

## **2 Fachrichtungsübergreifende Basisqualifikationen**

### **2.4 Zusammenarbeit im Betrieb**

Die Wirtschaft dient der Bedürfnisbefriedigung.

**BWL** = Betriebswirtschaftslehre, d.h. **Mikroökonomie** ⇒ Ebene des **Betriebes**

**VWL** = Volkswirtschaftslehre, d.h. **Makroökonomie** ⇒ Ebene des **Staates** und der Staatenverbände, **Welt**

Zwei Prinzipien = **Ökonomische Prinzipien**

Maximalprinzip = aus gegebenen Ausgangsprodukten das Maximum an Ertrag erzielen

Minimalprinzip = vorgegebenen Ertrag aus möglichst wenig Ausgangsmaterial

## Motivation

Motiv  $\Rightarrow$  isolierter Bewegungsgrund des Verhaltens

Motivation  $\Rightarrow$  wenn in konkreten Situationen aus dem Zusammenwirken verschiedener aktivierter Motive das Verhalten entsteht

Motivation = Motiv

Ziel der Motivation ist eine definierte Leistung.

Leistung hat zwei Komponenten:

- Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Motivation

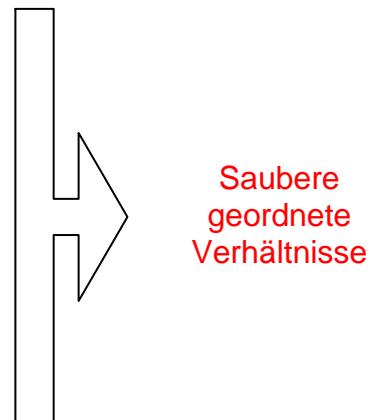
## Bedürfnispyramide nach Maslow



## **Motivation nach Herzberg (zweidimensionales System)**

### Hygienefaktoren = Entlastungsbedürfnisse

- Lohn, Gehalt
- Führungsverhalten muß in Ordnung sein
- Betriebsklima muß in Ordnung sein
- Arbeitsbedingungen müssen in Ordnung sein
- geordnete Arbeitszeit
- ansprechende Rente
- sicheren Arbeitsplatz



### Motivatoren = Entfaltungsbedürfnisse

- Arbeit an sich
- Gefühl benötigt zu werden
- Status
- Mitsprache
- Verantwortung
- Aufstieg

## Motivation

sachbezogene	↔	personenbezogene
direkt	↔	indirekt
unmittelbar	↔	mittelbar
intrinsisch (intra)	↔	extrinsisch (von Außen)

## **Menschliche Entwicklung**

### [zwei Aspekte](#)

- Individualentwicklung (genetisch bedingt)
- Soziale Entwicklung

### [Entwicklung](#)

- Relativ dauerhafte Veränderung von System (hier Mensch) in der Auseinandersetzung mit der Umwelt
- Beim Menschen ist die Entwicklung lebenslang

### [Veranlagung, Vererbung](#)

- genetische, erbmäßige Bestimmung des Menschen
- Körperbau, Sprachfähigkeit, Musikalität sind stärker genetisch bestimmt als andere Fähigkeiten

**Merke:**  $\Rightarrow$  **Training und Übung können zum Teil Talent ersetzen**

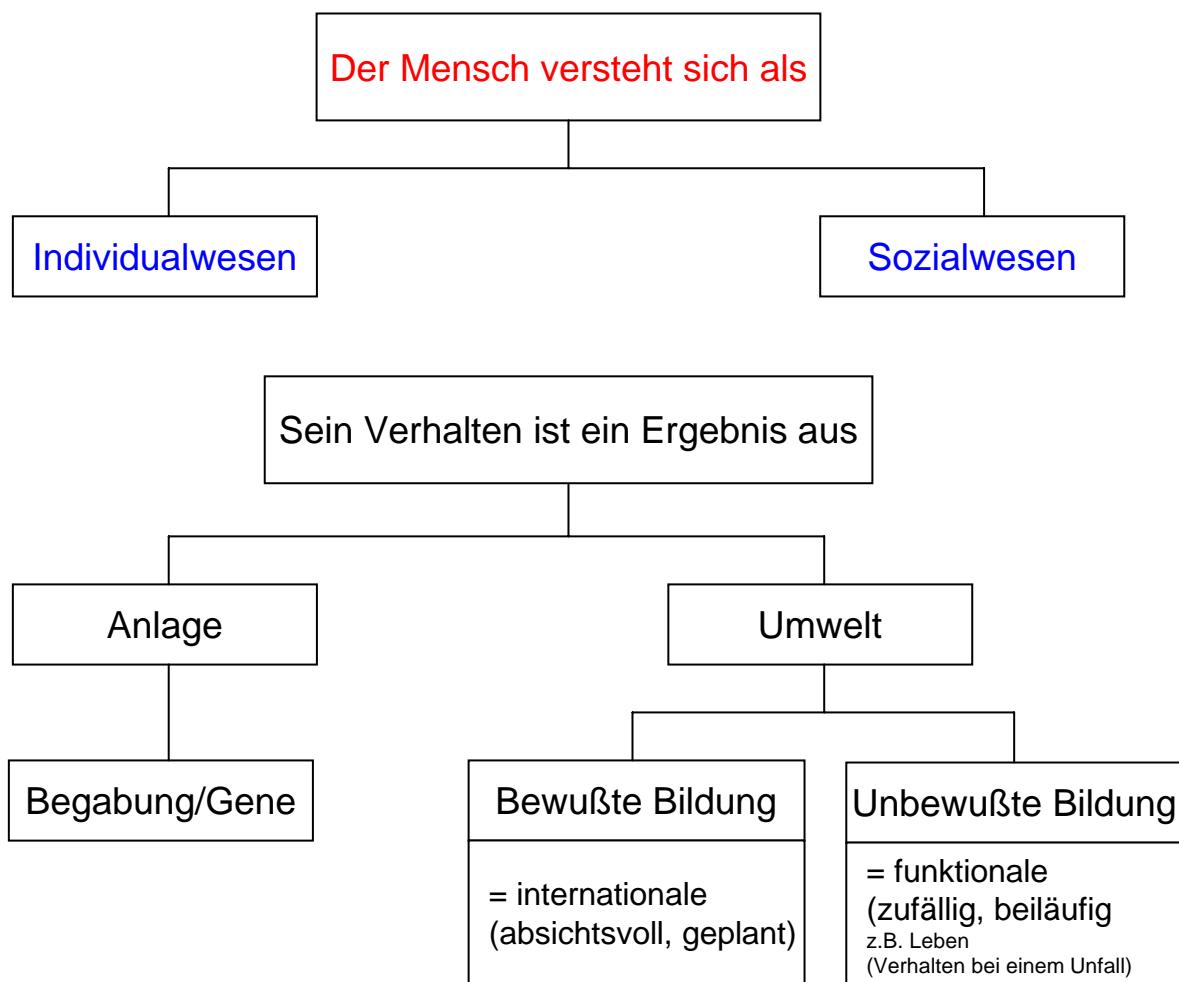
Entwicklung des Menschen offen, d.h. nicht bestimmt.

Entwicklung des Tieres ist beschränkt. Das Tier ist instinktgebunden.

Reifung	$\Rightarrow$	Entstehung, Wachstum und Funktionsfähigkeit
Wachstum	$\Rightarrow$	Zunahme an Größe und Gewicht
Ideal	$\Rightarrow$	wertvolle Idee, Lebensauffassung, z.B. Christentum
Vorbild	$\Rightarrow$	Ideal vertreten durch eine Person, z.B. Jesus
Idol	$\Rightarrow$	negatives Bild eines Ideals
Rolle	$\Rightarrow$	jeder Mensch nimmt im Leben viele Rollen wahr (z.B. Sohn, Freund, Kollege)
Status	$\Rightarrow$	er wächst aus der Wertschätzung der Rollenwahrnehmung
Primärgruppen	$\Rightarrow$	z.B. Familie, Verwandschaft zu Ihnen gehört man zwangsläufig
Sekundärgruppen	$\Rightarrow$	z.B. Vereine (Möglichkeit des Eintritts)
Akzeleration	$\Rightarrow$	Beschleunigung, z.B. des Wachstums/der Reifung
Retardation	$\Rightarrow$	Verzögerung, z.B. des Wachstums/der Reifung

**Phasen menschlicher Entwicklung (S. 429)**

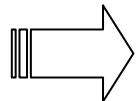
Merkmale	Phase "Pubertät" ca. 13 - 18 Jahre	Phase "Heranwachsender" ca. 18 - 21 Jahre Adoleszens = (erwachsen werden)	Phase "Erwachsener" ca. 21 - 40/50 Jahre
<b>Wertorientierung</b>	Kritik, Dinge werden in Frage gestellt, Wechsel von Leitbildern (Ideal)	Entwicklung eigener Maßstäbe und Leitmotive	eigene Maßstäbe, Gewohnheiten und Erfahrungen werden verfolgt
<b>Sozialverhalten</b>	Lösung von den Eltern, Suche nach neuer Gruppenzugehörigkeit, Geltungsbedürfnis, Drang nach Anerkennung und Bestätigung, oft extrem intolerant	Entstehen eines eigenen Rollenverhaltens, Suche nach Freundschaft, Liebe und sozialen Kontakten	Streben nach stabilen Sozialbedingungen, hohe Bedeutung des Arbeitslebens und der Familie
<b>körperliche Entwicklung</b>	Längenwuchs, Ausbildung der Geschlechtsreife, ungelenke Bewegungen, allmähliche Proportionierung der körperlichen Gestalt	abschließende Entwicklung der Innenorgane	bis zum 30./40. Lebensjahr, Höhepunkte der Muskelkraft, danach: Abnahme der Muskelkraft und Nachlassen der Sinnesorgane
<b>emotionaler Bereich</b>	schwankende Gefühlswelt, instabile Emotionen, Drang nach Erlebnissen	wachsende Selbstsicherheit, zunehmende emotionale Stabilität	im allgemeinen emotional stabil und ausgewogen
<b>Gedächtnis/Kognition</b>	noch schwankend in Sicherheit und Ausdauer, später zunehmende Verbesserung der Gedächtnisleistung	Abschluß der Funktionssicherheit	nachlassendes Lerntempo, nachlassendes Ultrakurzzeitgedächtnis, verstärkter Rückgriff auf das Langzeitgedächtnis



