterweisung und Anleitung der Mitarbeiter
- Sicherheit in der Beurteilung und Förderung der Mitarbeiter
- Leistungs- und Ergebniskontrolle

Arbeitseinsatz

- Initiative
- Belastbarkeit
- Vielseitigkeit
- Zurechtkommen in einer ungewohnten Arbeitssituation
- Ausdauer

betriebliches Zusammenwirken

- Zuverlässigkeit
- Einordnen in eine Arbeitsorganisation
- Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten
- fachlicher Informationsaustausch
- Beachten von Vorschriften, Richtlinien und Anweisungen



Beispiel: Leistungsbeurteilung (bei Mitarbeitern mit Führungsaufgaben)

Beurteilungsstufen

Definition der fünf Beurteilungsstufen:
 Stufe A = Die Leistung ist ausreichend.
 Stufe B = Die Leistung entspricht i. Allg. den Anforderungen.
 Stufe C = Die Leistung entspricht im vollen Umfang den Anforderungen.
 Stufe D = Die Leistung übertrifft die Anforderungen erheblich.
 Stufe E = Die Leistung übertrifft die Anforderungen in hohem Maße.

Beurteilungsmerkmale und gewichtete Beurteilungsstufen

	A	B	C	D	E
Arbeitsquantität	0	7	14	21	28
Arbeitsqualität	0	7	14	21	28
Arbeitseinsatz	0	4	8	12	16
Arbeits Sorgfalt	0	4	8	12	16
betriebliches Zusammenwirken	0	3	6	9	12

5.4.3 Phasen der Beurteilung

Durch eine strukturierte Arbeitsweise kann man Fehlerquellen vermeiden und die Ziele der Beurteilung erreichen. Eine gut durchgeführte Beurteilung ist zeitaufwendig. Dessen muss sich der Meister bewusst sein.

Merke: Beurteilungsphasen

Die Beurteilung eines Mitarbeiters wird immer in verschiedene Phasen (Zyklen) unterteilt. Die fünf Phasen sind: Beobachten, Beschreiben, Bewerten und Beurteilen, Besprechen sowie Nachbereiten.

Phase 1: Beobachten

Die Beobachtung ist die erste Phase der Beurteilung. Sie betrifft einen **längeren Zeitraum** und soll konkrete Verhaltensweisen des Mitarbeiters festhalten. Das heißt nicht, ihn zu belauern, sondern sein **normales Arbeitsverhalten** zu erfassen. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Arbeitsleistung auch zu unterschiedlichen Zeiten aufgenommen wird. Des Weiteren muss der Meister auf seine eigene Wahrnehmung achten. Bei dieser Phase sollten auch schon erste Gespräche mit den Mitarbeitern im Rahmen von Bestätigung, Korrektur, Anerkennung und Kritik geführt werden.

Phase 2: Beschreiben

In der Beobachtungsphase werden Aufzeichnungen erstellt. Es ist wichtig, möglichst **präzise**, konkret und **sachlich** vorzugehen. Die Beschreibung bildet die Grundlage für die Beurteilung und das Beurteilungsgespräch. Alle Fakten sollten daher so genau wie möglich mit Zeitpunkt und Ort angegeben werden. Diese Phase ist wichtig, weil man im Laufe eines Jahres sonst die beobachteten Aspekte vergisst und zum Schluss nur noch die letzten Wochen im Blick hat.

Phase 3: Bewerten und Beurteilen

Diese Phase beinhaltet zwei Vorgänge: die **Bewertung der Leistung** des Mitarbeiters und die **Beurteilung seines gesamten Arbeitsverhaltens**. Die Beschreibungen werden systematisiert und im Beurteilungsbogen den vorgegebenen Merkmalen zugeordnet.

Phase 4: Besprechen

Nun wird im Mitarbeitergespräch die Beurteilung sachlich mit dem Mitarbeiter besprochen. Hierbei sind beide Sichtweisen zu hören und es sollte eine Einigung erzielt werden. Der Ablauf und die zu beachtenden Aspekte werden in Kapitel 6 noch ausführlich behandelt.



Führungsmethoden und -techniken

Phase 5: Nachbereiten

Diese Phase ist für die Verbesserung zukünftiger Abläufe sehr wichtig. Der Meister sollte den gesamten Beurteilungsprozess noch einmal rückwirkend selbstkritisch betrachten:

- Wie bin ich bei der Beobachtung vorgegangen?
- Welche Fehler haben sich „eingeschlichen“?
- Wie verlief das Gespräch?
- Welche Verbesserungsansätze sehe ich für künftige Beurteilungsprozesse?

Darüber hinaus muss er die Vereinbarungen, die er im Gespräch mit dem Mitarbeiter erarbeitet hat, umsetzen und kontrollieren.

5.4.4 Beurteilungsfehler

Die Beurteilung kann ihren Zweck nur erfüllen, wenn Beurteilungsfehler reduziert oder ganz vermieden werden können. Fehlerquellen gibt es zahlreiche. Hierzu ein einführendes Beispiel:

Die „Kompass“-Unternehmen: Beurteilungsfehler

Ein Vorgesetzter der Northwest Küchengeräte AG entschließt sich zu einem kleinen Experiment: In den nächsten Tagen soll die Abteilung Feinmechanik ein Seminar zur Qualitätssicherung erhalten. Er hat den (sehr kompetenten) Trainer dafür selbst ausgewählt und kennt ihn auch persönlich. Kurz vor der Veranstaltung gibt der Vorgesetzte zwei unterschiedliche Informationen an seine Abteilungsmitarbeiter weiter. Einem Teil der Mitarbeiter teilt er mit, dass der ursprünglich vorgesehene Trainer erkrankt sei, ein leider nicht so fähiger Ersatzmann müsse nun kurzfristig einspringen. Bei dem anderen Teil der Gruppe lobt er diesen Trainer in den höchsten Tönen. Im Verlauf des Seminars stellt sich heraus, dass die vorab negativ eingestimmte Gruppe zu einer erheblich schlechteren Einschätzung des Trainers gelangt als die positiv gestimmte Gruppe.

Fehlerquelle Wahrnehmungsverzerrung

Es sind verschiedene Effekte bekannt, die durch eine verzerrte Wahrnehmung hervorgerufen werden.

Halo-Effekt

Eine besonders hervorstechende (positive oder negative) Eigenschaft eines Mitarbeiters überstrahlt andere Eigenschaften und wird deshalb zu stark gewichtet.

Beispiel: Halo-Effekt

Ein ausgesprochen hilfsbereiter Mitarbeiter ist nicht automatisch auch sehr gründlich in seiner Arbeitsweise.

Nikolaus-Effekt

Bei dem auch Recency-Effekt (engl. recently = kürzlich) genannten Phänomen werden Verhaltensweisen, die erst eine kurze Zeit zurückliegen, überbewertet.

Selektionseffekt

Der Vorgesetzte erkennt nur solche Verhaltensweisen an, die ihm relevant erscheinen oder die er für sich selbst als Maßstab nimmt.

Beispiel: Selektionseffekt

Ein stark auf Pünktlichkeit und Genauigkeit fixierter Vorgesetzter tendiert dazu, Eigenschaften wie Kreativität, Humor u.Ä. bei seiner Beobachtung zu vernachlässigen.

Primacy-Effekt

Die zuerst erhaltenen Informationen und Eindrücke werden in der Beurteilung sehr viel stärker berücksichtigt als später beobachtete Verhaltensweisen (auch: Beurteilung aufgrund des ersten Eindrucks).

Kleber-Effekt

Mitarbeiter, die über einen längeren Zeitraum nicht befördert wurden, werden unbewusst unterschätzt und entsprechend schlechter beurteilt.

Hierarchie-Effekt (Statusfehler)

Mitarbeiter einer höheren Hierarchieebene werden besser beurteilt als Mitarbeiter der darunterliegenden Ebene.

Lorbeer-Effekt

In der Vergangenheit erreichte Leistungen werden unangemessen stark berücksichtigt, obwohl sie in jüngerer Zeit



Führungsmethoden und -techniken

nicht mehr bestätigt wurden bzw. für die anstehende Beurteilung nicht mehr relevant sind.

Vorurteile

Der Vorgesetzte lässt sich in seiner Beurteilung von Ansichten leiten, die er unabhängig von seinem Mitarbeiter entwickelt hat. Er bildet sich aufgrund bestimmter Merkmale ein Urteil, ohne es in der Realität zu prüfen. Es ist wichtig, sich den Auslöser des Vorurteils klarzumachen, damit man seine Einstellung ggf. ändern kann.

Beispiel: Vorurteil

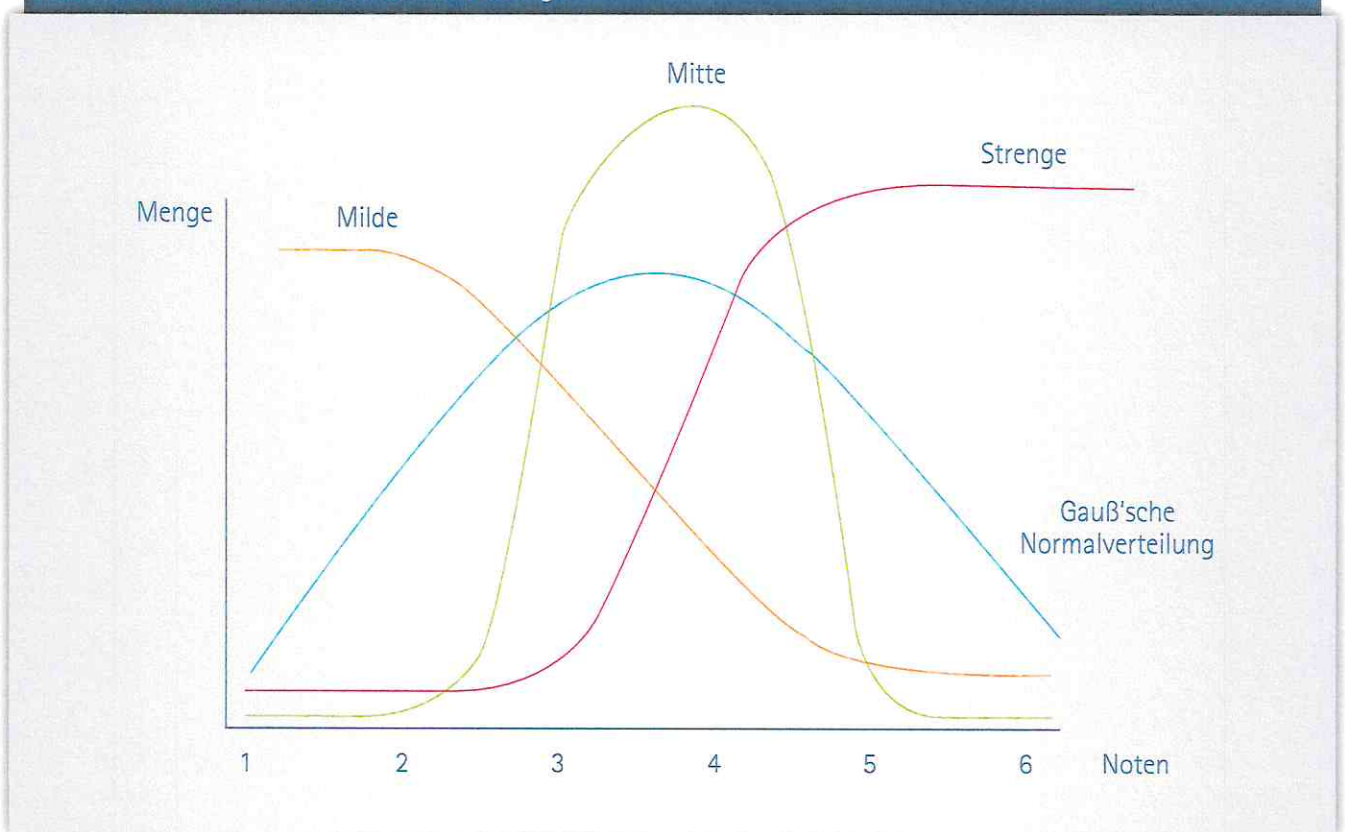
„Mitarbeiter mit nachlässiger Kleidung sind auch am Arbeitsplatz und im Umgang mit Werkzeug schlampig.“

Fehlerquelle im Maßstab

Fehlerquellen liegen auch in der – meist unbewussten – Verzerrung der Beurteilung aufgrund ungeeigneter Maßstäbe (s. Abbildung 5.5):

- Bei der **Tendenz zur Mitte** werden, meist aus mangelnder Entscheidungsbereitschaft, besonders häufig mittlere Positionen auf der Bewertungsskala gewählt. Das schadet dem Unternehmen, denn weniger qualifizierte Mitarbeiter werden aufgewertet, gut qualifizierte dagegen abgewertet.
- Bei der **Tendenz zur Milde** wird der Mitarbeiter bewusst oder unbewusst zu gut beurteilt. Das Anspruchsniveau ist zu niedrig angesetzt. Der Vorgesetzte will einer strengeren Beurteilung und evtl. damit verbundenen Unannehmlichkeiten aus dem Weg gehen.
- Bei der **Tendenz zur Strenge** ist es umgekehrt: Der Beurteiler ist zu kritisch, seine Beurteilungen sind überproportional streng und schlecht.
- Beim **Sympathiefehler (Antipathiefehler)** erfolgt eine zu positive (zu negative) Beurteilung. Dem Vorgesetzten ist der Mitarbeiter besonders sympathisch (unsympathisch), weshalb die Beurteilung besser (schlechter) ausfällt, als sie normalerweise sein dürfte. Gerade, wenn ein Mitarbeiter sehr sympathisch oder unsympathisch

Abb. 5.5: Tendenz zur Mitte, Milde und Strenge





Führungsmethoden und -techniken

ist, muss sich der Beurteilende (auch im normalen betrieblichen Alltag) besonders um Gerechtigkeit und Objektivität bemühen, damit es nicht zu Neid und somit einer Störung des Arbeitsklimas kommt.

