

Vermittlerrolle im System Betrieb einnehmen

Eine erfolgreiche Tätigkeit der Informatikerinnen und Informatiker kann zunehmend nur dadurch realisiert werden, dass sie sich in das Gesamtsystem Betrieb bewusst einbringen.

Die sich aus dem wirtschaftlichen Entwicklungsprozess an seine Position als Techniker im Betrieb ergebenden Aufgaben erfordern, vorhandene Strukturen zu bewerten und gegebenenfalls auf Veränderung zu drängen.

Des weiteren ist es für die effiziente Umsetzung von Arbeitszielen bedeutsam, ein Verständnis für die Funktion von Gruppen im Betrieb zu entwickeln.

Häufig entstehen bei den sozialen Wechselwirkungen der Elemente im Betrieb Probleme. Um die dadurch entstehenden Beeinträchtigungen für den Arbeitsprozess zu begrenzen, sollten Informatikerinnen und Informatiker an verantwortlicher Stelle nach Lösungen suchen und das Konfliktpotential möglichst in konstruktives Handeln umwandeln.

Alle notwendigen Informationen und Arbeitsunterlagen sind in diesem Lernmodul enthalten.

Dieses Lernmodul ist im häuslichen Studium zu erarbeiten.

Der benötigte Zeitaufwand liegt bei ca. 10 Stunden.

Zusätzlich werden im Begleitunterricht (ca. 1 Stunde) zentrale Lernproblemstellen des Lernstoffes diskutiert und zusammengefasst.

LERNMODUL 3

Ziele

Ausgangssituation

Planung

Fallbeispiel**Einweisung eines neuen Mitarbeiters**

Sie haben sich auf ein erstes Gespräch mit einem neuen Mitarbeiter, den Sie in sein künftiges Arbeitsfeld einweisen sollen, entsprechend Fallbeispiel Aufgabenstellung Teil 1 im Lernmodul 2 vorbereitet.

Durch diese Vorbereitung und die erste Phase des nunmehr stattfindenden Gespräches haben Sie folgende Informationen erhalten:

Der neue Mitarbeiter

- heißt Matthias Goldammer und ist 37 Jahre alt,
- hat eine abgeschlossene Berufsausbildung als Werkzeugmacher, arbeitete 8 Jahre in dem Beruf, war ein Jahr arbeitslos und absolvierte danach eine einschlägige Umschulung,
- ist erfreut, weil dies die erste Anstellung nach seiner Umschulung ist,
- ist auch skeptisch, weil er diese Stelle als Umschüler bekommen hat,
- weiß nicht so richtig, was er hier für Aufgaben hat und
- hat eine Frau, die als Chefsekretärin arbeitet und deshalb des öfteren spät am Abend nach Hause kommt, sodass er die zwei schulpflichtigen Kinder dann alleine betreut.

Nach der Durcharbeitung dieses Lernmoduls sind Sie in der Lage, folgende Aufgaben erfolgreich zu bearbeiten:

1. Wie sollten Sie auf die erkennbare Unsicherheit des neuen Mitarbeiters reagieren?
2. Welche Informationen würden Sie Matthias Goldammer zu Ihrem Betrieb geben?
3. Worauf würden Sie Wert legen bei der Kennzeichnung des Arbeitsfeldes, in das Sie den neuen Mitarbeiter einweisen sollen?
4. Wie würden Sie didaktisch-methodisch vorgehen?

1 Der Betrieb als Unternehmen am Markt	4
2 Der Betrieb als soziales System.....	12
2.1 Sach- und Sozialaspekt im Arbeitsprozess.....	12
2.2 Hierarchische Strukturen.....	24
2.3 Formelle und informelle Gruppen im Betrieb	32
3 Der Techniker im Spannungsfeld Betrieb	41
3.1 Rollenbild Techniker.....	41
3.2 Soziale Kompetenz beim Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen.....	49
3.3 Bearbeitung von Problemen und Konflikten.....	57
Lösungsanhang	65

Inhaltsverzeichnis

Lernbereich**1 Der Betrieb als Unternehmen am Markt**

Vorbemerkung:

In diesem Kapitel wird zunächst ein Einblick in Zusammenhänge zwischen Marktwirtschaft und Unternehmensführung gegeben, die für das Verständnis vieler Prozesse im Betrieb von Bedeutung sind.

Die grundlegenden betriebsinternen und betriebsexternen Aufgaben der Führung werden skizziert.

Im letzten Abschnitt werden Faktoren benannt, die das Image eines Unternehmens ausmachen und die auch vom Techniker mitgetragen werden.

Das Unternehmen in der Marktwirtschaft

Ein Unternehmen kann gekennzeichnet werden als eine **produktive organisatorische und wirtschaftliche Einheit** im gesellschaftlichen Produktions- und Reproduktionsprozess, die für ihr Wirken **rechtlich verantwortlich** ist, also dafür auch haftet. Jedes Unternehmen (hier wechselweise auch als Betrieb bezeichnet) ist ein in sich relativ „abgeschlossenes“ sozialökonomisches System mit eigener Organisation und Steuerung.

Ein Unternehmen ist auf Verkauf von Produkten bzw. Leistungen ausgerichtet, mit denen Profit (reiner Kapitalgewinn) erwirtschaftet werden kann (im Gegensatz zu Non-Profit Organisationen, wie z.B. Wohlfahrtsverbände, die keinen Überschuss erwirtschaften dürfen). Das **Streben nach Profitmaximierung** ist die Antriebskraft für das Unternehmertum. Die Möglichkeit der Überschusserwirtschaftung beinhaltet bei einer Gesellschaftsform mit Privatbesitz an Produktionsmitteln zwei Seiten: Einmal die dadurch mögliche individuelle Bereicherung des Unternehmers, zum anderen die dadurch mögliche Lebenssicherung für die Arbeitnehmer. Kann sich ein Betrieb nicht mehr am Markt behaupten, sind die Arbeitsplätze und die damit verbundenen Einkommensmöglichkeiten auch für die abhängig Beschäftigten verloren.

Ein erster Zusammenhang:**Veränderungen des Marktes und Unternehmensstruktur**

Jedes Unternehmen unterliegt infolge seiner **Einbindung in die gesamtgesellschaftliche Arbeitsteilung** den Bewegungen des Marktes. Aus dieser Sicht ist ein Unternehmen ein offenes, von der sozialökonomischen und politischen Situation abhängiges System. Für die Sicherung des Bestehenbleibens solcher offenen Systeme ist eine **flexible Struktur erforderlich**, die ein relativ rasches Reagieren auf veränderte Bedingungen ermöglicht.

Für ein Unternehmen bedeutet das, im Interesse seines Fortbestehens Organisation und Steuerung dem dynamischen Markt ständig anzupassen. Es ist die wichtigste Aufgabe der Unternehmensführung, solche am Markt (aktuell und prognostisch) orientierte Konzepte und Unternehmensstrategien zu erarbeiten, die Aufbau, Erhalt und Ausbau einer Gewinn bringenden Marktposition Gewähr leisten. Das bedeutet jedoch auch, dass **die Produktion, das Management selbst und die Personalwirtschaft ständigen Veränderungen unterliegen**. Je nach ökonomischer Stärke wirkt das Unternehmen jedoch auch selbst auf den Markt durch seine Angebote im Zusammenhang mit Werbung ein (Hervorrufen von „Bedürfnissen“ entwickelt den Bedarf).

Ein zweiter Zusammenhang:

Veränderungen am Markt, Reaktionen des Unternehmertums und politische Einflussnahme

Die Produktion von Gütern und Leistungen ist gebunden an Kaufen und damit an Käufer. Sinkt die Nachfrage nach den Produkten/Leistungen eines Unternehmens z.B. infolge Verarmung vieler Gesellschaftsmitglieder und können keine Märkte außerhalb des Landes das Defizit ausgleichen, so ist der Bestand des Unternehmens in Gefahr. Problematisch kann es auch werden, wenn infolge der Orientierung auf immer niedrigere Verbraucherpreise der Profit bei Beibehaltung der bisherigen Bedingungen nicht mehr erreicht werden kann oder gar die Produktionskosten nicht mehr gedeckt werden können. Folgen solcher Entwicklungen sind z.B. der Abbau von Arbeitsplätzen, die Verlagerung von Produktionen in Gebiete, die weniger Kosten verursachen und auch die Fusion kleinerer Unternehmen zu großen Konzernen, alles Prozesse, die die heutige sozialökonomische Situation kennzeichnen.

Um die Marktwirtschaft, die sich nur nach Angebot und Nachfrage reguliert, nicht der „Eigendynamik“ zu überlassen, sondern im Interesse möglichst aller Gesellschaftsmitglieder auch unter humanistischen Gesichtspunkten zu beeinflussen, ist Politik gefragt, die Rahmenbedingungen setzen kann. So entstand der Gedanke der **sozialen Marktwirtschaft**, der beinhaltet, durch gesetzliche Regelungen sehr „unsoziale“ Auswirkungen der Marktwirtschaft abzumildern.

Ein dritter Zusammenhang:

Globalisierung des Marktes und Veränderungen im Unternehmensbereich

Die heutige Marktwirtschaft zeigt Tendenzen, die das Unternehmen nicht mehr nur im wirtschaftlichen Zusammenhang eines Landes sieht, sondern zunehmend im Zusammenhang einer „Weltwirtschaft“. Die Unternehmensstrategien müssen dieser Entwicklung Rechnung tragen, soll das Unternehmen „den Anschluss“ nicht verlieren. Die Globalisierung des Marktes und der Produktion erfordern auch neue Strukturen der internen und externen Kommunikation und der Informationsfluss über Ländergrenzen hinweg gewinnt an Bedeutung. So z.B. werden Einrichtungen des Internets zunehmend für Angebot und Verkauf genutzt. Die Auswirkungen dieser Veränderungen, man spricht von der **Entwicklung einer globalen Informationsgesellschaft**, sind heute noch nicht abzusehen, fordern jedoch die Innovation der Unternehmen heraus.

Ausgewählte Managementkonzepte zur Anpassung an den Markt

Das Management, die Führung eines Unternehmens, steht bei der strategischen und taktischen Planung vor dem Problem, am Markt orientierte und ausreichend präzise Vorgaben für die Entwicklung bis hin zum aktuellen Jahresplan zu erarbeiten, gleichzeitig jedoch die Planung so offen zu gestalten, dass relativ rasch auf eine veränderte Marktsituation reagiert werden kann. Es sind verschiedene Konzepte hierfür entwickelt worden, die je nach unternehmerischer und marktpolitischer Situation kombiniert werden können. Als Beispiele für derartige Managementkonzepte seien ausgewählt:

- Lean management und lean production
- Total Quality Management
- Benchmarking
- Outsourcing

Lean management und lean production (schlanke Führung und schlanke Produktion) bedeutet, Führung und Produktion so „abzuspecken“, dass die Prozesse insgesamt rationeller verlaufen. Dazu gehören z.B. die Abschaffung von Leitungseinheiten auf der Zwischenebene der Führungslinie und damit eine Verbesserung des nunmehr

direkteren Informationsflusses und der Prozessgestaltung; dazu gehören auch die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und die Nutzung von Zeitarbeitern, um sich der Auftragslage und den Kundenwünschen besser anpassen zu können u.a.m. Dadurch steigt die Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters, was einen entsprechend kooperativen Führungsstil erfordert.

Total Quality Management orientiert auf allumfassende Qualität im Unternehmen und für den Kunden. Die Qualität der Produkte/Leistungen, die Qualität des Arbeitsprozesses einschließlich der Führungsprozesse stehen im Mittelpunkt. Sie unterliegen festgelegten, z.T. unternehmensspezifischen Qualitätsparametern.

Benchmarking (übertragen: Stand markieren) ist ein Konzept, das auf den Vergleich sowohl mit anderen Unternehmen am Markt als auch auf den Vergleich einzelner Betriebsteile eines Konzerns orientiert ist. Aus diesem Vergleich z.B. der Produkte/Leistungen und deren Kosten oder z.B. der Präsentation im Internet werden Konsequenzen für die Verbesserung im Unternehmen abgeleitet.