## Verhaltensmodelle

### Schichtmodelle

Geist  
Gefühl  
Trieb



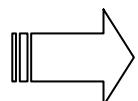
sie beeinflussen den Menschen  
es kommt darauf an, sie in Balance zu halten

### Modell Bewußtsein/Unbewußtsein

Es gibt Sachverhalten, die stets präsent sind und andere, die ins Unterbewußtsein abgleiten.  
Nur wenn das Gefühlsleben in Ordnung ist sind Konflikte zu lösen.  
Traumata = Verletzung der Seele

### Instanzenmodell

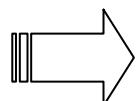
Es  
Ich  
Über-Ich



auch hier gilt es, sie in Balance zu halten, sonst wird der Mensch  
Feind seiner selbst

### Transaktionsmodell

Eltern-Ich  
Kindheits-Ich  
Erwachsenen-Ich



Der Mensch ist dann gesund, wenn sich die drei Ich-Zustände  
in guten Ausgleich befinden

## **Lernen**

Gegeben, wenn zukünftiges Verhalten sich dauerhaft verändert. ([lebenslange Aufgabe](#))

### **Drei Bereiche**

- kognitive Bereich = geistiger Bereich, Wissen
- affektiver Bereich = seelischer, emotionaler Bereich
- psychomotorischer Bereich = körperlicher Bereich, Bewegung

### **Lernarten**

- durch Einsicht, d.h. kognitiver Bereich
- durch Nachahmung, d.h. psychomotorischer Bereich
- durch Verstärkung, durch Lob des Positiven, Erfolg lässt uns in der gewählten Richtung fortfahren
- durch Übung (Training); d.h. durch Wiederholung
- durch Reaktion, S-R (Stimulus, Assoziation = in Verbindung, Reaktion, aufgrund von Erfahrungen)
- Versuch und Irrtum (trial and error)

### **Die Gruppen (S. 434)**

Gruppe = überschaubare Zahl von Menschen

Kennzeichen: überschaubare Zahl  
ähnliche, gleiche oder gemeinsame Interessen  
gemeinsame Ziele, Probleme  
mehr Binnen- als Außenkontrolle  
Entwicklung eines "Wir"-Gefüls  
Entwicklung von Führerschaften  
Entwicklung nach Leistung  
Entwicklung nach Beliebtheit  
Physische Nähe  
Führerschaft (Können und Beliebtheit) ⇒ Rollendifferenzierung  
Formelle und informelle Führer

- **formelle Führer** eingesetzt durch Betriebsleitung
- **informelle Führer** bestimmt durch Gruppe

### **Gruppenarten**

- formelle Gruppen z.B. Abteilung in einer Firma bestimmt durch Personalleitung
- informelle Gruppen können z.B. aufgrund gemeinsamer Interessen wie:  
Sportverein oder gemeinsamer Heimweg (Fahrgemeinschaft)  
entstehen. Bildung der Gruppen auf Freiwilligkeit und Spontanität.  
Zufälliges Zusammenkommen auf Grund gemeinsamer Interessen
- Primär Gruppen dauerhafte Binnenkontakte, z.B. Familie
- Sekundäre Gruppen loser Zusammenhalt auf Zeit und Rücktrittsrecht

### Gruppendynamik

Gruppendynamik = Prozesse der Meinungs- und Entscheidungsfindung

### Gruppendruck

Einwirkung auf Mitglieder, die von Gruppennorm abweichen

### Aspekte für Gruppengröße

- Aufgabenstellung
- verfügbare Zeit der Arbeitsbedingungen
- soziale Kompetenz der Gruppenmitglieder

### Positive Aspekte

- Lücken schließen
- unbürokratische Kommunikation
- Befriedigung von Bedürfnissen

### Negative Aspekte

- von Norm abweichende Gruppenziele möglich
- Verbreitung von Gerüchten und damit Ängsten
- Isolierung unbeliebter Mitarbeiter (Mitglieder)
- Gruppenzwang

## **Begriffe der Gruppensoziologie**

### **Position**

Beschreibung des sozialen Ortes (Lage z.B. des Meisters)

### **Rolle**

Mensch hat im Laufe des Lebens viele Rollen wahrzunehmen z.B. Sohn, Eltern, Kollege ...

### **Status**

Wertschätzung der Wahrnehmung der Aufgabe

### **Statussymbol**

Besondere Privilegien und Merkmale (z.B. Firmenwagen, eigener Parkplatz, besondere Kleidung oder Abzeichen wie bei der Polizei)

### **Rollenkonflikte**

innere Rollenkonflikte      Ausbilder ist Onkel eines Auszubildenden

äußere Rollenkonflikte      Mitarbeiter soll zwei Aufgaben gleichzeitig wahrnehmen  
(z.B. Geburtstag der Ehefrau und Mitglieder einer Mannschaft am gleichen Tag)

### Einzelne Rollen innerhalb einer Gruppe

<b>Art der Rolle</b>	<b>Kennzeichen</b>	<b>Behandlung und Umgang</b>
Blender	Täuscht etwas vor, was durch die Realität nicht belegt wird	Schwierige Aufgabenübertragung, um die Grenzen aufzuzeigen
Star	Vermittelt den Eindruck des Fachmanns, was er auch sein kann, stört jedoch damit das Zusammenleben, Bedrohung des formellen Führers (Meister) durch informelle Führerschaft	In die Arbeit und Führerschaft des Meisters einbeziehen. Isolation würde Unruhe/-frieden stiften, auch Versetzung hätte Folgen
Intregant	Hat Freude am Leid Anderer, am Unfrieden in der Gruppe, spielt Mitglieder gegeneinander aus	Outen und bloßstellen
Drückeberger	Drückt sich vor Verantwortung und vor Aufgaben	Systematische Kontrolle und fordern
Aussenseiter	Sondert sich ab	An die Gruppe heranführen und integrieren
Ausgestoßene	Von der Gruppe ausgestoßen	Gruppe an Ihre Pflicht erinnern und für Aufnahme sorgen in dem Vorurteile abgebaut werden
Neuling	Neu in der Gruppe, ohne Ahnung von Sitten und Gebräuchen	An Gruppe Herausfinden Gebräuche erläutern
Absahner	Nimmt alles mit ohne Gegenleistung	Zurechtweisung (ironisch) Bei Lernfähigkeit ⇒ ausgrenzen

## **Probleme und Regeln des Umgangs mit besonderen Personengruppen (S. 439)**

- weibliche Mitarbeiter
- jugendliche Mitarbeiter
- ausländische Mitarbeiter
- ältere Mitarbeiter
- behinderte Mitarbeiter

### **1. weibliche Mitarbeiter**

Anteil der Frauen in best. Gewerbezweige

Gesundheitswesen	81%
Bekleidung	79%
Gastgewerbe	68%
Dienstleistungen	61%
Bildung, Wissenschaft	59%
Bauen	53%
Staat	42%
Industrie	30%

### **Besonderheiten der weiblichen Mitarbeiter**

- geringere Körperkräfte
- höhere Ausdauer, insbesondere bei Bandarbeit usw.
- höheres Sprachvolumen
- belastungsfähiger
- Angst vor Technik (aus der Erziehung heraus)
- Bestreben in Gruppe zu bleiben
- Scheu vor Neuem
- der Beruf ist nicht immer Lebensaufgabe
- Interesse am Verdienst überwiegt häufig

Verhaltensregeln (Umgang) bei weiblichen Mitarbeitern

- mit Kritik vorsichtig und sparsam umgehen (Wortwahl und Tonwahl)
- Frauen nehmen Kritik oft persönlich, als Beleidigung
- keine Anmache, Machotum
- keine sexuelle Anmache
- Angst vor der Technik nehmen
- Gruppen nicht ohne Not trennen
- Frauen sind leicht nachtragend

Forderungen an den Meister (weibliche MA)

Einführung (neue Arbeit)

- Befangenheit nehmen
- anfangs Hilfestellung leisten
- für Kontakt zu anderen sorgen
- Bevorzugungen vermeiden
- Empfindlichkeiten beachten
- nicht überfordern
- betont gerecht sein

Kontrolle

- behutsam vorgehen
- oft genügen schon Andeutungen

Anerkennung

- sachlich bleiben  
nichts übertreiben  
keine Gegensätze betonen  
(durch Vergleiche gegeneinander)

Kritik

- Niemand bloßstellen  
Hinweise und Hilfe geben

## 2 jugendliche Mitarbeiter

Definition	14 - 18 Jahre	=	Jugendlicher	} strafrechtliche Definition
	18 - 21 Jahre	=	Heranwachsender	

## Besonderheiten der jugendlichen Mitarbeiter

- Abnabelung vom Elternhaus
- Bindung an Gruppe
- Emotionale Sicherheit
- Aufsässigkeit
- eigene Mode und Weltanschauung (Selbstgestaltungstendenzen)
- Unsicherheit im Auftreten wird überspielt durch Großspurigkeit