- Bei **unangemessener Subjektivität** nimmt der Vorgesetzte sich selbst als Maßstab und setzt seine eigenen Kriterien und Einschätzungen als Messlatte an. Dieses Verhalten nennt man auch „Egozentrie-Fehler“.

Natürlich wird das Beurteilungsverhalten eines Vorgesetzten auch durch seine individuelle Persönlichkeit beeinflusst. Niemand kann sich den Wahrnehmungs- und Maßstabsproblemen bei der Beurteilung vollständig entziehen. Führungskräfte sollten sich jedoch diese Fehlerquellen immer wieder bewusst machen und sich bemühen, sie abzumildern und möglichst zu vermeiden.

Wichtig für die Prüfungsvorbereitung



Die möglichen Fehler der Beurteilung sind oftmals Inhalt des Fachgesprächs. Der Grund liegt darin, dass die Beurteilung eines Mitarbeiters in der Praxis oftmals fehlerhaft ist und die Prüfer Ihre Aufmerksamkeit bei der Fehlerbeurteilung erhöhen möchten.

5.4.5 Arbeitszeugnisse

§ 109 GewO



„(1) Der Arbeitnehmer hat bei Beendigung eines Arbeitsverhältnisses Anspruch auf ein schriftliches Zeugnis. [...]
(2) Das Zeugnis muss klar und verständlich formuliert sein. Es darf keine Merkmale oder Formulierungen enthalten, die den Zweck haben, eine andere als aus der äußeren Form oder aus dem Wortlaut ersichtliche Aussage über den Arbeitnehmer zu treffen.
(3) Die Erteilung des Zeugnisses in elektronischer Form ist ausgeschlossen.“

Man unterscheidet grundsätzlich das einfache und das qualifizierte Zeugnis.

Das **einfache Zeugnis** ist auch als **Arbeitsbescheinigung** oder **Arbeitsquittung** bekannt. Dieses enthält neben den Angaben über die Person des Mitarbeiters ausschließlich Informationen über die Art und die Dauer der Beschäftigung sowie eine Berufspositionsbeschreibung und einen Überblick über die Tätigkeiten.

Das **qualifizierte Zeugnis** ist das Standardarbeitszeugnis. Es muss alle wesentlichen Tatsachen und Bewertungen enthalten, die für eine Gesamtbeurteilung des Arbeitnehmers von Bedeutung sind. Es umfasst die Inhalte des einfachen Zeugnisses und zusätzlich **Angaben über Führung, Leistung und besondere fachliche Fähigkeiten**. Der Mitarbeiter erhält das qualifizierte Zeugnis nur auf Anforderung.

Bewertet werden also die erbrachte Leistung, die besonderen Fähigkeiten und das Arbeitsverhalten des Mitarbeiters. Hierzu zählen sein Engagement, seine Initiative, seine Kreativität und Belastbarkeit. Auch das Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern (ggf. auch Kunden, Lieferanten) sind Inhalt.

Zu beachten sind die wesentlichen Zeugnisgrundsätze:

- Wahrheit
- Wohlwollen
- Klarheit

Bei den Inhalten des qualifizierten Arbeitszeugnisses ist Folgendes zu beachten:

- Das qualifizierte Arbeitszeugnis wird auf einem **DIN-A4-Firmenbogen** verfasst. Es darf keine Korrekturen enthalten und muss **fehlerlos** sein. Außerdem sollte es **sauber** und unbeschädigt sein. Die Anschrift des Arbeitnehmers zählt nicht zu den Bestandteilen und ist daher nicht aufzunehmen.
- Es ist eine **Überschrift** erforderlich. Diese kann lauten: Zeugnis, Arbeitszeugnis, Zwischenzeugnis, Berufsausbildungszeugnis oder Praktikumszeugnis.
- Einleitend wird die **Person des Arbeitnehmers** mit Vorname, Nachname, Geburtsdatum und -ort, Berufs- und Positionsbeschreibung, akademischem Titel sowie das Anfangs- und Enddatum der Beschäftigung genau bezeichnet. Das Enddatum kann auch in die Schluss-



Führungsmethoden und -techniken

formulierung aufgenommen werden. Das Unternehmen kann sich im ersten Absatz auch kurz vorstellen.

Die „Kompass“-Unternehmen: Gelungene Zeugniseinleitung



Herr Heinz Hartung, geboren am 21. November 1967 in München, war in der Zeit vom 1. Januar 2000 bis zum 31. März 2015 in unserem Unternehmen als Industriemeister tätig. Die Nordwest Küchengeräte AG ist einer der führenden Hersteller für Küchengeräte im höheren Preissegment.

- Das qualifizierte Arbeitszeugnis muss eine angemessene, detaillierte **Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibung** enthalten. Typische Merkmale des Aufgabenbereichs, der Funktion und des Arbeitsplatzes müssen präzise beschrieben werden. Es ist sicherzustellen, dass man einen genauen Eindruck der Tätigkeit des Arbeitnehmers erhält.
- Bei der **Leistungsbewertung** geht es um die Leistungsbereitschaft, die Leistungsfähigkeit, die Arbeitsweise, das Arbeitsergebnis und besondere Arbeitserfolge. Darüber hinaus ist bei Führungsstellen die Mitarbeiterführungscompetenz zu bewerten. Typisch für gute Bewertungen sind Zusätze wie „immer“, „stets“, „in jeder Hinsicht“, „jederzeit“ oder „während der gesamten Beschäftigungsdauer“.

Die „Kompass“-Unternehmen: Gute Leistungsbewertung



Herr Hartung war als Industriemeister stets Vorbild in seiner Abteilung. Seine Arbeitsweise war gekennzeichnet von Eigenständigkeit und Verantwortungsbewusstsein. Als Meister gelang es ihm, seine Mitarbeiter jederzeit zu sehr guten Abteilungsergebnissen zu führen. Er koordinierte alle Arbeitsprozesse immer sinnvoll und effektiv. Sein Fachwissen sowie seine Fähigkeit zum vernetzten Denken setzte er äußerst wirksam im Unternehmen ein. Mit seinen Leistungen stellte er uns stets außerordentlich zufrieden.

- Bei der **Verhaltensbeurteilung** geht es um das Sozialverhalten des Arbeitnehmers am Arbeitsplatz und um seine Beziehung zu Vorgesetzten, Kollegen und Dritten (z.B. Kunden, Lieferanten oder Geschäftspartnern).

Ohne die Angaben zum Sozialverhalten ist ein Arbeitszeugnis nicht aussagekräftig.

- Der **Schlussabsatz** enthält Aussagen zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Die Aussage, ob die Kündigung auf eigenen Wunsch erfolgt, ist sehr wichtig. Der Dank und das Bedauern über das Ausscheiden sowie gute Wünsche runden bei guten Mitarbeitern das Zeugnis ab.
- Das **Ausstellungsdatum** sollte mit dem Datum der Beendigung des Arbeitsverhältnisses übereinstimmen. Eine Abweichung kann auf Schwierigkeiten bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses hindeuten.
- Das Arbeitszeugnis ist umso wertvoller zu beurteilen, je höher die Person, die es ausstellt, in der Betriebshierarchie steht. Am besten ist es also, wenn der Firmeninhaber oder sein Vertreter selbst unterschreiben. Bei größeren Firmen können auch der Personalchef oder der Fachvorgesetzte unterschreiben. Bei leitenden Angestellten sollte das Arbeitszeugnis von der Geschäftsleitung unterschrieben sein.

Folgende Fragen können bei der Einschätzung eines Zeugnisses in der Praxis helfen:

- Aus welchem Betrieb stammt das Zeugnis (kleiner Handwerksbetrieb, Großkonzern)?
- Wer hat es verfasst, z.B. der Geschäftsführer oder der Abteilungsleiter? (Allerdings muss der Unterzeichner das Zeugnis nicht selbst geschrieben haben.)
- Wie fällt der „Quervergleich“ mehrerer Zeugnisse eines Bewerbers aus? Lassen sich gewisse Übereinstimmungen oder Tendenzen erkennen?
- Haben die Verfasser – was in der Praxis nicht selten vorkommt – voneinander abgeschrieben?
- Beziehen sich positive oder negative Aussagen auf kurze oder lange Zeiträume?
- Entspricht der Umfang des Arbeitszeugnisses Position und Dauer der Anstellung?
- Wie ist der Schlussabsatz formuliert?
- Gibt es Hinweise zu besonderen Leistungen oder Eigenschaften, wie Belastbarkeit, hohe Motivation und Arbeitseinsatz?
- Werden besondere Fähigkeiten erwähnt?
- wichtig: Werden bestimmte Punkte im Zeugnis nicht erwähnt? Ein **Weglassen von relevanten Aspekten** ist auch eine Wertung.



Führungsmethoden und -techniken

Die „Kompass“-Unternehmen: Weglassen von Inhalten



Herr Hartung war als Industriemeister in der Nordwest Küchengeräte AG auch für die Mitarbeiterführung verantwortlich. Wird im Zeugnis jedoch mit keinem Wort auf sein Verhalten zu seinen Mitarbeitern und auf seine Führungsleistung eingegangen, dann kann man davon ausgehen, dass er diese Aufgabe schlecht erledigt hat.

Merke: Zeugnisgrundsätze



Ein Zeugnis muss **wahrheitsgemäß**, aber auch **wohlwollend** und **klar** formuliert sein. Es haben sich bestimmte Formulierungen entwickelt, d.h. eine Zeugnissprache, die zwar wohlwollend ist, aber trotzdem die Wahrheit aufzeigt.

Ein Betrieb, der ein nicht wahrheitsgemäßes Zeugnis ausstellt, kann vom nachfolgenden Arbeitgeber auf Schadenersatz verklagt werden. Die Klage hat Aussicht auf Erfolg, wenn der neue Arbeitgeber den Mitarbeiter wegen der unrichtigen Aussagen im Arbeitszeugnis eingestellt hat.

Fazit:

- Der Aussagewert von Zeugnissen hat Grenzen.
- Trotzdem sind sie ein wichtiges Instrument der Personalauswahl.
- Das Erstellen von Zeugnissen bedarf einiger Übung. Hierbei sollte man eng mit der Personalabteilung zusammenarbeiten.
- Es ist selten klar, wer das Zeugnis geschrieben hat (der Bewerber selbst?) bzw. nach welchen Kriterien ein Leser es interpretiert. Deshalb sollte der Industriemeister bei der Zeugniserstellung für seine Mitarbeiter beachten, dass er ihre Fähigkeiten möglichst konkret und präzise beschreibt. Er sollte darüber hinaus formelhafte und codierte Phrasen vermeiden.

Checkliste: Beurteilung eines qualifizierten Arbeitszeugnisses



- Ist der erste Eindruck der äußeren Form des Arbeitszeugnisses gut?
- Wurde das Arbeitszeugnis auf einem Firmenbogen geschrieben?
- Trägt das Arbeitszeugnis eine Überschrift?
- Werden Vorname, Nachname, Geburtsname, Geburtsort und ggf. der akademische Titel angegeben?
- Ist die Berufs- und Positionsbeschreibung vollständig?
- Wird die ausgeübte Tätigkeit genau und umfassend beschrieben?
- Werden Beginn und Ende der Beschäftigung genannt?
- Wie ist der Schlusssatz formuliert?
- „Note“ der Leistungs- und Verhaltensbeschreibung

5.5 Einführung und Unterweisung von Mitarbeitern

Die Anwerbung qualifizierter Mitarbeiter ist teuer. Wenn neue Mitarbeiter während der Probezeit oder kurz danach wieder kündigen, waren der Aufwand für das Bewerbungsverfahren und die Einarbeitung umsonst. Um das zu vermeiden, brauchen auch gute Mitarbeiter in den ersten Tagen und Wochen am neuen Arbeitsplatz Unterstützung.

Der Erfolg einer Arbeitsgruppe hängt entscheidend davon ab, ob die Gruppenmitglieder ein „Wir-Gefühl“ entwickeln können und an einem Strang ziehen. Diese Faktoren sind eine wesentliche Voraussetzung für die persönliche Arbeitszufriedenheit jedes Einzelnen in der Gruppe.

Für das Team kommt es oft zu einer Belastungsprobe, wenn ein neuer Mitarbeiter in die Arbeitsgruppe aufgenommen wird. Die Gruppenmitglieder sind misstrauisch, ob und wie gut sich der „Neue“ in die bestehende Arbeitsgruppe einfügt. Die Gruppe wiederholt die in Kapitel 3.1.2 beschriebenen Gruppenphasen aufgrund der Veränderung.



Führungsmethoden und -techniken

Auch der neue Mitarbeiter macht sich seine Gedanken, z. B.:

- „Wie sehen mich die Kollegen, passe ich in die Arbeitsgruppe?“
- „Werde ich den an mich gestellten Anforderungen gerecht?“
- „Komme ich mit dem Vorgesetzten aus?“

Deshalb ist es wichtig, dass man sich gut auf die Einführung neuer Mitarbeiter vorbereitet, denn in den ersten Tagen und Wochen werden die Weichen für die Zukunft gestellt. Jetzt entscheidet sich, ob der Mitarbeiter bleibt, sich zügig mit der neuen Aufgabe vertraut macht und in der Arbeitsgruppe akzeptiert wird.

