

Kapitel 1

Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung

Wie Persönlichkeit, Motivation und Führungsverhalten zusammenwirken – und wie Führungskräfte Menschen zielorientiert führen

Rahmenplan 9.1 Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung



Das kannst du nach diesem Kapitel

- Erklären, wie Anlage, Umwelt und Erfahrungen die berufliche Persönlichkeit formen und wie sich Sozialverhalten entwickelt,
- Die Motivationstheorien von Maslow und Herzberg auf konkrete Führungssituationen anwenden,
- Die Besonderheiten von Jugendlichen, älteren Mitarbeitenden, Frauen und Männern, Menschen mit Behinderung und Mitarbeitenden aus anderen Kulturkreisen beschreiben und passende Führungsmaßnahmen ableiten,
- Ziele nach der SMART-Regel formulieren und eine Zielhierarchie aufbauen,
- Führungsstile vergleichen und das situative Führen nach Hersey und Blanchard anwenden,
- Führungsmethoden (Management-by-Techniken) und Führungsmittel unterscheiden und richtig delegieren,
- Führungsdefizite erkennen und Abhilfe vorschlagen,
- Kommunikationsmodelle nutzen, um Zusammenarbeit zu verbessern und Missverständnisse zu vermeiden.

Inhalt dieses Kapitels

1.1 **Persönlichkeit und berufliche Entwicklung** S. 20

1.2 **Die Entwicklung des Sozialverhaltens** S. 22

1.3 **Motivation: Was Menschen antreibt** S. 23

1.4 **Besondere Personengruppen im Betrieb** S. 25

1.5 **Zielorientiertes Führen** S. 27

1.6 **Führungsstile und ihre Wirkung** S. 29

1.7 **Führungsmethoden und Führungsmittel** S. 32

1.8 **Führungsdefizite erkennen und beheben** S. 35

1.9 **Grundsätze der Zusammenarbeit und Kommunikation** S. 36

1.1

Persönlichkeit und berufliche Entwicklung

☆☆☆ bisher nicht direkt geprüft, Grundlage für andere Themen · Buch S. 20

Persönlichkeit im Beruf

- Persönlichkeit = relativ beständige Merkmale von Denken, Fühlen, Handeln
- Einflüsse: Anlage, Umwelt, berufliche Erfahrungen, Selbststeuerung
- Verhalten ist leichter zu ändern als Persönlichkeit → Verhalten ansprechen
- Eisbergmodell: Sachebene sichtbar, Beziehungsebene darunter entscheidet

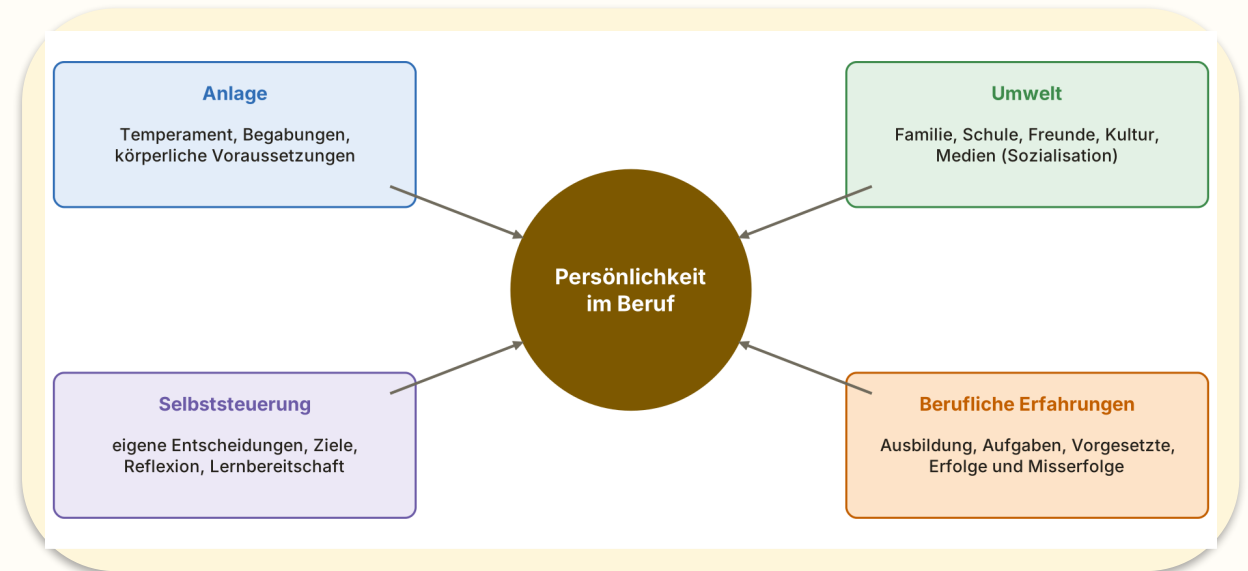


Abb. 6: Vier Einflüsse formen die Persönlichkeit im Beruf · Buch S. 21

MERKE

**Führung wirkt auf die Persönlichkeit zurück:
Verantwortung und Erfolge verändern die Haltung zur
Arbeit.**

Persönlichkeit und berufliche Entwicklung

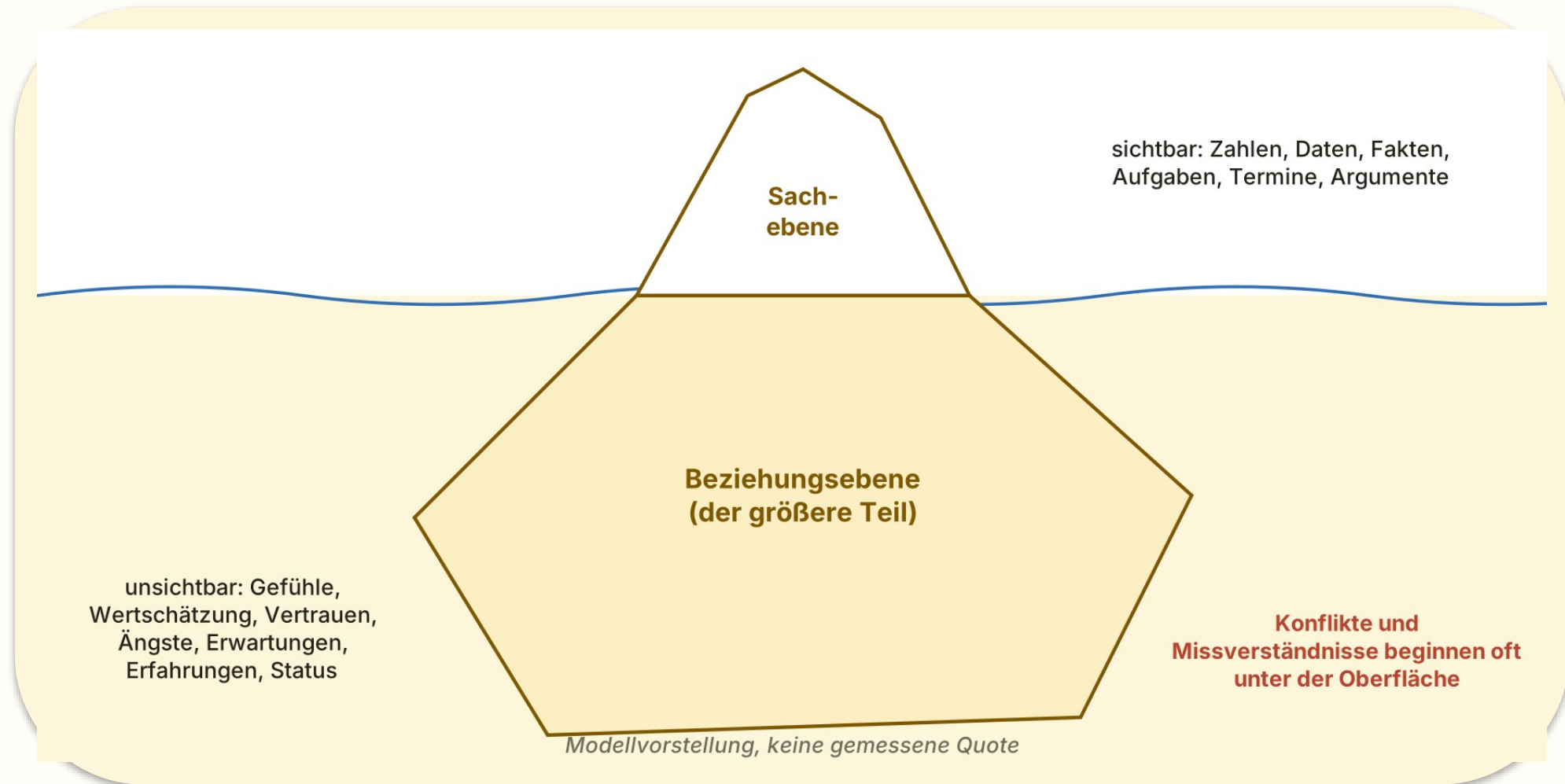


Abb. 7: Das Eisbergmodell: Der größere Teil der Kommunikation liegt unter der Oberfläche · Arbeits- und Übungsbuch S. 22

1.2

Die Entwicklung des Sozialverhaltens

☆☆☆ bisher nicht direkt geprüft, Grundlage für andere Themen · Buch S. 22

Sozialverhalten entwickelt sich

- Sozialisation: primär (Familie) → sekundär (Schule) → tertiär (Beruf)
- Zwei Prozesse: Reifung und Lernen
- Lernen am Modell, durch Verstärkung, durch Einsicht
- Ausbilder und Führungskräfte sind immer Vorbilder