## Forderungen an den Meister (jugendliche MA)

- Kenntnis der Denk- und Verhaltensmuster
- Verständnis für Übergangsphase
- Vorbild
- festes, aber vernünftiges Auftreten
- auf ordnungsgemäße Ausführung achten (als berufserzieherische Maßnahme)
- Richtiges vorheben, Falsches verbessern (lassen)

Einführung (neue Arbeit)

- geduldig erklären und helfen
- Vertrauen erwecken
- Vorbild im Verhalten sein
- älteren Mitarbeitern helfen, Jugendliche zu verstehen

Kontrolle

- Kontrollkriterien (Maße, Güte, Fehler, Zeit) vorher mitteilen
- Leistungsmotivation nicht herabsetzen
- Hinweise und Hilfen geben
- bei verlangter Genauigkeit Zeit lassen

Anerkennung

- spornt an u. schafft Selbstvertrauen und Sicherheit
- Jugendliche sind sehr kritisch gegenüber sich u. anderen
- individuell vorgehen
- verständnisvoll urteilen

Kritik

- mit Positivem beginnen
- maßvoll sein
- Gelegenheit zur Stellungnahme geben
- Fehler u.U. selber finden lassen
- Ursachen dafür suchen
- keine falsche Maßstäbe setzen
- Zuversicht vermitteln

### 3 ausländische Mitarbeiter

- Besonderheiten der ausländischen Mitarbeiter
- anderer Kulturkreis
  - andere Eßgewohnheiten
  - Religionszugehörigkeit mit deren Forderungen
  - Sprach- und Kommunikationsprobleme (sach- und Beziehungsebene)
  - andere Einstellung zur Frau
  - andere Einstellung zur Sexualität
  - Unterschied geschriebenes und gesprochenes Wort

### Forderungen an den Meister (ausländische MA)

- sachangemessen, ruhig und überlegt handeln
- kein Rassismus und Fremdenfeindlichkeit zeigen
- verständnisvoll vorgehen
- bei verlangter Präzision und Ordnung geduldig und korrekt sein
- Sicherheit geben
- Ursachen der Fehler erkennen (z.B. echtes oder vorgetäuschtes Nicht - Verstehen)

#### Einführung (neue Arbeit)

- Mißtrauen und Empfindlichkeiten nicht entstehen lassen
- Kontaktperson benennen (Paten)
- Vorurteile vermeiden
- nationale und religiöse Eigenheiten berücksichtigen

#### Weisung/Kontrolle

- keine Unterschiede zu anderen MA aufkommen lassen
- langsames Eingewöhnen zulassen
- selbst Vorbild sein

#### Anerkennung/Kritik

- Selbstvertrauen und Leistung nehmen zu
- Anpassungsschwierigkeiten berücksichtigen

#### 4 ältere Mitarbeiter

Definition Frauen ab 45 Jahre  
Männer ab 50 Jahre

Definition der Arbeitsverwaltung

#### Besonderheiten der älteren Mitarbeiter

Fähigkeiten, die sich verringern	Fähigkeiten die altersbeständig sind	Fähigkeiten, die wachsen
<ul style="list-style-type: none"><li>- geistige Wendigkeit</li><li>- Leistungen der Sinnesorgane</li><li>- Reaktionsfähigkeit</li><li>- Anpassungsfähigkeit</li><li>- Kurzzeitgedächtnis</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Wissensumfang</li><li>- Konzentrationsfähigkeit</li><li>- sprachliche Kenntnisse</li><li>- Widerstandsfähigkeit gegenüber normalen psychischen und physischen Forderungen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Arbeits und Berufserfahrung</li><li>- Urteilsfähigkeit</li><li>- Gesprächsfähigkeit</li><li>- Auffassungsvermögen</li></ul>

#### Forderungen an den Meister (ältere MA)

- u.U. nachlassende Anpassungsfähigkeit (Umstellungsbereitschaft)
- keine Über- oder Unterforderungen (keine "Flucht" in die Krankheit fördern)
- Erfahrungen, Leistungen und persönliche Situation berücksichtigen
- Schwere und Tempo der Arbeit begrenzen
- Unfallgefahren bedenken
- altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung vornehmen

- Einführung (neue Arbeit)
- keine Einschränkung des "Ansehens" zulassen
  - den Eindruck des "Lästig-Fallens" vermeiden
  - Mißtrauen abbauen
  - Gründe der Umsetzung allgemein erläutern
  - neue Gruppe auf den "Älteren" vorbereiten
  - "Ältere" gündlich informieren
  - auf ihre Erfahrungen zurückgreifen

- Weisung/Kontrolle/  
Anerkennung und Kritik
- Verständnis für die veränderten Arbeitsumstände zeigen und sich in die Situation des anderen einfühlen
  - Anerkennung betonen

- Arbeitseinsatz
- Arbeitsrhythmus und -einteilung dem Älteren überlassen
  - Reaktion/Umstellung sind erschwert
  - statt Tempo- nun Kontrollarbeiten
  - sitzende Tätigkeit
  - Seh- und Hörvermögen nicht überfordern

#### 4 behinderte Mitarbeiter

- **Schwerbehinderung** bei **mehr als 50%** Behinderung
- eine **30 - 50%-ige Behinderung** ist u.U. zu behandeln wie Schwerbehinderung
- eine nicht vorübergehende Funktionsbeeinträchtigung im körperlich, geistigen oder seelischen Bereich

Arten 30% psychisch Kranke mit z.B. Kontaktsschwierigkeiten, gestörter Leistungsfähigkeit, Verhaltensstörungen

60% geistig Behinderte mit z.B. eingeschränkten intellektuellen Fähigkeiten

10% Körperbehinderte mit z.B. eingeschränkter Bewegungsmöglichkeit (Lähmungen), Contergan Schäden und Unfallschäden

≈1% Sinnesbehinderte mit z.B. Sehstörungen (Blinde), Schwerhörige und Gehörlose

#### Besonderheiten der behinderten Mitarbeitern

##### psychisch Kranke

Sie bedürfen in der Regel psychologischer, psychotherapeutischer oder psychiatrischer Behandlung und danach bzw. gleichzeitig menschlicher Unterstützung durch die Umgebung, damit sie mit ihren Problemen nicht allein gelassen werden. Auf keinen Fall dürfen solche Personen ihren Arbeitsplatz ohne zwingende Notwendigkeit verlieren, denn dann können sich die Heilungsaussichten nur verschlechtern.

Sofern sich ein Meister über einen psychisch Kranke, die Art seiner Behandlung und den zweckmäßigen Umgang mit ihm unterrichtet hat, ergeben sich daraus unmittelbar die für ihn wichtigen Schritte. Gleichzeitig sollte er Vorurteile auch bei den Mitarbeitern, Verspottung durch andere und allzu ängstliche Vorsicht im Umgang mit dem Kranke vermeiden. Kontakt mit Angehörigen und den behandelnden Personen (Ärzten, Psychologen) ist immer hilfreich und wird von ihnen dankbar begrüßt. Der Kranke selbst benötigt Verständnis, sprachlichen Kontakt und Hilfe.

##### geistig Behinderte

Manche intellektuellen Funktionen (des Gehirns) kommen nicht voll zur Entfaltung, die Behinderungen sind sehr unterschiedlich. Solche Menschen können u.U. mit Sondererlaubnis Auto fahren, normal schulfähig sein, aber auch als Sprachbehinderte ständiger Hilfe bedürfen. Soweit sie in einem Betrieb arbeiten können, ist es leicht, mit ihnen Kontakt aufzunehmen. Einfühlungsvermögen, Phantasie und Geduld gehören aber dazu. Auf jeden Fall muß vermieden werden, daß sie sich isoliert fühlen. Und ihr Vertrauen darf man nicht enttäuschen.

### Körperbehinderte

Hier handelt es sich um Mitmenschen mit einem eingeschränkten Bewegungsraum im Gebrauch der Arme und Beine, die unter Vorurteilen, Rücksichtslosigkeit und Gleichgültigkeit der Umwelt zusätzlich leiden und bei denen Kontaktmangel, fehlende Partnerschaft und oft ständige Abhängigkeit von fremder Hilfe auch zu Persönlichkeitsveränderungen führen können. Enttäuschungen, Resignation und Rückzug in die Isolation sind dann die Folgen. Auch sie können im Beruf zu beachtlichen Leistungen kommen, wenn man ihnen die erforderlichen Hilfen gewährt und ihnen mit Verständnis entgegentritt. Das gilt besonders für Rollstuhlfahrer!

### Sinnesbehinderte

Die Schwerhörigkeit hat vielerlei Ursachen. Ihre Auswirkungen zeigen sich in verzerrtem oder vermindertem Hören, was zu erschwertem Kontakt führt und dadurch auch Mißtrauen hervorrufen kann. Hörgeräte schaffen nur zum Teil Abhilfe, weil durch sie auch Lärmempfindlichkeit entstehen kann. Der Umgang mit ihnen wird ähnlich überlegt sein müssen wie der mit Gehörlosen.

Gehörlose haben von Geburt an oder durch Unfall bzw. Krankheit keine Möglichkeit der akustischen Wahrnehmung, Sprache und Musik, Naturgeräusche und vor allem die eigene Stimme sind ihnen fremd. Sie können sich nicht wie andere Menschen verständigen, schauen ihnen ständig auf den Mund und verfügen nur über begrenzte Berufsmöglichkeiten. Sie sind eine lautlame Minderheit, die leicht übersehen wird. Man muß sie so weit wie möglich am Leben der Umwelt teilnehmen lassen und ihnen mit Hilfe, nicht aber mit Mitleid gegenüberstehen. Wer plötzlich sein Gehör verloren hat, vorher aber normal hören konnte, leidet besonders stark, weil er nicht gelernt hat, als Gehörloser (von Geburt an) zu leben. Hier ist besondere Rücksicht angebracht.