Das Betriebsverfassungsgesetz enthält zu Einführung und Information am Arbeitsplatz folgende Regelungen:

§ 81 BetrVG



„(1) Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmer über dessen Aufgaben und Verantwortung sowie über die Art seiner Tätigkeit und ihre Einordnung in den Arbeitsablauf des Betriebs zu unterrichten. Er hat den Arbeitnehmer vor Beginn der Beschäftigung über die Unfall- und Gesundheitsgefahren, denen dieser bei der Beschäftigung ausgesetzt ist, sowie über die Maßnahmen und Einrichtungen zur Abwendung dieser Gefahren ... zu belehren.

(2) Über Veränderungen in seinem Arbeitsbereich ist der Arbeitnehmer rechtzeitig zu unterrichten. Absatz 1 gilt entsprechend.“

Die Integration neuer Mitarbeiter fällt leichter, wenn folgende Punkte beachtet werden:

Vorbereitung

Der Vorgesetzte sollte auf den neuen Mitarbeiter vorbereitet sein. Der Zugang zum Werk und Computerberechtigungen sollten rechtzeitig im Vorfeld beantragt werden. Es ist auch hilfreich, wenn die Mitarbeiter der Abteilung frühzeitig unterrichtet werden. Im Vorfeld sollte sich der Meister ebenfalls überlegen, wer die fachliche Einarbeitung übernehmen kann. Hierzu sind nicht nur Fachkenntnisse erforderlich, sondern auch die Bereitschaft, neue Kollegen zu integrieren und diese einzuarbeiten.

Empfang

Der Vorgesetzte sollte den neuen Mitarbeiter an seinem ersten Arbeitstag freundlich und persönlich begrüßen und ihm zeigen, dass er über seine fachlichen und persönlichen Qualifikationen unterrichtet ist. Durch ein aufgeschlossenes und verbindliches Verhalten kann er ihm seine Befähigung nehmen. In diesen ersten Minuten werden i. d. R. die Weichen für die zukünftige Zusammenarbeit gestellt.

Vorstellung

Der Industriemeister sollte mit dem neuen Mitarbeiter durch seine Abteilung gehen und ihn jedem einzelnen Kollegen vorstellen. In den folgenden Tagen wird er auch dem nächsten Vorgesetzten und dem Betriebsrat vorgestellt. Die wichtigsten Betriebseinrichtungen, z. B. Umkleideraum, Kantine, Toiletten oder Werkzeugausgabe, müssen dem neuen Mitarbeiter jedoch sofort gezeigt werden.

Information

Darüber hinaus sollte dem neuen Mitarbeiter auch eine Vorstellung vom Aufbau und von der Arbeit des Betriebs vermittelt und seine Funktion im Arbeitszusammenhang gezeigt werden. Wichtig ist auch der Hinweis auf die wesentlichen Arbeitsregeln, besonders auf die Sicherheits- und Unfallverhütungsvorschriften. Diese Unterweisung muss dokumentiert werden.

Einarbeitung

Der neue Kollege muss mit seiner Arbeit vertraut gemacht werden. Gerade in der ersten Zeit ist es wichtig, sich um ihn zu kümmern und regelmäßig seine Fortschritte zu kontrollieren. Möglicherweise kann ihm ein „Pate“ zur Seite gestellt werden. Der Pate übernimmt nicht nur die fachliche Einarbeitung, sondern ist auch für die Integration in die Gruppe verantwortlich. Je nach Betriebsgröße werden häufig neue Mitarbeiter eingestellt, die Erstellung eines Einarbeitungsplans ist also sinnvoll. In einem solchen Einarbeitungsplan werden Seminare, Unterweisungen und Inhalte für die Einarbeitung sinnvoll strukturiert und erfasst.

Wichtig für die Prüfungsvorbereitung



Sie sollten die Aufgaben des Paten sowie die Anforderungen, die Sie als Meister an einen Paten stellen, gut erklären können.



Führungsmethoden und -techniken

Grundsätzlich gilt für die **Arbeitsunterweisung**, was in Kapitel 1.2 zu den Einflussmöglichkeiten auf das Sozialverhalten der Mitarbeiter und das Lernen erwähnt wurde. Der Lernerfolg ist umso höher, je mehr Sinne und eigene Aktivitäten damit verbunden sind:

Inhalt vermittelt durch	Lernerfolg/ Behaltensquote
nur Hören	20%
nur Sehen	30%
Hören und Sehen	50%
Hören, Sehen und eigenes Handeln	90%

Es hängt auch bei der Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters wesentlich vom Geschick des Industriemeisters ab, ob der Kollege im Betrieb bleibt und wie schnell er sich in die Arbeitsgruppe integriert und produktiv arbeitet.

Für eine allgemeine Arbeitsunterweisung bietet sich die **Vier-Stufen-Methode** an (vgl. Ausbilder-Eignungsverordnung – AEVO):

1. Vorbereiten
2. Vormachen
3. Nachmachen
4. Üben lassen

Dazu im Einzelnen die wichtigsten Regeln:

1. Vorbereiten:

Der Vorgesetzte sollte sich inhaltlich (didaktisch), sprachlich und methodisch auf die Unterweisung vorbereiten.

- Der Arbeitsplatz muss vorbereitet werden.
- Die zur Unterweisung erforderlichen Geräte/Werkzeuge und Materialien müssen bereitgestellt werden.
- In einem einführenden Gespräch wird der Mitarbeiter vorbereitet und motiviert.
- Es wird das Arbeitsziel genannt, der Sinn des Arbeitsgangs bekannt gegeben, und es werden die Vorkenntnisse geprüft.

2. Vormachen:

- Der Industriemeister oder der Pate machen den jeweiligen Arbeitsgang vor und erklären die Zusammenhänge. Es wird nach folgender Arbeitsgliederung gearbeitet:
Was wird gemacht? – Wie geht das? – Warum geht das so?

- Die wichtigen Punkte des Arbeitsgangs sind besonders hervorzuheben.
- Die Unterweisung wird so lange wiederholt, bis der Mitarbeiter den Arbeitsablauf verstanden hat.

3. Nachmachen:

- Wenn klar ist, dass der Mitarbeiter die einzelnen Schritte verstanden hat, sollte er die Arbeit einmal selbst durchführen und dabei mit eigenen Worten erklären, was er gerade tut.
- Der Meister oder Pate stellt Verständnisfragen zum Arbeitsvorgang, um den Lernerfolg zu sichern. Nur so kann man sich vergewissern, ob die demonstrierten Arbeitsschritte auch richtig verstanden worden sind.
- Darüber hinaus wird die erbrachte Leistung bewertet.
- Die Unterweisung wird so lange wiederholt, bis der Mitarbeiter den Arbeitsablauf verstanden hat.

4. Üben lassen:

- Hat der Industriemeister oder Pate sich davon überzeugt, dass die Arbeit verstanden wurde, kann der neue Mitarbeiter durch Wiederholen den Vorgang üben. Treten Schwierigkeiten auf, sollte der Meister oder Pate erreichbar sein, um schnell helfen zu können.
- Geeignete Kontrollen sichern, dass der Arbeitsablauf auch wirklich verstanden und verinnerlicht wurde.

Merke: Vier-Stufen-Unterweisung



Für psychomotorische Lernziele eignet sich die Vier-Stufen-Unterweisung hervorragend. Durch die schrittweise Methode des Vorbereitens, Vormachens, Nachmachens und Übens können Routinen gut entstehen und eine qualitativ einwandfreie Arbeit wird gesichert.



Die „Kompass“-Unternehmen: Fehler bei der Unterweisung



In der Nordwest Küchengeräte AG werden Kunststoffteile geformt. Der neue Mitarbeiter Wilfried Forster soll an einer Presse angelernt werden. Der Industriemeister Guido Schmidt beauftragt den erfahrenen Mitarbeiter Hans Rauh, das Anlernen des neuen Mitarbeiters zu übernehmen.

Meister Schmidt selbst wendet sich anderen Arbeiten zu und fragt Rauh in den nächsten Tagen im Vorbeigehen: „Alles klar?“ Mitarbeiter Rauh antwortet: „Ja, alles o.k.“ Nach zwei Wochen Einarbeitung soll Herr Forster eine ältere Presse desselben Typs probeweise übernehmen. Herr Schmidt geht mit Herrn Forster an den neuen Arbeitsplatz und spricht noch einmal das Wichtigste mit ihm durch. Herr Forster ist nervös. Sein erster Versuch, die Maschine selbstständig zu bedienen, scheitert. Meister Schmidt herrscht ihn an: „Was haben Sie denn in den zwei Wochen gemacht? Gelernt jedenfalls nicht viel. Ich hatte mir mehr von Ihnen versprochen.“

Eingeschüchtert berichtet Mitarbeiter Forster, dass er hauptsächlich Material und Formen für Mitarbeiter

Rauh geholt habe. Hin und wieder habe er auch mal bei der Arbeit an der Maschine zusehen können, er habe jedoch keinerlei systematische Unterweisung erhalten.

Bei einer solchen Vorgehensweise sind Schwierigkeiten vorprogrammiert. Wenn der Industriemeister schon nicht selbst unterweist, so muss er sich regelmäßig genau nach dem Fortschritt des neuen Mitarbeiters erkundigen. Er muss sich auch selbst davon überzeugen, wie sich der Mitarbeiter entwickelt. Geschlossene Fragen wie „Alles klar?“ geben keinen Aufschluss. Sie regen auch nicht zu einer ausführlichen Antwort an. Besser wäre es, sich in kurzen zeitlichen Abständen von dem anlernenden Mitarbeiter berichten zu lassen, welche Fortschritte der anzulernende Mitarbeiter bereits gemacht hat und wie diesem die Arbeit gefällt. Diesen Aussagen könnte der Meister leicht auch die Information entnehmen, wie gewissenhaft der anlernende Mitarbeiter vorgeht.



Auszug aus der Herbstprüfung 2013. Der Rechtsstand wurde ggf. aktualisiert.

Ausgangssituation:

- Als erfolgsorientierter Industriemeister liegt Ihnen das Thema „Humanisierung der Arbeit“ am Herzen. Sie sind besonders vom Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung überzeugt.
- Im Rahmen einer Umstrukturierung Ihres Unternehmens erhalten Sie die Möglichkeit, Arbeitsplätze und Arbeitsumgebung für Ihre gut qualifizierten Mitarbeiter nach Ihren Vorstellungen neu zu gestalten.

Aufgabe 3

Eines Ihrer Teams wird durch die Einstellung eines zusätzlichen Mitarbeiters verstärkt.
Ihr Einarbeitungsplan enthält folgende Punkte:

- eigene Vorbereitung
- die Mitarbeiter auf den „Neuen“ vorbereiten
- dem neuen Mitarbeiter Eingewöhnung und Orientierung ermöglichen

Erarbeiten Sie zu allen drei oben genannten Punkten je fünf konkrete, zielführende Einzelaktionen.

Kommunikation und Kooperation, Methoden zur Lösung betrieblicher Probleme und sozialer Konflikte

Eine geordnete Zusammenarbeit von Menschen ist nur möglich, wenn bestimmte „Spielregeln“ des Verhaltens vereinbart und auch eingehalten werden. Dazu gehören im Betrieb z. B.:

- Vereinbarungen über Arbeitsregelungen
- Regelungen von Überstunden
- Sicherheits- und Unfallverhütungsvorschriften
- Unterschriftenregelungen
- Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit
- Arbeitsordnungen

Der Industriemeister muss die Mitarbeiter über diese Regelungen informieren. Er hat auch die Aufgabe, Verständnis für diese Regelungen zu erzeugen und ihren Sinn aufzuzeigen. Er sollte ferner dafür sorgen, dass überholte oder unsinnig gewordene Regeln abgeschafft werden. Verstößen Mitarbeiter gegen Verhaltensregeln im Betrieb (z. B. das Tragen von Sicherheitsschuhen), so muss der Industriemeister darauf hinwirken, dass solche Verstöße in Zukunft unterbleiben. Hierfür muss er eine erneute Unterweisung durchführen. Auch die Erteilung von Ermahnungen und Abmahnungen gehört zu den anzuwendenden Führungsinstrumenten bei Regelverstößen. Es sind jedoch die anderen Instanzen (Personalabteilung, Betriebsrat) rechtzeitig zu integrieren.

6.1 Betriebliche Probleme und soziale Konflikte

6.1.1 Arten und Ursachen betrieblicher Probleme und sozialer Konflikte

Überall, wo Menschen miteinander umgehen, entstehen Konflikte. Menschen haben unterschiedliche Erwartungen, Einstellungen, Betrachtungsweisen und Ziele. Wenn

diese aufeinandertreffen, können verdeckte oder offene Spannungen entstehen. Es kann zu Auseinandersetzungen kommen, die eine gewisse Dynamik entwickeln.

Konflikte sind nicht nur negativ zu betrachten. Konflikte haben sehr wichtige Funktionen und können nützlich sein, denn sie

- zeigen Probleme und Missstände auf,
- können festgefahrene Strukturen aufbrechen,
- zwingen dazu, Verhaltensweisen zu überprüfen und ggf. zu ändern,
- ermöglichen durch aktive Konfliktbewältigung eine Weiterentwicklung der Persönlichkeit.

Das Problem ist nicht, dass es Konflikte gibt. Die Qualität der betrieblichen Zusammenarbeit zeigt sich besonders darin, wie Konflikte behandelt und bewältigt werden.

Konflikte können latent (unterschwellig) oder auch offensichtlich vorliegen. Konflikte in der Arbeitswelt treten i. d. R. auf, wenn zwei oder mehr Parteien in einer Angelegenheit verschiedene Meinungen vertreten. Oft geht es dabei um persönliche Abneigung, Machtansprüche oder Interessenverteidigung. Da das Arbeitsleben recht konfliktbeladen ist, muss eine Führungskraft ein gewisses Maß an Konfliktbereitschaft mitbringen oder entwickeln, um mit Spannungen unter den Mitarbeitern adäquat umgehen zu können.