Die drei Phasen der Sozialisation

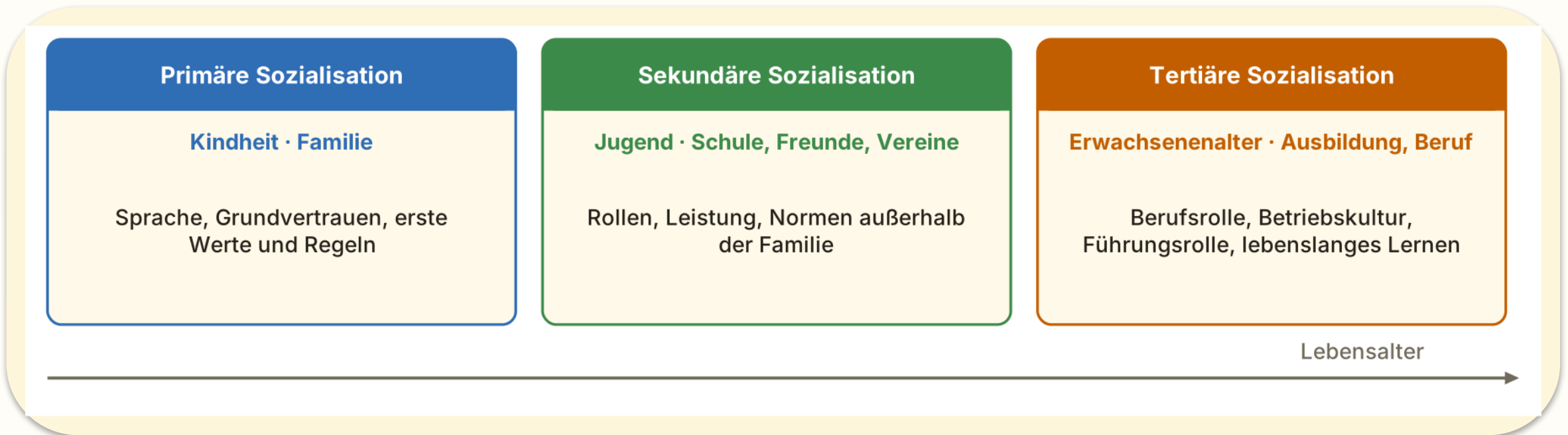


Abb. 8: Die drei Phasen der Sozialisation · Arbeits- und Übungsbuch S. 22

1.3

Motivation: Was Menschen antreibt

☆☆☆ in 1 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 23

Motivation: Maslow

- Fünf Stufen: Grund-, Sicherheits-, soziale, Ich-Bedürfnisse, Selbstverwirklichung
- Untere vier = Defizitbedürfnisse, Spitze = Wachstumsbedürfnis
- Befriedigtes Bedürfnis motiviert nicht mehr
- Prüfung: jeder Stufe eine konkrete betriebliche Maßnahme zuordnen

MERKE

Kritik: Reihenfolge nicht universell, Bedürfnisse wirken gleichzeitig.

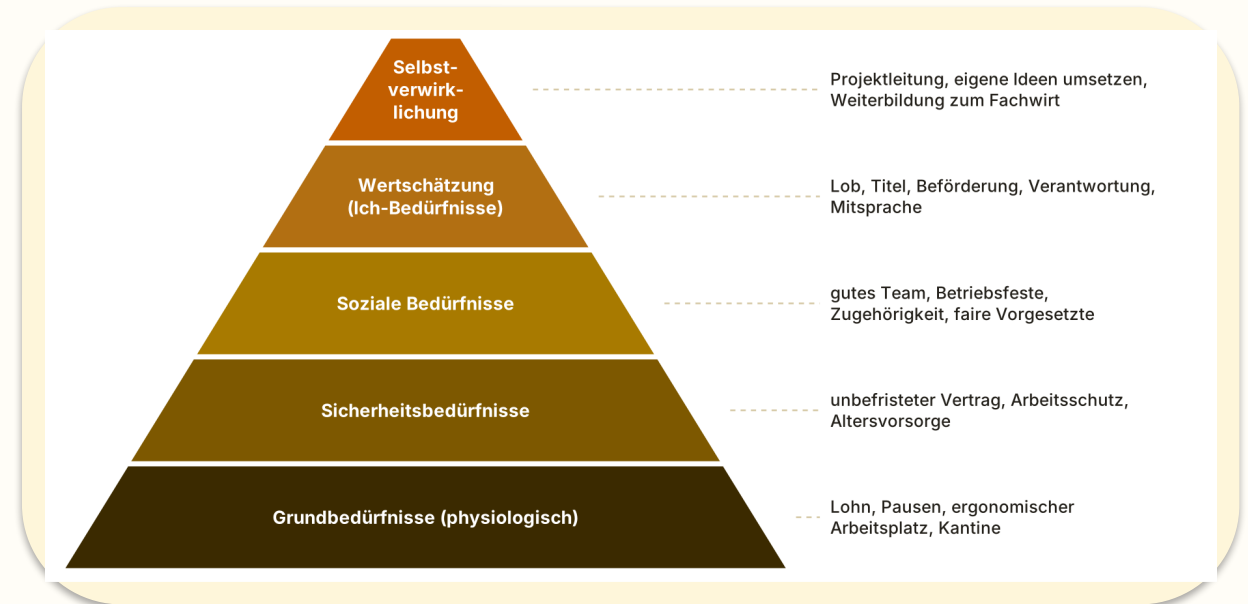


Abb. 9: Die Bedürfnispyramide nach Maslow mit betrieblichen Beispielen · Buch S. 23

Motivation: Herzberg

- Hygienefaktoren: Entgelt, Arbeitsbedingungen, Sicherheit, Kollegen, Politik
- Motivatoren: Leistung, Anerkennung, Inhalt, Verantwortung, Aufstieg
- Zwei getrennte Skalen: „keine Unzufriedenheit“ ≠ „Zufriedenheit“
- Erst Hygienemängel beheben, dann Motivatoren stärken

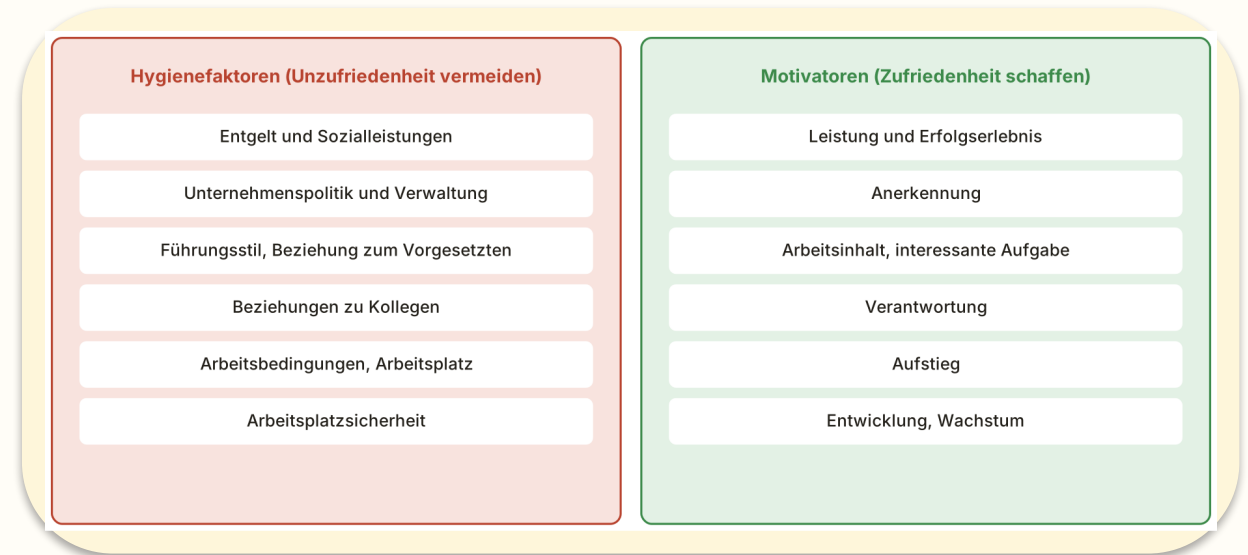


Abb. 10: Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzberg · Buch S. 24

Motivation: Was Menschen antreibt

Zwei getrennte Skalen statt einer

Unzufriedenheit → keine Unzufriedenheit

beeinflusst durch Hygienefaktoren

keine Zufriedenheit → Zufriedenheit

beeinflusst durch Motivatoren

Gutes Gehalt allein macht nicht zufrieden – schlechtes Gehalt macht aber unzufrieden.

Abb. 11: Zwei getrennte Skalen: Hygienefaktoren beseitigen Unzufriedenheit, Motivatoren schaffen Zufriedenheit · Arbeits- und Übungsbuch S. 25

1.4

Besondere Personengruppen im Betrieb

★★★ in 5 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 25

Besondere Personengruppen

- Jugendliche: klare Regeln, Vorbild, häufiges Feedback, JArbSchG
- Ältere: Erfahrung nutzen, ergonomisch gestalten, Tandems, Wissenssicherung
- Frauen und Männer: gleiche Chancen und gleiches Entgelt, Vereinbarkeit
- Andere Kulturkreise: Sprache, Paten, interkulturelles Training
- Behinderung: 5 % ab 20 Plätzen, Integrationsamt, Schwerbehindertenvertretung

MERKE

Gruppenmerkmale sind Tendenzen, keine Schubladen.