Blinde (bzw. schwer Sehgestörte) finden sich im Alltag häufig gut zurecht. Je nach Anlagen und Schulbildung erreichen sie auffallende berufliche Leistungen. Man kann mit ihnen über alles reden. Trotzdem sind sie auf Verständnis und Hilfe angewiesen, weil sie für vieles Hilfe brauchen. Auch hier können Einsamkeit, Verbitterung und Resignation entstehen. Im Betrieb meist auf bestimmten Arbeitsplätzen eingesetzt, erwarten sie sprachlichen Kontakt und statt oberflächlichen Mitleids Anerkennung ihrer Leistungen und Einbezogensein in das soziale Leben der Umwelt.

### Rehabilitationsfälle

Dazu gehören Langzeiterkrankte, Unfallverletzte, Berufskranke oder stark Leistungsgeminderte. Heilgymnastik, Umschulung z.B. nach einem Herzinfarkt.

Ihre Wiedereingliederung erfordert am Arbeitsplatz eine enge Zusammenarbeit zwischen Arzt und Vorgesetzten.

### Forderungen an den Meister (behinderte MA)

#### Umgang

- kein mitleidiges Verhalten zeigen
- Gefühl des "Mitgeschleppt-Werdens" vermeiden
- keine Überforderung
- die menschliche Verpflichtung zur Hilfe sehen
- das Bewußtsein einer allmählich wieder vollwertigen Arbeitskraft vermitteln
- keine unbegründeten Ausnahmen zulassen
- Kollegen zum verständnisvollen Helfen anregen
- den Betroffenen zur Geduld anhalten
- Erfolge aufzeigen
- falschen Ehrgeiz abbauen helfen

Behinderte und z.T. auch Rehabilitationsfälle unterliegen den besonderen Regelungen des Schwerbehinderten - Gesetzes.

## Unternehmensphilosophie und -kultur, Corporate identity

Das spezifische Wertesystem eines Unternehmens = corporate identity

### Beispiele

- Gewinnmaximierung
- Erhöhung des Marktanteils
- Grundversorgung (z.B. Stadtwerke)

### Unternehmenskultur lässt sich durch folgende Fragenstellung ermitteln:

- wer hat Unternehmen gegründet?
- wann wurde Unternehmen gegründet?
- was war die Gründungsidee?
- was sind die Grundmuster der Mitarbeiterführung (Liniensystem, kooperative Führung, Hierarchie im Betrieb)?
- welche Bedeutung haben Kunden?
- wie engagiert sind Unternehmen im sozialen und kulturellen Umfeld?
- wie arbeitet sie auf Kammerebene mit (HWK, IHK)?

## **Auswirkungen industrieller Arbeit auf Motivation und Verhalten der Mitarbeiter**

Alle Maßnahmen zur Arbeitszufriedenheit (siehe Motivation nach MASLOW und HERZBERG)

### Anforderungen am Arbeitsplatz:

- Gestaltung des Lohnes
- Gestaltung Arbeitszeit
- Gestaltung des Arbeitsplatzes
- Gestaltung der Arbeitsumgebung
- Soziale Maßnahmen
- Formen der Arbeitsorganisation

### Anforderungen des Arbeitsplatzes

Wichtig ist für den Industriemeister der Einblick und das Wissen um die Bedeutung und die Wertigkeit des bestimmten Arbeitsplatzes

Hilfreich ist die Aufgliederung,

- Vielseitigkeit der Aufgabe feststellen
- Grad der Arbeitsteilung erkennen
- Häufigkeit bestimmter Aufgaben
- Sachmitteleinsatz und deren Wert beurteilen

### Vorgehensweise:

Analytisch: jede Fähigkeit wird genau festgestellt und registriert, z.B. mit Hilfe des „Genfer Schemas“

Summarisch: Vergleich mit anderen, ähnlichen Arbeitsplätzen  
Grobes, oberflächliches Verfahren, das oft den Mitarbeitern nicht gerecht wird

<b>Merkmal</b>	<b>Können</b>	<b>Belastung</b>
<b>Geistige Anforderungen</b>	X	X
<b>Körperliche Anforderungen</b>	X	X
<b>Verantwortung</b>	---	X
<b>Umwelt</b>	---	X

Die einzelnen Arbeitsteile werden nach diesem Arbeitsschema gewichtet.

### Gestaltung des Lohnes

Lohn ist Entgelt für geleistete Arbeit auf gesetzlicher (z.B. öffentlicher Dienst) oder vertraglicher Basis

- wird im Band 2 BWL, Herr Libal, eingehend behandelt und ist dort Prüfungsthema

### Gestaltung der Arbeitsumgebung

- Ist Gegenstand in „Rechtsbewußtes Handeln“, Herr Welsch, Band 3 Arbeitsplatz und Arbeitssicherheit, Umweltrecht und Datenschutz.

## **Zu Gestaltung der Arbeitszeit**

### Aus Sicht des Arbeitgebers

- Nutzung der Maschinen
- Ausgleich von saisonalen Schwankungen
- Berücksichtigung von Kundenwünschen

### Aus Sicht der Mitarbeiter

- Tages-, Wochen-, Monats- und Jahresarbeitszeit nach eigenen Wünschen
- Lebensarbeitszeit
- Urlaubs- und sonstige Wünsche, z.B. Mitgliedschaft in Verein

### Heutige Lösungen

- Grundmodell, d.h. bestimmte Stundenzahl in der Woche
- Gleitzeit
- Zeitguthaben
- Schichtsysteme
- Job-sharing

## **Zu Gestaltung des Arbeitsplatzes**

Ziel  $\Rightarrow$  Humanisierung, d.h. alle Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen.

### **Negative Folgen schlechter Bedingungen**

- Fehlzeiten
- Höherer Krankenstand
- sinkende Leistungen
- Sinkende Motivation
- höhere Funktion  $\Rightarrow$  häufiges wechseln des Arbeitsplatzes

### **Mit Hilfe der Ergonomie**

- bessere Arbeitsplätze
- schönere Arbeitsumgebung
- menschengerechte Maschinen und Werkzeuge

### **weiter Ziele**

- stärkere Einbindung der MA in Entscheidungsprozesse
- moderne Führungsstile

## **Motivation**

Motiv  $\Rightarrow$  Ein Motiv ist ein Beweggrund für ein Verhalten (Denken, Tun, Handeln)

Motivation  $\Rightarrow$  Komplexes zusammenwirken von Motiven

Ziel ⇒ höhere ⇒ **Leistung**

<b>Leistungsfähigkeit</b>	<b>Leistungsbereitschaft</b>
<u>abhängig von:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vererbung</li><li>• Veranlagung</li><li>• Training</li><li>• Ausbildung</li><li>• Übung</li></ul>	<u>abhängig von:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• Interesse</li><li>• Freude an der Arbeit</li><li>• Erfolg</li><li>• Lob</li><li>• Motivation (d.h. insbesondere von den Motivatoren nach Herzberg)</li></ul>

## **Humanisierung der Arbeit**

### **Moderne Verfahren**

#### **1. Jobrotation**

= systematischer Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel

#### **2. Jobenlargement**

= Arbeits- und Aufgabenerweiterung

#### **3. Jobenrichment**

= Arbeits- und Aufgabenvertiefung, Arbeitsanreicherung

#### **4. Teilautonome Gruppen (auto = selbst, automobile = sich selbst bewegen)**

= Selbstverantwortlichkeit und Entscheidungsfähigkeit

## Humanisierung der Arbeitswelt

Verfahren	Definition u. Beispiel	Motivation	Vorteile	Nachteile
Job rotation	Systematischer Wechsel von Arbeitsplätzen u. -Aufgaben Bsp.: bohren - drehen - fräsen	<ul style="list-style-type: none"> <li>stärkere Identifikation mit dem Produkt</li> <li>höhere Qualifikation</li> <li>Integration in Gruppe u. Betrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>flexibler Einsatz</li> <li>Abbau einseitiger Belastung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>höhere Anlernkosten</li> <li>Problem der Abgrenzung der Verantwortung</li> </ul>
Job enlargement	Aneinanderreihung strukturell gleichartiger Aufgaben Bsp.: Fertigung eines Werkstücks durch eine Person	<ul style="list-style-type: none"> <li>flexibler Einsatz</li> <li>höhere Qualifikation der MA</li> <li>höhere Lernfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Belastungswechsel</li> <li>geringerer Transport</li> <li>Personaleinsparung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>höhere Lohn- u. Anlernkosten</li> <li>Mehrfachbereitstellung von Maschinen und Werkzeugen</li> </ul>
Job enrichment	Zusammenfassung von planenden, ausführenden u. kontrollierenden Tätigkeiten in einer Person Bsp.: ein Werkstück von einer Person geplant, gefertigt und auf Funktion geprüft	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikation mit der Arbeit</li> <li>höhere Qualifikation</li> <li>stärkeres Selbstbewußtsein</li> <li>Erfolgserlebnis durch Rückmeldung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhöhung der Qualität</li> <li>geringere Fluktuation</li> <li>geringerer Krankenstand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>erhöhte Lohn- u. Anlernkosten</li> <li>aufwendige AP-Gestaltung</li> </ul>
Teilautonome Gruppen	Entscheidung über Verfahrens- u. Arbeitsweise in der Verantwortung einer Gruppe Bsp.: Gruppe verteilt selbstständig unter sich Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>stärkere Identifikation</li> <li>höheres Gruppenbewußtsein</li> <li>größere Selbständigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhöhung der Qualität</li> <li>geringere Fluktuation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>höhere Lohnkosten</li> <li>Problem der Kontrolle</li> </ul>