Outsourcing bedeutet Auslagerung von Prozessen, die nicht zum Kerngeschäft gehören. Z.B. werden Lohn- und Gehaltsberechnungen, die Buchführung an Fremdfirmen vergeben. Dadurch werden Kapazitäten frei für die wichtigsten Prozesse, die für das Unternehmen strategische Bedeutung haben.

Aufgaben eines Unternehmens „nach innen“, betriebsinterne Aufgaben

Das Management eines Unternehmens hat das komplizierte, marktgebundene und damit relativ offene sozialökonomische System Betrieb zu organisieren.

Aufgabe: **Sach- und Sozialprozesse führen**

Ein erster Ansatz, diese komplexe Aufgabe der Unternehmensführung zu strukturieren, ist die Sichtweise, das **Unternehmen als eine produktive und eine soziale Organisation** zu betrachten. Das Management hat demzufolge sowohl die Produktionsprozesse, die „Sachprozesse“ zu organisieren, als auch die damit verbundenen sozialen Prozesse zu führen.

Für das Leiten der Sachprozesse, die der Produktion von Gütern/Leistungen dienen wird auch der Begriff **(Sach-) Prozessmanagement** verwendet. Hierunter fallen alle Aufgaben der Organisation der Produktion im Betrieb und deren Berechnung und Abrechnung einschließlich der ständigen Überwachung (Controlling).

Für das Führen der Personalprozesse in einem Unternehmen wird der Begriff des **Personalmanagements** verwendet. Dies hat die Aufgabe, die Personalstrategie zu erarbeiten, die Personalentwicklung zu planen, das Personal eines Betriebes zu führen und dabei im Interesse des Unternehmens zu organisieren.

Aufgabe: **Aufbau- und Ablauforganisation bestimmen**

Ein zweiter Ansatz für die Bestimmung der Aufgaben des Managements ist die vorrangige Sicht auf das Unternehmen als eine zwecks Produktion von Gütern/Leistungen **strukturierte Einheit**, die gekennzeichnet ist durch ihren **organisatorischen Aufbau** (z.B. Abteilungen, Bereiche) und den **organisierten Ablauf der Prozesse innerhalb des Aufbaus** (z.B. Fluss der Güter, Informationsfluss). Die Aufgaben der Führung beziehen sich auf die Organisation des gegliederten Aufbaus des Unternehmens (Aufbauorganisation) und auf die Organisation des abgestimmten Wirkens, also auf den Ablauf der Prozesse zwischen den einzelnen Gliedern (Ablauforganisation).

Die **Aufbauorganisation** beinhaltet die Aufgaben zur Strukturierung des Unternehmens mit horizontaler und vertikaler Gliederung, z.B. mit Abteilungen und übergeordneter Leitung. Erfordern z.B. Marktbewegungen neue Orientierungen für die Produktion, kann eine Umstrukturierung des Aufbaus des Unternehmens erfolgen. Das hat nicht nur Konsequenzen für die Technologie, sondern auch für die Beschäftigten. Umbesetzungen, neue Weisungsstrukturen, betriebsbedingte Kündigungen, veränderte Arbeitsinhalte u.a. sind evtl. die Folgen. Somit sind in der Aufbauorganisation Sach- und Sozialprozesse miteinander verbunden.

Die so genannte **Ablauforganisation** beinhaltet die Aufgaben zur Regelung der auf Kooperation zwischen den einzelnen Struktureinheiten beruhenden Sachprozesse (z.B. Durchlauf von der Rohware bis zur Endmontage, von der Entwurfsplanung bis zur Bauausführung) und Sozialprozesse (z.B. Verständigung zwischen den verschiedenen Managementebenen, Beratungen, Vertretungen). Durch die Ablauforganisation wird auch der Informationsfluss zwischen den einzelnen Aufbaueinheiten bestimmt.

Ein Problem für das Management bezüglich der Ablauforganisation ist es, für die einzelnen Prozesse bzw. Aufgaben **solche verbindliche Regelungen zu finden**, die sowohl eine „exakte“ Überprüfbarkeit ermöglichen, aber auch den nötigen Freiraum für eigenverantwortliches Handeln lassen.

Ein Beispiel:

Je stabiler und regelhafter sich unternehmerische bzw. betriebliche Vorgänge eingespielt haben, z.B. Bearbeitung von Kundenbeschwerden, umso effektiver können sie mittels fester Vorgaben „abgearbeitet“ werden. Durch diese Formalisierung von Arbeitsprozessen werden auch Sicherheiten geschaffen. Zugleich werden Kapazitäten für die Bewältigung nichtregelhafter und kreativ zu lösender Aufgaben frei. Andererseits beschränkt jegliche starre Regelung die Flexibilität des Systems, z.B. könnten die Vorschriften zur Bearbeitung von Eingaben die Möglichkeiten für imagebringende Kulanzregelungen gegenüber den Kunden einengen.

Jedes Unternehmen sieht sich also der Problematik gegenüber, durch die Organisation Vorgänge im Interesse der Effektivität ausreichend durch „Vorschriften“ zu regeln als auch genügend Spielraum für variable Prozesslösungen zu lassen.

Aufbau- und Ablauforganisation finden ihren Niederschlag in den Stellenplänen und **Stellenbeschreibungen**. Diese sind ein notwendiges Instrument effektiver Führung, können doch dadurch Tätigkeitsanforderungen und Befugnisse deutlich gemacht werden. Dies ist für eine zielgerichtete und erfolgreiche Arbeit des Stelleninhabers im Kontext mit den anderen „Stellen“ unverzichtbar.

Aufgabe: **Beziehungsstrukturen führen**

Ein wichtiger Gesichtspunkt für das Verständnis der Prozesse in einem Unternehmen und damit für das Management auf allen Ebenen ist die Unterscheidung von **formellen und informellen Beziehungsstrukturen** in diesem sozio-ökonomischen System.

Die formellen Beziehungen in einem Unternehmen werden durch die Struktur, durch den Aufbau der Organisation im Betrieb in Verbindung mit den Regelungen für den koordinierten Ablauf der Prozesse festgelegt. Dadurch entsteht eine Struktur mit Beziehungen in vertikaler und in horizontaler Richtung. Die vertikalen Strukturen in einem Unternehmen ergeben die offizielle „Rangfolge“ der Aufgaben und der mit diesen Aufgaben betrauten Personen. Somit entsteht eine **sachgebundene soziale Hierarchie** im Unternehmen.

Durch das Zusammenwirken der Menschen entstehen neben diesen „offiziellen“ Strukturen und Informations- und Kommunikationskanälen auch zwischenmenschliche Beziehungen, die die so genannten **„inoffiziellen“/informellen Strukturen und Kommunikationskanäle** begründen.

Anliegen des Managements sollte es sein, eine Synchronisation beider Beziehungsstrukturen zu erreichen, was über einen relativ offen operierenden, kooperativen und partnerschaftlich orientierten Führungsstil gelingen kann.

Aufgabe: **Unternehmensphilosophie entwickeln**

Grundlage für ein zielgerichtetes Agieren eines Unternehmens am Markt ist das Vorhandensein einer Unternehmensphilosophie, d.h. einer Vorstellung darüber, wie sich das Unternehmen als Ganzes im Rahmen des Marktes darstellen soll, welche Produkte/Leistungen sein Profil bestimmen, welche Position es am Markt einnehmen soll und mit welchen Strategien dies zu erreichen ist. Z.B. hat sich das Unternehmen „Schott“ eine Strategie erarbeitet, die eine spezifische Kundenorientierung in den Mittelpunkt stellt. Daraus werden die Ziele für bestimmte Planungszeiträume abgeleitet. Die Orientierung am Kunden, d.h. an seinen Nutzungsvorstellungen und an seinem Bedarf und damit verbunden eine Orientierung auf kundengerechte Kommunikation kennzeichnet eine moderne marktorientierte Strategie.

Aufgaben eines Unternehmens „nach außen“, betriebsexterne Aufgaben

Ein Unternehmen hat infolge seiner Einbindung in die nationale und internationale Wirtschaft im Interesse des Erhalts und der Gewinnung von Marktanteilen beständig folgende wichtige Aufgaben zu bewältigen:

- **Marktforschung**
- **Kooperation mit anderen Unternehmen und Einrichtungen**
- **Selbstdarstellung, Präsentation seiner Produkte und Leistungen**
- **Acquise** („Kundenerwerbung“)
- **Kundenbetreuung**

Diese Aufgaben sollten auch bei kleinen Betrieben genügend Beachtung finden, denn sie ermöglichen sowohl, die betriebliche Entwicklung dem Markt anzupassen, als auch sich einen Absatzmarkt zu schaffen.

Corporate Identity

(die Identität eines Unternehmens, das „Bild“ vom Unternehmen in der Öffentlichkeit)

Die Identität eines Unternehmens, eigentlich die „Übereinstimmung mit sich selbst“ und damit die Abgrenzung von anderen Unternehmen, ist hochbedeutsam für seine Positionierung am Markt. Stimmen reales Selbstbild und Fremdbild mit dem vorgestellten Idealbild relativ überein, kann man von einer gelungenen Identität (Gleichheit) sprechen. Das Image eines Unternehmens wird durch dieses Bild bestimmt. Es hängt eng mit der Unternehmensphilosophie zusammen und sollte auf den angezielten Kundenkreis zugeschnitten sein. Z.B. bei Gaststätten ist diese Imagefrage allgemeines Gedankengut.

Das Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit und damit die erfasste Identität eines Unternehmens und sein Image werden durch folgende Faktoren bestimmt:

- **durch gegenständliche und personale Faktoren:**

- die Produkte/die Leistungen, die betrieblichen Objekte und das Betriebsgelände
- die Kunden und die Mitarbeiter

- **durch prozessuale Faktoren**

das Management und seine Aufgabenrealisierung innerhalb und außerhalb des Unternehmens (s.o.) einschließlich des praktizierten Umgangs- und Führungsstils (corporate behavior); hierzu gehören auch die Dienstleistungen gegenüber Kunden und die Art und Weise des Umgangs mit der Konkurrenz oder mit Kooperationspartnern

- **durch Präsentationsfaktoren**

Symbole, Logo, Kleidung der Mitarbeiter (corporate design), Kommunikation nach außen (Auftreten der Beschäftigten eines Unternehmens) einschließlich Telefonservice, Mediennutzung und Werbung (corporate communication)