Besondere Personengruppen im Betrieb

Jugendliche und Auszubildende JArbSchG, BBiG Orientierung, Vorbild, Geduld, klare Regeln, Feedback	Frauen und Männer AGG, MuSchG, BEEG Gleichbehandlung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, gleiches Entgelt	Mitarbeitende aus anderen Kulturkreisen AGG Sprache, Werte, Kommunikationsstil, Integration und Patenschaften
Menschen mit Behinderung SGB IX, AGG Barrierefreiheit, Hilfsmittel, Schwerbehindertenvertretung, Kündigungsschutz	Ältere Mitarbeitende AGG Erfahrung nutzen, altersgerechte Arbeit, Wissenstransfer, Weiterbildung	Alle Gruppen Grundsatz Jeder Mensch ist individuell – Gruppenmerkmale sind Tendenzen, keine Schubladen

Abb. 12: Personengruppen mit ihren rechtlichen Grundlagen und Führungsschwerpunkten · Arbeits- und Übungsbuch S. 25

Besondere Personengruppen im Betrieb

Generation	Geburtsjahre	Prägung	Was sie von Führung erwartet
Babyboomer	ca. 1950–1964	Wirtschaftswunder, große Jahrgänge, Konkurrenz	Respekt vor Erfahrung, Verlässlichkeit, persönliche Gespräche
Generation X	ca. 1965–1979	Wandel, Arbeitslosigkeit, erste PCs	Eigenständigkeit, klare Ziele, Vereinbarkeit
Generation Y	ca. 1980–1994	Internet, Globalisierung, viele Optionen	Sinn, Feedback, Entwicklung, Flexibilität
Generation Z	ca. 1995–2010	Smartphone, Social Media, Krisen	Struktur, schnelle Rückmeldung, Wertschätzung, digitale Werkzeuge

Abb. 13: Generationen im Betrieb – typische Prägungen und Erwartungen an Führung · Arbeits- und Übungsbuch S. 27

1.5

Zielorientiertes Führen

☆☆☆ in 2 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 27

Zielorientiert führen

- Führung = zielorientierte Beeinflussung auf Sach- und Personenebene
- Ziele aus Zielhierarchie ableiten: Leitbild → Unternehmen → Bereich → Person
- SMART: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert
- Ziele vereinbaren statt nur vorgeben

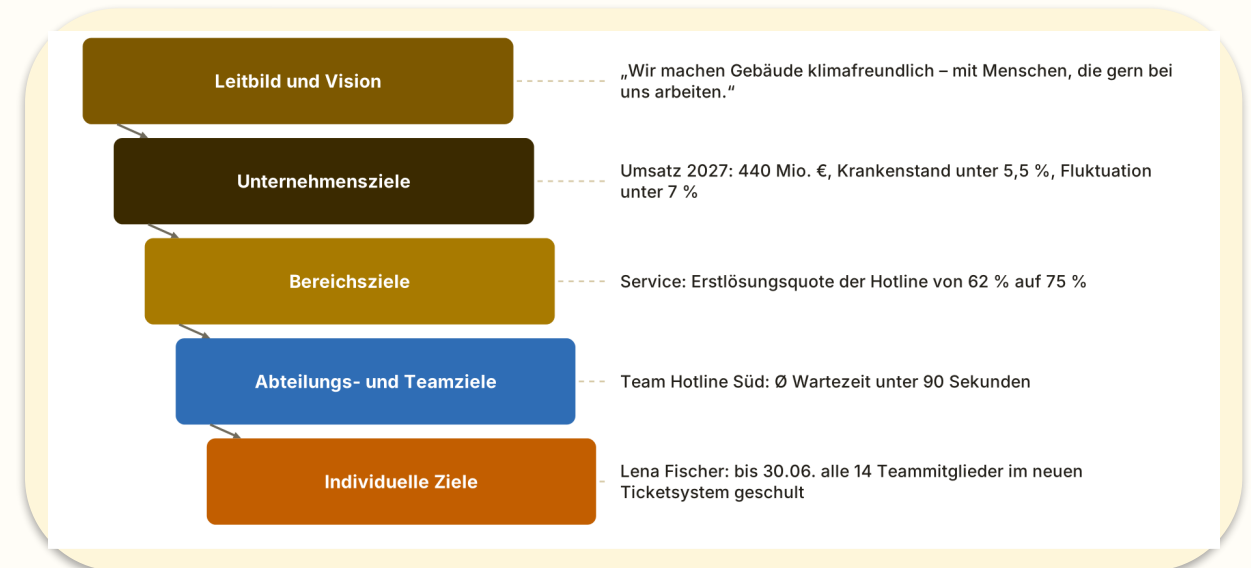


Abb. 14: Die Zielhierarchie der Loisachtal Klimasysteme GmbH – vom Leitbild bis zu Lena Fischer · Buch S. 28

Die SMART-Regel für wirksame Ziele



spezifisch

eindeutig und konkret:
Was genau?



messbar

Kennzahl, Menge oder
Qualität: Woran
erkennen wir es?



attraktiv / akzeptiert

herausfordernd und vom
Mitarbeiter mitgetragen



realistisch

mit den Mitteln und in
der Zeit erreichbar



terminiert

fester Endtermin, ggf.
Zwischentermine

Abb. 15: Die SMART-Regel für wirksame Ziele · Arbeits- und Übungsbuch S. 28

1.6

Führungsstile und ihre Wirkung

★★★ in 4 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 29

Führungsstile im Überblick

- Lewin: autoritär, kooperativ, laissez-faire
- Tannenbaum/Schmidt: stufenloses Kontinuum des Entscheidungsspielraums
- Blake/Mouton: Verhaltensgitter, Idealstil 9.9
- Kein Stil passt immer – Situation und Mitarbeitende entscheiden

Situatives Führen (Hersey/Blanchard)

- R1 kann nicht, unsicher → S1 Unterweisen
- R2 kann noch nicht, will → S2 Integrieren
- R3 kann, ist unsicher → S3 Partizipieren
- R4 kann und will → S4 Delegieren

MERKE

Reifegrad gilt immer für eine konkrete Aufgabe.

Autoritärer, kooperativer und Laissez-faire-Führungsstil im Vergleich

Merkmal	autoritär	kooperativ	laissez-faire
Entscheidung	Führungskraft allein	gemeinsam, Führungskraft trägt Verantwortung	Mitarbeitende allein, oft ungesteuert
Kommunikation	von oben nach unten	in beide Richtungen, offen	zufällig, wenig
Kontrolle	eng, Fremdkontrolle	Ergebniskontrolle, Selbstkontrolle	kaum
Vorteile	schnell, klar, in Krisen wirksam	Motivation, Ideen, Akzeptanz	Freiraum für sehr reife Teams
Nachteile	Demotivation, Abhängigkeit, Fehler bleiben verborgen	zeitaufwendig, verlangt reife Mitarbeitende	Orientierungslosigkeit, Konflikte, Leistungsabfall

Abb. 16: Autoritärer, kooperativer und Laissez-faire-Führungsstil im Vergleich · Arbeits- und Übungsbuch S. 29

Das Führungsstil-Kontinuum nach Tannenbaum und Schmidt

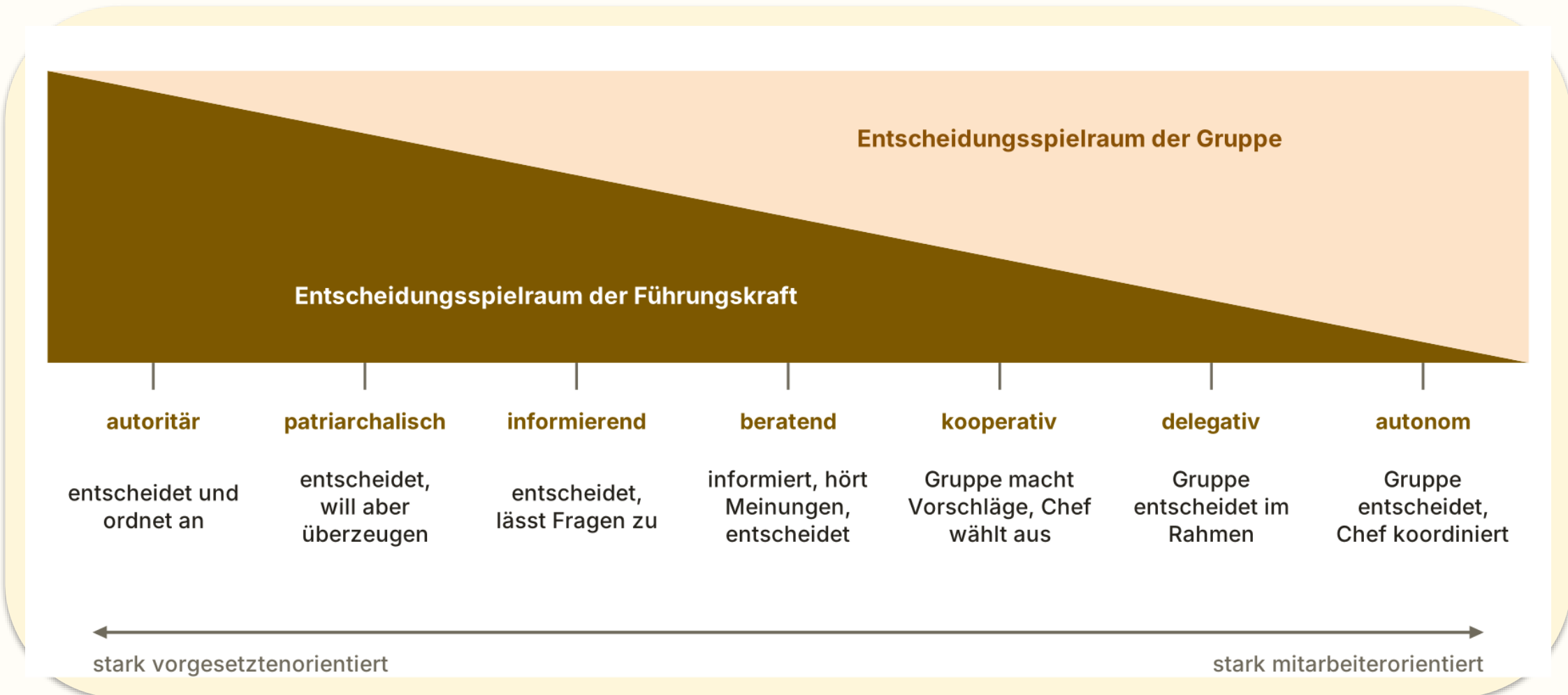


Abb. 17: Das Führungsstil-Kontinuum nach Tannenbaum und Schmidt · Arbeits- und Übungsbuch S. 30

Das Verhaltensgitter nach Blake und Mouton mit den fünf Grundstilen



Abb. 18: Das Verhaltensgitter nach Blake und Mouton mit den fünf Grundstilen · Arbeits- und Übungsbuch S. 30