## **Projekt**

### **Definition**

Einmaliges Vorhaben einer Aufgabenausführung

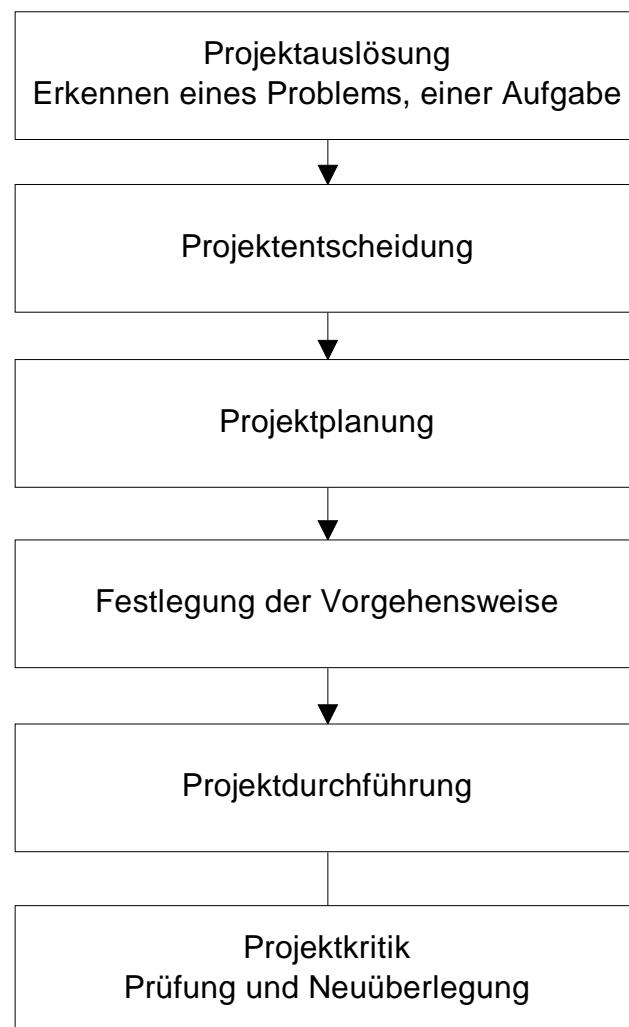
### **Kennzeichen**

- Komplexität (vielfältige Aufgaben)
- Einhelligkeit
- Bedeutung
- Zeitl. Begrenzung
- Fachübergreifend
- Risiko

### **Beispiele:**

- Produktentwicklung
- Werkerrichtung
- Bauvorhaben
- Heirat

## Phasen



## **Schwachstellenanalyse**

**Benchmarking  
(Bestenvergleich)**

**Checkliste**

## **Problemlösegruppen**

- Projektgruppen
- Qualitätszirkel (ppm = parts per million)
- Werkstattzirkel
- Werkstattgruppen
  - *Fertigungsinsel*
  - *Boxenfertigung*
  - *Sternfertigung*

## **Werkstattgruppen**

- Hohe Fixkosten
- Monotonie
- Entfremdung (Einzelarbeitsplätze)
- Höhere Fehlzeiten (aus ergonomischer Sicht „gesundheitlich“, Motivationsssenkung)
- Unflexibles Personal
- Geringeres Qualifikationsniveau erforderlich

## Führungsverhalten

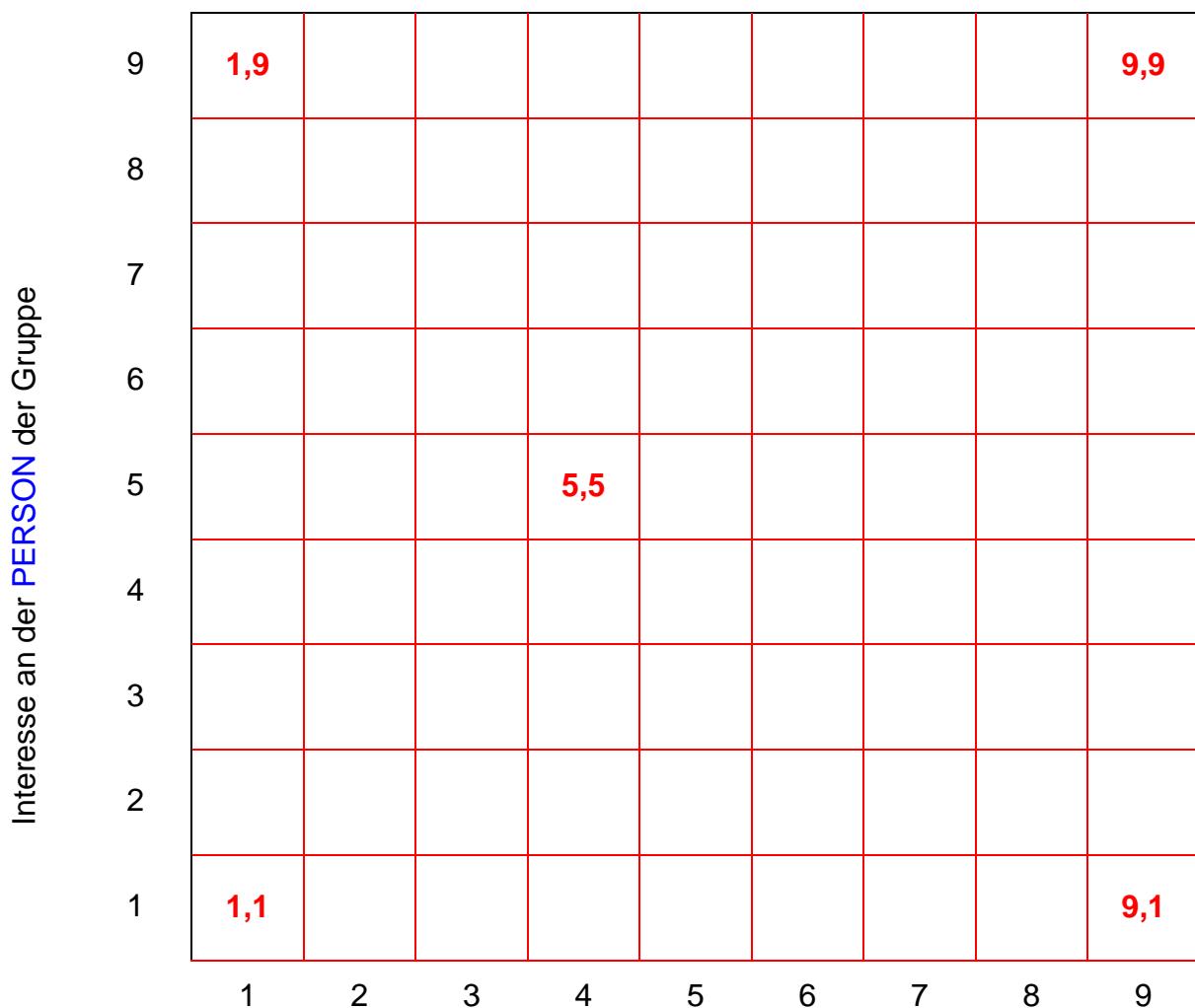
### GRID = Führungsgitter nach Blake/Mouton

Ein Gitter (Grid = engl. Gitter) mit dessen Hilfe man Punkte oder Aussagen festlegen oder wieder finden kann.

z.B. Atlas, Weltkugel, Hotelführer

Das Gitter ist zweidimensional ausgelegt.

X – Achse = Interesse an der Sache der Arbeit an der Produktion ⇒ 1. Stelle  
Y – Achse = Interesse am Menschen an der handelnden Personen, der Gruppe ⇒ 2. Stelle



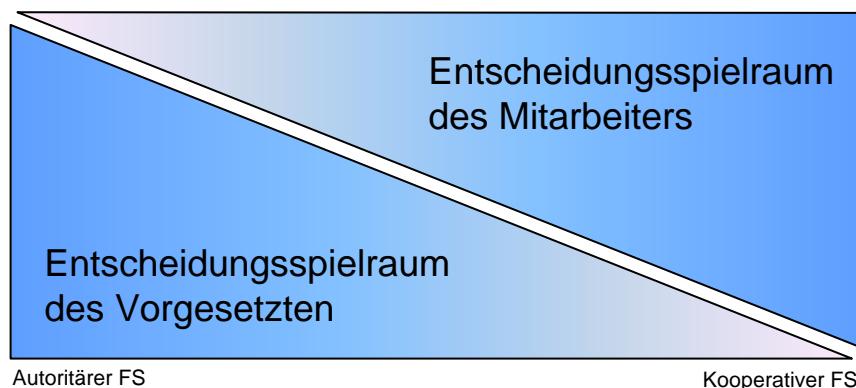
Interesse an der **SACHE**, an der **AUFGABE**, mir selbst, an der **PRODUKTION**

Man kann mit dieser Methode mehrere Mitarbeiter der Führungsebene innerhalb einer Grafik beurteilen

- 1.1 weder Leistungsdruck, noch Interesse am Mitarbeiter, indifferentes Verhalten, gleichgültig
- 1.9 geringer Leistungsdruck, Sorge um gute Arbeitsatmosphäre
- 9.1 hoher Leistungsdruck, Mitarbeiter interessieren weniger, schlechtes Betriebsklima
- 5.5 Kompromißorientierte Vorgehensweise
- 9.9 Versuch Ziele des Betriebes mit Interessen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen

### Führungsstile (FS)

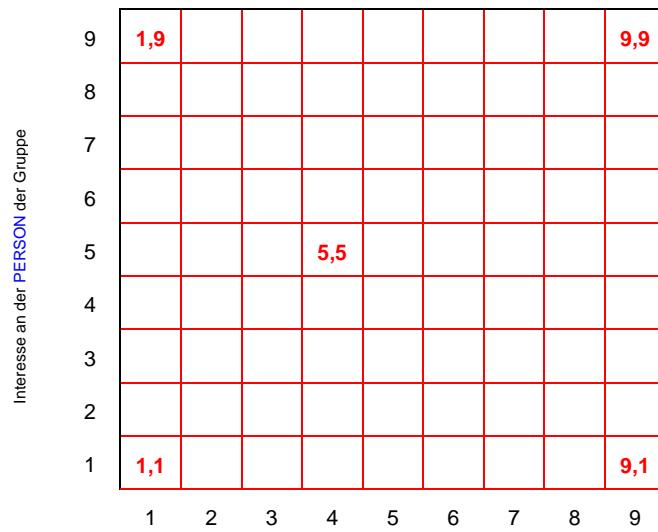
#### Eindimensionaler FS



Kooperativer FS = (partnerschaftlich, wohlwollend)

Zweidimensionale FS

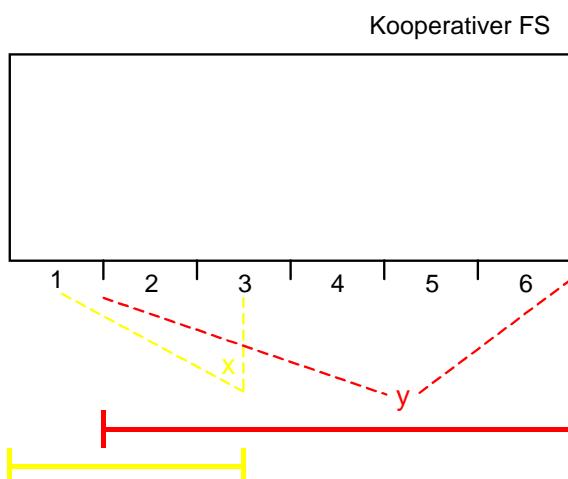
GRID



Interesse an der **SACHE**, an der **AUFGABE**, mir selbst, an der **PRODUKTION**

XY – Theorie von Mc Gregor

*Autoritärer FS (Vorgesetzte)*



1. Ausnutzend, befehlend
2. Wohlwollend, befehlend
3. verlaufend
4. um Rat fragend
5. beteiligend
6. partnerschaftlich

### Dreidimensionale FS

Kontigenzmodell nach Fiedler = Modell entwickelt in Abhängigkeit (Kontigenz) von

### Wahrnehmungsmaße

ASO = assumed similarity between opposites  
Der vom Führer geschätzte Abstand zwischen dem am meisten und am wenigsten geschätzten MA

LPC = least preferred coworker  
Einschätzung des am wenigsten geschätzten Mitarbeiter

### Führungsstile

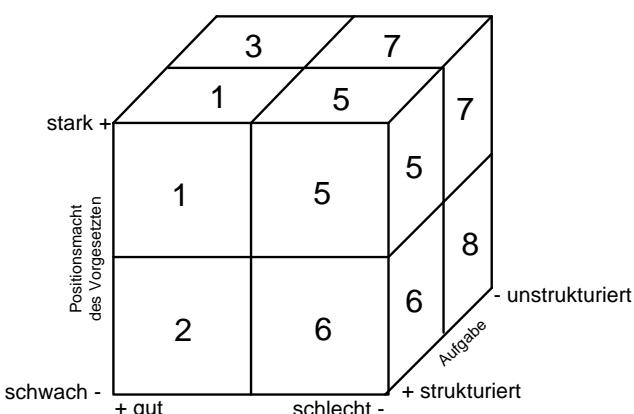
- Aufgabenorientierte Führung
- Personenorientierte Führung

### Situationskriterien

- Positionsmacht des Vorgesetzten
- Vorgesetzter/Mitarbeiter - Beziehung
- Aufgabenstruktur

### Dreidimensionaler FS nach Fiedler

Beispiel: 4, 5 und 7 = persönlich  
1, 2, 3 und 8 = aufgabenorientiert



8 Würfelteile = Oktanten

## Arten von Führungsstilen (FS)

### Patriarchalischer FS

Leitbild ist Autorität und Liebe des Vaters heute nur in kleinen und mittleren Betrieben möglich

### Autoritärer (diktatorischer) FS

Baut auf Macht

Führungsmitte sind Befehl, Anordnung, Strafe, Drohung, wenig Lob, viel Tadel  
Herkunft (Armee, Militär)

### Autoritativer (charismatischer, charisma gr. = Gnadengabe)

Autoritativer ist nicht autoritär

Führung auf Grund der Persönlichkeit, der Menschlichkeit, der natürlichen Würde

### Autokratischer FS

Selbstherrliche Führung, ihm fehlt die Wärme des charistischen FS

### Laissez – faire FS (liberarier)

(gewähren lassen)

Der Mitarbeiter wird im Rahmen der Zielvorgaben „freie Hand“ gewehrt  
Gefahr des Chaos, des Ungehorsames usw.

Vorausgesetzt man hat verantwortungsbewußte und –bereite Mitarbeiter  
In kreativen Bereichen anwendbar (z.B. Design und Entwicklung)

### Kooperativer (partnerschaftlicher) FS

Von Bewußtsein getragen, daß zufriedene Mitarbeiter motivierbar und damit zum Erfolg des Unternehmens beitragen können setzt voraus

- Aufgeschlossenheit
- Vertrauen
- Selbstbewußtsein

### Situativer FS (nach Fiedler)

Setzt Vertrauen und Sympatie zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern voraus, Eingriffe des Meisters nur bei Bedarf

## Managementbezogene Führungsstile

### Management by exception (Ausnahmen)

MA entscheiden im Rahmen der Vorgaben selbstständig. Führung greift nur in Ausnahmefällen ein vergleichbar mit situativem FS.

### Management by objectives (Ziele)

- Führung auf der Grundlagen von Zielvorgaben
- Topdown – Prinzip (Vorgabe von oben – GL)
- Bottom up – Prinzip (Vorgaben durch MA und Beteiligung der MA)

### Management by systems (Regelkreis)

Kybernetische Modelle (Kybernetus = gr. Steuermann)

Bsp.: Fahrt eines Schiffes von A nach B

Externe Vorgabe Planentwicklung durch Kapitän; Umsetzung durch Steuermann, externe und interne Störgrößen, Meßfühler

### Management by results (Ergebnisse/ergebnisorientiert)

Verbunden mit Shareholder value (finanzielle Bedienung der Anteilseigner, z.B. Aktionäre, steht im Vordergrund)

## Autorität

lat. auctore ⇒ bewirken, veranlassen

Ein Mensch mit Autorität ist in der Lage bei anderen Menschen etwas zu bewirken, zu verankern

### Autoritär

Aufgrund von Macht, als Vorgesetzten

Macht

Drohung

Strafe, Angst, Zwang

Gelassen

Passivität, Unselbstständigkeit

### Autorität (autoritativ)

Aufgrund von Persönlichkeit (personale A.) Menschlichkeit, Ansehen, Vertrauen

↔ Basis

↔ Mittel

↔ Auswirkungen

⇒ Vertrauen

⇒ Gerechtigkeit

Fairneß, Hilfsbereitschaft, Einsatzwissen, Können

⇒ Selbstständige

Initiative Akzeptanz

## **Industriemeister Metall 2000**

Ergebnis einer Untersuchung des DIHT von 1984, Grundlage für die heutige Ausbildung.

### Anerkennungsverhalten

Fähigkeit, Leistungen der Mitarbeiter zu erkennen und anzuerkennen

### Fachkompetenz

Fähigkeit, Arbeitsaufgaben zu erläutern und Probleme zielgerichtet und ergebnisorientiert zu diskutieren

### Förderung der Mitarbeiter

Bereitschaft, die MA zu fördern und beim beruflichen Aufstieg zu helfen

### Einfühlende Menschenführung

Kontrollstil, der mit der Selbstachtung der MA im Einklang steht

### Führungsaufgabe des IM

- Arbeit planen, vorbereiten und MA einweisen
- MA anweisen
- Durchführung der Arbeit steuern und überwachen
- Gruppenzusammenhalt fördern
- Ma beurteilen
- Ma ihren Fähigkeiten entsprechend einsetzen
- Für Belange der MA Interesse zeigen und sich einsetzen
- MA über Ziele der Betriebsleitung informieren

### Fehlverhalten der MA

Hat Gründe in Leistungsschwäche des IM macht sich bemerkbar durch:

- Fluktuation
- Lange Fehlzeiten
- Flucht in Krankheit
- Mangelnde Koordination
- Geringere Aktivität der MA
- Unzufriedenheit der MA