Überblick

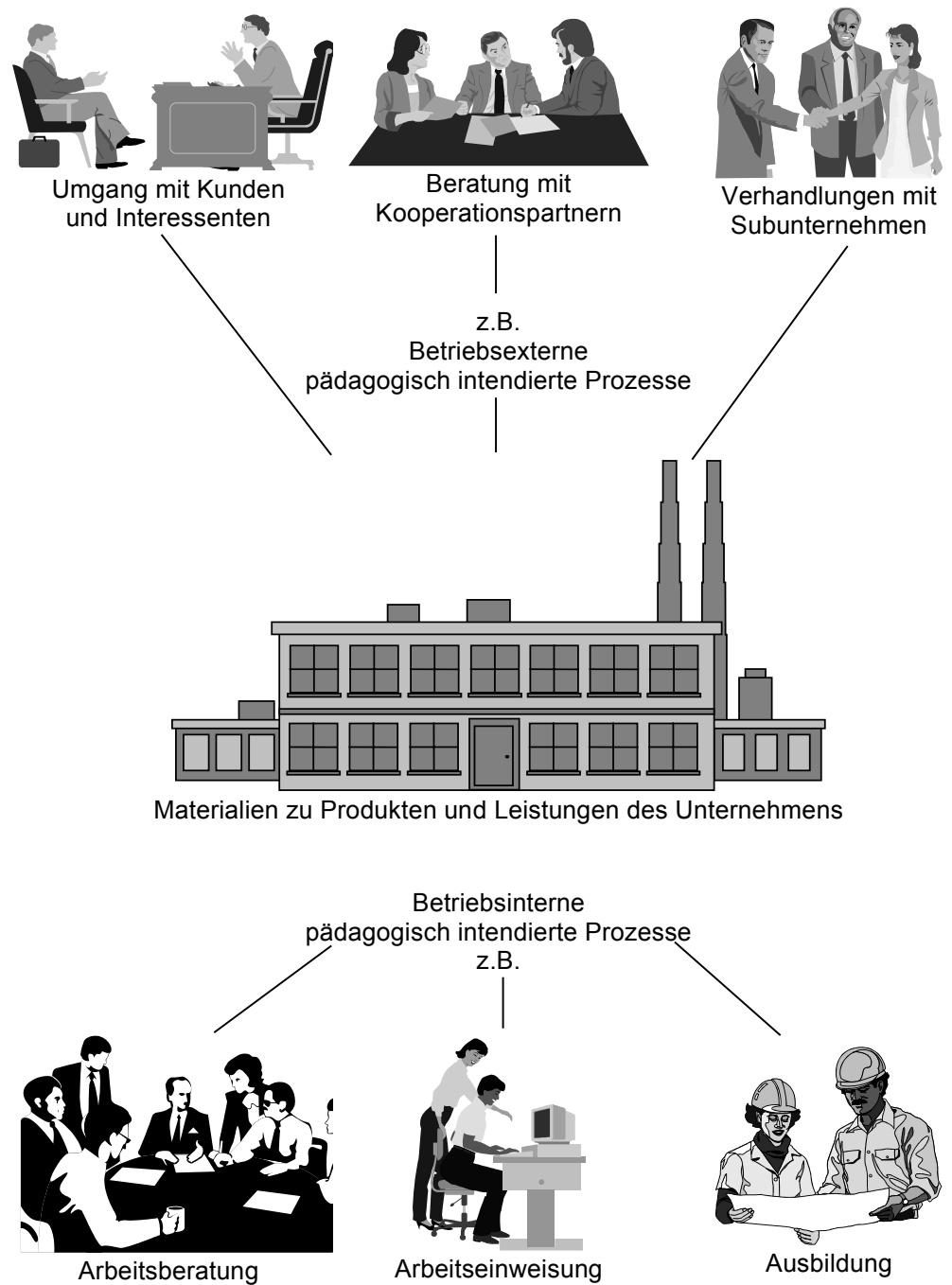


Abbildung 1 Ausgewählte betriebsexterne und betriebsinterne Aufgaben des Managements

Aufgabe 1

Definieren Sie den Sachverhalt Aufbauorganisation eines Unternehmens!

Aufgabe 2

Definieren Sie den Begriff Ablauforganisation!

Aufgabe 3

Benennen Sie Vorteile und Nachteile der Formalisierung von Arbeitsprozessen!

Aufgabe 4

Benennen Sie wesentliche Komponenten einer Unternehmensphilosophie!

Aufgabe 5

Benennen Sie die Faktoren, die das Bild eines Unternehmens in der Öffentlichkeit bestimmen!

Aufgaben

Lernbereich**2 Der Betrieb als soziales System****2.1 Sach- und Sozialaspekt im Arbeitsprozess**

Vorbemerkung:

Ausgehend vom Wesen menschlicher Tätigkeit als instrumentell und mitmenschlich orientiert, werden vor allem Auswirkungen der technologischen und politisch-ökonomischen Entwicklung auf den Sozialaspekt der Arbeit detaillierter betrachtet. Schwerpunkte dabei sind:

- der Zusammenhang zwischen technologischer Entwicklung und Arbeitsorganisation
- die Führung von Sozialprozessen im Unternehmen mit den drei ausgewählten Bereichen der Personalbedarfsplanung, der Personalentwicklung und der Personalbeurteilung.

Im letzten Abschnitt wird ein die Unternehmenskultur prägendes sozial-kommunikatives Element vorgestellt: der Umgangsstil.

Der Doppelcharakter der Arbeit als instrumentelle und zwischenmenschliche Tätigkeit

Das biopsychosoziale Wesen Mensch wird tätig im Interesse der eigenen Lebenserhaltung und bedient sich auf Grund seiner Fähigkeit zu vorausschauendem Denken bestimmter Mittel („Instrumente“) dazu. Dieser erste Beziehungsaspekt in einer Tätigkeit, die **Mensch-Sach-Beziehung** ist orientiert an den sachlichen Gegebenheiten für das Wirken.

Zugleich ist der Mensch in eine menschliche Gemeinschaft eingebunden, die arbeits- teilig die Güter für die menschliche Lebensgestaltung erzeugt. Jegliches Handeln einer Person in diesem Rahmen ist somit direkt oder indirekt mit anderen Menschen verbunden und weist deshalb einen sozialen Bezug auf. Diese **Mensch-Mensch-Beziehung** ist der zweite Beziehungsaspekt, der menschliche Tätigkeit im gesellschaftlichen Kontext kennzeichnet. Somit kommt zu der Sachorientierung die Orientierung an ethischen Auffassungen und sozialen Normen hinzu, die oftmals den Ausschlag für Tun oder Nichttun gibt.

Dieser prinzipielle **Doppelcharakter menschlichen Wirkens** zeichnet alle zwischenmenschlich eingebundenen Aktivitäten aus. Auch Arbeit als zweckgebundene und wertschaffende Tätigkeit in einer Gesellschaft beinhaltet diesen Doppelcharakter.

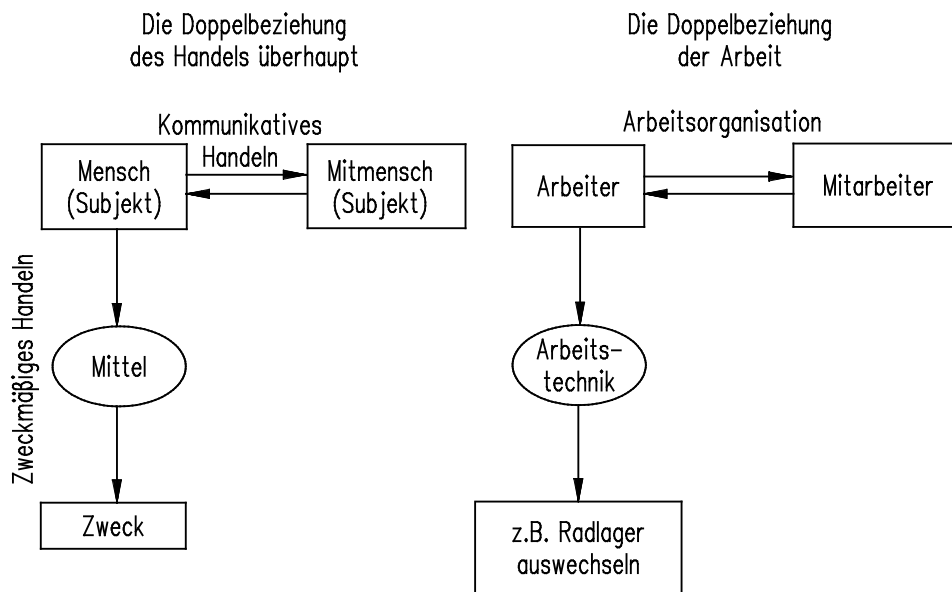


Abbildung 2 Die Doppelbeziehung menschlicher Tätigkeit

Im Arbeitsprozess werden mittels der Produktionsmittel Güter geschaffen, dieser Aspekt kennzeichnet den **instrumentellen oder sachlichen Aspekt der Arbeit**. Er ist gekennzeichnet durch die Aufbau- und Ablauforganisation der produktiven Prozesse und die dadurch entstandenen Produkte/Leistungen für die Käufer / Kunden. Die Sachprozesse müssen im Interesse des Bestehens des Unternehmens am Markt an der sozialökonomischen Situation und an dessen Veränderungen orientiert sein und werden durch das Management diesen veränderten Bedingungen „fortlaufend“ angepasst.

Um die Sachprozesse zu gestalten, werden die Menschen in Bezug aufeinander tätig. Dieser Bezug kann direkt z.B. in Form kooperativer Tätigkeit gegeben sein, kann jedoch auch indirekt z.B. in Form von Verantwortung haben für einen Prozess gegeben sein. Dies kennzeichnet den **Sozialaspekt der Arbeit**, für den die in einer Gesellschaft relevanten Wertauffassungen z.B. zum mitmenschlichen Umgang, zum Stellenwert von Arbeit, zu sozialen Positionen usw. bestimmend sind.

Die Entwicklung der „Instrumente“ für die Arbeit, die technische Entwicklung, beeinflusst die Arbeitsorganisation, d.h. wie im Unternehmen arbeitsteilig vorgegangen wird und wie dabei die Kooperation abläuft. Der Sachaspekt der Arbeit dominiert den Sozialaspekt der Arbeit. Sach- und Sozialprozesse sind wiederum eingebettet in die historische und aktuell politische Entwicklung. Einige diesbezügliche Zusammenhänge werden im Folgenden dargestellt.

Der Zusammenhang zwischen technologischer Entwicklung und Arbeitsorganisation

Anfang dieses Jahrhunderts hatte die betriebliche Arbeitsteilung, angetrieben vom Streben nach Rationalisierung, bereits ihre extremste Form, die vollständige Zerlegung des organischen Arbeitsprozesses in einzelne Handgriffe, angenommen.

Der amerikanische Ingenieur **F. Taylor** hatte das ‘Prinzip des kürzesten Weges’ konsequent zur Arbeitsorganisation genutzt und konnte damit eine Produktivitätssteigerung nachweisen.

Die Folge war eine rein technisch-ökonomische Arbeitsorganisation, in der die Einheit eines ganzheitlichen Arbeitsprozesses in kleinste Bewegungseinheiten zerlegt wurde (Time-and-motion-studies). Der Arbeiter spielte dabei nur eine untergeordnete Rolle, wie das Rädchen im Getriebe, als 'Mittel zum Zweck'. Diese Form der Arbeitsorganisation, die **Henry Ford** als Erster im großen Stil als Fließbandarbeit eingeführt hat, bezeichnet man heute als **Taylorismus** oder **Fordismus**.

Theoretisch hatte man bald erkannt, dass die Berücksichtigung menschlicher Bedürfnisse in der Arbeitsorganisation nicht nur ein Gebot der Humanität ist, sondern unter Umständen auch produktivitätsfördernd. Dazu hatten die Hawthorne-Experimente in den 20er Jahren und die Entstehung der Human-Relations-Schule in der Betriebssoziologie beigetragen.

Diese Tradition, im Arbeitnehmer den **Mit**-arbeiter zu sehen und ihm mit einem demokratischen Führungsstil zu begegnen, wurde in der Bundesrepublik nach dem II. Weltkrieg im so genannten „**Harzburger-Modell**“ zur Philosophie der Mitarbeiterführung erhoben.

Eine kritische Betrachtung der Wechselwirkung von technologischer Entwicklung und Arbeitsorganisation löste die industriesoziologische Studie von **Kern/Schumann** Industriearbeit und Arbeitsbewusstsein (1970), in den 60er Jahren aus. Auf Grund ihrer empirischen Untersuchung der Frage, wie sich technische Neuerungen (Innovationen) denn nun tatsächlich auf die Arbeitsbedingungen der Industriearbeiter auswirken, entstand die **Polarisierungsthese** (siehe Abbildung 3).