Führungsstile und ihre Wirkung

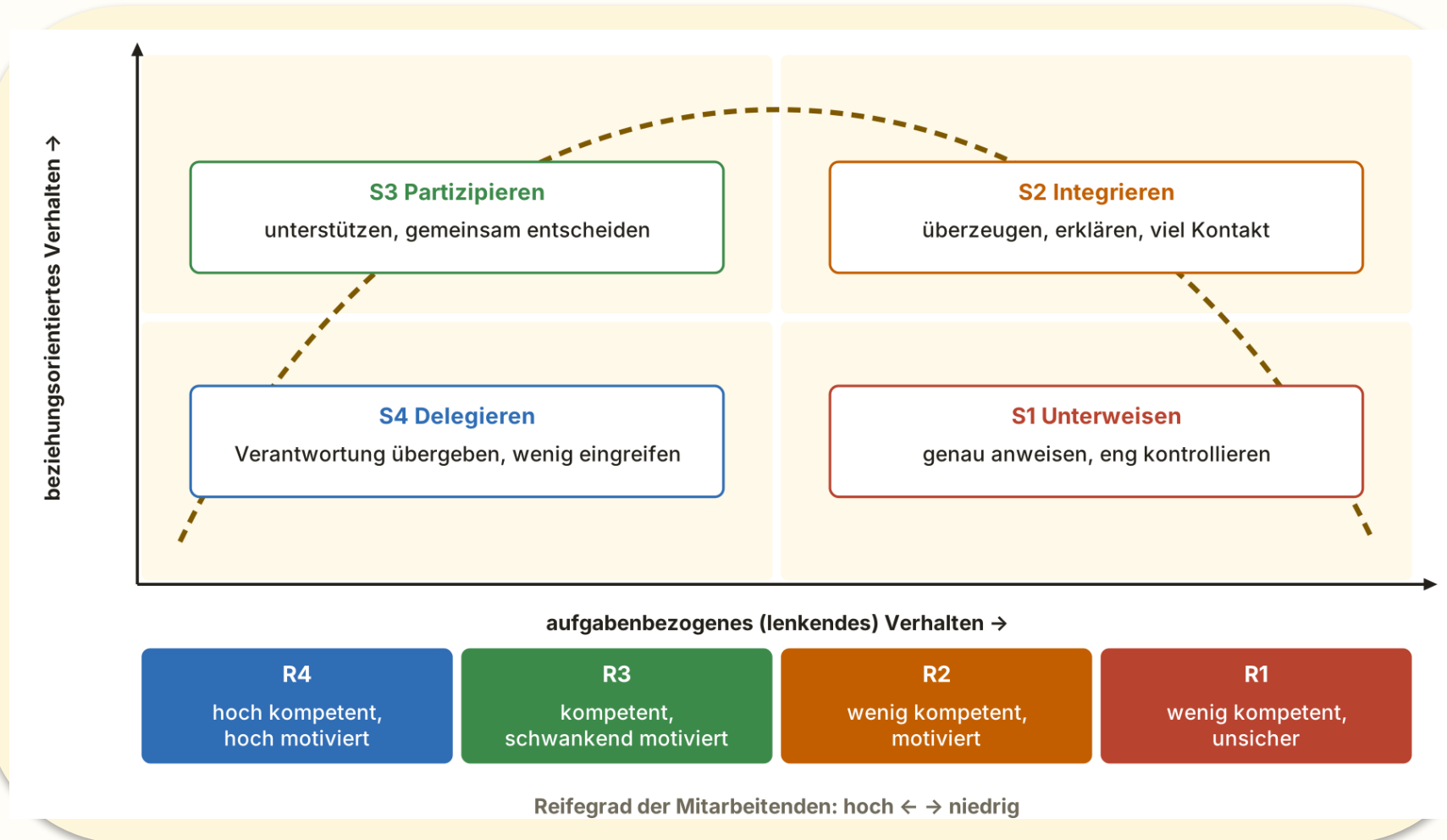


Abb. 19: Situatives Führen: Der Führungsstil folgt dem Reifegrad der Mitarbeitenden · Arbeits- und Übungsbuch S. 31

1.7

Führungsmethoden und Führungsmittel

☆☆☆ in 2 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 32

Führungsmethoden und Delegation

- MbO: Ziele vereinbaren, Weg offen, Zielerreichung messen
- MbD, MbE, MbR, MbP, Walking Around – in der Praxis kombiniert
- Kongruenzprinzip: Aufgabe = Kompetenz = Verantwortung
- Nicht delegierbar: Ziele, Beurteilung, Personalentscheidungen
- Rückdelegation vermeiden: beraten, nicht übernehmen

Die wichtigsten Management-by-Techniken im Überblick

Technik	Grundgedanke	Voraussetzungen	Risiken
by Objectives (MbO)	Führen durch Zielvereinbarung	klare Zielhierarchie, Delegation, messbare Ziele	Zieldruck, Kurzfristdenken, unerwünschte Nebenwirkungen
by Delegation (MbD)	Aufgaben mit Kompetenz und Verantwortung übertragen	qualifizierte Mitarbeitende, Stellenbeschreibung	Rückdelegation, Überforderung, Kontrollverlust
by Exception (MbE)	Führungskraft greift nur bei Abweichungen ein	Toleranzgrenzen, Berichtssystem	nur negative Rückmeldung, Demotivation
by Results (MbR)	Führen über Ergebnisvorgaben	Kennzahlen, Controlling	Druck, Weg wird vernachlässigt
by Participation (MbP)	Beteiligung an Zielfindung und Entscheidung	Offenheit, Zeit, Vertrauen	langsam, Scheinbeteiligung
by Systems (MbS)	Steuerung über Regelkreise und Systeme	IT, definierte Prozesse	Bürokratie, Starrheit

Abb. 20: Die wichtigsten Management-by-Techniken im Überblick · Arbeits- und Übungsbuch S. 32

Der Regelkreis des Management by Objectives

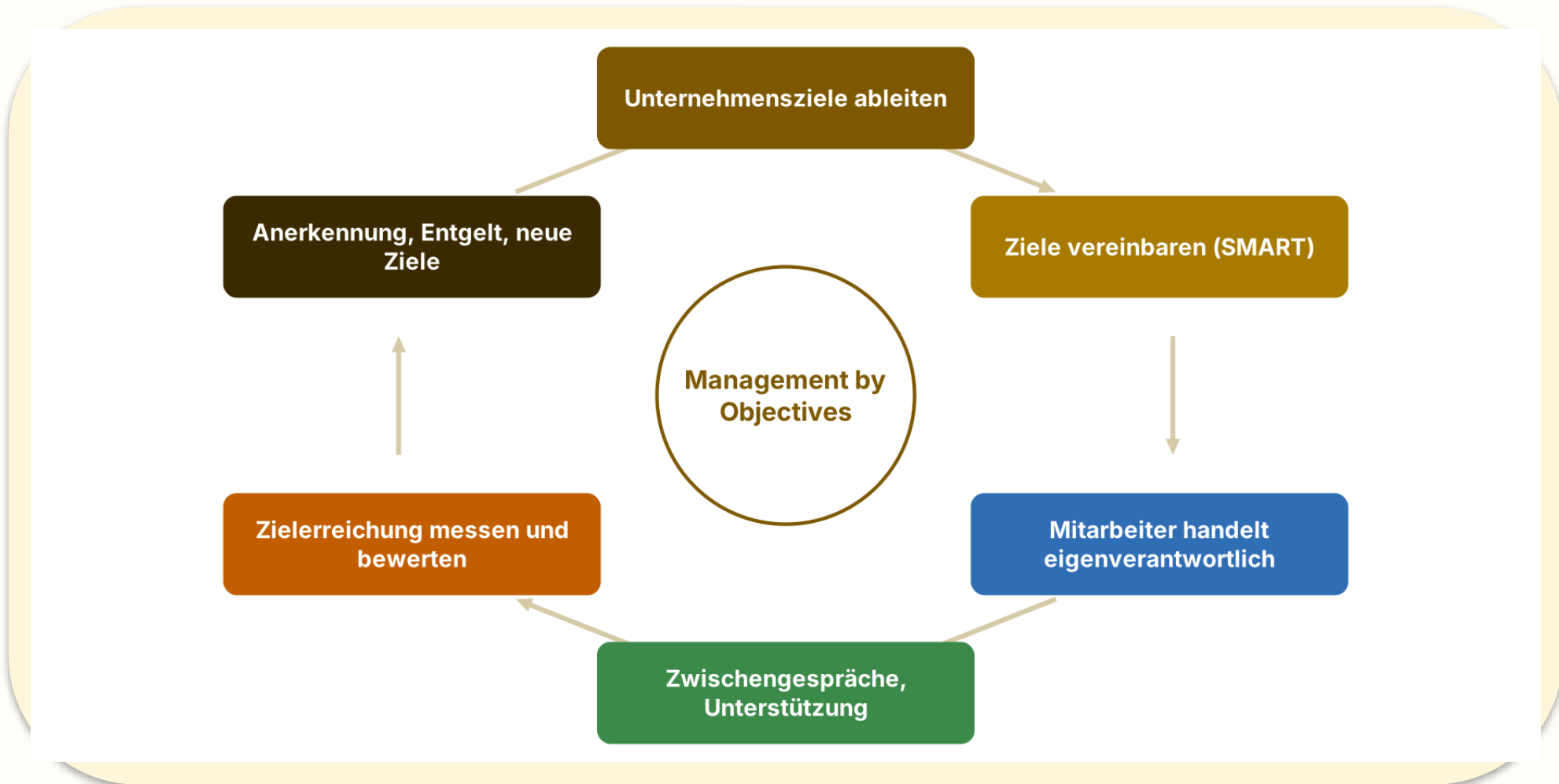


Abb. 21: Der Regelkreis des Management by Objectives · Arbeits- und Übungsbuch S. 33