Man unterscheidet Konflikte zunächst nach den Beteiligten:

- **intrapersoneller Konflikt** (widersprüchliche Tendenzen oder Motive innerhalb einer Person)
- **interpersoneller Konflikt** (zwischen Kollegen, Nachbarn, Freunden usw.)
- **Intra-Gruppen-Konflikt** (Reibungen innerhalb einer Gruppe)



- **Inter-Gruppen-Konflikt** (zwischen – möglicherweise – rivalisierenden Gruppen)

Eine weitere Unterscheidung von Konflikten wird anhand der Inhalte vorgenommen:

- **Bewertungskonflikt** (Konflikt wegen unterschiedlicher Zielvorstellungen)
- **Beurteilungskonflikt** (Konflikt über die Beurteilung der Wege zum Erreichen des vereinbarten Ziels)
- **Verteilungskonflikt** (Konflikt über die Verteilung der begrenzten Ressourcen)
- **Beziehungskonflikt** (Konflikt über das soziale Miteinander)
- **Wertekonflikt** (Konflikt über unterschiedliche Werte bzw. Einstellungen; intra- oder interpersoneller Konflikt)

Die „Kompass“-Unternehmen: Konfliktarten



In der Nordwest Küchengeräte AG war bisher die Personalabteilung als eine Außenstelle der Nord Holding AG vor Ort installiert. Nun hat die Nord Holding AG den Plan, ein neues Bürogebäude zu errichten und dort alle verwaltenden Abteilungen anzusiedeln. Das neue Gebäude ist zwar im gleichen Ort, aber einige Fahrminuten von der Nordwest Küchengeräte AG entfernt. An diesem Plan entzündet sich ein Konflikt: Es handelt sich sicherlich um einen interpersonellen Konflikt, wenn die geschäftsführenden Vorstände der Nordwest Küchengeräte AG mit dem Vorstand der Nord Holding AG die unterschiedlichen Ziele (Zentralisation, Dezentralisation) diskutieren. Es könnte auch ein Inter-Gruppen-Konflikt vorliegen, weil die Nordwest Küchengeräte AG sich gegenüber der Nord Holding AG zurückgesetzt fühlt. Darüber hinaus kann ein Beziehungskonflikt vorliegen, weil es um Machtbereiche der Vorstände geht.

Konflikte sind eine vielschichtige Herausforderung. Ohne gründliche Analyse ihrer Arten und Ursachen kann keine nachhaltige Lösung gefunden werden.

6.1.2 Möglichkeiten der Verhinderung bzw. Bewältigung von Konflikten

Für eine befriedigende Zusammenarbeit ist es problematisch, wenn Konflikte bagatellisiert oder sogar ignoriert werden. Das kann zu Autoritätsverlust des Vorgesetzten führen. Je früher man sich aktiv mit den Konflikten auseinandersetzt, desto schneller und besser können Lösungsstrategien zur Beseitigung entwickelt werden. Dabei sollte möglichst ein Kompromiss angestrebt werden, bei dem beide Seiten Vorteile für sich erreichen (Win-win-Situation).

Je besser die Konfliktparteien in das Konfliktmanagement einbezogen werden, umso tragfähiger wird das gemeinsam erarbeitete Ergebnis sein. Eine nur von außen (z. B. durch den Vorgesetzten) verordnete Lösung befriedigt die Konfliktparteien i. d. R. nicht. Sie verschiebt lediglich das Problem. Wenn ein Konflikt eskaliert, geht es zumeist nur noch darum, wie der Gegenseite geschadet werden kann. In solchen Fällen ist es möglicherweise notwendig, die Konfliktparteien zu trennen (z. B. durch Versetzung in eine andere Gruppe oder Abteilung).

Um eine Eskalation zu verhindern, sollte der Industriemeister im Vorfeld möglichst sachorientiert vorgehen und folgende Schritte beachten (**konstruktive Konfliktbewältigung**):

- den Sachverhalt ermitteln (Um was geht es genau?)
- Ursachen und Zusammenhänge erforschen (Warum?)
- Wege und Maßnahmen zur Behebung festlegen (Wie?)
- Maßnahmen ausführen und kontrollieren

Wenn ein Vorgesetzter einen Konflikt analysiert hat, sollte er auf jeden Fall mit beiden Seiten ein Konfliktgespräch führen (vgl. Kapitel 6.2.2). Dabei sind folgende Formulierungen zu empfehlen:

- „Auf mich wirkt das ...“
- „Ich sehe es so ...“
- „Ich empfinde es so ...“
- „Mich ärgert, wenn Sie ...“

Mit solchen Aussagen zeigt man die eigene Haltung, ohne die Gegenseite zu bevormunden oder zu beleidigen. Sie



werden in der Psychologie als „Ich-Botschaften“ bezeichnet.

Schlecht sind dagegen Formulierungen wie:

- „Sie haben immer ...“
- „Können Sie nicht endlich mal ...“
- „Kapieren Sie eigentlich gar nichts?“

Die Gegenseite geht automatisch auf „Verteidigungskurs“ und setzt ihrerseits verbale und nonverbale Mittel ein, um „zurückzuschießen“. Die ungünstigen Formulierungen greifen ihr Selbstwertgefühl an und sie baut Abwehrmechanismen auf (vgl. Kapitel 1.1).

Eine weitere Möglichkeit zur Bewältigung von Konflikten bietet die sog. **Mediation**. Hierbei arbeiten die streitenden Parteien innerhalb eines strukturierten Verfahrens mit einem neutralen Mediator zusammen, um eine Einigungsmöglichkeit zu erarbeiten. Die Konfliktparteien nehmen freiwillig an der Mediation teil. Sie sollen gemeinsam und eigenverantwortlich zu einem Konsens sowie einem tragfähigen Ergebnis kommen. Der Mediator hat dabei keine Entscheidungsbefugnis, sondern ist allparteilich, er unterstützt also beide Seiten. Der Mediator soll die Kommunikation fördern. Er wird mit Fragen immer wieder zum Kern hinführen und zu neuen Sichtweisen anregen.

In der betrieblichen Praxis beruhen Konflikte oft auf Störungen der Beziehung durch Missverständnisse, persönliche Verletzungen oder angebliche Bevormundungen. Erstes Ziel ist also, die Beziehungsebene wieder herzustellen, bevor der Konflikt auf der Sachebene bearbeitet wird.

Hinweis: Umgang mit Konflikten

Zum Umgang mit Konflikten erfahren Sie einiges auch im IHK-Textband „Methoden der Information, Kommunikation und Planung“.

6.1.3 Behandlung von Beschwerden

Konfliktsignale äußern sich oft in Form von Beschwerden. Sie erfolgen aus einem Gefühl der Verärgerung oder aus berechtigtem sachlichem Interesse. Häufiger Anlass von Be-

schwerden sind Ungleichbehandlungen. Für den Umgang mit Beschwerden gibt es einige Grundsätze, die beachtet werden sollten. Durch ein schrittweises, gezieltes Vorgehen kann man einer möglichen Eskalation entgegenwirken:

1. Anhören:

- jede Beschwerde ernst nehmen
- den Beschwerdeführer ausreden lassen
- nicht sofort Stellung nehmen
- die eigenen Kompetenzen abschätzen

2. Prüfen:

- durch sachliche Fragen die Ursachen feststellen, die zur Beschwerde führen
- die Zusammenhänge klären
- die Ansichten anderer Beteiligten anhören

3. Handeln:

- Vorschläge zur Bewältigung machen bzw. Maßnahmen einleiten, die Abhilfe ermöglichen
- wenn Abhilfe nicht möglich ist, die Gründe klären und helfen, die Situation zu erleichtern
- sollte eine Beschwerde ungerechtfertigt sein, versuchen, durch Aufklärung oder Erklärung Einsicht zu erzeugen

4. Beobachten:

- feststellen, ob die eingeleiteten Maßnahmen wirken
- prüfen, ob der Anlass, der zur Beschwerde geführt hat, ausgeräumt oder beseitigt wurde
- prüfen, ob der Beschwerdeführer tatsächlich zufriedengestellt ist
- prüfen, wie solche oder ähnliche Vorfälle künftig vermieden werden können

6.1.4 Arten, Ursachen und Folgen von Fluktuation und Fehlzeiten bei Mitarbeitern

Der Begriff „Fluktuation“ bedeutet Wechsel. Im Personalbereich sind damit Zu- und Abgänge gemeint.

Wichtig für die Prüfungsvorbereitung

In der Prüfung wird der Begriff der Fluktuation nur unter dem Aspekt der Abgänge betrachtet.



Kommunikation und Kooperation, Methoden zur Lösung betrieblicher Probleme ...

Menschen verlassen aus unterschiedlichen Gründen einen Betrieb, z. B. wegen Erreichen der Altersgrenze, wegen besserer Aufstiegsmöglichkeiten in einem anderen Betrieb, wegen Aufgabe des Berufs, aus gesundheitlichen Gründen oder wegen der Versorgung von Kleinkindern.

Ein besonderes Problem ist der **unerwünschte Personalwechsel**, d. h. das Abwandern guter Mitarbeiter in andere Betriebe. Ein Industriemeister oder die Personalabteilung sollte sog. Austrittsgespräche führen. Diese finden idealerweise nach Übergabe des Arbeitszeugnisses statt. Hierbei können die Unternehmen wichtige und ehrliche Informationen über die betrieblichen Ursachen des Weggangs erfahren. Hatte der Meister zu dem ausscheidenden Mitarbeiter ein gutes Verhältnis, wird er möglicherweise bisher unbekannte Gründe für dessen Ausscheiden erfahren.

Ursachen der Fluktuation

Die Ursachen für personelle Fluktuation können im privaten wie auch im betrieblichen Bereich liegen:

- betriebliche Gründe wie Rationalisierung, Produktionseinschränkungen, Umstellungen
- schlechtes Betriebsklima aufgrund schlechter Arbeitsbedingungen
- mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten
- geringer Verdienst
- mangelhafte Mitarbeiterführung
- Schwierigkeiten mit Kollegen (Mobbing)
- Schichtarbeit
- zu anstrengende Arbeit
- Ortswechsel aus privaten Gründen
- gesundheitliche Gründe (Allergien, Rückenprobleme usw.)
- familiäre Motive
- Besuch der Meisterschule

Arbeitskräftemangel im Betrieb begünstigt darüber hinaus die Neigung zum Arbeitsplatzwechsel.

Die Auswirkungen der Fluktuation sind für den Betrieb teuer und störend aufgrund von:

- Leistungsverminderung, wenn gut eingearbeitete Mitarbeiter den Betrieb verlassen

- Qualitätsproblemen während der Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- erhöhter Unfallgefahr durch neue Mitarbeiter bzw. bei Versetzung von Mitarbeitern
- erneutem Zeit- und Kraftaufwand für den Vorgesetzten durch Einweisung, Unterweisung und vermehrte Kontrolle
- Störungen in den Arbeitsgruppen
- wachsender Anfälligkeit für noch stärkeren Arbeitsplatzwechsel (Sogwirkung)
- langsamer Gewöhnung der Arbeitsgruppe an neue Mitarbeiter

Was kann man zur Vermeidung unerwünschter Fluktuation tun? Betriebliche Möglichkeiten eines Industriemeisters, z. B. auf Löhne und Gehälter einzuwirken, sind relativ gering. Er kann aber auf anderen Gebieten aktiv werden, bspw. durch:

- angemessenes Führungsverhalten gegenüber seinen Mitarbeitern
- gute Unterweisung und genaue Arbeitsanweisungen
- vermehrte und sinnvolle Delegation
- richtige Zusammenstellung der Arbeitsgruppen
- gerechte Behandlung der Mitarbeiter
- intensive Mitarbeiterkontakte (Gespräche, Anerkennung)
- Unterstützung der Mitarbeiter bei der fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung
- Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter (KVP)
- flexible Arbeitszeitmodelle
- Vermeiden von Über- oder Unterforderung

Krankenstand und Fehlzeiten

Hohe Fehlzeiten sind oft nicht nur krankheits-, sondern auch motivationsbedingt. Besonders erhöhter Leistungsdruck, Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes und stärkerer Stress tragen zu Fehlzeiten bei und verursachen oft Erkrankungen. Die Ursachen für den Krankenstand und Fehlzeiten im Betrieb wurden im Kapitel 2.3.7 bereits beschrieben.



6.1.5 Einflussmöglichkeiten des Betriebs und der Führungskraft

Der Industriemeister sollte den Krankenstand nicht als unvermeidbare Größe betrachten. Vor der Einleitung von Maßnahmen sollte er Zeitpunkt, Häufigkeit und Art der Fehlzeiten (z.B. Lage der Fehltage, kürzere oder längere Fehlphasen) genau dokumentieren. Darüber hinaus sollte er versuchen, den Fehlzeitenursachen, die in seinem Arbeitsbereich liegen könnten, auf den Grund zu gehen. Ebenso muss er seine Mitarbeiter über die Kosten und Konsequenzen eines hohen Krankenstands für alle Beteiligten aufklären. Auch der Aufbau eines systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagements ist für Unternehmen ein Weg, den Krankenstand zu senken und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu verbessern. Wie die Gesundheit der Mitarbeiter mit der Unternehmenskultur zusammenhängt, zeigt Abbildung 6.1.