### Forderung der MA an IM

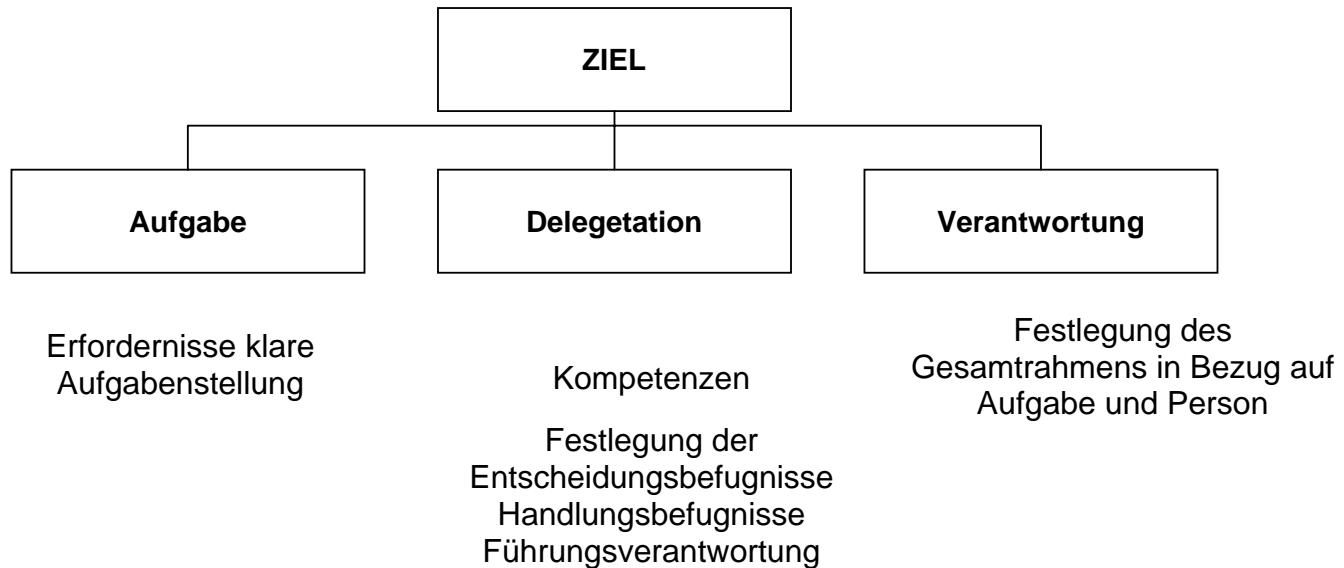
- Fachliche Qualifikationen
- Fähigkeit der guten Unterweisung
- Aufklärung über Unfallgefahren
- Gerechte Arbeitsverteilung
- Gerechte Beurteilung
- Einfühlungsvermögen
- Motivation
- Vorbild
- Menschliche Eigenschaften
- Bereitschaft Probleme zu besprechen
- Persönlicher Einsatz, auch für MA

### Forderungen der Unternehmensleitung an IM

- Ziele erkennen, übernehmen und umsetzen
- Kostenbewußtes Denken und Handeln
- Organisatorische Fähigkeiten
- Korrekter Behandlung der MA
- Schaffung eines günstigen Betriebsklimas
- Verantwortungsgefühl
- Entscheidungsfreude
- Motivation der MA
- Kollegiales Verhalten

## Delegation

Definition → Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung



### Notwendigkeiten

- Umfassende Information
- Sachangemessene Kontrolle
- Entsprechende Anerkennung (Lob)
- Offene Kritik

### Gründe der Delegation psychologisch/pädagogisch

Nach dem Muster: Mensch hat das Bedürfnis Aufgaben selbstständig zu lösen und zu verantworten  
Verbesserung des Betriebsklimas  
Höheres Wachstum durch Engagement der MA

### Gründe der Delegation sachlich

Nutzung des Wissens und Könnens der MA eigene Entlastung und damit mehr Zeit für Führungs- und Entwicklungsaufgabe

### Fehler bei Delegation

Vorgesetzten: ungerechtfertigte Einmischung in Delegationsbereich  
Mitarbeiter: unangemessene Rückmeldung

### Partizipation

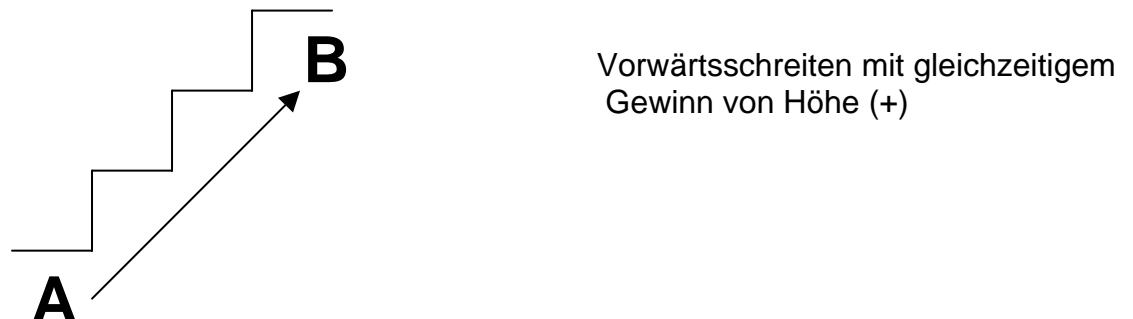
Definition  $\Rightarrow$  Beteiligung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozeß und dem Verlauf

### Systeme

Schritte



Stufen



Phasen



### **4 Phasen der Partizipation**

PHASE	AKTIVITÄT	ZIEL
1. Sich auf ein Vorgehen einigen	Was ist unser Problem? Wie formulieren wir das Problem? Erreichen wir unser Ziel	Gemeinsame Festlegung der Vorgehensweise
2. Sich ein Bild machen	Daten, Informationen sammeln, Erfahrungen auswerten Zusammenhänge prüfen	Ein gemeinsames Bild
3. Sich ein Urteil bilden	Was sind mögliche Lösungen? Welche Alternativen gibt es?	Gemeinsam akzeptierte Lösungen und Alternativen
4. Entschluß fassen	Gefundene Lösung festhalten Alternative bereithalten	Gemeinsamer Beschluß

### **Brain storming (engl. Gedankensturm)**

1. Gesprächsleiter (Moderator)
2. Mit Hilfe von Karten, werden Lösungsvorschläge gemacht.  
Ohne dass argumentiert werden darf.  
Wichtig Karten zur Visualisierung
3. Ordnung der Karten nach Lösungsfeldern an Pinwand (Metaplantafel)
4. Diskussion mit Ziel der Konzentration Entscheidungsvorbereitung
5. Beschlußfassung
6. Festlegung des weiteren Verfahrens

## Kooperation, Kommunikation und Information

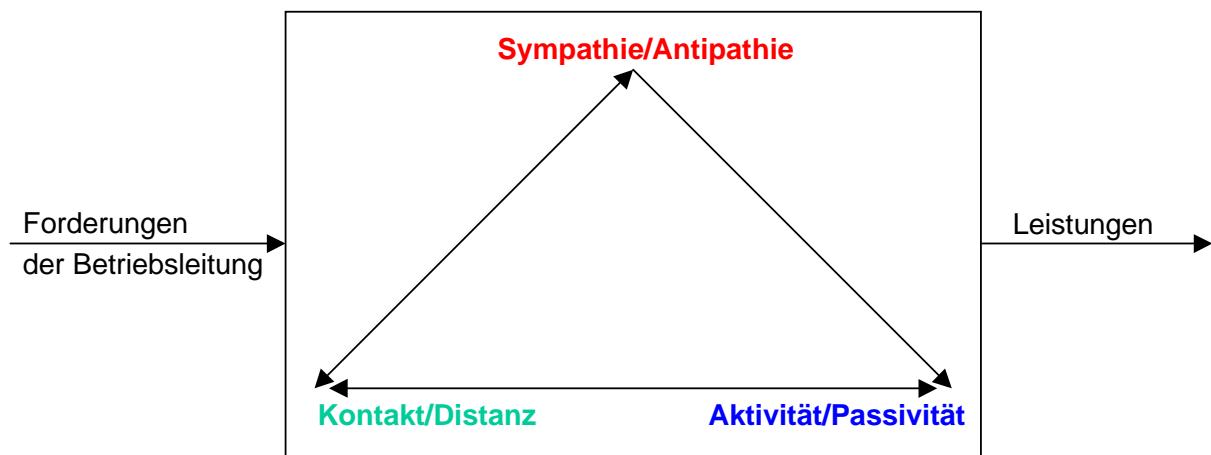
- Kooperation ⇒ Zusammenarbeit im Arbeitsprozeß
  - Kommunikation ⇒ Übermittlung von Sachverhalten und Aussage an Dritte mit Feedback (Rückkopplung)
  - Information ⇒ Inhalte von Nachrichten und der Selbstversorgung auch durch Medien

Läuft heute in Gruppen oder Teams ab.

Zwei Aspekte sind zu beachten:

- |               |                                |
|---------------|--------------------------------|
| Miteinander   | Gleich und gleich gesellt sich |
| Gegeneinander | Jemand nicht riechen können    |

## Gruppen/Team



### Voraussetzungen für optimale Gruppen-Zusammensetzung

- Größe (max. 5 MA)
- Nähe, Sympathie der Mitglieder
- Bekanntheit der Gruppe in Betrieb      ⇒      „Wir – Gefühl“
- Verbundenheit, Solidarität
- Geschlossenheit, Homogenität
- Reife der Mitglieder

### Interaktionen

#### Dominanz

<b>IV</b> Analysiert Kritisiert Mißbilligt Wiedersetzt sich	<b>I</b> Rät Koordiniert Lenkt Führt	<b>II</b> Duldet Simmt zu Hilft Arbeitet mit Ist gefällig
Niedere Affiliation (Kontaktarmut/-scheu)		Hohe Affiliation (Kontaktfreude)



## **Begriffe der Beziehungen**

- Vertikal, senkrecht
- Horizontal, waagerecht
- Diagonal, quer
- Formal, nach festgelegten Regeln
- Informell, (inoffiziell) beiläufig, zufällig, regellos

## **Information**

### Definition

Weitergabe, Übermittlungen von Fakten, Aussagen und Meinungen

### Formen

#### 1. Planungsinformation

Planung ist das rationale Durchdringen von Problemen im Hinblick auf Lösung und Realisation.