Führungsmethoden und Führungsmittel

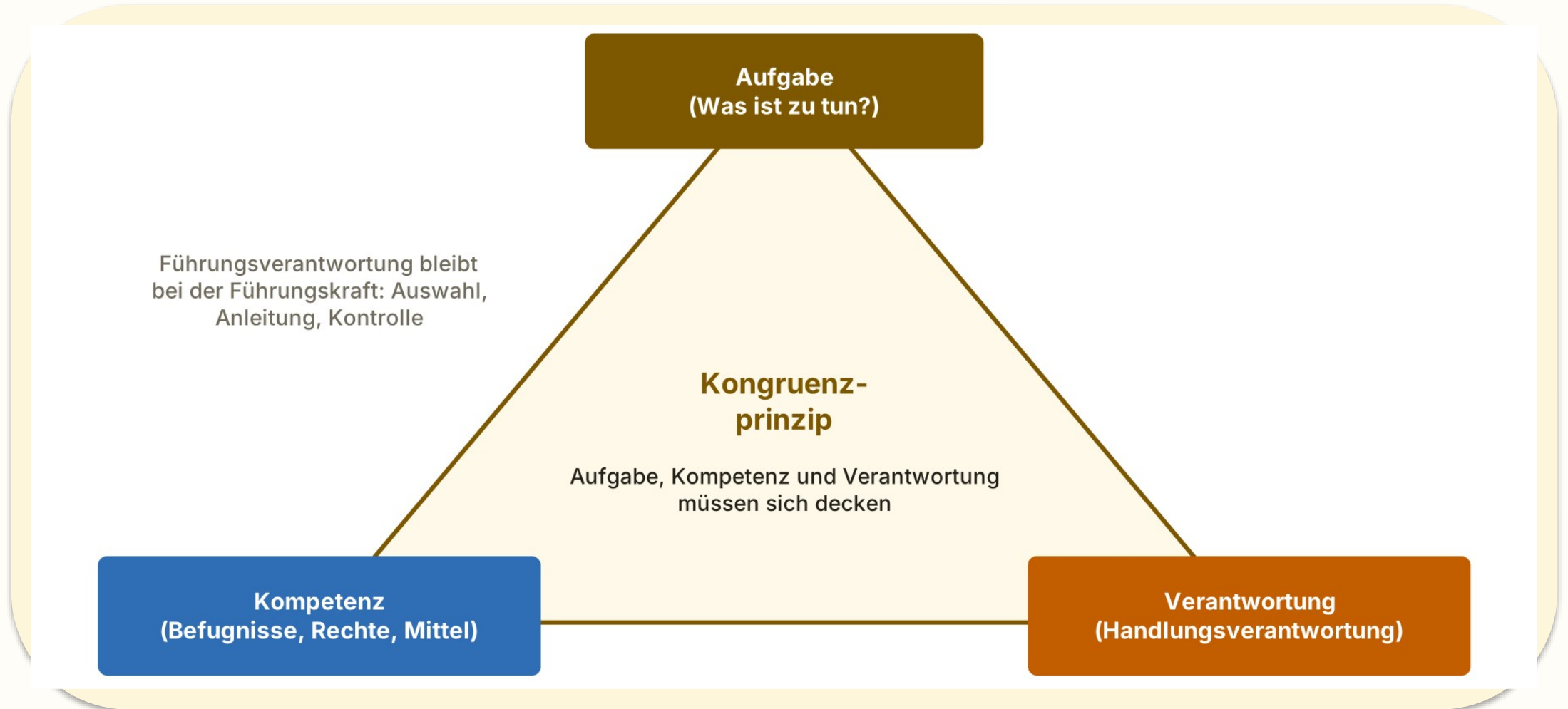


Abb. 22: Das Kongruenzprinzip: Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung müssen übereinstimmen · Arbeits- und Übungsbuch S. 33

Direkte und indirekte Führungsmittel

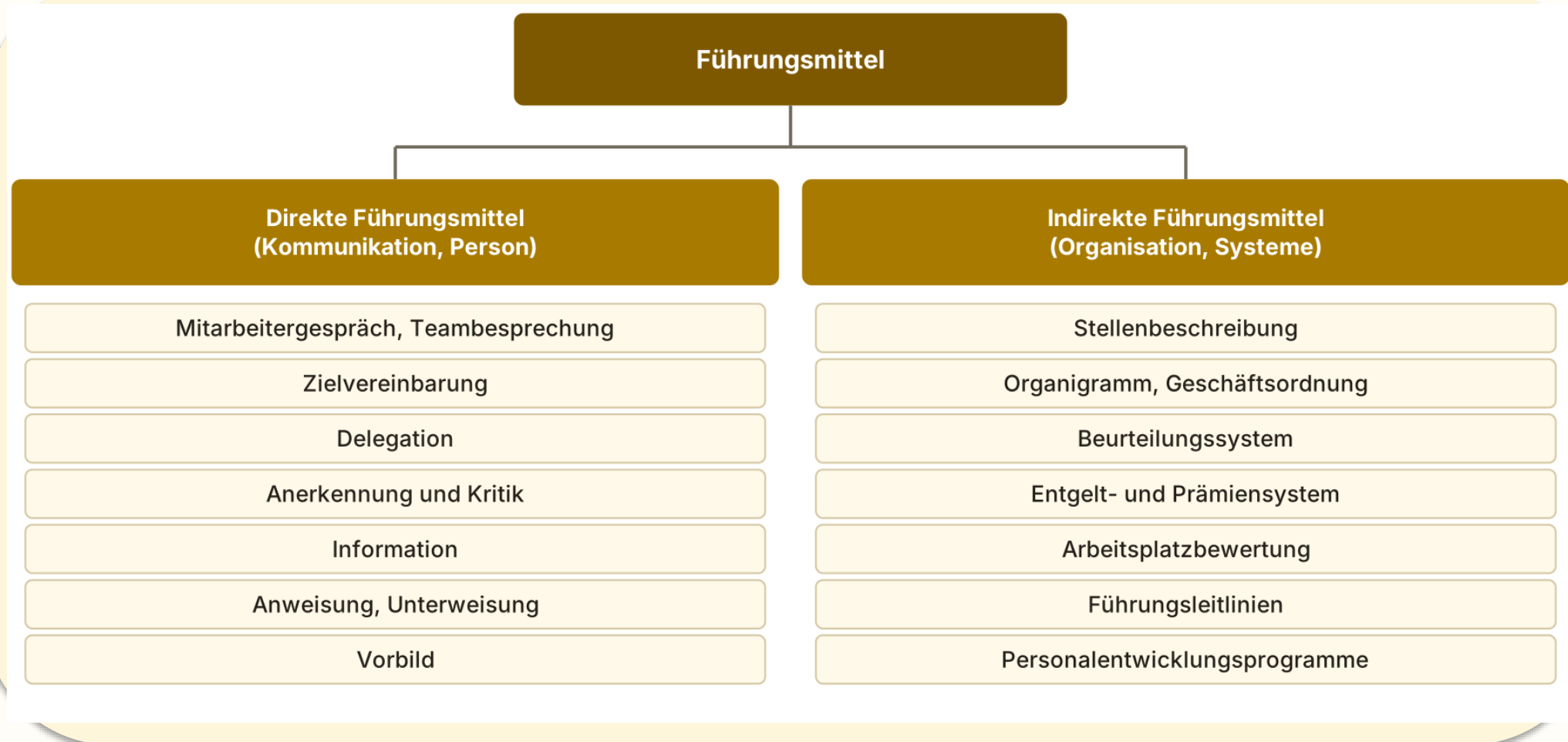


Abb. 23: Direkte und indirekte Führungsmittel · Arbeits- und Übungsbuch S. 35

1.8

Führungsdefizite erkennen und beheben

★★★ in 4 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 35

Führungsdefizite und Sandwichposition

- Druck von oben, Erwartungen von unten
- Anzeichen: Fluktuation, Krankenstand, Flucht in Facharbeit
- Abhilfe 1: Selbsterkenntnis (Feedback, 360 Grad, Coaching)
- Abhilfe 2: Lernerfahrung (Training, Mentoring, Entlastung)

Die Sandwichposition der unteren und mittleren Führungsebene

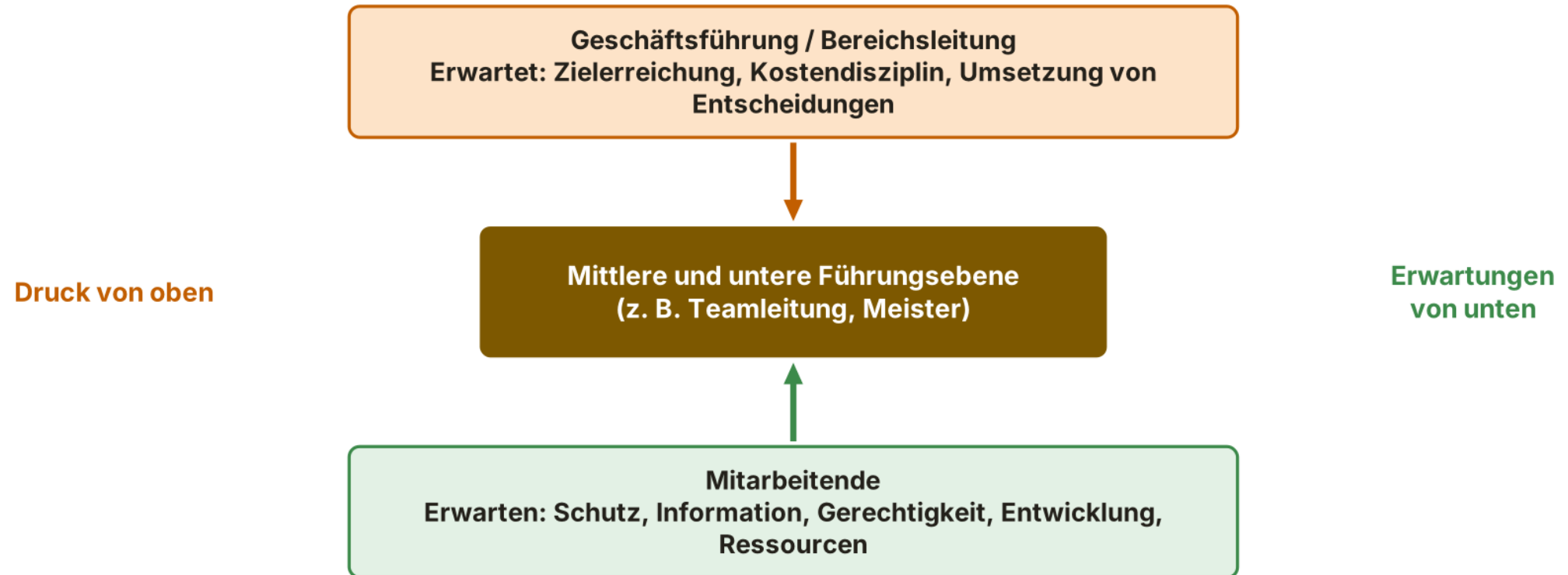


Abb. 24: Die Sandwichposition der unteren und mittleren Führungsebene · Arbeits- und Übungsbuch S. 35