Der Gesetzgeber verpflichtet Betriebe im Rahmen des **betrieblichen Wiedereingliederungsmanagements**, Mitarbeitern mit Erkrankungen von sechs Wochen innerhalb eines Jahres eine Wiedereingliederung anzubieten. Der Betroffene wird vom Betrieb angeschrieben. Es wird ihm ein Gespräch zur Wiedereingliederung angeboten. Der Mitarbeiter kann dieses Angebot ohne Konsequenzen ab-

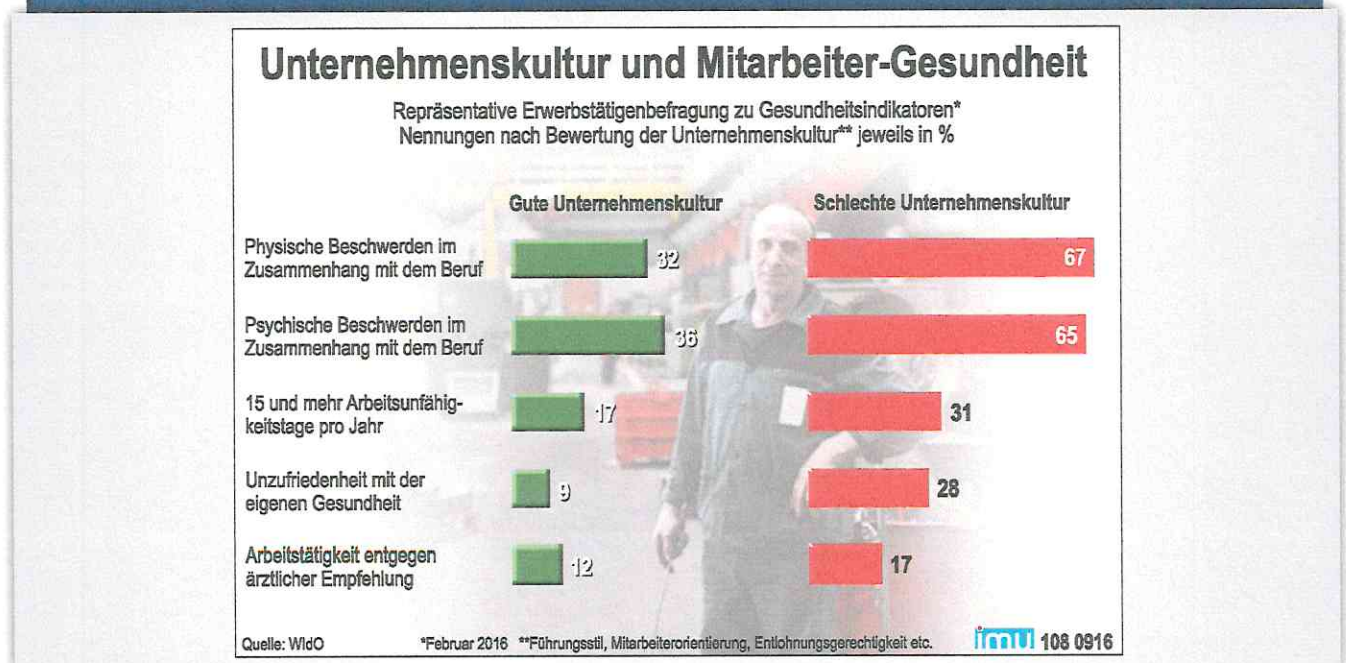
lehnen. In der Wiedereingliederung können verschiedene Maßnahmen erfolgen. Der Gesetzgeber hat dies im Detail nicht festgelegt. Vielleicht werden Hebevorrichtungen installiert, Arbeitsplätze umstrukturiert oder auch nur Arbeitszeiten verändert. Der Betriebsrat ist ebenso wie der Werks- oder Betriebsarzt hinzuzuziehen.

Das **betriebliche Gesundheitsmanagement** hat in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. Mit Gefährdungsanalysen, Gesundheitszirkeln und Mitarbeiterbefragungen werden unterschiedliche Maßnahmen erarbeitet. Federnde Werkböden in einigen Großunternehmen sowie die Kennzeichnung des Kantinenessens nach gesundheitlichen Gesichtspunkten sind Beispiele für das Umdenken in Unternehmen.

6.2 Mitarbeitergespräche

Kommunikation ist (vereinfacht) ein Austausch zwischen Sender und Empfänger. Kommunikation findet sowohl verbal als auch nonverbal statt. Ein Sender „verschlüsselt“ eine Nachricht, dazu benutzt er einen bestimmten Code. Er schickt die Nachricht an den Empfänger, der sie „entschlüsselt“ und normalerweise mit einer Erwiderung reagiert. Wenn beide Personen einen ähnlichen Code verwenden, können sie normalerweise kommunizieren.

Abb. 6.1: Unternehmenskultur und Gesundheit





Bei der Übermittlung einer Information werden nicht nur sprachliche (verbale) Äußerungen gesendet, sondern auch nicht sprachliche (nonverbale) Signale übermittelt, z.B. durch Mimik, Gestik, Blickrichtung und Körperhaltung oder Kleidung. Die nonverbale Kommunikation ist sehr vielschichtig und wird stärker als die verbale Kommunikation wahrgenommen. „Man kann nicht nicht kommunizieren“, so lautet eine der wichtigsten Kommunikationsregeln, die Paul Watzlawick in seinen Werken zur Kommunikationstheorie beschrieben hat.

Beispiel: Kommunikation

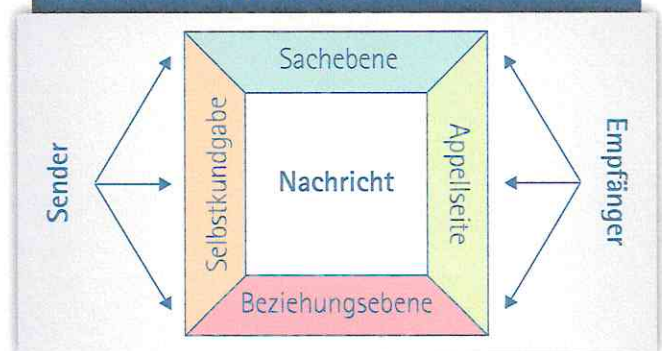
Ein Mitarbeiter kommt am Montagmorgen zur Arbeit. Er geht sehr undynamisch und lässt Schultern und Arme hängen, er schaut weder nach links noch nach rechts. Dieses Verhalten wird vom Meister interpretiert: Vielleicht ist der Mitarbeiter nicht fit, vielleicht hat er aber auch keine Lust auf seine Arbeit. Auch ohne Worte zu sagen, wurde eine Information gegeben.

Wichtig dabei ist, dass jede Kommunikation nicht nur einen Inhalts-, sondern auch einen Beziehungsaspekt enthält. Auf der Beziehungsebene zeigt der Sender durch seine Form der Kommunikation, was er vom Empfänger hält und wie er zu ihm steht. Die Beziehungsebene ist für die Kommunikation entscheidend. Wenn man jemandem positiv zugewandt ist, wird man in der Sachebene auch leichter folgen. Der zentrale Regler der Kommunikation ist Wertschätzung. Wie bereits in Kapitel 4.2.4 beschrieben, ist die Haltung „Ich bin o. k., du bist auch o. k.“ die Basis für gute Zusammenarbeit.

Der Psychologe und Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun hat in seinem Nachrichtenquadrat der Kommunikation beschrieben, dass eine Nachricht vier verschiedene Aspekte enthalten kann:

- Sache, d. h. eine Sachinformation
- Appell, der die Aufforderung zu einer Aktion beinhaltet
- Beziehung, die aufzeigt, wie Sender und Empfänger zueinander stehen
- Selbstkundgabe, die Informationen über den Sender enthält

Abb. 6.2: Vier-Seiten-Modell



Hinweis: Nachrichtenquadrat

Das Nachrichtenquadrat hat viele Bezeichnungen: Vier-Ohren-Modell, die vier Seiten einer Nachricht oder die vier Ebenen einer Nachricht. Es ist ein sehr gängiges Modell und kann in der Praxis helfen, Missverständnissen vorzubeugen. Nutzen Sie es aktiv, stellen Sie Rückfragen und ergründen Sie, wie eine Nachricht wirklich gemeint ist. Darüber hinaus sollten Sie klar formulieren und sich Ihrer Botschaften bewusst sein.

Bei jeder Art der Kommunikation, besonders bei Mitarbeitergesprächen, muss sich der Meister bewusst sein, dass er auf mehreren Ebenen gleichzeitig agiert. Darüber hinaus sollte er beachten, dass auch seine nonverbalen Signale den Verlauf eines Gesprächs stark beeinflussen.

6.2.1 Arten von Mitarbeitergesprächen

Das Gespräch mit dem Mitarbeiter ist eines der wichtigsten Führungsinstrumente. Mitarbeitergespräche werden aus den unterschiedlichsten Anlässen geführt:

- Einstellungsgespräch
- Beurteilungsgespräch
- Kritikgespräch
- Konfliktgespräch
- Rückkehrgespräch
- Fördergespräch

Mitarbeitergespräche können unterschiedlich aufgebaut sein. Grundsätzlich ist bei der Begrüßung auf einen positiven Start zur Gestaltung der Beziehungsebene zu ach-



ten. Die Argumentation sollte sachlich und strukturiert sein. Jede Führungskraft wird ihren eigenen Gesprächsstil entwickeln. Der unterschiedliche Anlass führt zu unterschiedlichen Argumentationen (vgl. Kapitel 6.2.4, 6.2.5 und 6.2.6).

Ziel eines Mitarbeitergesprächs sollte eine positive Verständigung sein, die es ermöglicht, weiterhin oder wieder gut miteinander zu arbeiten. Wichtige Voraussetzungen für ein gutes Gespräch sind:

- **äußere Bedingungen:** Wahl von Ort, Zeitpunkt, Gesprächsdauer sowie die Gesprächsatmosphäre
- **innere Bedingungen:** Vertrauen, Offenheit, Rücksichtnahme, Taktgefühl, Fähigkeit zuzuhören, Aufgeschlossenheit, persönliche Verfassung, Vorurteilsfreiheit, Fachkompetenz, Ausdrucksfähigkeit usw.

6.2.2 Verschiedene Vorgehensweisen bei der Gesprächsführung

Der Leitfaden für ein Rückkehrgespräch aus Kapitel 6.2.5 kann – was den Gesprächsaufbau angeht – für jedes an-

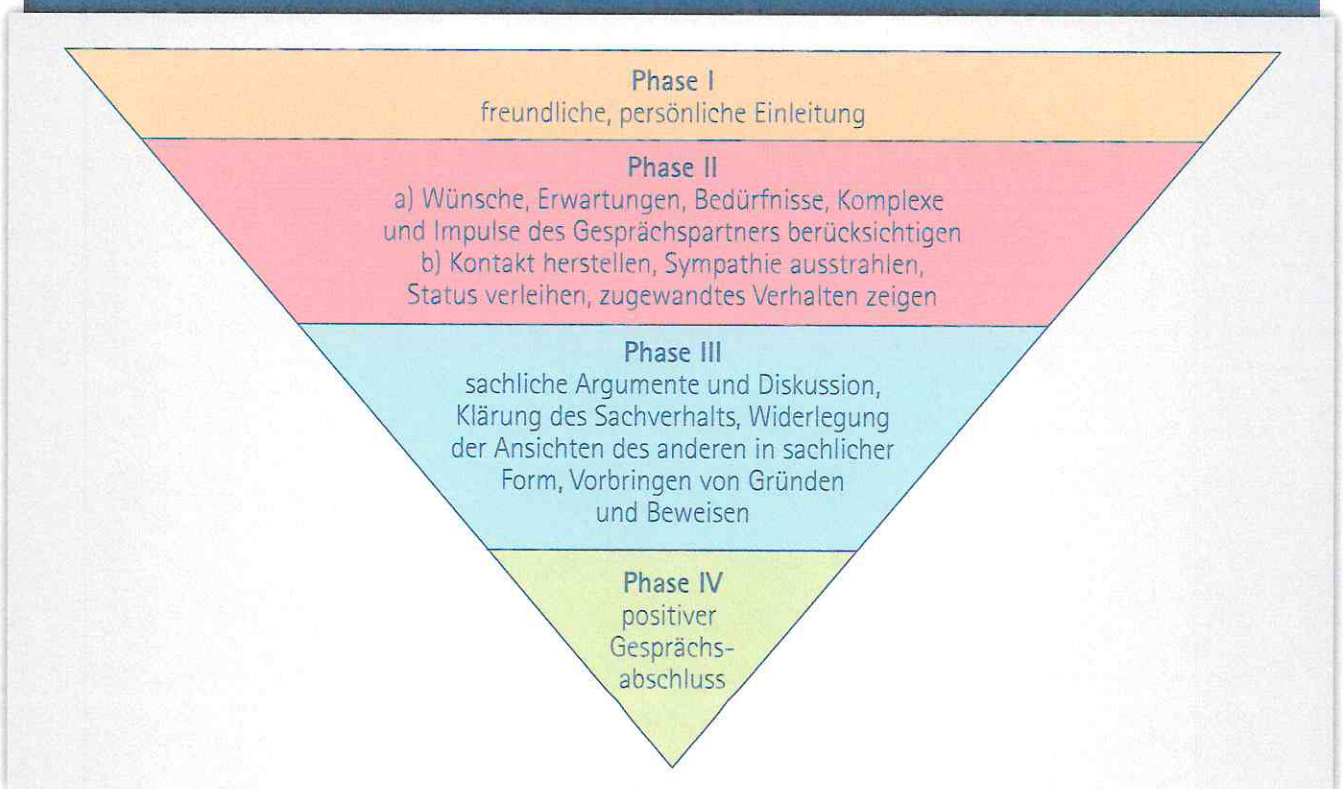
dere Gespräch zugrunde gelegt werden. Er ist lediglich für das jeweilige Gesprächsziel mit entsprechenden Argumenten umzugestalten.