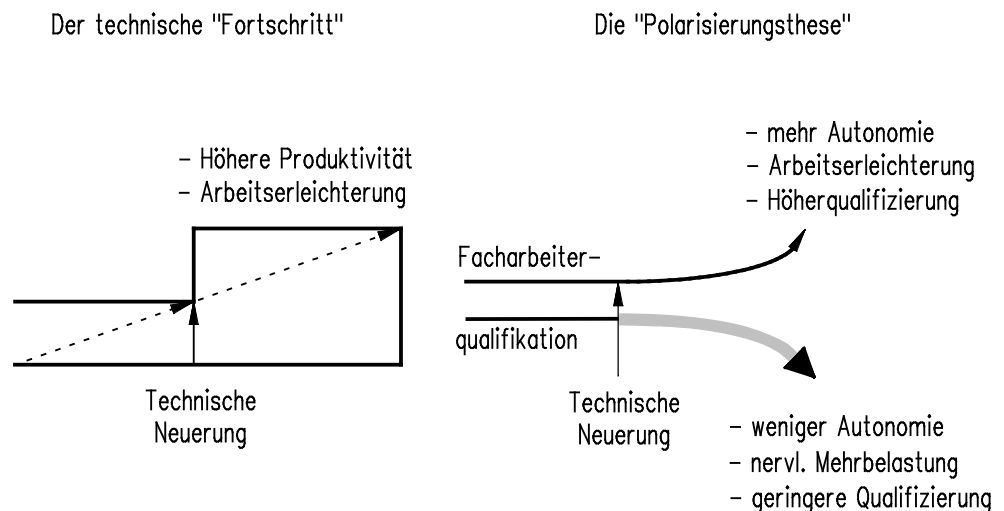


Abbildung 3 Auswirkungen technischer Neuerungen auf industrielle Arbeitsbedingungen

Wenn in einem Betrieb technische Rationalisierungsmaßnahmen durchgeführt werden, so stellten die Autoren fest, dann haben sie für die überwiegende Mehrzahl der Arbeitnehmer eine Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen hinsichtlich der Qualifikationsanforderungen, der Arbeitsbelastung und der Autonomie (Entscheidungsspielraum des Einzelnen) zur Folge. Nur für einen kleineren Teil von ihnen ergaben sich Aufstiegsmöglichkeiten mit einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen unter den drei genannten Gesichtspunkten.

Als diese Entwicklung, ausgelöst durch den ersten Rationalisierungsschub nach den Jahren des Wirtschaftswunders offensichtlich wurde, änderten die Gewerkschaften in den 70er-Jahren ihre Strategie und forderten statt höherer Lohnzuwächse eine „**Humanisierung der Arbeitswelt**“, vor allem für die Fließbandarbeiter. Ihnen sollten folgende Maßnahmen zugute kommen :

- „job rotation“ (Aufgaben- bzw. Arbeitsplatzwechsel)
- „job enlargement“ (Aufgabenerweiterung auf gleichem Qualifikationsniveau)
- „job enrichment“ (Anreicherung durch unterschiedlich anspruchsvolle Aufgaben)
- „teilautonome Gruppenarbeit“ (z.B. durch den Einbau von „Schleifen“ ins Band oder durch die Einrichtung von „Fertigungsinseln“).

Eine Realisierung dieser Konzepte erfolgte jedoch nur begrenzt. Ursachen sind die ökonomischen ‘Sachzwänge’ und der internationale Konkurrenzdruck, der auch dem politischen Willen, international wettbewerbsfähig zu bleiben, entspringt.

Ein weitere aktuelle Auswirkung der Marktentwicklung ist die zunehmende **Flexibilisierung der Arbeitszeit**, die gravierende Veränderungen im sozialen Bereich, in der Lebensplanung der Arbeitenden und ihrer Familien nach sich ziehen. Folgende Formen der Anpassung der Arbeitszeit an die Erfordernisse werden genutzt:

- Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit: Im Arbeitsvertrag ist eine bestimmte Anzahl von Arbeitsstunden vereinbart, deren zeitliche Lage der Arbeitgeber (zu Stoßzeiten) kurzfristig bestimmen kann.
- Arbeitszeitkonten: Tarifvereinbarungen sehen eine Schwankungsbreite der Arbeitszeit in Abhängigkeit von der Nachfrage vor, bei gleich bleibender Lohnzahlung.
- Computerheimarbeit: Der MA hat seinen Arbeitsplatz zu Hause und ist über einen Computer mit seinem Betrieb verbunden. Er kann seine Arbeitszeit auf diese Weise weitgehend selbst bestimmen. Das Unternehmen wird vom Aufwand für Arbeitsräume, für Arbeitssicherheit u.a. entlastet.
- Schichtarbeit: Mehrfachsichten sind in manchen Unternehmen bereits die Regel. Durch das Arbeitszeitregelungsgesetz von 1994 ist Nachtschichtarbeit auch für Frauen möglich. Sonn- und Feiertagsarbeit ist nicht mehr nur aus versorgungstechnischen Gründen, sondern auch aus wirtschaftlichen und arbeitstechnischen Erfordernissen zulässig.
- Teilzeitarbeit: Abgesehen von der generellen Möglichkeit, statt 40 Stunden z.B. nur 20 Stunden pro Woche zu arbeiten, werden auch verschiedene Formen der Altersteilzeitarbeit staatlich gefördert. Zum anderen gibt es für bestimmte Arbeitsbereiche auch die Möglichkeit, sich einen Arbeitsplatz zu teilen und dadurch flexible Teilzeitarbeit mit dem Jobpartner zu gestalten.

Am Beispiel der Arbeitszeitregelung wird deutlich, wie Effektivierungsprozesse im Betrieb in das gesamte gesellschaftliche System hineinwirken. Andererseits diktiert das privatwirtschaftliche System, das politisch gewollt ist, die Rahmenbedingungen für die Arbeitsorganisation und auch für die eingesetzte Arbeitstechnik. Ein Beispiel: das „Vier-Liter-Auto“, angetrieben mit regenerativer Energie, wäre technisch machbar, ist aber politisch zzt. nicht durchsetzbar.

Der Soziologe Max Weber hat Anfang dieses Jahrhunderts festgestellt: „Der Kapitalismus ist ein stahlhartes Gehäuse, aus dem niemand herauskommt, bis dass der letzte Zentner fossilen Brennstoffs verglüht ist.“

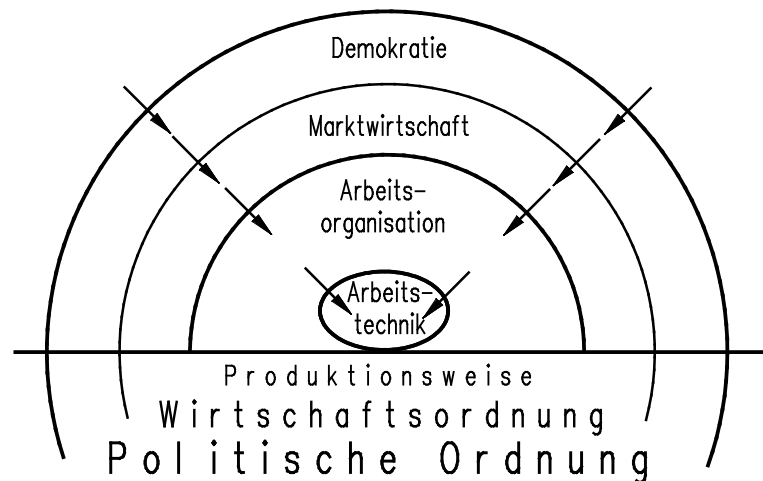


Abbildung 4 Wechselwirkungen zwischen technologischer Entwicklung und Politik

Führen von Sozialprozessen im Unternehmen

Sozialprozesse wie **Personalführung** und das zwischenmenschliche „**Miteinander-umgehen**“ sind eng mit den sachlichen Strukturen und Abläufen verbunden. Sie werden von diesen dominiert, haben jedoch auch Einfluss auf sie. So dient die ziel- und methodenbewusste Führung der Sozialprozesse der Verbesserung der Sachprozesse, indem Führung motivierte, engagierte und qualifizierte Mitarbeiter anstrebt.

Die Führung von Sozialprozessen in einem Unternehmen geschieht zum einen durch eigens dafür eingerichtete Bereiche, wie z.B. durch das Personalwesen, zum anderen geschieht es immanent in jeder Managementfunktion.

Für letztere sind neben Fachkenntnissen zur Menschenführung (psychologische, pädagogische, soziologische) vor allem soziale Kompetenz sowie kommunikative und pädagogische Fähigkeiten erforderlich.

Im Folgenden wird ein kurzer Überblick zu möglichen Funktionsbereichen und damit verbundenen Aufgaben eines **Personalwesens** in einem Unternehmen gegeben.

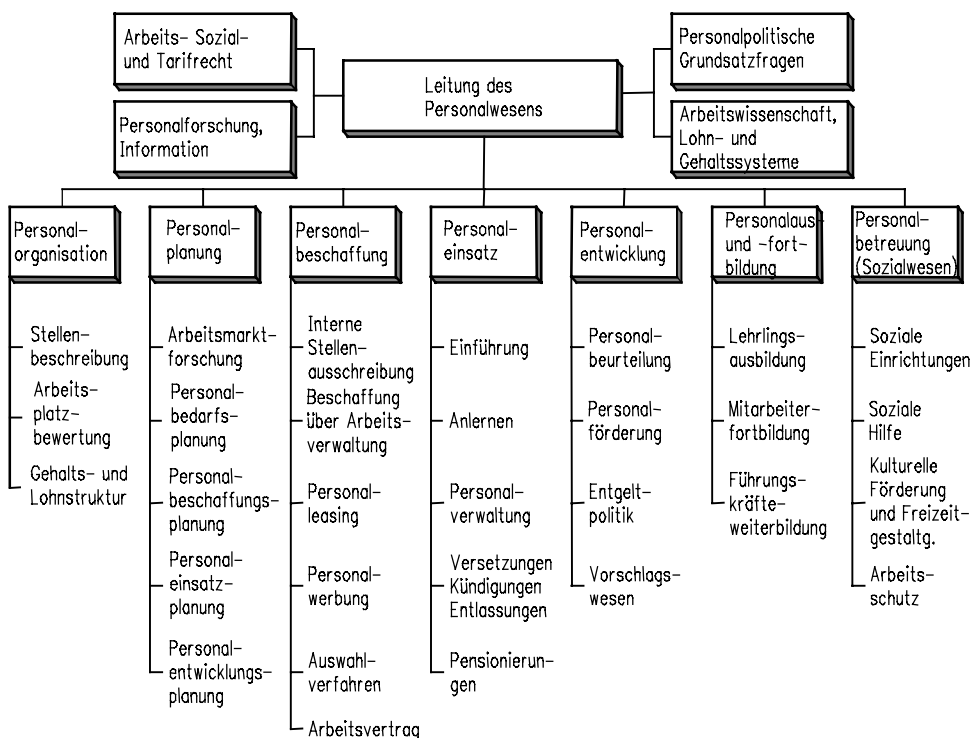


Abbildung 5 Mögliche Funktionsbereiche eines Personalwesens

Erster ausgewählter Bereich: **Personalbedarfsplanung**

Die Aufgabe der Personalbedarfsplanung ist es, für das Unternehmen zum festgelegten Zeitpunkt das erforderliche Personal nach Anzahl und Qualifikation zu planen. Je geringer die erforderliche Qualifikation der benötigten Mitarbeiter ist, desto kurzfristiger kann aus der Sicht des Unternehmens der Planungszeitraum sein. Führungsfunktionen bedürfen einer langfristigen Personalbedarfsplanung.

Notwendige Änderungen im Personalbestand können als

- Ersatzbedarf
- Zusatzbedarf und
- Personaleinschränkung

auftreten.

Personaleinschränkungen werden realisiert durch:

- Einstellungsstopp: Die durch Personalabgänge frei werdenden Stellen werden nicht wieder besetzt.
- Vorzeitiger Ruhestand und Altersteilzeit: Eine Mischfinanzierung für ausscheidende Arbeitnehmer durch den Arbeitgeber und das Arbeitsamt wird von staatlicher Seite allerdings von der Neueinstellung jüngerer Arbeit Suchender abhängig gemacht.
- Kurzarbeit: Sie bedarf der Zustimmung des Betriebsrates und kann, sofern Lohnergänzung beantragt wird, vom Arbeitsamt nur unter ganz bestimmten Voraussetzungen genehmigt werden.

- Einstellungsquotierung: Die Unternehmensleitung kann z.B. beschließen, die Steigerungsrate des Personals auf max. 35 % der geplanten Umsatzsteigerung zu begrenzen.
- Kündigung: In diesem Fall hat der Betriebsrat erhebliche Mitwirkungsrechte (§ 92 BetrVG), die bereits in der Personalentwicklungsplanung greifen sollten. So ist z.B. zu prüfen, ob Kündigungen durch Umsetzung vermieden werden können, wenn die Mitarbeiter die Chance zur Fortbildung und Umschulung bekommen.