Ursachen von Führungsdefiziten, Anzeichen und Maßnahmen

Ursache des Führungsdefizits	typisches Anzeichen	Maßnahme
fehlendes Führungswissen	unklare Ziele, keine Gespräche	Führungskräftetraining, Leitfäden
fachliche Überforderung	Führungskraft „flieht“ in Facharbeit	Einarbeitung, Mentoring, Entlastung
mangelnde Selbsterkenntnis	Kritik wird abgewehrt	Feedback, 360-Grad-Beurteilung, Coaching
fehlende Sozialkompetenz	Konflikte, hohe Fluktuation	Kommunikations- und Konflikttraining
Zeitmangel, Überlastung	keine Delegation, Fehler häufen sich	Selbst- und Zeitmanagement, Stellvertretung
falsche Auswahl („beste Fachkraft“)	Unzufriedenheit auf beiden Seiten	Potenzialanalyse, Fachlaufbahn als Alternative

Abb. 25: Ursachen von Führungsdefiziten, Anzeichen und Maßnahmen · Arbeits- und Übungsbuch S. 36

1.9

Grundsätze der Zusammenarbeit und Kommunikation

★ ★ ★ in 2 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 36

Kommunikationsmodelle

- Sender–Empfänger: codieren, decodieren, Feedback
- Vier Seiten: Sachinhalt, Selbstkundgabe, Beziehung, Appell
- Johari-Fenster: Feedback und Offenheit vergrößern die öffentliche Person
- Transaktionsanalyse: Eltern-, Erwachsenen-, Kind-Ich

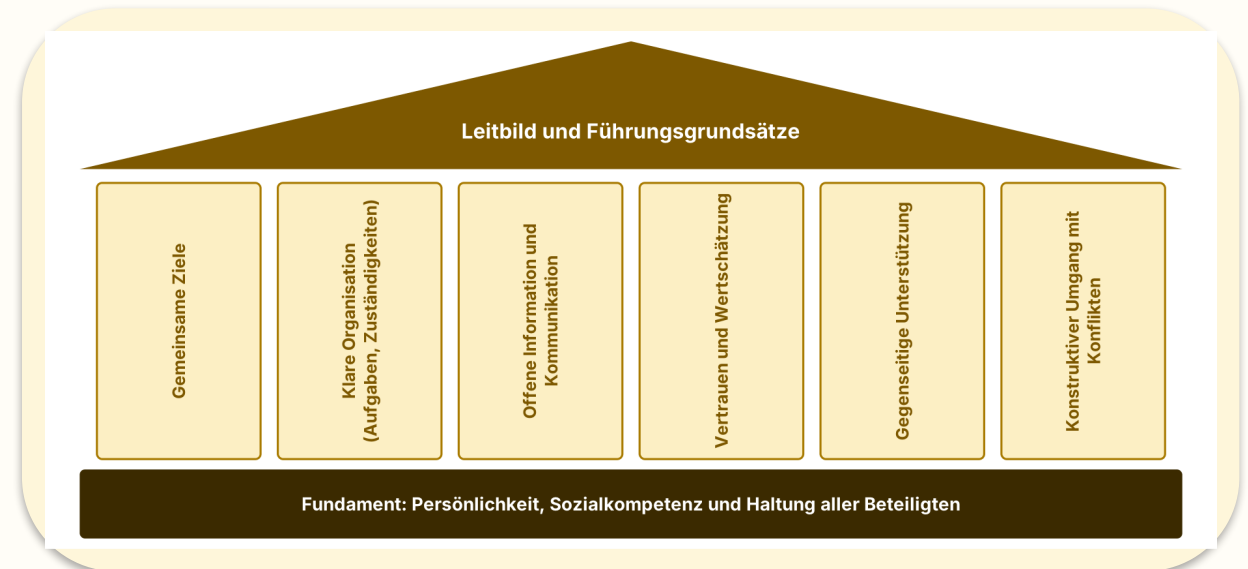


Abb. 26: Das Haus der Zusammenarbeit · Buch S. 36

MERKE

Nicht das Gesagte zählt, sondern das Verstandene.

Gesprächstechniken

- Aktives Zuhören: aufnehmen, paraphrasieren, verbalisieren
- Ich-Botschaft: Verhalten + Wirkung + Wunsch
- Offene W-Fragen öffnen, geschlossene Fragen klären
- Zusammenfassen und Wertschätzung zeigen