Eine andere Methode der Gesprächsführung ist die **Trichtermethode** (s. Abbildung). Auch hierbei ist eine gute persönliche Vorbereitung ausschlaggebend für einen positiven Gesprächsverlauf. Eine besondere Bedeutung hat die in den Phasen I und II beschriebene „Kontaktbrücke“. Sie stellt die Beziehungsebene im klassischen Kommunikationsmodell dar und soll etwaige Hemmungen und soziale Distanzen zwischen den Gesprächspartnern (z. B. Arbeiter und Industriemeister) abbauen. Diese Kontaktbrücke muss stabil genug sein, um das nachfolgende Gespräch (auch bei unangenehmen Inhalten) zu tragen. Elemente der Kontaktbrücke sind:

- Dank für die bisherige Mitarbeit
- Anerkennung der bisherigen Leistungen
- Anerkennung positiver Verhaltensweisen

Als Basis für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch bietet sich auch eine Checkliste zur Vorbereitung an. Folgende

Abb. 6.3: Trichtermethode





Faktoren können einen **negativen Gesprächsverlauf** verursachen:

- schlechte eigene Vorbereitung des Industriemeisters (keine Notizen oder Dokumentation)
- nur vorgespielte Empathie (Einfühlungsvermögen): Der Gesprächspartner fühlt sich nicht ernst genommen.
- zu hoher eigener Redeanteil und mangelhaftes Zuhören
- ungeeignete Fragetechniken (vgl. Kapitel 6.2.3)
- unsystematisches Vorgehen des Gesprächsleiters ohne erkennbares Ziel, was mit dem Gespräch erreicht werden soll
- mangelnde Gesprächsbereitschaft z. B. bei dem zum Gespräch eingeladenen Mitarbeiter

Wichtig für die Prüfungsvorbereitung



Der Ablauf von Mitarbeitergesprächen kann in der Prüfung auf verschiedene Weise abgefragt werden. Vergessen Sie nicht, dass Sie die Eröffnung und den Abschluss in der Prüfung zwingend nennen müssen, um die volle Punktzahl zu erreichen.

Im unten stehenden Beispiel ist eine B-A-R-Checkliste zur Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs abgebildet. Sie beruht auf den Grundregeln für ein solches Gespräch: Beteiligung – Anteilnahme – Respektieren.

Beispiel: B-A-R-Checkliste zur Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs



„meine Regeln“	Vorgehen, Maßnahmen Formulierungen
Beteiligung Wie bringe ich den Gesprächspartner zum offenen Sprechen? Wie vermeide ich Behauptungen? Wie lasse ich ihn selbst auf Wege oder Lösungen kommen? Welche Entscheidungen kann ich ihm selbst überlassen?	
Anteilnahme Wie ist seine Lage? Sein Standpunkt? Wie zeige ich Verständnis für ...? Was kann er begreifen? Was nicht? Was könnte ihm Angst machen?	
Respektieren Wie zeige ich Respekt vor - seiner Person? - seiner Leistung? - seinem guten Willen?	

6.2.3 Fragetechniken

Durch geeignete Fragen und eine gute Gesprächsführung fühlt sich der Mitarbeiter aufgewertet, anerkannt und ernst genommen. Fragen sind ein wichtiges Element der Gesprächsführung. Fragen erleichtern es dem Gesprächsführenden, die Bedürfnisse des Gesprächspartners zu erkennen, und ermöglichen so eine zielorientierte Gesprächsführung.

Folgende Frageformen lassen sich unterscheiden:

- offene Fragen
- geschlossene Fragen
- wiederholende Fragen
- richtungsweisende Fragen
- Suggestivfragen

Offene Fragen (echte Fragen) regen den Denkprozess des Gesprächspartners an und veranlassen ihn zu einer (mehr oder weniger ausführlichen) Reaktion. Daraus kann sich ein Gespräch entwickeln, das die Sichtweisen beider Parteien klärt.



Hinweis: Offene Fragen

Es gilt folgender Spruch: „Wer fragt, führt!“ Daher sollten Sie in Gesprächen viele offene Fragen stellen. So steuern und strukturieren Sie Gespräche erfolgreich.

Beispiele für offene Fragen:

- „Was könnte in der Abteilung verbessert werden?“
- „Was halten Sie von diesem Werkstück?“
- „Wie sehen Sie die Chancen des neuen Produkts?“

Geschlossene Fragen lassen nur ein „Ja“ oder „Nein“ als Antwort zu. Beispiele für geschlossene Fragen:

- „Gehen Sie mit zum Betriebsausflug?“
- „Kennen Sie den Abteilungsleiter der Instandhaltung?“
- „Haben Sie eine solche Programmieraufgabe schon einmal gelöst?“

Mit **wiederholenden Fragen** versucht man, dem Gesprächspartner zu zeigen, dass man ihn verstanden hat.

Beispiele für wiederholende Fragen:

- „Sie sind also der Meinung, dass ...“
- „Sie würden also sagen, dass ...“

Richtungsweisende Fragen sollen den Gesprächspartner veranlassen, einen Denkprozess ausführlich zu erläutern oder in eine bestimmte Richtung zu erweitern. Beispiele für richtungsweisende Fragen:

- „Sie sagten, Ihnen würde es besonders gefallen, wenn ...“
- „Welche Variante halten Sie bei der Projektvorbereitung für sinnvoller?“
- „Was würden Sie sagen, wenn ...“

Suggestivfragen verdeutlichen das Machtgefälle zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter und setzen diesen unter Druck. Er antwortet normalerweise nicht ehrlich, sondern so, wie es (vermutlich) von ihm erwartet wird. Beispiele für Suggestivfragen:

- „Sie glauben doch nicht etwa, dass ...“
- „Könnten wir das Thema jetzt abschließen?“
- „Sie als Experte teilen doch sicher meine Meinung, dass ...“

6.2.4 Beurteilungsgespräch

Ein erfolgreiches Beurteilungsgespräch muss gut vorbereitet werden, denn es kann für den Mitarbeiter unterschiedliche Konsequenzen haben (Entlohnung/Prämie, Fortbildungsmaßnahmen, neue Aufgaben usw.). Es ist für ihn aber auch oft mit zwiespältigen Gefühlen verbunden. Der Industriemeister sollte

1. dem Mitarbeiter rechtzeitig den Gesprächstermin mitteilen und ihn bitten, sich ebenfalls vorzubereiten,
2. für einen geeigneten äußeren Rahmen sorgen (Raum ohne Störungen, ausreichend Zeit, keine Hektik, Gespräch unter vier Augen usw.),
3. Informationen und Aufzeichnungen sammeln und ordnen, wie:
 - Wann war die letzte Leistungsbeurteilung?
 - Mit welchem Ergebnis?
 - Was ist seitdem geschehen?
 - Welche positiven/negativen Veränderungen haben sich ergeben?
 - Welches Gesprächsziel soll erreicht werden?
 - Mit welchen Argumenten?
 - Wie wird sich der Mitarbeiter rechtfertigen oder welche Vorstellungen wird er Ihnen unterbreiten?

Ein Patentrezept für den erfolgreichen Verlauf eines Beurteilungsgesprächs gibt es jedoch nicht. Ob der Industriemeister sein Ziel (z.B. positive Verhaltensänderung beim Mitarbeiter) erreicht, hängt sehr von seinem Geschick und Einfühlungsvermögen ab. Notwendig ist aber in jedem Fall eine Strukturierung des Gesprächs.

1. Eröffnung:

- sich auf den Gesprächspartner einstellen, eine entspannte Atmosphäre schaffen
- die Gesprächsbereitschaft des Mitarbeiters gewinnen, evtl. Hemmungen abbauen

2. konkrete Erörterung der positiven Gesichtspunkte:

- positive Eröffnung ermöglichen. Der Industriemeister sollte im Einzelfall vielleicht auch von dem Beurteilungsrahmen abweichend agieren, wenn die Reihenfolge keine positive Eröffnung zulässt.



Kommunikation und Kooperation, Methoden zur Lösung betrieblicher Probleme ...

- positive Veränderungen (wenn vorhanden) gegenüber der letzten Beurteilung hervorheben
- Bewertungen konkret belegen
- nur wesentliche Punkte ansprechen (keine längst überholten Ereignisse)
- den Sachverhalt beurteilen, nicht die Person

3. konkrete Erörterung der negativen Beurteilungspunkte:

- vorgehen wie unter Punkt 2
- negative Punkte zukunftsorientiert darstellen und Hilfe anbieten (Förderungscharakter)

4. Stellungnahme des Mitarbeiters anhören:

- den Mitarbeiter ausführlich zu Wort kommen lassen
- aktiv, interessiert und aufmerksam zuhören
- ggf. nachfragen (offene Fragen)
- dem Mitarbeiter den größeren Zeit-/Redeanteil überlassen
- evtl. noch einmal einzelne Gesichtspunkte der Beurteilung genauer begründen
- zeigen, dass die vom Mitarbeiter vorgebrachten Argumente ernst genommen werden
- eigene „Fehler“ und betriebliche Pannen offen darlegen und nicht dem Mitarbeiter anlasten

5. gemeinsam alternative Vorgehensweisen diskutieren, um zukünftig Fehler vermeiden zu können:

- den Mitarbeiter selbst Lösungsmöglichkeiten vorschlagen lassen, d. h., Hilfe zur Selbsthilfe geben
- ggf. konkrete Hinweise geben und Unterstützung anbieten (persönliche Hilfe, betriebliche Fortbildung, Fachleute usw.)

6. positiver Gesprächsabschluss mit Aktionsplan:

- wesentliche Gesichtspunkte des Gesprächs noch einmal kurz zusammenfassen
- Gemeinsamkeiten und Unterschiede klar herausstellen
- ggf. zeigen, dass die Beurteilung noch einmal überdacht wird
- gemeinsam festlegen: Was unternimmt der Mitarbeiter? Was macht der Vorgesetzte? (Wie? Bis wann?)
- Zuversicht vermitteln

- evtl. ein Folgegespräch vereinbaren (Wann? Zu welchen Themen?)
- sich abschließend beim Mitarbeiter für das Gespräch bedanken

Der Industriemeister und auch der Mitarbeiter sollten sich während des Gesprächs Notizen machen, um wichtige Einzelheiten nicht zu vergessen. Entgeltfragen sind i. d. R. nicht Gegenstand eines Beurteilungsgesprächs, sondern sollten in einem extra dafür anberaumten Gespräch erörtert werden. Die Privatsphäre des Mitarbeiters muss beachtet werden.

Je nach Art des Beurteilungssystems werden im Beurteilungsgespräch die alten Zielvereinbarungen überprüft und neue festgelegt.

Nachfolgend sind einige gesetzliche Bestimmungen zum Thema „Personalbeurteilung“ aufgeführt.

§§ 82, 83, 94 BetrVG

§

- Nach § 82 Abs. 2 BetrVG kann der Arbeitnehmer verlangen, dass mit ihm die Beurteilung seiner Leistungen erörtert wird.
Der Mitarbeiter kann zu diesem Gespräch ein Mitglied des Betriebsrats hinzuziehen.
- Nach § 83 Abs. 1 BetrVG hat der Mitarbeiter ein Einsichtsrecht in seine Personalakte. Damit hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, auch eine Beurteilung, die nicht mit ihm abgesprochen wurde, einzusehen.
Erläuterung: Es ist also nicht möglich, eine negative Beurteilung zu „verstecken“ und so einem möglicherweise unerfreulichen Beurteilungsgespräch aus dem Weg zu gehen. Im Sinne einer konstruktiven Zusammenarbeit ist es sinnvoller, von sich aus auf den Mitarbeiter zuzugehen und evtl. Probleme anzusprechen.
- Nach § 94 Abs. 2 BetrVG hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei der Formulierung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze.
Erläuterung: Der Betriebsrat muss also zustimmen, wenn der Betrieb Grundsätze für die Beurteilung der Mitarbeiter einführen will, z. B. in Form eines Beurteilungssystems mit festgelegten Merkmalen, Merk-



§§ 82, 83, 94 BetrVG

§



malsausprägungen und einem strukturierten Beurteilungsverfahren.

Damit soll sichergestellt werden, dass das Beurteilungsverfahren möglichst objektiv gestaltet wird und Kriterien gewählt werden, die für die einzelnen Arbeitsverhältnisse wirklich relevant sind.

Kommt zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber keine Einigung zustande, so entscheidet nach §94 Abs. 1 BetrVG die Einigungsstelle.

Hinweis: Vorbereitung von Gesprächen



Grundsätzlich gilt: Je besser die Vorbereitung auf ein Gespräch erfolgt, umso erfolgreicher wird es auch verlaufen. Machen Sie sich in der Praxis einen Leitfaden, überlegen Sie sich Ihre Argumente und Vorgehensweise genau.

6.2.5 Rückkehrgespräch

Das **Sozialgesetzbuch** schreibt Firmen vor, dem Mitarbeiter im Rahmen des betrieblichen Wiedereingliederungsmanagements bei längerer Erkrankung ein Rückkehrgespräch anzubieten. Der Mitarbeiter erhält dieses Angebot schriftlich von der Firma – dies wird in den meisten Betrieben über die Personalabteilung gesteuert. Der Mitarbeiter kann dieses Angebot ohne Konsequenzen ablehnen. Ziel des betrieblichen Wiedereingliederungsmanagements ist es, den Neustart zu erleichtern, den Mitarbeiter auf den aktuellen Stand zu bringen sowie weiteren krankheitsbedingten Fehlzeiten vorzubeugen. Wiedereingliederungsmaßnahmen können bspw. sein:

- Verkürzung der Arbeitszeit bzw. auch stundenweise Wiedereingliederung (diese wird auch von der Krankenkasse finanziert)
- Stellung von Hilfsmitteln für die Vorbeugung von Erkrankungen
- Unterstützung durch Kollegen oder den Meister bei der Eingliederung
- Versetzung auf besser geeignete Arbeitsplätze

Vorbereitung:

- gute Recherche und Analyse der krankheitsbedingten Fehlzeiten
- für ungestörten Raum sorgen und genügend Zeit einplanen
- Gesprächsziel festlegen (Gibt es betriebliche Unterstützungsmöglichkeiten für den Mitarbeiter? Sind Sanktionen vorgesehen?)

