

Kapitel 1

Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung

Rahmenplan 9.1 · Folien zum Arbeits- und Übungsbuch



Inhalt dieses Kapitels

- 1 Persönlichkeit im Beruf
- 2 Sozialverhalten entwickelt sich
- 3 Motivation: Maslow
- 4 Motivation: Herzberg
- 5 Besondere Personengruppen
- 6 Zielorientiert führen
- 7 Führungsstile im Überblick
- 8 Situatives Führen (Hersey/Blanchard)
- 9 Führungsmethoden und Delegation
- 10 Führungsdefizite und Sandwichposition
- 11 Kommunikationsmodelle
- 12 Gesprächstechniken

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

MERKE

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

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

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.

Motivation: Herzberg

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

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.

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

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.

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

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)

Kommunikationsmodelle

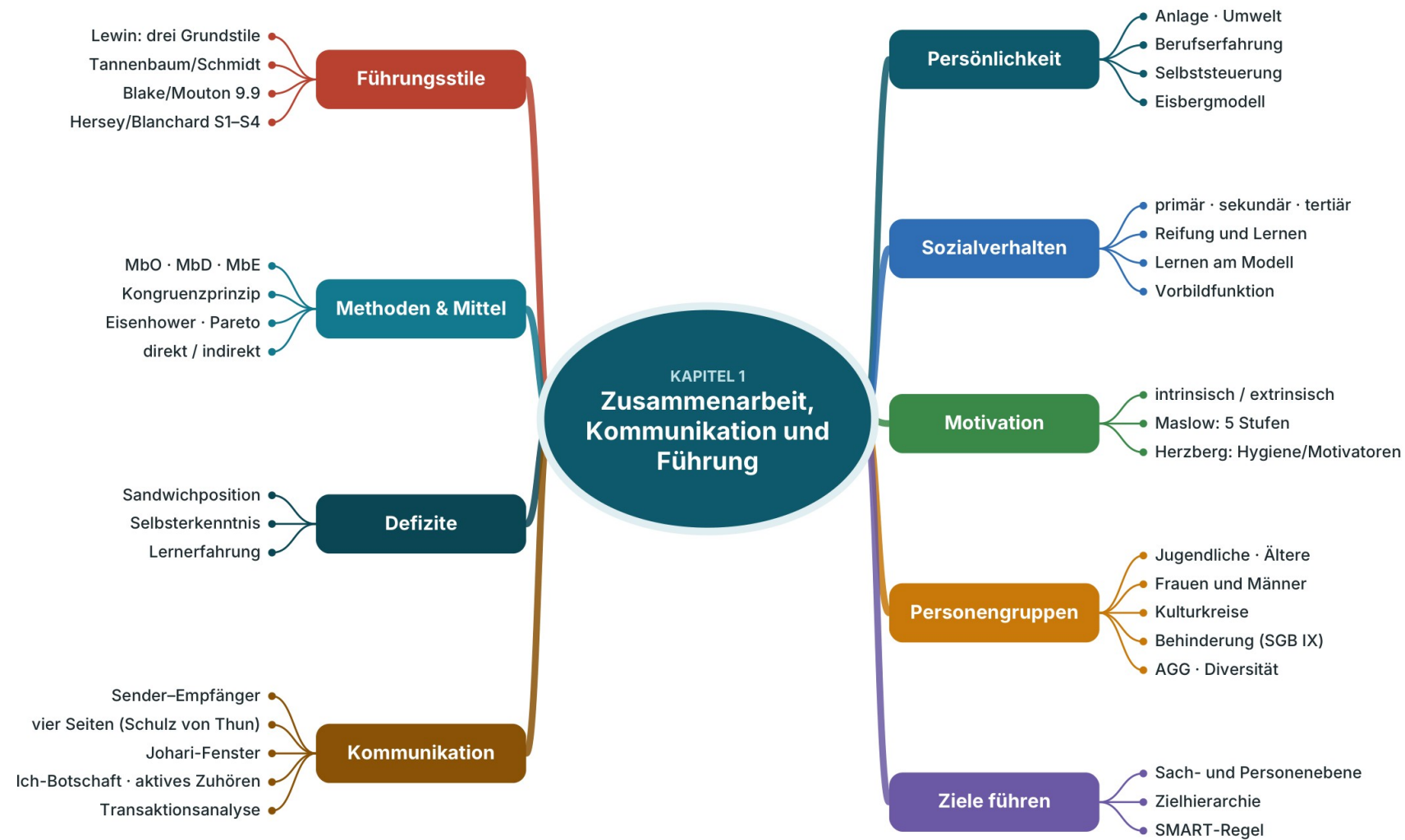
- Sender–Empfänger: codieren, decodieren, Feedback
- Vier Seiten: Sachinhalt, Selbstkundgabe, Beziehung, Appell
- Johari-Fenster: Feedback und Offenheit vergrößern die öffentliche Person
- Transaktionsanalyse: Eltern-, Erwachsenen-, Kind-Ich

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



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 (Erläuterungen in den Notizen) · alle Aufgaben im MC-Training zu diesem Kapitel