Das Sender-Empfänger-Modell

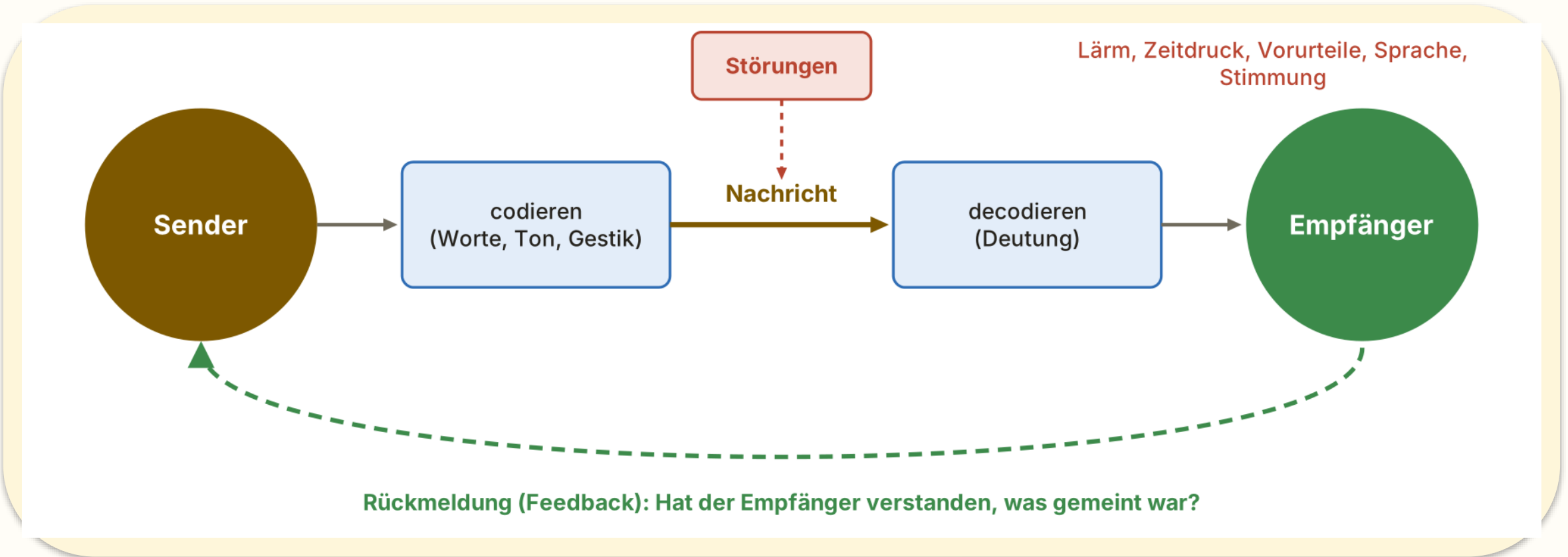


Abb. 27: Das Sender-Empfänger-Modell · Arbeits- und Übungsbuch S. 37

Das Kommunikationsquadrat: eine Nachricht, vier Botschaften

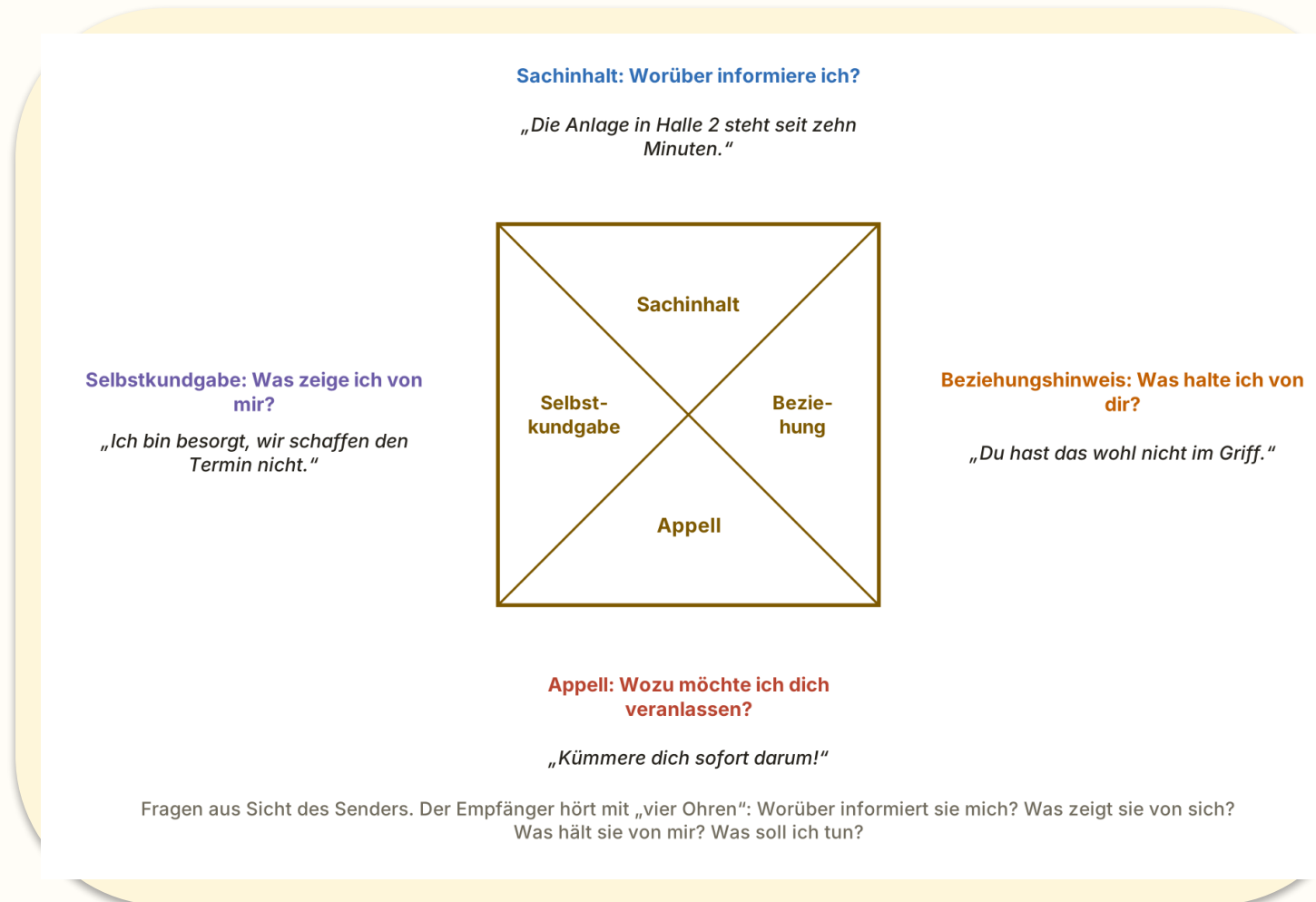


Abb. 28: Das Kommunikationsquadrat: eine Nachricht, vier Botschaften · Arbeits- und Übungsbuch S. 38

Das Johari-Fenster

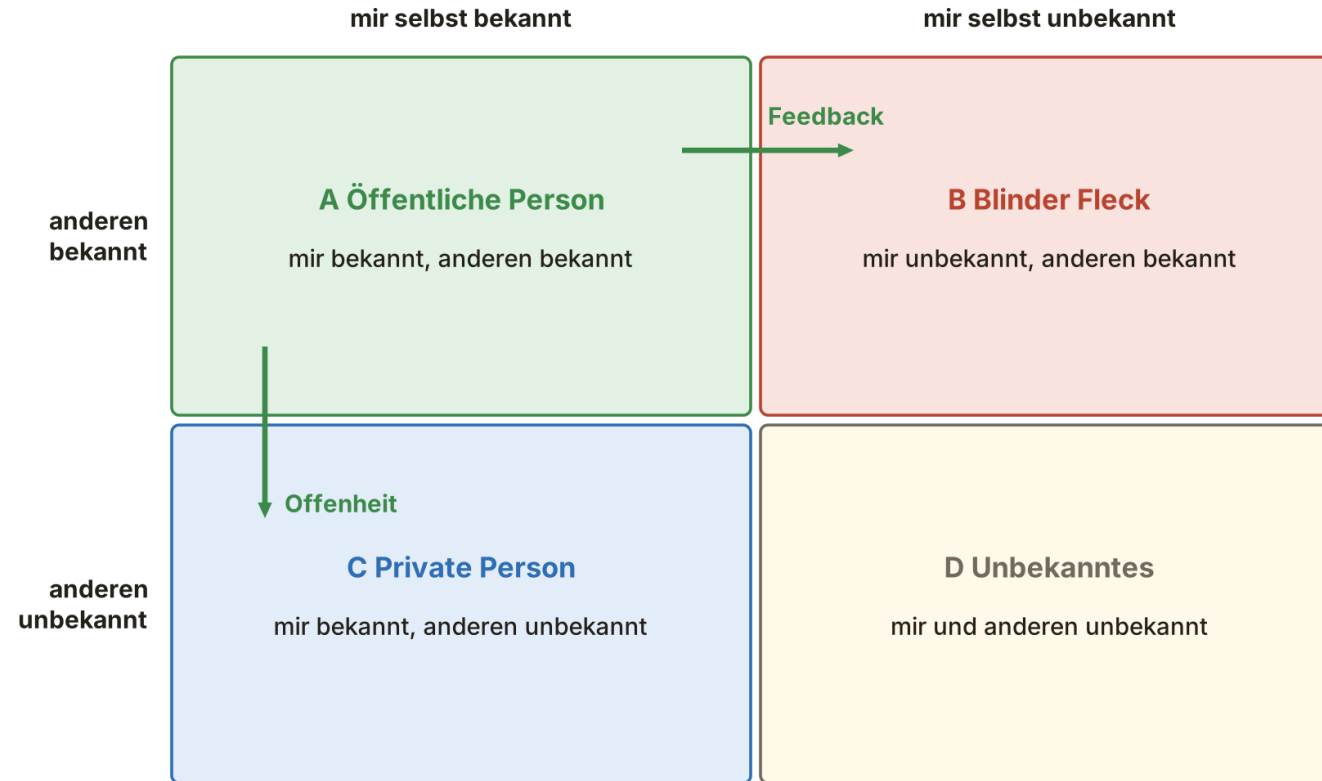


Abb. 29: Das Johari-Fenster · Arbeits- und Übungsbuch S. 39

Drei Stufen des Zuhörens

Aufnehmendes Zuhören

Blickkontakt, Nicken, „mhm“, zugewandte Haltung

Umschreibendes Zuhören (Paraphrasieren)

„Sie meinen also, dass ...“ – Inhalt mit eigenen Worten wiedergeben

Aktives Zuhören (Verbalisieren)

„Das ärgert Sie, weil ...“ – Gefühle ansprechen, nachfragen

Abb. 30: Drei Stufen des Zuhörens · Arbeits- und Übungsbuch S. 39

Du-Botschaft und Ich-Botschaft im Vergleich

	Du-Botschaft (wirkt als Angriff)	Ich-Botschaft (lädt zum Gespräch ein)
Beispiel	„Du kommst schon wieder zu spät!“	„Ich mache mir Sorgen, weil die Übergabe ohne dich nicht klappt.“
Aufbau	Bewertung der Person, Verallgemeinerung („immer“, „nie“)	beobachtbares Verhalten + Wirkung auf mich + Wunsch
Folge	Rechtfertigung, Gegenangriff, Rückzug	Verständnis, Lösungssuche, Beziehung bleibt intakt

Abb. 31: Du-Botschaft und Ich-Botschaft im Vergleich · Arbeits- und Übungsbuch S. 40

Grundsätze der Zusammenarbeit und Kommunikation

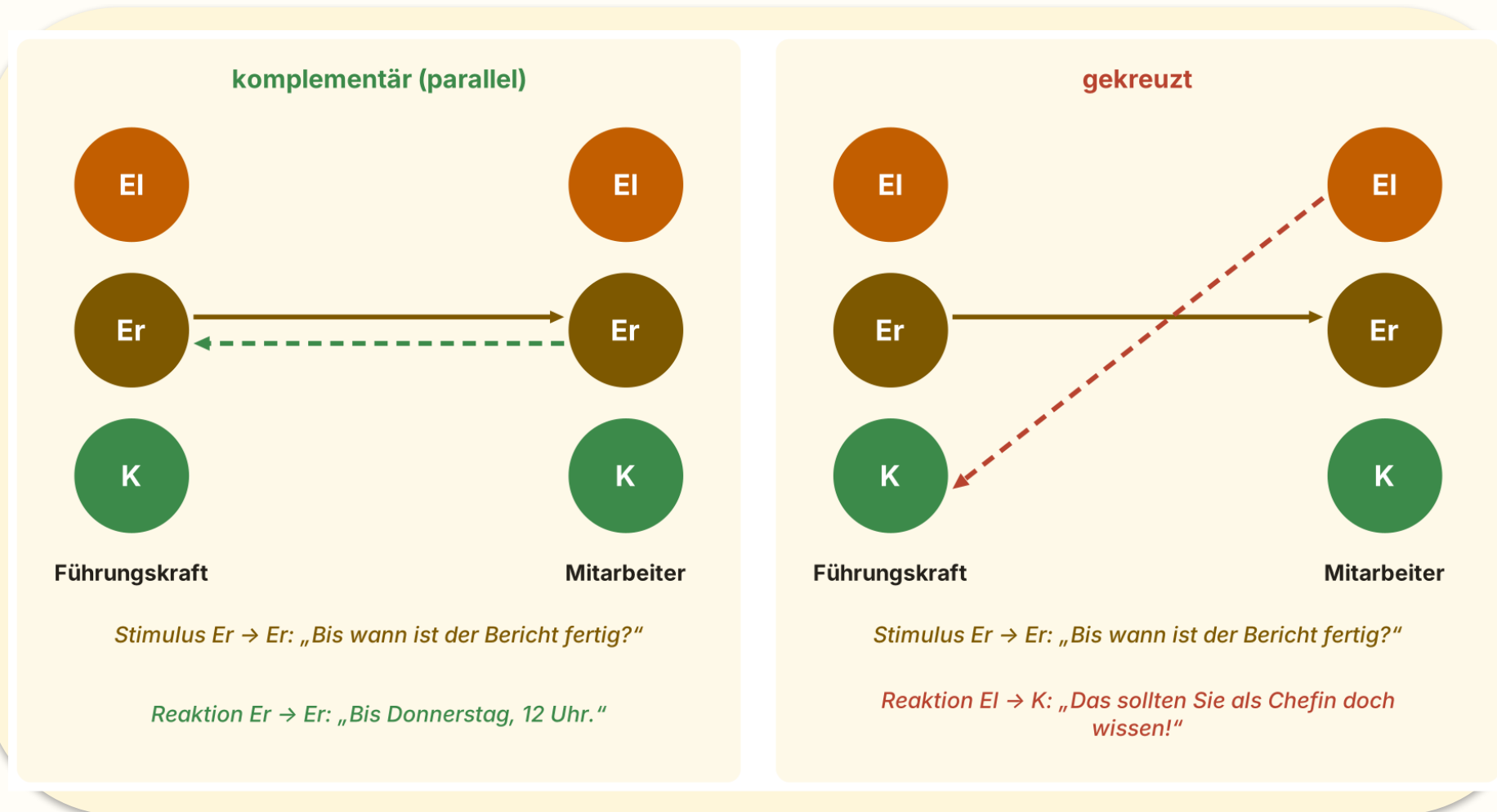


Abb. 32: Komplementäre und gekreuzte Transaktion: Stimulus und Reaktion zusammen betrachten · Arbeits- und Übungsbuch S. 40