Durchführung:

- Begrüßung und Eröffnung ohne Schuldzuweisung
- nach Ursachen für krankheitsbedingte Fehlzeiten fragen, um Unterstützungsmaßnahmen einzuleiten
- zeigt der Mitarbeiter keine Reaktion, auf Folgen für die Firma und die Kollegen hinweisen
- mögliche Konsequenzen für ihn selbst aufzeigen
- klare Vereinbarung treffen und diese schriftlich festhalten
- Gespräch positiv beenden

Vermeiden:

- Drohungen
- Vorwürfe
- Ironie oder Zweideutigkeit
- Äußerung von Zweifeln an der Krankheit
- Begriffe und Unterstellungen wie „blaumachen“, „krankfeiern“
- Druck

Sollte sich im Gespräch oder durch weitere Analyse herausstellen, dass der Mitarbeiter evtl. eine Erkrankung vor-täuscht, so gibt es nicht viele Möglichkeiten. Zum einen macht es Sinn, in einem erneuten Gespräch mit dem Mitarbeiter zu vereinbaren, dass ab sofort eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung ab dem ersten Tag einzureichen ist. Eventuell reduzieren sich durch diese Maßnahme schon die krankheitsbedingten Fehlzeiten. Die Rechtsprechung lässt eine solche Vereinbarung ausdrücklich zu. Sollten weiterhin Zweifel bestehen, könnte man die Krankenkasse informieren und um Überprüfung der Erkrankung(en) bitten. Eine verhaltensbedingte Kündigung wird man i. d. R. nicht in die Wege leiten können, da dies nicht belegbar ist. Eine Kündigung wegen Person (also wegen der Erkrankungen) ist rechtlich nur sehr schwer durchzusetzen.



Hinweis:
Kündigung wegen Gründen in der Person

Die Kündigung wegen krankheitsbezogener Fehlzeiten ist nur möglich, wenn es sich um nicht unerhebliche Abwesenheiten über einen längeren Zeitraum handelt. Darüber hinaus muss eine negative Prognose vorliegen. Im Betrieb müssen Sie belegen können, dass die Fehlzeiten negative Folgen haben.

6.2.6 Kritikgespräch

Ein Kritikgespräch ist nicht einfach, denn besonders für den Mitarbeiter ist es mit unangenehmen Gefühlen verbunden. Jedoch sollte man sich vor Augen halten, dass nur eine sachlich und gerechtfertigt angebrachte Kritik eine Verbesserung erzielen kann. Voraussetzungen für ein erfolgreiches Kritikgespräch sind:

- Ein Maßstab für die geleistete Arbeit existiert und war bekannt.
- Der Maßstab wurde vorher akzeptiert.
- Ein Soll-Ist-Vergleich ist möglich und eine Abweichung liegt vor.
- Die Abweichungen können vom Mitarbeiter nachvollzogen werden.

Was ist für den Industriemeister besonders zu beachten, damit er die gewünschte Verhaltensänderung beim Mitarbeiter unterstützen kann?

- Kontakt zum Mitarbeiter und eine gute Gesprächsatmosphäre herstellen
- nur vertraulich, d. h., im Zwei-Personen-Gespräch sprechen
- taktvoll und sachlich vorgehen
- bei Unklarheiten vorher recherchieren, was sich genau ereignet hat
- den Mitarbeiter nach seiner Sicht der Dinge fragen
- Kritik nur an Fehlverhalten üben, das direkt mit der Arbeit zusammenhängt
- den Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge machen lassen
- gemeinsam erarbeiten, wie künftige Fehler vermieden werden können
- Vertrauensbasis stärken

6.2.7 Betriebliche Besprechungen

Betriebliche Besprechungen betreffen i. d. R. mehrere Mitarbeiter gleichzeitig. Deshalb sind sie nicht dazu geeignet, Beurteilungen auszusprechen, Kritik zu üben oder grundsätzliche Konflikte zu thematisieren. Sie sind aber geeignet, wenn es sich um ein Problem der Gruppe handelt, an dessen Lösung alle Gruppenmitglieder beteiligt werden sollten. Die in der Praxis am häufigsten vorkommenden Besprechungen werden im Folgenden beschrieben.

Mitarbeiter- bzw. Teambesprechungen

In regelmäßigen Abständen sollten Mitarbeiterbesprechungen stattfinden. Sie dienen der Information, der Problemlösung sowie der Qualitätsverbesserung oder dem Austausch von Erfahrungen. Durch diesen regelmäßigen Informationsaustausch können Vertrauen aufgebaut und das Klima verbessert werden. Evtl. könnten auch Konflikte in der Gruppe minimiert oder gelöst werden. Folgende Regeln haben sich in der Praxis bewährt:

- Der Termin sollte frühzeitig geplant, strukturiert und bekannt gegeben werden.
- Die Tagesordnungspunkte sollten im Vorfeld veröffentlicht werden, damit sich jeder Mitarbeiter vorbereiten kann. Es macht darüber hinaus Sinn, gewünschte Besprechungspunkte im Vorfeld abzufragen.
- In der Besprechung sollte die Liste mit den Tagesordnungspunkten ausgehängt werden, sodass man eine Kontrolle hat, ob auch alle Themen bearbeitet wurden.
- Besprechungen sollten zeitlich begrenzt werden, denn die Konzentration lässt im Laufe der Zeit nach und die Besprechung ist dann nicht mehr zielführend.
- Jeder Teilnehmer sollte seinen Beitrag leisten, der Meister achtet auf die Beteiligung aller Mitarbeiter.
- Es sollte ein Kurzprotokoll erstellt werden, welches allen Mitarbeitern zugeleitet wird.

Projektbesprechungen

In Projektgruppen findet zunächst das Kick-off-Meeting statt. Hierbei sollte sich die Projektgruppe persönlich kennenlernen und erstes Vertrauen aufbauen. Weitere Besprechungen finden dann zu den Meilensteinsitzungen statt. Der Projektstatus und die weitere Vorgehensweise stehen im Mittelpunkt. Diese Meilensteinsitzungen kön-



nen, wenn zwischen den Projektmitgliedern größere Entfernungen zu überbrücken sind, auch per Videokonferenz stattfinden. So werden Kosten gespart und die Kommunikation wird gefördert.

Qualitätszirkel

Der Qualitätszirkel (vgl. Kapitel 2.3.4) ist ein innerbetrieblicher Arbeitskreis aus freiwillig zusammenkommenden Mitarbeitern. Im Qualitätszirkel werden Qualitätsprobleme analysiert und Lösungen erarbeitet sowie neue verbesserte Qualitätsstandards geschaffen.

Konferenzen

Konferenzen dienen dem Informationsaustausch und der Behandlung von komplexeren Themen (z. B. Arbeitszeitverkürzung, Umstrukturierungen), die einen größeren Personenkreis betreffen. Ihre Vorbereitung ist oft aufwendig und ihr Ablauf richtet sich nach einer festgelegten Tagesordnung. Konferenzen können unterschiedliche Ziele verfolgen, z. B. Wissensaustausch, unterschiedliche Positionen vergleichen und zusammenführen, Beschlüsse fassen, neue Unternehmensstrategien bekannt geben.

Vorbereitung und Ablauf einer **Konferenz**:

- Themen vorbereiten und Tagesordnung festlegen
- Teilnehmerkreis wählen und rechtzeitig einladen
- Raum und evtl. Sitzordnung festlegen
- Zeitplan aufstellen und einhalten
- pünktlich beginnen und aufhören
- Ergebnisprotokoll anfertigen:
 - Wer macht was? Wie? Bis wann?
 - Wer ist wofür verantwortlich?
 - Welche Termine müssen eingehalten werden?
- Konferenz richtig steuern

Außerdem sollte man für eine kompetente Moderation sorgen. Die Fakten und Fragen sollten visualisiert werden. Darüber hinaus ist der rote Faden wichtig, man sollte also beim Thema bleiben und auf Rededisziplin achten. Ferner sind die Teilnehmer anzuregen, sich zu beteiligen. Störungen sollten vermieden werden. Meinungen sollten immer wieder zusammengefasst werden. Alle 45 Minuten ist eine Pause hilfreich.

6.2.8 Vorbereitungen für einen erfolgreichen Besprechungsverlauf

Für die Vorbereitung der aufgeführten **Besprechungen** ist Folgendes notwendig:

- gute Vorbereitung
- rechtzeitige Einladung aller Beteiligten
- rechtzeitige Bekanntgabe der Besprechungsthemen
- angemessener Zeitplan
- Bereitstellung geeigneter Räumlichkeiten
- Bereitstellung der Medien und Prüfung auf Funktionsfähigkeit
- evtl. Bereitstellung von Getränken usw.



Berufstypische Aufgabe

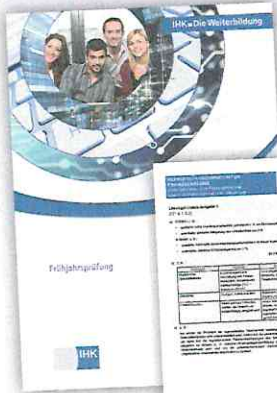
Auszug aus der Frühjahrsprüfung 2017. Der Rechtsstand wurde ggf. aktualisiert.

Aufgabe 6

Meister Merbt muss sich darauf einstellen, dass es eventuell in seiner Arbeitsgruppe zu sozialen Konflikten kommen kann.

- a) Nennen Sie fünf mögliche Ursachen für soziale Konflikte.
- b) Stellen Sie anhand eines konkreten Beispiels dar, welche Einflussmöglichkeiten Meister Merbt hat, um einen Konflikt zu beheben.

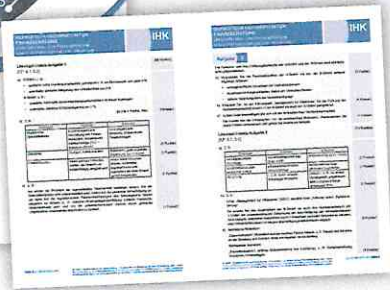
Weitere Materialien für Ihre Prüfungsvorbereitung:



● Aufgaben/Lösungshinweise

Das Lernen mit Aufgaben/Lösungshinweisen ist für eine gezielte und systematische Prüfungsvorbereitung wichtig. Trainieren Sie mit den Originalprüfungen aus Vorjahren unter Echtbedingungen:

- vollständige Originalprüfungssätze
- Angabe der Prüfungszeit und der erreichbaren Punkte
- Lösungshinweise zur Ergebniskontrolle



Alle Aufgabenbände unter

● IHK-Prüfungsvorbereitung

Eine effiziente Vorbereitung auf die schriftliche Prüfung ist der Schlüssel zum Prüfungserfolg. In der IHK-Prüfungsvorbereitung werden Original-Prüfungsaufgaben Schritt für Schritt analysiert und gelöst. Sie lernen:

- verschiedene Aufgabentypen erkennen
- erfolgreiche Lösungsstrategien
- Lernmethoden, Erinnerungstechniken und effizientes Zeitmanagement für Lernphase und Prüfung



Alle Prüfungsvorbereitungsbände unter



● IHK-Grundlagenbände

Das Fundament für Ihren persönlichen Aufstieg ist Ihr Basiswissen, auf dem Sie im IHK-Lehrgang Stück für Stück berufliche Kompetenzen aufbauen. Besonders interessant für alle Quereinsteiger, alle, die gerade am Anfang ihrer Weiterbildung stehen oder nach längerer Zeit wieder in ein bestimmtes

Thema einsteigen wollen: die Grundlagenbände der IHKs. So wird Nachschlagen und Vertiefen leicht gemacht:

- elementare Fachbegriffe
- grundsätzliche Zusammenhänge
- Praxisbeispiele



Alle Grundlagenbände unter

Lösungshinweise

Hinweis: Verlangt die Aufgabe zu „begründen“, zu „erläutern“, zu „beschreiben“, zu „definieren“ o.Ä., wird in der Prüfung eine ausformulierte Lösung erwartet.

Kapitel 1

Lösungshinweis Aufgabe 1 auf Seite 17:

- a) **Hinweis für den Korrektor:** Erwartet werden drei Darstellungen aus den Bereichen Eltern, Lehrer und Vorgesetzte, die jeweils für die individuelle Entwicklung ausschlaggebend sein könnten.
- b) Z.B.:
- Jemand lebt vor, was er von anderen erwartet.
 - Wort und Tat sind in Übereinstimmung.
 - Jemand ist bereit, zu verzichten oder zu verzeihen.
 - Verantwortung für Mitschüler oder Mitarbeiter wird übernommen.

Kapitel 2

Lösungshinweis Aufgabe 3 auf Seite 34:

- a) Z.B.:
- Gestaltung der Arbeitszeit
 - Entgeltgestaltung
 - Veränderung der Arbeitsorganisation (Job-Rotation/Fließfertigung)
 - Gestaltung der Arbeitsumgebung
 - Arbeitsplatzgestaltung
 - freiwillige soziale Leistungen
 - Anforderungen des Arbeitsplatzes
 - Umsetzung der genannten Maßnahmen und Begründung aus Sicht des Betriebes oder des Mitarbeiters
- b) mögliche Maßnahme der Umsetzung und Begründung, z. B.:
- Gestaltung der Arbeitszeit Dreischichtsystem; gute Ausnutzung der hochautomatisierten Maschinen
 - Entgeltgestaltung Prämienlohn usw., flexibel einsetzbare Mitarbeiter – Anreiz zu optimaler Leistung

Kapitel 3

Lösungshinweis Aufgabe 4 auf Seite 47:

- trägt Verantwortung für die Gruppe
- leitet die Gruppe von außen
- ist Vorgesetzter von allen Gruppenmitgliedern
- schlichtet bei Konflikten, die innerhalb der Gruppe durch Gruppenmitglieder nicht selbst gelöst werden können
- hält stets Kontakt zum Gruppenführer bzw. Stellvertreter des Meisters

Hinweis für den Korrektor: Zuzulassen sind nur Antworten, die sich auf autarke Gruppen beziehen.