Soll – Ist Vergleich

Problem der Zukunftsbezogenheit

#### 2. Entscheidungsinformation

Stufenfolge des Entscheidungsprozesses

- Anregungsinformationen (Beschwerden, Kritik, Wünsche, etc.)
- Orientierungsinformationen (mögliche Lösungen)
- Entscheidungsinformationen (Entscheidungsfindung)

#### 3. Durchführungsinformation

Schritte der Realisierung

#### 4. Kontrollinformation

Kontrolle über erbrachte Leistungen

#### 5. Ergebnisinformation

Information der MA über Ablauf und Ergebnis

Motivation und Erfahrungswerte

### Ebene der Kommunikation (Störgrößen)

Sachebene (1. Kanal) Hier geht es um Inhalte, Zeichen, Begriffe  
Beziehungsebene (2. Kanal) Hier geht es um Meinungen, Verständigung, Sympathie / Antipathie

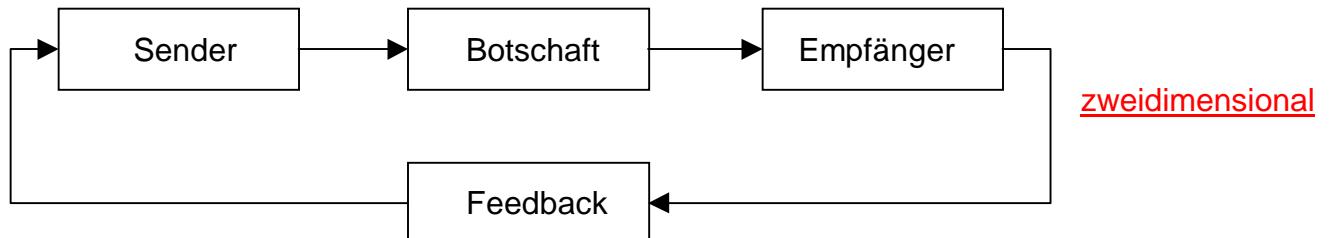
## Kommunikation

### Definition

Mitteilungen, etc.

### Form/Modell

SENDER  $\Rightarrow$  BOTSCHAFT  $\Rightarrow$  EMPFÄNGER eindimensional



## Transaktionsmodelle

### Transaktionsanalyse nach Berne (Freudianer)

Transaktion geht auf die Frage nach der eigenen Personen ein, dem „Ich“. Berne geht der Frage nach: Wer bin ich? Er stellt fest, daß die Menschheit je nach Zeit und Sachlage in ihrem Denken, Fühlen und Handeln sich ändern und dabei auf die drei Ich-Zustände zurückgreifen.

Ein Ich-Zustand ist eine Kombination aus:

**DENKEN + FÜHLEN + WOLLEN (VERHALTEN)**

Er unterscheidet die drei Ich-Zustände:

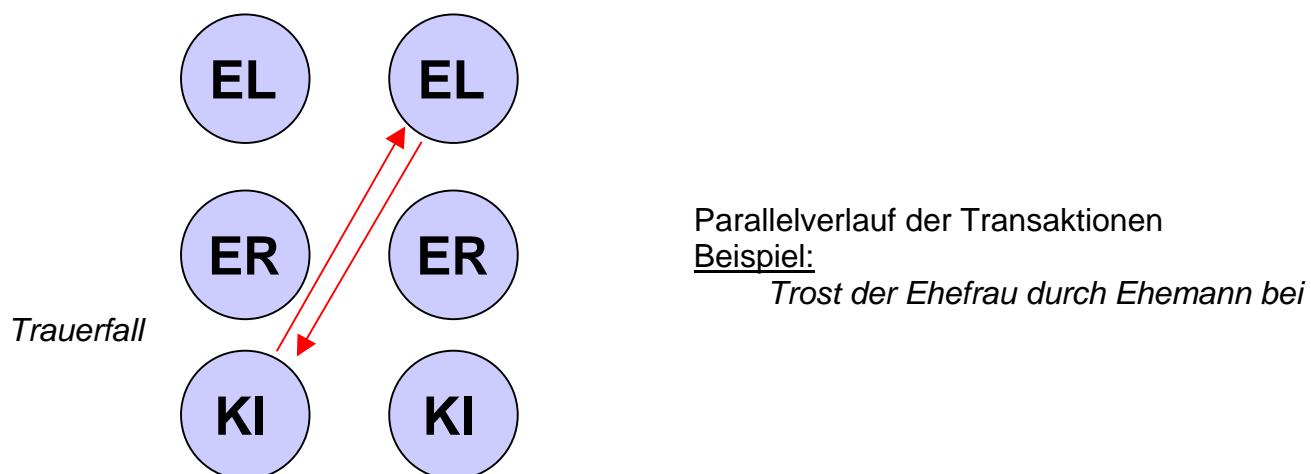
**Eltern-Ich (EL)** Ich-Zustände, die denen der erlebten Elternfiguren ähneln.

**Erwachsenen-Ich (ER)** Ich-Zustände, die autonom auf die objektive Erfassung und Bewältigung der Wirklichkeit ausgerichtet sind.

**Kindheits-Ich (KI)** Ich-Zustände, die an Verhaltensweisen der Kindheit erinnern.

Ein Mensch ist dann physisch stabil, wenn die drei Ich-Zustände situationsgerecht und flexibel gelebt werden. Drei Formen der Transaktion, d.h. die Beziehung der drei Ich-Zustände untereinander.

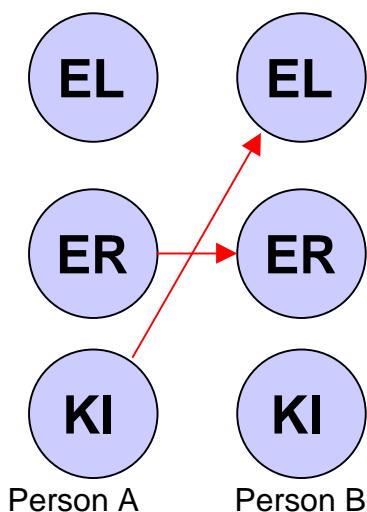
Komplementäre (deckungsgleiche) Transaktion:



Person A

Person B

Überkreuzte Transaktion:



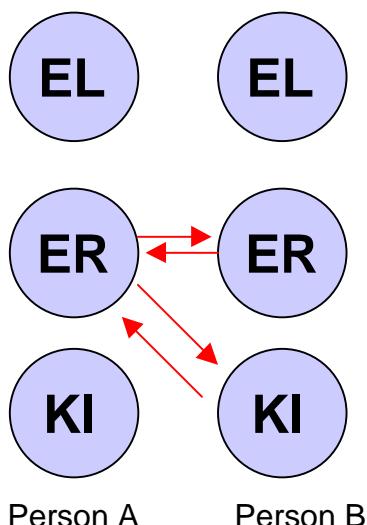
Gegeben, wenn erwartete Antwort von einem spezifischen „Ich“ der anderen Personen abhängt.

Beispiel:

Ehemann kommt nach Hause und fragt:  
„Was gibt es Feines zu essen?“  
Ehefrau: „Sei nicht so neugierig und warte es ab.“

Erwartungsverhalten wird nicht erfüllt. Folge: Frust, Enttäuschung

Verdeckte Transaktion



Hier sind immer mehr als 2 Ich-Zustände beteiligt.

Beispiel:

Verkäufer: „Ein schöner Wagen, aber wahrscheinlich zu schnell für Sie.“  
Käufer: „Sie haben recht, für mein Alter.“



Käufer: „Ich werde den Wagen aber kaufen, weil er ein Jugendtraum ist.“

## **Fragetechnik**

### **1 Offene Fragen**

Beispiele: Was halten Sie von ... ?  
Wie denken Sie über ... ?

Ziel: Den Befragten zur Darstellung seines Denkens und Wissens befragen.  
Welche Hindernisse aus eigener Sicht bestehen zum Ausgleich mit der Befragten Reaktionen zu erzielen.

Vorteil: Man lernt die Meinung des anderen kennen, ohne sich selbst offenbaren zu müssen.

### **2 Geschlossene Fragen**

Beispiel: Wann ist Goethe geboren?  
Ziel: Genaue Erkenntnisse über Wissen ?  
Vorteil: Man erfährt punktuell etwas über den Befragten  
Nachteil: Es gibt kein vernünftiges Gespräch

### **3 Reflexive Fragen (rückbezüglich)**

Beispiel: Sie meinen etwa , daß ... ?  
Sie haben die Auffassung, daß ... ?  
Ziel: Man möchte den Befragten dazu bringen seine Auffassung nochmals zu überdenken und zu begründen  
Vorteil: Man zeigt dem Befragten, daß man ihn versteht.  
Muß aber seine eigene Meinung nicht kundtun  
Man hilft auch dem Befragten Hemmungen abzulegen und ihm zu offenen und freien Reden zu bringen.

### **4 Richtungsweisende Fragen**

Beispiel: Sie sagen, Ihnen gefällt besonders ... ?  
Dann stimmen Sie also zu, daß ... ?  
Ziel: Der Befragte wird veranlaßt, bestimmte Aspekte seines Denkens und seiner Meinung darzustellen.  
Vorteil: Man erhält wichtige Informationen über den Gegenüber

## **Steuern im Regelkreis**

### **1 Kybernetik**

kybernos, gr. = Steuermannskunst

Elemente  
Grundstruktur = Regelkreis

#### **1. Externe Führungsgröße**

Gibt Sollwerte an , (Auftraggeber/Kunde), Schiff, Reederei gibt an Hamburg – New York

#### **2. Regler**

Vergleicht Soll/ -Istwert und entwickelt optimale Handlungsstrategie ⇒ **Kapitän**

#### **3. Stellglied**

Erhält vom Regler Anweisungen  
Mit deren Hilfe die Steuerung durchgeführt wird ⇒ **Steuermann**

#### **4. Regelgröße**

An ihr wird die Steuerung durchgeführt ⇒ **Schiff**

#### **5. Meßfühler**

Ermittlung des Istwertes, Rückmeldung (Feedback) an den Regler zur Ausschaltung bzw. Korrektur

- a) Äußerer Störung
- b) Innerer Mannschaft

### Regelkreis