Zweiter ausgewählter Bereich: **Personalentwicklung**

Als Personalentwicklung bezeichnet man diejenigen unternehmerischen Aktivitäten, die die Arbeitskraft des Personals durch geeignete Maßnahmen und Führungsmethoden erhalten, erhöhen oder den sich ändernden Anforderungen anpassen. Dabei steht die Führung vor dem Problem, im Interesse der aktuellen Wirtschaftlichkeit des Unternehmens Einsparungsmöglichkeiten zu finden, im Interesse der möglicherweise langfristigen Wirtschaftlichkeit jedoch die Investition, die Kosten und „Mühen“ für die Personalentwicklung aufzubringen. Ähnliche Fragen stehen bezüglich der Ausbildung von Azubis.

Die Personalentwicklung baut auf einer Potenzialanalyse und auf einer darauf beruhenden Einsatz-, Laufbahn- und Nachfolgeplanung auf. Zur Förderung des Personal werden Programme erstellt, die je nach Erfordernissen und Möglichkeiten betriebsinterne und betriebsexterne Formen der Qualifizierung enthalten, z.B. Anlernprogramm, Anpassungsqualifizierung, Angebote zur allgemeinen Fortbildung (Fremdsprachen, Kommunikation u.a.). Auch berufliche Weiterbildung wird dem Mitarbeiter nahe gelegt.

Ein anderes Feld, das in den Unternehmen an Bedeutung gewinnt, ist die gesundheitliche Aufklärung. Da durch hohen Krankenstand, Frühverrentung, Alkoholismus und andere Suchtprobleme dem Betrieb erhebliche Kosten entstehen, soll die Situation durch die Vermittlung entsprechenden Fachwissens verbessert werden.

Eine zunehmende Bedeutung erhalten Qualitätszirkel, die entsprechend der Norm ISO 9000 Vorschläge im Sinne von Qualitätsstandards für ihren Bereich erarbeiten.

Dritter ausgewählter Bereich: **Personalbeurteilung**

Die Beurteilung des Personals liegt im Interesse des Betriebes und im Interesse des Mitarbeiters. Sie dienen dem Unternehmen als wichtige Entscheidungsgrundlage für Personalbeschaffung, -einsatz, -entwicklung und -entlohnung und bilden für den Arbeitnehmer die Bausteine zu seinem Arbeitszeugnis.

Die **betriebliche Funktion der Personalbeurteilung** im Einzelnen:

- Personalbeschaffung: Eine Stelle ist neu zu besetzen. Der Betriebsrat besteht auf einer innerbetrieblichen Ausschreibung. Die Personalabteilung fordert deshalb aktuelle Beurteilungen von den Bewerbern an.
- Personaleinsatz: Arbeitsorganisatorische Veränderungen und neuartige Produkte machen es notwendig, dass Arbeitsgruppen neu zusammengestellt werden. Wer ist Spezialist wofür und ergänzt sich mit wem? Wer kann mit wem überhaupt nicht? Auch notwendige Entlassungen von Mitarbeitern beruhen auf Beurteilungen.

- **Übertragung von Verantwortung:** Für bestimmte Aufgaben braucht man besonders zuverlässige Mitarbeiter: Kassenführer, Sicherheitsbeauftragte, Qualitätskontrolleure usw. Hierfür müssen Personal- und Betriebsleitern Informationen über ihre Mitarbeiter zur Verfügung stehen.
- **Beförderung:** Besonders verantwortungsvoll ist die Führung von Mitarbeitern. Bei der Auswahl für diese Positionen werden fachliche und soziale Kompetenzen mit besonderer Sorgfalt geprüft. Dazu verlässt man sich nicht auf Augenblickseindrücke.
- **Nachwuchs- und Personalentwicklungsplanung:** Es liegt im Interesse eines Unternehmens, Manpower-Investitionen nicht in den Sand zu setzen. Also müssen die Mitarbeiter, die für höhere Positionen vorgesehen sind, frühzeitig erkannt und ausgewählt werden, um sie zu fördern und rechtzeitig zu Lehrgängen und Fortbildungskursen zu schicken. Grundlage für die Auswahlverfahren sind Personalbeurteilungen.
- **Vergütung/Entlohnung der Mitarbeiter:** Wer erbringt welche Leistungen? Wie ist die Relation der Vergütungen einzelner Mitarbeiter zueinander?

Für den Mitarbeiter erfüllt eine Beurteilung **folgende Funktionen:**

- **Leistungsfeedback:** Wie wird von anderen meine Arbeit eingeschätzt? Welche Fähigkeiten sind gut ausgeprägt, an welchen ist noch zu arbeiten? Beurteilungen sind eine Grundlage für Vergütung/Entlohnung. Derartige Einschätzungen liegen auch der Arbeit mit Zielvereinbarungen zu Grunde.
- **Arbeitszeugnis:** Ein Arbeitszeugnis ist erforderlich, wenn der Mitarbeiter aus der Firma ausscheidet. Auch nach Ablauf einer Probezeit kann der Mitarbeiter, unabhängig davon, ob er übernommen wird oder nicht, ein Zeugnis erwarten. Er hat bei einem Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Betriebes einen Anspruch auf ein Zwischenzeugnis. Ein weiterer Anlass für eine Personalbeurteilung kann der Weggang eines langjährigen Vorgesetzten sein.

Infolge der weit reichenden Konsequenzen von Personalbeurteilungen ist dabei mit besonderer Sorgfalt zu verfahren. Beurteilungen sollten folgenden Anforderungen gerecht werden:

- **Objektivität:** verschiedene Beurteiler sollen bei derselben Person möglichst zum gleichen Ergebnis kommen, wenn sie dasselbe Beurteilungsverfahren anwenden;
- **Vergleichbarkeit:** verschiedene Personen, die die gleiche Arbeit verrichten sollen hinsichtlich dieser Tätigkeit auf Grund der Beurteilung verglichen werden können;
- **Informativität:** die Beurteilung muss aussagekräftige, differenzierte Mitteilungen über den Mitarbeiter enthalten und keine inhaltsleeren Pauschalurteile;
- **Wahrheitsgemäßheit:** sie dürfen keine bewussten oder unbewussten, aber zu verantwortenden Falschaussagen enthalten; die Beurteilung soll dem MA und seinen persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten gerecht werden;
- **Verständlichkeit:** die Beurteilung sollte in für den Beurteilten verständlichen Formulierungen abgefasst sein.

Eine Personalbeurteilung beinhaltet **Einschätzungen zur Arbeitsleistung und zum arbeitsbezogenen Verhalten** des Mitarbeiters. Dabei ist es für die Aussagefähigkeit der Beurteilung wichtig, dass sie konkrete und nachprüfbar Angaben enthält, z.B. zu den Aufgaben entsprechend der Stellenbeschreibung. **Urteile sind** selbstverständlich mit zutreffenden Aussagen **zu begründen**. Deshalb ist es wichtig, eine Beurteilung auf den Ergebnissen einer kriterienorientierten (welche Kriterien sind für die Einschätzung heranzuziehen und wie sind sie erfassbar?) und längerfristigen Beobachtung aufzubauen und durch weitere Methoden, wie z.B. regelmäßige Mitarbeitergespräche zu ergänzen.

Mögliche Kriterien wie

- fachliches Können
- geistige Fähigkeiten
- Arbeitsstil
- Zusammenarbeit
- Führungsqualitäten

könnten z.B. in folgende konkretere Beurteilungskriterien unterteilt werden:

- Fachliches Können: Arbeitsfertigkeiten, Fachkenntnisse
- Geistige Fähigkeiten: Auffassungsgabe, Ausdrucksvermögen, Denkstil, Kreativität
- Arbeitsstil: Arbeitsplanung, Arbeitstempo, Aufmerksamkeit und Konzentration beim Arbeiten, Ausdauer, Einsatzbereitschaft, Genauigkeit, Initiative, Kostenbewusstsein, Materialbehandlung, Ordentlichkeit, Pünktlichkeit, Selbstständigkeit, Verhalten gegenüber Außenstehenden
- Zusammenarbeit: Auftreten, Gruppeneinordnung, Kommunikationsstil, Kontaktvermögen, Umgangsstil, Verhalten gegenüber Mitarbeitern und gegenüber Vorgesetzten
- Führungsqualitäten: Ambiguitätstoleranz (Aushaltenkönnen von Widersprüchen), Authentizität, Delegationsvermögen, Durchsetzungsvermögen, Entscheidungsfähigkeit, Förderung von Mitarbeitern, Initiative, Innovationsfreudigkeit, Kontaktfreudigkeit, Motivationsfähigkeit, Organisationsvermögen, Repräsentationsfähigkeit, Selbstbeherrschung, Verantwortungsbewusstsein, Verhandlungsgeschick, Vertrauenswürdigkeit, Zielsetzung

Diese Beurteilungskriterien wären, will man sie in messbarer und damit relativ objektiv vergleichbarer Form vorliegen haben, mit definierten und in sich abgestuften Merkmalsausprägungen zu versehen. Dieser Aufwand wird in der Regel nur zu Forschungszwecken betrieben. In manchen Unternehmen werden standardisierte Personalbeurteilungsbögen verwendet, in denen die für diesen Arbeitsbereich ausgewählte Merkmale hinsichtlich ihrer Ausprägung angeführt sind und dann anzukreuzen sind.

Beurteilungen werden von Menschen erstellt und unterliegen infolge der stets subjektiven Wahrnehmung und evtl. vorhandener positiv oder negativ getönter „Vorurteile“ auch Fehlern. **Problemfelder bei Personalbeurteilungen** sind:

- die Kriterienwahl und die „Messbarkeit“ der Kriterien
- Beobachtungs- und dadurch Beurteilungsfehler wie z.B. der so genannte Halo-Effekt (unzulässige Verallgemeinerung einer Einzelbeobachtung) und der Milde-Effekt (Ausblenden einzelner Beobachtungen aus „Mitleid“)
- der Beurteilungsprozess selbst, wenn z.B. die beim ersten Schritt, der Beobachtung, gewonnenen Ergebnisse sofort mit Wertungen gekoppelt werden

Auf Grund der weit reichenden Folgen von Personalbeurteilungen und den bei ihrer Erstellung möglichen Fehlerquellen sollte es ein Grundsatz sein, eine Einschätzung mit dem betreffenden Mitarbeiter vorzubereiten und auch zu erörtern. Für Arbeitszeugnisse wird rechtlicherseits gefordert, dass diese „wohlwollend“ abzufassen sind.

Unternehmenskultur und Umgangsstil

Ein Unternehmen charakterisiert sich u.a. in seiner organisatorischen Gesamtheit durch ein **System von Wertvorstellungen und dementsprechenden Denk- und Verhaltensweisen**, was man als Unternehmenskultur bezeichnet.

Diese wurde zunächst von den Gründern durch ihre Unternehmensphilosophie eingebracht und von den auch daraufhin „passend“ ausgewählten Mitarbeitern übernommen. Durch die Art und Weise des Umgangs miteinander und mit den Kunden und Partnern, durch die Art und Weise der Präsentation des Unternehmens kommt sie zum Tragen.

Das Management hat einen entscheidenden Einfluss auf die Unternehmenskultur, zeigt es doch durch seinen Umgangsstil und seinen Kommunikationsstil z.B. bei der Übermittlung von Weisungen und durch eine evtl. räumliche und kleidermäßige Präsentation, welche Werte gesetzt werden, wie über die Arbeitsprozesse und die Mitarbeiter, Kunden, Partner usw. gedacht wird. Durch Vorleben und Ritualisierung entsteht schließlich ein unternehmenstypischer Stil, der auch für neue Mitarbeiter zur „Leitlinie“ wird und der das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit ausmacht (s. Corporate Identity).

Wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur ist der von den Mitarbeitern gepflegte **Umgangsstil**, die generalisierte Art und Weise des Miteinanders, des zwischenmenschlichen Verhaltens und der damit verbundenen Kommunikation.