Kapitel 4

Lösungshinweis Aufgabe 5 auf Seite 61:

Hinweis für den Korrektor: Bei den Beispielen muss Folgendes deutlich werden, z. B.:

- Umsetzen der Unternehmensziele unter Berücksichtigung der persönlichen Ziele der Mitarbeiter
- klare Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern treffen
- Zusammenarbeit fördern, Aufgaben und Befugnisse übertragen (delegieren)
- Stellvertreter benennen
- Mitarbeitern Qualifizierungsmöglichkeiten erläutern
- Vorbildfunktion einnehmen
- Selbstständigkeit entwickeln lassen und fördern

Kapitel 5

Lösungshinweis Aufgabe 3 auf Seite 86:

- Eigene Vorbereitung, z. B.:
 - Bewerbungsunterlagen durchsehen
 - Arbeitszeugnisse analysieren
 - Arbeitsunterlagen zusammenstellen (Arbeitszeitregelungen, Pausen, Unfallverhütungsvorschriften usw.)
 - Arbeitsplatz vorbereiten
 - Zeit für die Begrüßung und Einführung einplanen
- Die Mitarbeiter auf den „Neuen“ vorbereiten, z. B.:
 - Namen und persönliche Daten (Alter) bekannt geben
 - Berufserfahrung des „Neuen“ und besondere fachliche Fähigkeiten und Kenntnisse erwähnen
 - auf Herkunft und/oder Nationalität eingehen
 - um Rücksichtnahme während der Einarbeitungszeit bitten
 - einen „Paten“ als unmittelbaren Ansprechpartner auswählen
- Dem neuen Mitarbeiter Eingewöhnung und Orientierung ermöglichen, z. B.:
 - den neuen Mitarbeiter persönlich empfangen
 - Formalitäten (Zeiterfassung usw.) gemeinsam erledigen
 - mit allen wichtigen Instanzen des Betriebes bekannt machen
 - den „Neuen“ den Gruppenmitgliedern und dem „Paten“ in netter Form vorstellen
 - Betriebsrundgang mit Kennenlernen aller Örtlichkeiten (Kantine, Sozialräume usw.)
 - vertraut machen mit „Fallstricken“

Kapitel 6

Lösungshinweis Aufgabe 6 auf Seite 100:

- a) Ursachen für soziale Konflikte, z. B.:
- Neid, Missgunst, Mobbing
 - Vorurteile, ungerechte Bezahlung
 - ungerechte Arbeitsverteilung, Behandlung
 - Mitarbeiter arbeiten gegen Gruppenziele.
 - Mitarbeiter sehen nur ihre eigenen Ziele.



b) **Hinweis für den Korrektor:** Es ist ein Beispiel zu konkretisieren, anhand dessen Einflussmöglichkeiten dargestellt werden, wie z.B.:

- Interventionsmaßnahmen
- Prävention
- Gespräche
- Zielvereinbarungen
- Anerkennung
- Kritik



Lesen und Vertiefen

Print

- Antons, K.:** Praxis der Gruppendynamik – Übungen und Techniken, Hogrefe Verlag, 9. Aufl., Göttingen 2011
- Birkenbihl, M.:** Train the Trainer – Arbeitshandbuch für Ausbilder und Dozenten, mi-Wirtschaftsbuch, 21. Aufl., München 2014
- Blanchard, K./Zigarmi, P.:** Der Minuten-Manager: Führungsstile – Situationsbezogenes Führen, Rowohlt Verlag, 3. Aufl., Reinbek 2015
- Bolliger, J.:** Grundlagen der Transaktionsanalyse – kurz und bündig, Books on Demand, 2. Aufl., Norderstedt 2015
- Crisand, E./Rahn, H.-J.:** Psychologie der Persönlichkeit, Feldhaus Verlag, 9. Aufl., Hamburg 2010
- Dickmann, P. (Hrsg.):** Schlanker Materialfluss mit Lean Production, Kanban und Innovationen, Springer-Verlag, 3. Aufl., Berlin 2015
- Fisher, R./Ury, W./Patton, B.:** Das Harvard-Konzept – Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse, Verlagsgruppe Random House, München 2018
- Huber, G./Müller, W.:** Das Arbeitszeugnis in Recht und Praxis, Haufe-Lexware, 16. Aufl., Freiburg 2016
- Laufer, H.:** Problematische Mitarbeiter erfolgreich führen – Hintergründe, Leitfäden, Lösungsvorschläge, Springer-Verlag, Berlin 2018
- Oechsler, W. A.:** Personal und Arbeit – Einführung in das Personalmanagement, De Gruyter Oldenbourg, 10. Aufl., Berlin 2015
- Olfert, K.:** Personalwirtschaft, NWB, 16. Aufl., Herne 2015
- Sachsenmeier, I. (Hrsg.):** Mit Kommunikation zum Erfolg, 5 Bände, Beltz Verlag, Weinheim 2009
(insbesondere: Band 2 – Workshops, Seminare und Besprechungen; Band 4 – Konfliktmanagement und Mediation; Band 5 – Ergebnisorientiert moderieren)
- Wegerich, C.:** Strategische Personalentwicklung in der Praxis – Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele, Springer-Verlag, 3. Aufl., Berlin 2015
- Weibler, J.:** Personalführung, Verlag Franz Vahlen, 3. Aufl., München 2016



Digital

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): www.bmfsfj.de

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS): www.bmas.de

Statistisches Bundesamt (Destatis): www.destatis.de



Stichwörter

Adjourning 37

Akzeleration 4

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) 12 f.

Anerkennung 73

Anpassungsfortbildung 69

Anpassungsleistung 41

Arbeitsanweisung 65

Arbeitsbedingungen 22, 27, 62

Arbeitsgruppe 30, 41, 82

- , betriebliche 40 ff.

- , teilautonome 30, 39

Arbeitskontrolle 67

Arbeitsorganisation 27, 43, 59

Arbeitsplanung 64

Arbeitsplatz

- Anforderungen 23 f.

- Bewertung 23

- Gestaltung 25 f.

Arbeitsumgebung 24

Arbeitsunterweisung 84 f.

Arbeitszeit

- Gestaltung 25

Arbeitszeugnis

- Checkliste 82

- , einfaches 80

- , qualifiziertes 80 ff.

Arbeitszufriedenheit 20, 22, 31 f.

Aufgabendelegation 66 f.

Aufstiegsfortbildung 69

Ausbildungsbegleitende Hilfen 12

Autorität 11, 52

- Formen 53

B-A-R-Checkliste 94

Bedürfnispyramide 21 f.

Berufsbildungsgesetz (BBiG) 12

Beschwerde 89

Besprechung, betriebliche 98

Besprechungsverlauf 99

Betriebsklima 49 f.

Beurteilung

- Phasen 77 f.

Beurteilungsanlass 75

Beurteilungsfehler 78

Beurteilungsgespräch 95 f.

Beurteilungsmerkmale 75 f.

Beurteilungssystem 59, 75 f.

Beurteilungszeitpunkt 75

Beziehungsebene 89, 92

Blended Learning 72

Charakter 9

Corporate Identity (CI) 19

Delegation 59, 66 ff.

Distress 32

Distanzierungsregel 38

Eignungsfeststellung 74

Einliniensystem 27

Einstellungsgespräch 92

Eisbergmodell 51

Entfaltungsbedürfnis 22

Entgeltrahmenabkommen (ERA) 24

Entlastungsbedürfnis 22

Entwicklung, menschliche 3

Erfolgskontrolle 73

Ergonomie 26

Erhaltungsfortbildung 69

Erweiterungsfortbildung 69

Eustress 32

Fachkompetenz 2 f., 51

Fachkräftemangel 13, 19

Faulenzen, soziales 42

Fehlzeiten 89 f.

Fluktuation 89 f.

Fördergespräch 92

Forming 36

Fortbildung 69

Frage

- , geschlossene 94

- , offene 94

- , richtungsweisende 95

- , wiederholende 95

Fragetechnik 94

Führungsaufgaben

- Grundsätze 60

- Verantwortung 48

Führungsinstrument 59

Führungsstil 53 ff.

- , autoritärer 54

- , eindimensionaler 56

- , mehrdimensionaler 56

- , kooperativer/partnerschaftlicher 54

- , laissez-faire 54

- nach Blake/Mouton 56

- , situativer 56

Führungstechnik 58

Führungstypen 51

Führungsverantwortung 48, 66

Führungsverhalten 48 ff., 56

Funktionalsystem 27

Genfer Schema 23

Gesprächsführung 93 f.

Gesundheitsmanagement 33

Grid-Verhaltensgitter 56

Gruppe 30, 35 ff.

- , formelle 35

- , informelle 35 f.

- Rolle 38 f.

Gruppenarbeit 39, 42, 45

- , demokratische 43

Gruppendruck 37

Gruppendynamik 36 f.

Gruppenerfolg 41

Gruppengröße 36

Gruppennormen 38

Gruppenphasenmodell 36



- Gruppensoziologie 37
Gruppensprecher 45
Gruppenstruktur 35, 39
Gruppenverhalten 35
- H**abitualisierung 10
Handlungskompetenz 2
Herzberg, Frederick 22
Humanisierung der Arbeit 26
Human-Resource-Ansatz 45
Hygienefaktoren 22 f.
- I**ch-Botschaft 89
Ich-Zustand 7
Interaktion 38, 41
Interaktionsregel 38
Interaktionsschema 38
Inter-Gruppen-Konflikt 88
Intra-Gruppen-Konflikt 87
- J**obenlagement 28
Jobenrichment 28
Jobrotation 27 f.
Jugendarbeitsschutzgesetz
(JArbSchG) 12
- K**ohäsionsfunktion 48
Kommunikation 8 f., 91 f.
Kompensation 2
Konditionierung 10
Konferenz 99
Konflikt 36, 87 f.
- Bewältigung 88 f.
-, interpersoneller 38, 87
-, intrapersoneller 38, 87
Konfliktgespräch 92
Kontaktbrücke 93
kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) 43 f.
Kontrolle 59
Krankenstand 32, 90
Kritik 73 f.
Kritikgespräch 92, 98
- L**ean Management 44
Lean Production 27, 43
Leistungsbereitschaft 20, 45
Leistungsbewertung 81
Leistungsfähigkeit 20, 45
Leistungsmöglichkeit 45
Lernen 9 f.
-, bewusstes 9
-, lebenslanges 1
-, soziales 9, 51
-, unbewusstes 9
Lernstattgruppe 29
Lernstufen 11
Lernzielbereiche 70
Lokomotionsfunktion 48
- M**anagement by Delegation (MbD) 59
Management by Objectives (MbO) 58
Managementregelkreis 57
Maslow, Abraham Harold 21 f.
Maßnahme
-, personelle 63
-, soziale 30 f.
Mediation 89
Mehrliniensystem 27
Mitarbeiter 11, 49
-, älterer 13 f.
-, ausländischer 15
-, behinderter 14
- Einführung 82 f.
-, jugendlicher 12
- Unterweisung 82 ff.
Mitarbeiterbeurteilung 74 f.
Mitarbeitergespräch 91 ff.
Mitarbeiterin 13
Motivation 22, 62 f.
-, extrinsische 62
-, intrinsische 62
Motivatoren 22 f.
- N**achrichtenquadrat 92
Norming 36
- P**ate 83
Performing 37
Personalbeurteilung 96
Personalpolitik 18
Persönlichkeit 1, 9, 50 ff.
Phasen menschlicher Entwicklung 3, 6
Prägung 6
Primärsozialisation 6
Projektgruppe 29
Prozess, gruppenspezifischer 43
Pubertät 4 f.
- Q**ualifizierungsbedarf 69
Qualifizierungsmaßnahme 69
Qualitätsmanagement 43
Qualitätszirkel 29, 99
- R**etardation 4
Ringelmann-Effekt 42
Rolle, soziale 38
Rollenkonflikt 38
Rollenverständnis 51
Rückkehrgespräch 92
- S**achebene 56, 92
Schlüsselqualifikation 3
Sekundärsozialisation 6
Selbstwertgefühl 1 f., 73 f.
SMART 58
Sozialisation 6 f.
Sozialkompetenz 3, 48
Sozialleistung 30
Sozialpolitik, betriebliche 30
Sozialverhalten 3, 6, 41
Status 21, 37
Statussymbol 37
Storming 36
Stress 32 f.
- T**eam, intergeneratives 14
Teamentwicklung 43
Teamsprecher 44
Tertiärsozialisation 6



Transaktion 8 f.
Transaktionsanalyse (TA) 7
Trichtermethode 93

U/Übung, betriebliche 31

Umwelt 3 f., 9

Unterbewusstsein 7

Unternehmenskultur 18 f., 62

Unternehmensleitbild 18

Unternehmensleitung 48 f.

Unternehmensphilosophie 18

Unternehmenspolitik 18, 25

Urlaubsplanung 63

Verhaltensbeurteilung 81

Vier-Stufen-Methode 84

Vorschlagswesen, betriebliches 43,
63

Werkstattzirkel 29

Wiedereingliederungsmanagement,
betriebliches 91, 97

Win-win-Situation 88

Work-Life-Balance 33

XY-Theorie 53

Zertifizierung 43, 68

Zeugnisgrundsätze 80, 82

Zielkategorien 58

Zielvereinbarung 58 f.

Zwei-Faktoren-Theorie 22 f.