Mindmap Kapitel 1

FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT · FACH 9

Mindmap Kapitel 1 · Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung

Geprüfte Industriefachwirte (IHK)

1.1 Persönlichkeit und berufliche Entwicklung

- Persönlichkeit = relativ beständige Merkmale von Denken, Fühlen, Handeln
- Einflüsse: Anlage, Umwelt, berufliche Erfahrungen, Selbststeuerung
- Verhalten ist leichter zu ändern als Persönlichkeit → Verhalten ansprechen
- Eisbergmodell: Sachebene sichtbar, Beziehungsebene darunter entscheidet



Abb. 6 · Buch S. 21

1.4 Besondere Personengruppen im Betrieb

- Jugendliche und Auszubildende
- Ältere Mitarbeitende
- Frauen und Männer
- Menschen mit Behinderung
- Generationen im Team



Abb. 12 · Buch S. 25

1.5 Zielorientiertes Führen

- Die Zielhierarchie
- Ziele richtig formulieren: SMART
- Führung = zielorientierte Beeinflussung auf Sach- und Personenebene



Abb. 14 · Buch S. 28

1.6 Führungsstile und ihre Wirkung

- Die klassischen Führungsstile nach Lewin
- Das Kontinuum nach Tannenbaum und Schmidt
- Das Verhaltensgitter nach Blake und Mouton
- Situatives Führen nach Hersey und Blanchard
- Lewin: autoritär, kooperativ, laissez-faire
- Kein Stil passt immer → Situation und Mitarbeitende entscheiden
- R1 kann nicht, unsicher → S1 Unterweisen

Stil	Einfluss	Wirkung	Verhalten
Autoritär	Führungsstil ist vorgegeben	geringerer Leistungsanstieg	Widerstand gegen die Führungskraft
Kooperativ	Führungsstil ist vorgegeben	hoher Leistungsanstieg	Widerstand gegen die Führungskraft
Laissez-faire	Führungsstil ist vorgegeben	geringerer Leistungsanstieg	Widerstand gegen die Führungskraft

Abb. 16 · Buch S. 29

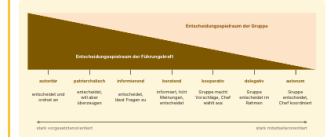


Abb. 17 · Buch S. 30

1.2 Die Entwicklung des Sozialverhaltens

- Sozialisation: primär (Familie) → sekundär (Schule) → tertiär (Beruf)
- Zwei Prozesse: Reifung und Lernen
- Lernen am Modell, durch Verstärkung, durch Einsicht
- Ausbilder und Führungskräfte sind immer Vorbilder



Abb. 8 · Buch S. 22

1.3 Motivation: Was Menschen antreibt

- Die Bedürfnispyramide nach Maslow
- Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg
- Fünf Stufen: Grund-, Sicherheits-, soziale, Ich-Bedürfnisse, Selbstverwirklichung
- Untere vier = Defizitbedürfnisse, Spitze = Wachstumsbedürfnis
- Befriedigtes Bedürfnis motiviert nicht mehr
- Prüfung: jeder Stufe eine konkrete betriebliche Maßnahme zuordnen



Abb. 9 · Buch S. 23

1.9 Grundsätze der Zusammenarbeit und Kommunikation

- Das Sender-Empfänger-Modell
- Die vier Seiten einer Nachricht nach Schulz von Thun
- Das Johari-Fenster
- Aktives Zuhören und Ich-Botschaften



Abb. 26 · Buch S. 36

1.8 Führungsdefizite erkennen und beheben

- Druck von oben, Erwartungen von unten
- Anzeichen: Fluktuation, Krankenstand, Flucht in Facharbeit
- Abhilfe 1: Selbsterkenntnis (Feedback, 360 Grad, Coaching)



Abb. 24 · Buch S. 35

1.7 Führungsmethoden und Führungsmittel

- Management by Objectives
- Delegation
- Weitere Management-by-Techniken
- Führungsmittel
- MbO: Ziele vereinbaren, Weg offen, Zielerreichung messen
- MbD, MbE, MbR, Walking Around – in der Praxis kombiniert
- Kongruenzprinzip: Aufgabe = Kompetenz = Verantwortung

Technik	Grundidee	Vorteile	Nachteile
MbO (Management by Objectives)	Führen durch Zielvereinbarung	Hohes Zielbewusstsein, Eigenverantwortung, Motivation	Zeitaufwand, Zielvorgabe durch Vorgesetzten
MbD (Management by Delegation)	Aufgaben und Kompetenzen delegieren	Entlastung der Führungskraft, Förderung der Mitarbeiter	Überforderung der Mitarbeiter, Kontrollverlust
MbE (Management by Encouragement)	Führungskraft geht auf die Mitarbeiter zu	Stärkung des Selbstbewusstseins, Förderung der Eigenverantwortung	Keine klare Führung, Zeitverschwendung
MbR (Management by Reward)	Führen über Belohnungen	Motivation, Loyalität	Überforderung der Mitarbeiter, Kontrollverlust
Walking Around	Ständiges Gehen durch den Betrieb	Offenheit, Ziel, Vertrauen	Keine klare Führung, Zeitverschwendung
MbS (Management by System)	Strukturierung der Aufgaben und Systeme	Effizienz, Klarheit	Überforderung der Mitarbeiter, Kontrollverlust

Abb. 20 · Buch S. 32



Abb. 21 · Buch S. 33

Abbildungen aus dem Arbeits- und Übungsbuch „Führung und Zusammenarbeit“, Fach 9 · Kapitel 1, Seite 20 bis 41, mit Lern- und Übungsstell ab Seite 42

© Wolfgang Möckel · fachwirt24.de

Auf einen Blick

- Persönlichkeit entsteht aus Anlage, Umwelt, beruflichen Erfahrungen und Selbststeuerung; Sozialverhalten wird durch Sozialisation, Reifung und Lernen erworben. Führungskräfte wirken als Vorbild.
- Maslow: Bedürfnisse wirken stufenweise. Herzberg: Hygienefaktoren verhindern Unzufriedenheit, nur Motivatoren schaffen Zufriedenheit.
- Personengruppen (Jugendliche, Ältere, Frauen und Männer, andere Kulturkreise, Menschen mit Behinderung) brauchen passende Maßnahmen – ohne Pauschalurteile. Rechtsgrundlagen: AGG, JArbSchG, SGB IX, MuSchG.
- Ziele werden aus der Zielhierarchie abgeleitet und SMART formuliert.
- Führungsstile: Lewin (autoritär, kooperativ, laissez-faire), Kontinuum nach Tannenbaum/Schmidt, Verhaltensgitter (9.9), situatives Führen nach Reifegrad (S1 bis S4).
- MbO ist die wichtigste Führungstechnik; Delegation verlangt Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung.
- Führungsdefizite werden durch Selbsterkenntnis (Feedback) und Lernerfahrung (Training, Mentoring) behoben.
- Kommunikation: Sender-Empfänger, vier Seiten einer Nachricht, Johari-Fenster, aktives Zuhören, Ich-Botschaften, Transaktionsanalyse.

Teste dich: drei Fragen zum Kapitel

1. In welcher Phase der Sozialisation übernimmt ein Mensch Berufsrolle, Betriebskultur und später die Führungsrolle?

- A) Sekundäre Sozialisation
- B) Primäre Sozialisation
- C) Tertiäre Sozialisation
- D) Reifungsphase

2. Was gilt bei der Kündigung eines schwerbehinderten Menschen nach Ablauf der ersten sechs Monate?

- A) Das Integrationsamt muss vorher zustimmen.
- B) Es genügt, die Agentur für Arbeit nachträglich zu informieren.
- C) Eine Kündigung ist in jedem Fall ausgeschlossen.
- D) Der Betriebsarzt muss die Kündigung genehmigen.

3. Welche Aufgabe sollte eine Führungskraft grundsätzlich nicht delegieren?

- A) Die Pflege der Kundendatenbank
- B) Die Einarbeitung neuer Kollegen in ein Programm
- C) Die Beurteilung ihrer Mitarbeitenden
- D) Die Organisation der Teambesprechung

Lösungen: 1 C · 2 A · 3 C · alle Aufgaben mit Erklärung in den MC-Aufgaben zu diesem Kapitel

So geht es weiter

Arbeits- und Übungsbuch	„Führung und Zusammenarbeit“, Fach 9: Kapitel 1, Seite 20 bis 41, mit Lern- und Übungsteil ab Seite 42 (Lernkarten, Richtig oder falsch, Kurzfragen und Fallaufgaben in drei Ebenen)
Multiple-Choice-Aufgaben	zu Kapitel 1 mit Lösungen und Erklärungen, kostenlos auf fachwirt24.de
Mindmap	Kapitel 1 als A3-Poster mit den Grafiken aus dem Buch, kostenlos auf fachwirt24.de
Prüfung	Führung und Zusammenarbeit steckt in beiden Situationsaufgaben und fast immer auch im Praxisthema deiner Präsentation