Das „Kernmerkmal“ für mitmenschliche, für soziale Beziehungen ist die **innere Einstellung einer Person zum Mitmenschen** allgemein. Diese innere Einstellung kommt im konkreten Verhalten als Akzeptanz und Achtung des Partners als Mensch zum Ausdruck. Beobachtet man ein und dieselbe Person in unterschiedlichen Situationen, kann sich zwar unterschiedliches, weil situationsabhängiges Verhalten zeigen, jedoch lässt sich über längere Beobachtungszeit diese prinzipielle Einstellung als allgemeine Tendenz eines Verhaltens ausmachen und erkennen.

Man kann vier Grundtendenzen hinsichtlich dieser allgemeinen Einstellung zum Mitmenschen unterscheiden.

- **Erste Tendenz:**

Sie ist gekennzeichnet durch die prinzipielle Auffassung von der **Gleichwertigkeit der anderen Person** hinsichtlich ihres menschlichen Wesens, **hinsichtlich ihres Rechts auf Eigenständigkeit (Autonomie) und Selbstbestimmtheit**. Den Anderen als mir prinzipiell ebenbürtiges Wesen zu akzeptieren, bedeutet nur, ihn als Person anzusehen (und nicht als Unperson). Grundlage hierfür ist die Anerkennung der Tatsache, dass das Wesen Mensch in seiner Individualität ein eigenständiges, in die Gemeinschaft eingebundenes und zumindest in der grundlegendsten Entwicklungsphase von ihr abhängiges Wesen ist. Somit ist jeder Mensch als soziales Wesen in gewisser Weise von der Existenz anderer Menschen abhängig und sollte diese Wechselseitigkeit akzeptieren, ohne den Anspruch auf Selbstbestimmtheit aufzugeben.

Die Akzeptanz des Anderen als gleichwertig hinsichtlich seines Menschseins bedeutet jedoch nicht, seine Persönlichkeit, also sein individuelles Wesen, seinen Charakter als gut oder mir ebenbürtig anzusehen. Diesbezüglich wird es immer Wertungen geben, die gewollt oder ungewollt, Abstufungen vornehmen.

Es bedeutet auch nicht, die Auffassungen des Anderen anzuerkennen. Es bedeutet aber, diese Auffassungen zur Kenntnis zu nehmen, also zu akzeptieren, dass sie vorhanden sind, ob sie mir genehm sind oder nicht.

Prinzipielle Akzeptanz einer Person als solche bedeutet auch nicht, sie als mit mir gleichberechtigt anzusehen. Gleichberechtigung ist eine juristische Formulierung, die ganz besonders in betrieblichen Bereichen ihre Bedeutung auf Grund der hierarchischen Struktur erhält. Unterschiedliche Positionen beinhalten Ungleichberechtigung, was jedoch die Akzeptanz des Anderen als „auch Mensch“ nicht berühren sollte.

Gleichwertig als Person bedeutet also die Akzeptanz des Anderen als ein Mensch mit eigenen, individuellen Gedanken und Gefühlen, demzufolge mit individuellem eigenständigen Handeln und Verhalten. Sich auf diesen Fakt neutral einzulassen, sich darauf einzustellen, bedingt eine **Verhaltenstendenz** im Umgang miteinander, die man als **akzeptierend-kooperativ** oder auch partnerschaftlich bezeichnen kann.

- **Zweite Tendenz:**

Sie beruht auf einer Auffassung von einer **Ungleichwertigkeit** der Menschen hinsichtlich ihres prinzipiellen Menschseins in Verbindung mit einer **prinzipiellen Höherbewertung der eigenen Person**. Resultieren kann diese Auffassung auch aus einer Vermischung der Sachverhalte Akzeptanz des Anderen als Person und Wertung seiner Persönlichkeit.

Aus dieser mehr oder weniger stark ausgeprägten Auffassung zur Überlegenheit der eigenen Person gegenüber anderen resultiert ein Verhalten, das tendenziell eine Geringschätzung vieler anderer Personen erkennen lässt. Es kommt auch vor, dass dabei der Aspekt der Abhängigkeit des Anderen überbetont wird und man sich selbst als weitgehend unabhängig sieht. Diese **Verhaltenstendenz** kann man als **autokratisch (selbstherrlich)** bezeichnen.

- **Dritte Tendenz:**

Auch hierbei ist eine Auffassung von **Ungleichwertigkeit** der Menschen als Personen die Grundlage wie in der zweiten Tendenz. Die innere Einstellung sieht jedoch **die eigene Person als geringerwertig** an, was zu einer Überbewertung vieler anderer führt.

Daraus resultiert eine Verhaltenstendenz, die durch ein Sich-Zurückziehen und durch Gehorchen auch bei fehlenden gesellschaftlichen Zwängen (wie z.B. bei der Bundeswehr erforderlich) gekennzeichnet ist. Die eigene Abhängigkeit wird überdimensional gesehen, u.U. der Andere „angebetet“. Diese **Verhaltenstendenz** kann man als **unterwürfig** bezeichnen.

- **Vierte Tendenz:**

Ein Nichtbewusstsein oder Negieren der wechselseitigen Abhängigkeiten der Menschen voneinander und eine **gewisse Gleichgültigkeit gegenüber zwischenmenschlichen Beziehungen allgemein** kennzeichnen diese Tendenz. Sie ist an einer gewissen „Kälte“ zu spüren, die beim Umgang miteinander zum Ausdruck kommt. Die Person geht hauptsächlich von sich und ihren Wünschen aus, ohne die zwischenmenschlichen Prozesse der Gegenseitigkeit angemessen zu beachten. Diese Tendenz kann man als **gleichgültig** bezeichnen.

Die Grundtendenzen der Einstellung gegenüber Mitmenschen zeigen sich in ganz konkreten **Verhaltensweisen** wie z.B.:

- ob und wie eine Person sich ihre Meinung bildet und gegenüber anderen äußert und vertritt
- wie eine Leistung anderer gesehen und anerkannt sowie bewertet wird
- ob und wie die Person Verantwortung übernimmt und wahrnimmt
- ob und wie sie sich selbst einschätzt und anderen gegenüber auch Fehler zugeben kann
- wie sie kommuniziert.

Diese Verhaltensweisen in ihrer Komplexität mit den dabei erkennbaren Tendenzen der Einstellung zum Wesen „Mitmensch“ kennzeichnen den **Umgangsstil** einer Person.

Sind die dynamischen Stereotype für den praktizierten zwischenmenschlichen Umgang, z.B. bei Jugendlichen, noch weniger ausgeprägt, entsteht eher ein situationsgebundenes Verhalten. Auch unter starken Zwängen, wie sie in Abhängigkeitsverhältnissen vorkommen können, zeigt sich Verhalten eher bewusst situativ gesteuert und lässt nicht unbedingt die verinnerlichte Einstellung zum Mitmensch deutlich werden. So ist es immer angeraten, einen Kollegen bzw. Mitarbeiter längere Zeit und in unterschiedlichen Situationen zu beobachten, ehe man sich eine Meinung zu seinem Verhalten bildet.

Ausgeprägte Verhaltenstendenzen zeigen sich generalisiert und werden „unterschwellig“ in vielen Situationen gleichermaßen erkennbar. Mit zunehmendem Alter kann man oft eine zunehmende Rigidität (Starrheit) des Verhaltens beobachten, was den mitmenschlichen Umgang u.U. erschweren kann.

Die durch diese Verhaltenstendenzen geprägten Umgangsstile zeigen einen **engen Bezug zur Selbstsicherheit einer Person**.

Persönlichkeiten mit hoher generalisierter Selbstsicherheit bevorzugen nach Möglichkeit den kooperativen Umgangsstil. Sie akzeptieren Andere wie sich selbst und zeigen einen aufgeschlossenen, auch andere Meinungen als vorhanden akzeptierenden Stil des Miteinander, der impliziert: „Keiner ist vollkommen, auch ich selbst nicht.“

Ein in vielen Situationen relativ unsicherer Mensch muss sich „schützen“ und neigt gerade unter verunsichernden Bedingungen eher zu anderem als kooperativem Verhalten. Auf Grund seiner Verunsicherung kann er im Augenblick für eine „Kooperation“ nichts Angemessenes einbringen und ist deshalb kein „gleichwertiger“ Partner. So neigt derjenige entweder zur überhöhten Selbstdarstellung (aktiver Situationsbewältigungsversuch) oder zur Selbsterniedrigung (passiver Bewältigungsversuch). So kann man autokratisches Verhalten bis hin zu verbal und/oder körperlich aggressivem Verhalten beobachten bzw. unterwürfiges Verhalten bis hin zur Aufgabe des Selbst.

Geschäftspartner, Kunden und andere Personen, die mit Mitarbeitern eines Unternehmens Kontakt haben, evtl. auch den Betrieb besuchen, spüren recht schnell, welche Grundtendenz im mitmenschlichen Umgang dort herrscht. Die Grundtendenzen des kooperativen, des autokratischen und des gleichgültigen Verhaltens kennzeichnen auch Führung, Unterwürfigkeit höchstens Untergebene.

Gerade das sozial-kommunikative Verhalten der das Management tragenden Personen prägt entscheidend das Miteinander auf allen Ebenen, denn der Mensch stellt sich auf die Art und Weise ein, wie mit ihm umgegangen wird. In hierarchischen Strukturen ist auf Grund der Abhängigkeiten die Wechselseitigkeit der Beeinflussung von Denken und Verhalten zu Gunsten des Einflusses der Führung verschoben. Somit ist die erlebbare Unternehmenskultur (nicht jedoch immer das Verhalten jedes einzelnen Mitarbeiters) eine Konsequenz der Art und Weise von Führung.

2.2 Hierarchische Strukturen

Vorbemerkung:

Ausgehend von der Kennzeichnung hierarchischer Ordnung im Unternehmen wird ein Einblick in dessen Führung gegeben.

Danach wird Führung als durchgängiger Akzent innerhalb solcher Strukturen dargestellt.

Analog zu den Umgangsstilen werden die davon abgeleiteten Führungsstile gekennzeichnet, die für alle Übermittlungs- und Vermittlungsaufgaben (also für pädagogisch intendierte Prozesse) von Führung relevant sind.

Abschließend werden Führungsdimensionen vorgestellt, die für ein erfolgreiches Miteinander von Führenden und Mitarbeitern bedeutsam sind.

Kennzeichnung hierarchischer Strukturierung im Unternehmen

Arbeitsorganisation bedingt Strukturen mit horizontaler und vertikaler Gliederung und davon abhängigen Beziehungen/Abläufen zwischen diesen Einheiten.

Eine horizontale Gliederung erfolgt z.B. bei der Aufteilung des komplexen Arbeitsprozesses in verschiedene nebengeordnete, also gleichrangige Abteilungen, z.B. nach „Produktion“, Verwaltung, Marketing und Controlling oder Abteilungen der Produktion von der ersten Herstellungsphase bis zur Auslieferung.

Eine **vertikale Strukturierung** ergibt sich bei Aufteilung des Arbeitsprozesses in **unterschiedliche Ebenen von Arbeitsbereichen, die eine Rangfolge, Hierarchie** bilden. Sie ist gekennzeichnet durch eine ununterbrochene „Befehlskette“ oder „Autoritätslinie“ von oben nach unten. Jeder Managementebene unterstehen Bereiche, die sich weiter aufsplitten.

Da ein Unternehmen eine in sich relativ abgeschlossene wirtschaftliche und organisatorische Einheit ist, muss es eine **Gesamtverantwortung** geben. Diese wird von der Führungs- bzw. Leitungsebene wahrgenommen, der entweder ein bestellter Geschäftsführer oder der Besitzer selbst vorsteht. Die nachgeordneten Arbeitsbereiche haben jeweils nur einen Teil der Gesamtverantwortung zu tragen. Dadurch entsteht eine **Hierarchie** (Rangfolge, Rangordnung) sowohl **arbeitsprozessualer als auch personaler Bezüge**.

Die hierarchischen Strukturen in einem Unternehmen legen fest, welche Aufgaben in welcher Abfolge von wem zu realisieren sind und wer wem worüber – von oben nach unten – weisungsberechtigt und umgekehrt – von unten nach oben – rechenschaftspflichtig ist. Um die Aufteilung von Arbeit und damit verbunden die Aufteilung von Verantwortung für die einzelnen Arbeitsgebiete oder Arbeitsschritte möglichst konkret und nachvollziehbar festzulegen, gibt es **Stellenpläne** und Stellenbeschreibungen.

Die Charakterisierung der im Unternehmen vorhandenen Stellen ist ein wichtiges Mittel sowohl für die Führung als auch für die Stelleninhaber selbst. Sie kennzeichnen die Arbeitsanforderungen und die damit verbundenen Pflichten und Befugnisse wie z.B. Entscheidungs- und Weisungsrechte. Dadurch werden Sicherheiten (auch Rechtssicherheiten) für die Arbeitsausführung und für die Planung und Steuerung geschaffen.

Hierarchische Strukturen in einem Unternehmen beinhalten hierarchisch aufgebaute Verantwortlichkeiten. **Verantwortung tragen bedeutet**, komplex, vorausschauend und dabei ethisch bewusst zu denken und zu handeln. In diesem Zusammenhang spielt die **Befähigung zum Entscheiden** eine wesentliche Rolle. Dazu gehören der Wille, Entscheidungen zu treffen und für die Folgen die Verantwortung zu übernehmen sowie die Fähigkeit, diese Entscheidungen kompetent treffen zu können.

In hierarchischen Strukturen muss **Entscheidungsfindung auf das vertrauensvolle Miteinander bauen können**, denn die konkrete Sachkenntnis der Führenden über die Entscheidungsfelder, die nicht zu seinem unmittelbaren Tätigkeitsbereich gehören, kann nur von den dort Agierenden kommen. So muss ein Manager in der Geschäftsleitung auf die Informationen bauen können, die z.B. der Techniker aus seinem produktiven Bereich übermittelt. Es sind z.B. Bedingungen zu analysieren, Vorschläge einzuholen, Entscheidungen transparent zu machen, Weisungen sinnvoll weiterzugeben und zu realisieren, Leistungen zu überprüfen usw., um den Gesamtorganismus Unternehmen marktorientiert und dabei möglichst human führen zu können.

Auch hierbei ist wiederum die **soziale Kompetenz** sowohl des Managers der ersten Ebene als auch des Managers einer unteren Ebene, hier des Technikers, entscheidend dafür, wie effektiv und erfolgreich die Arbeitsprozesse verlaufen.

Führung eines Unternehmens und in einem Unternehmen

Führung eines Unternehmens begründet sich auf zwei Pfeilern:

- die gesellschaftliche Eingebundenheit des Unternehmens und dadurch die Verantwortung für das Unternehmen hinsichtlich seiner Produktivität und seiner Sozialität und
- die infolge Besitz bzw. Position im Unternehmen gegebene Verfügungsgewalt (Macht), die Arbeitsprozesse im (realen oder vermeintlichen) Interesse von Produktivität und Sozialität sowie Profit zu steuern.

Bei Führung eines Unternehmens ist also nicht nur an die Sachprozesse zu denken, sondern an die Sozialprozesse. Die Führung trägt Verantwortung für die Produktionsmittel und für die Mitarbeiter. Verantwortung für Letztere zu tragen bedeutet:

- die Mitarbeiter zu motivieren
- sie anzuleiten
- sie zu unterstützen
- sie zu schützen
- bedeutet, ihre Arbeitsleistung zu bewerten und anzuerkennen
- sie einzubeziehen in Überlegungen insbesondere bei Veränderungen
- bedeutet, mit ihnen so umzugehen, dass ein leistungsförderndes Arbeitsklima entstehen kann

Führen geschieht in einem Unternehmen zum einen **durch die Strukturierung**, z.B. mithilfe der Stellen- oder Tätigkeitsbeschreibung, über Leistungslohn und Prämien. Zum anderen geschieht Führung **durch das persönliche Agieren** der Führenden mit anderen Personen. Beide Aspekte von Führen sind an einen Informationsfluss gebunden, der auf direkter oder durch Medien vermittelter Kommunikation beruht. Deshalb ist es für Führende, gleich auf welcher Ebene der Hierarchie sie sich bewegen, immens wichtig, neben der Fach- und Methodenkompetenz kommunikatives Können zu besitzen.

Nur dann kann der Führende sozial kompetent agieren und dadurch seine Führungsaufgaben auf Dauer erfolgreich bewältigen. Erfolgreich bedeutet nicht nur die sachlichen Aufgaben zu lösen, sondern bedeutet insbesondere, die Mitarbeiter „mitzuziehen“, sodass diese möglichst aus eigenem Bestreben gute Arbeitsleistungen erbringen.

Führen ist nur möglich im Zusammenhang mit Einordnen in das hierarchische Gefüge eines Unternehmens. Der Begriff des **Einordnens** soll den **Aspekt der aktiven Positionsbestimmung in der Hierarchie** betonen. Das mit dem Einordnen verbundene Unterordnen entsprechend der Hierarchie sollte auf Kenntnis und Einsicht in die Zusammenhänge der Funktionen im Aufgabennetz beruhen. Das Bestreben eines Mitarbeiters sollte es sein, die eingenommenen Stelle und damit die soziale Position im Unternehmen mit ihren Möglichkeiten, Befugnissen und Grenzen zu akzeptieren und von sich aus mit verantwortungsbewusstem Handeln auszufüllen. Mitbestimmung kann der „Geführte“ über konstruktives Vorgehen realisieren und somit durchaus Führung beeinflussen.

Führen und Geführtwerden im Unternehmen geschieht im Interesse eines gemeinsam zu erreichenden Ziels, dem Erfolg am Markt und damit „Lebenssicherheit“ für beide Seiten, wenn auch in unterschiedlichem Maße. Führen und Geführtwerden kooperieren am besten miteinander, wenn beidseitig ein den jeweils Anderen akzeptierender Umgangsstil gepflegt wird. Dieser ist auch ein wesentlicher Faktor der Außenwirkung und Basis der Unternehmenskultur (vgl. Corporate Identity) insgesamt. Entscheidend geprägt wird der übliche Umgangsstil vor allem durch die Art und Weise, wie das Management führt und wie es dabei kommuniziert.

Deshalb sollte dem **Führungsverhalten**, das innerhalb der hierarchischen Strukturen nicht nur das „Vorbild“ ist sondern den Umgangsstil auf Grund seiner übergeordneten Position steuert, stets große Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Führung in hierarchischen Strukturen

Führung ist grundsätzlich, ganz gleich, ob es sich um umfangreiche komplexe Anforderungen wie erfolgsorientierte Unternehmensführung oder um eng begrenzte Anforderungen wie erfolgsorientierte Gesprächsführung z.B. zwecks Informationsübermittlung handelt, durch folgende **Führungsfunktionen** gekennzeichnet:

- **Ziele** unter Beachtung der den Prozess beeinflussenden Bedingungen **setzen**
- den **Gesamtprozess** zur Zielrealisierung strategisch und taktisch **planen**
- die Planung umsetzen/den gesamten vorgesehenen Prozess **realisieren**, dabei ihn beständig **überwachen** (kontrollieren, bewerten und „auswerten“, also Schlussfolgerungen ziehen)
- bei Bedarf „eingreifen“, also den Prozess **steuern**

Durch diese bewusst gestalteten Funktionen realisiert sich Führung, ob im Unternehmen insgesamt, ob im Gespräch mit Kunden, ob bei Verhandlungen. Natürlich sind Umfang, Inhalt, Komplexität und Intensität bei der Gestaltung der Funktionen für die genannten Beispiele sehr unterschiedlich bemessen, jedoch sind sie es, die Führung ausmachen. Auch wichtige Gespräche gewinnen, wenn sie „geführt“ werden, d.h. wenn das angestrebte Ergebnis mit Methode angegangen wird. Durch den bewussten Einsatz dieser Funktionen (im pädagogischen Kontext spricht man von didaktischen Elementen) hat der Führende (im Unternehmen oder im Gespräch) einen „Vorteil“ gegenüber demjenigen, der diese Funktionen nicht bewusst realisiert und dadurch „der Führung unterliegt“, also geführt wird.

Führung wird mit Ausüben von **Macht** über Menschen assoziiert. Insofern der Führende durch den Einsatz der oben genannten Funktionen die „Sache in der Hand behält“, hat er gegenüber dem Geführten die „Oberhand“, und wenn man will, ein Stückchen Macht. Allerdings ist der Geführte nicht machtlos, denn auch er kann diese Funktionen in seinem Interesse nutzen bzw. seine Kenntnisse und sein methodisches Geschick einsetzen, um ein ebenbürtiger Partner zu sein. Dann entsteht ein partnerschaftliches Verhältnis, in dem jeweils abhängig vom aktuellen Inhalt Führung wechselseitig stattfindet und akzeptiert ist.

Der Soziologe Max Weber definierte Macht im sozialen, also gesellschaftlichen Miteinander als die Möglichkeit, anderen Menschen seinen Willen „aufzuzwingen“. Dabei sind zwei Wurzeln der Macht zu unterscheiden:

- die Verfügungsgewalt über Kapital bzw. über Produktionsmittel
- der Einfluss auf die Psyche eines Menschen

Max Weber unterschied bei Macht zwischen Herrschaft und Gewalt. Gewalt definierte er als Machtausübung gegen den ureigensten oder prinzipiell anzunehmenden Willen des Anderen, während Herrschaft aus seiner Sicht zumindest eine prinzipielle oder anzunehmende Zustimmung zur Führung beinhaltet. Manipulation wäre demnach (psychische) Gewalt.

Gründe für Herrschaft können zum einen die Ausstrahlung einer Person sein, ihr Charisma, zum anderen ihre Autorität auf Grund des Amtes/der Position in einer Hierarchie oder auf Grund ihrer erfüllten Funktion/ihrer gezeigten Kompetenz. Es ergibt sich folgendes Schema:

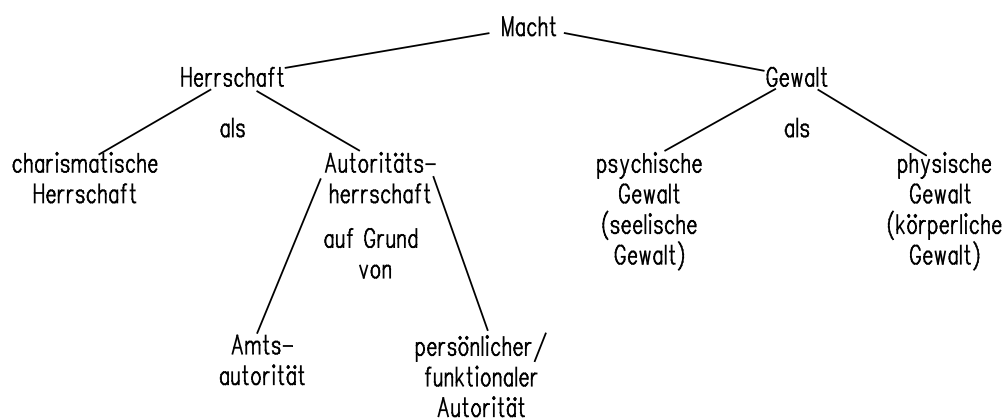


Abbildung 6 Macht und Führung

Autorität durch **persönliche Kompetenzen** ist immer die beste Voraussetzung für erfolgreiche Führung, auch in einem Unternehmen. Kompetenzen werden als „Berechtigung“ für Führung anerkannt und geben bei gegenseitiger Akzeptanz nicht das Gefühl des Ausgeliefertseins, des Unterlegenseins. Deshalb Führen und Geführtwerden im Interesse eines nur gemeinsam erreichbaren Ziels setzt beiderseitig einen **den Anderen akzeptierenden Umgangsstil** voraus.

Führungsstile

Führungsverhalten zu klassifizieren, um erfolgreiches Verhalten erkennen und beschreiben zu können, war und ist Gegenstand vieler Untersuchungen. In der Tradition der von Lewin begründeten Sichtweise auf Führung beruht die Darstellung von Führungsstilen. Dabei gilt dieser Ansatz für unterschiedlichste Führungssituationen.

Auf der Basis der dargestellten Umgangsstile mit ihren tendenziellen Einstellungen zum Mitmenschen allgemein lassen sich auch Führungsstile ableiten. Lediglich der tendenziell unterwürfige Stil kann bei Führung nicht vorkommen. Führungspersonen jedoch können, wenn sie gegenüber Ranghöheren agieren, diesen Umgangstil praktizieren, jedoch führen sie in dieser Situation nicht, sondern werden geführt.

- **Der kooperative Führungsstil:**

Im Rahmen von Führung ist dieser Stil der erfolgreichste, weil er auf partnerschaftliches Verhalten abstellt, Mitbestimmung ermöglicht und neben der Orientierung an den Aufgaben des Unternehmens, der Abteilung usw. auch Mitarbeiterorientierung zeigt. Er beruht auf der Akzeptanz des Partners Mensch als relativ autonomes Wesen auch im Arbeitsprozess und sieht seine Aufgaben eher in der Motivierung und Einbeziehung als im Befehlen.

Dabei bedeutet ein kooperativer Führungsstil nicht die Entbindung von persönlicher alleiniger Verantwortung und Entscheidung des Vorgesetzten und von der Durchsetzung dieser Entscheidungen, auch wenn sie individuellen Interessen und Wünschen entgegenstehen. Wohl aber impliziert er das Einholen von Informationen zur Entscheidungsfindung aus z.B. untergeordneten Ebenen.

Ein kooperativer bzw. partnerschaftlicher Führungsstil ist weit entfernt von einer kumpelhaften Gleichmacherei. Er sieht und „achtet“ den Mitarbeiter als „Arbeitspartner Mensch“, der je nach seiner Position, nach seiner Stelle im Betrieb mit unterschiedlichen Befugnissen im hierarchisch strukturierten Unternehmen ausgestattet ist und deshalb im Rahmen von Führung durchaus nicht gleichberechtigt ist, sondern in der Rangfolge untergeordnet ist mit allen damit verbundenen Konsequenzen. Aber er kooperiert entsprechend der Arbeitsteilung im Unternehmen im Interesse der Gesamtheit.

- **Der autokratische (selbstherrliche) Führungsstil:**

Dieser Führungsstil wird oftmals entsprechend der Untersuchungen von Lewin als autoritärer bezeichnet, was jedoch irreführend sein kann, da Autorität zu jeder Führung gehört und insbesondere funktionale/personale Autorität für erfolgreiche Führung erforderlich ist.

Autokratische Führung sieht den untergeordneten Mitarbeiter nicht nur als nicht gleichberechtigt (mit gleichen Rechten bei der Steuerung der Arbeit versehen) an, was ja der Fall ist, sondern koppelt dies in der Regel noch mit der prinzipiellen Einstellung, dass die eigene Person die „bessere“ sei. Daraus resultieren Verhaltensweisen, die als Missachtung und Nichtachtung empfunden werden. Diese Tendenz der Überhöhung der eigenen Person zeigt sich z.B. in einer mangelnden Einbeziehung der Mitarbeiter in die Prozesse, zeigt sich in selbstherrlichen Entscheidungen ohne zumindest Informationen von den betroffenen Ebenen einzuholen, zeigt sich in mangelnder Kenntnisnahme der Leistungen und unzureichender Anerkennung der Mitarbeiter.

Die folgende Tabelle stellt beide Führungsstile gegenüber:

	Autokratischer Führungsstil	Kooperativer Führungsstil
Vorgesetztenverhalten	<ul style="list-style-type: none"> • entscheidet alles allein unter Berufung auf seine Position (Amtsautorität) • befiehlt (gibt Anweisung) bis in alle Einzelheiten • lässt keine Kritik zu • informiert Untergebene nur über das Notwendigste • erwartet in erster Linie: Pünktlichkeit, Ordnung, Disziplin und Betriebsloyalität 	<ul style="list-style-type: none"> • berät Entscheidungen mit den Mitarbeitern, zeigt Alternativen auf und stellt sein Fachwissen zur Verfügung (funktionale Autorität) • ist dankbar für Kritik und Anregungen • gibt viel Informationen weiter und berät Mitarbeiter • erwartet in erster Linie: Zusammenarbeit, Mitdenken und Mitverantwortung
Art der Einflussnahme	<ul style="list-style-type: none"> • totale Überwachung mit ständiger Kontrolle • herabsetzende Kritik • persönliches Lob und Anerkennung 	<ul style="list-style-type: none"> • Lenkung der Mitarbeiter durch sachliche Begründung und Überzeugung; bringt den Mitarbeitern Vertrauen entgegen • konstruktive Kritik (zeigt bessere Wege auf) • sachliche Anerkennung der geleisteten Arbeit (beurteilt wird nicht die Person, sondern ihre Arbeit nach sachlichen Kriterien)
Verantwortungsverteilung	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetzter fühlt sich allein für alles verantwortlich; „innere Kündigung“ und instrumentelle Arbeitseinstellung bei den Mitarbeitern 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetzte und Arbeitsgruppe fühlen sich gemeinsam verantwortlich
Verhalten der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • oberflächliche Anpassung, d.h. Disziplin und Leistung nur unter dem Druck ständiger Kontrolle • Gefahr einer schlechten Gruppenmoral („Radfahrerei“, „Suche nach Sündenbock“, Intrigen); Wettbewerbsverhalten, Cliquenbildung; evtl. Opposition 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsfreiheit im Rahmen allgemeiner Absprachen • Mitarbeiter melden ihre Ergebnisse; weitgehende Selbstkontrolle • hohe Leistungsbereitschaft nach selbstgesetzten Gütekriterien (intrinsische Motivation)
Betriebsklima	<ul style="list-style-type: none"> • gespannte Atmosphäre • Untergebene sind unzufrieden und daher apathisch oder aggressiv • Bedürfnis nach Achtung und Anerkennung sowie Selbstentfaltung bleibt unbefriedigt 	<ul style="list-style-type: none"> • lockere Atmosphäre • Mitarbeiter sind in der Regel zufrieden und arbeiten freundlich und vertrauensvoll zusammen • soziale Bedürfnisse, Anerkennung des Status und Selbstverwirklichungstreben werden in der Gruppe weitgehend respektiert

Tabelle 1 Merkmale und Auswirkungen unterschiedlicher Führungsstile

Der gleichgültige Führungsstil

Dieser Stil, der tendenziell eine relative Gleichgültigkeit gegenüber den Mitmenschen aufweist, zeigt sich im Führungsverhalten vor allem durch eine stark dominierende Aufgabenorientierung. Soziale Belange, die damit infolge des Doppelcharakters menschlichen Handelns verbunden sind, werden nicht wahrgenommen oder als völlig unwesentlich angesehen. Entscheidungen trifft der Vorgesetzte aus seinem Aufgabenverständnis heraus, wobei durchaus eine Diskussion mit den Mitarbeitern zum Sachverhalt durchgeführt werden kann. Sachbezogene Argumente werden aufgegriffen und auch bei der Entscheidungsfindung beachtet.

Im gesamten Prozess wird jedoch dem Mitarbeiter eine so „gleichgültige“ Rolle zugeschrieben, dass eine Orientierung auf deren Belange, seien es Leistungsanerkennung oder Motivation, nur entsprechend betrieblicher Regelungen oder im Notfall erfolgt und dann auch emotionslos „über die Bühne geht“.

Der Vorgesetzte erwartet ein Funktionieren des Mitarbeiters, nimmt aber auch ein Nichtfunktionieren zur Kenntnis, ohne sich Gedanken über etwaige persönliche Ursachen zu machen. Sein Motto: Er wird schon sehen, was er davon hat.

Dieser Führungsstil führt zu einer Verunsicherung der Mitarbeiter und zu einem sehr distanzierten Verhalten. Die Arbeitsatmosphäre ist sachlich „unterkühlt“. Die Aufgaben sowie die damit verbundene Verantwortung werden je nach Mitarbeitertyp unterschiedlich engagiert wahrgenommen. Karriereorientierte Mitarbeiter finden ihre Vorteile.

Führungsdimensionen

Einen mehr am Management in Unternehmen orientierten Ansatz wählte Fleischmann (1973), der Führung hinsichtlich der Sach- und Sozialorientierung untersuchte. Er beschrieb Dimensionen eines erfolgreichen Führungsverhaltens, die durch Fittkau-Garthe (1970) und v. Rosenstiel (1992) bestätigt und erweitert wurden, sodass heute ein dreidimensionales Führungsmodell empfohlen werden kann.

Für erfolgreiches Führungsverhalten hinsichtlich des Sozialaspekts zeigte sich eine Dimension bedeutsam, die die tätige „Berücksichtigung“ (consideration) der Mitarbeiter beinhaltet. Entsprechend des Grundgedankens der Orientierung von Führung an „Leitbildern“ auch als **Mitarbeiterorientierung** bezeichnet. Damit ist die Ausrichtung von Führung auf die menschliche Seite des Arbeitsprozesses angesprochen. Humanistische und psychosozialen Belange (vgl. Grundbedürfnisse nach Maslov) der Mitarbeiter sollten angemessen beachtet werden.

Dadurch wird Arbeitszufriedenheit gefördert, was letztendlich einen positiven Effekt auf die Leistungsbereitschaft haben kann. Extreme Mitarbeiterorientierung ist jedoch der Aufgabenerfüllung im Unternehmen abträglich, denn es muss eine Balance zwischen den Erfordernissen des Marktes nach Wirtschaftlichkeit und den verständlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter gefunden werden.

Eine zweite Dimension bezieht sich auf den Sachaspekt des Arbeitsprozesses und beinhaltet für den Führenden die Aufgabe, die Arbeit einleitend zu strukturieren (initiating structure) und somit für die Mitarbeiter so aufzubereiten, dass ein abgestimmter und zielorientierter Arbeitsablauf gewährleistet wird. Dafür steht der Begriff der **Aufgabenorientierung**. Angemessene klare Aufgabenorientierung und -strukturierung ist der Leistungserbringung förderlich, Extreme sind ihr abträglich.

Die dritte Dimension bezieht sich auf einen Anspruch an Führung, der sowohl dem Sozial- als auch dem Sachaspekt dient: Partizipation, d.h. Teilhaben. Diese Teilhaben steht „in der Mitte“ und bedeutet, dass Führung Teilhaben ermöglicht und dass Mitarbeiter tatsächlich teilhaben. Für diese Dimension wurde der Begriff **Mitbestimmungsmöglichkeit** gewählt, der Mitbestimmung gewähren, z.B. durch Delegation von Aufgaben und Mitbestimmung wahrnehmen, z.B. durch Verantwortung übernehmen einschließt.

Mitbestimmung setzt auf den selbstständigen und am Arbeitsprozess interessierten Mitarbeiter und fordert seine Kompetenzen heraus. Infolge der „Eingriffsmöglichkeiten“ in seinem eigenen Tätigkeitsfeld kann er somit auch im Arbeitsprozess seine Selbstbestimmtheit verwirklichen und findet dadurch eher zu einer Akzeptanz der in hierarchischen Strukturen gegebenen Fremdbestimmung.

Mitbestimmung gewähren bedeutet auch Akzeptanz und Anerkennung des Mitarbeiters als für seinen Bereich kompetenten Partner. Dadurch wird die Identifikation mit der Arbeitsaufgabe erhöht, was positive Auswirkungen auf die Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit hat. Dadurch können auch Kompetenzen ausgebaut werden, die für befähigten Führungsnachwuchs notwendig sind.

Äußerungsrecht sollte für alle Mitarbeiter allgemein vorhanden sein. **Mitbestimmung** meint aber mehr, und zwar kompetentes und vor allem konstruktives Herangehen an Aufgaben bzw. Probleme. Das setzt zum einen voraus, dass innerhalb des Unternehmens ein solcher Informationsfluss gesichert ist, dass der Mitarbeiter sich auf der Basis zutreffender sachlicher Informiertheit einbringen kann. Zum anderen ist dabei auch die soziale Kompetenz des Mitarbeiters gefragt, damit in dem hierarchischen Gefüge der soziale Takt auch seitens des „Untergebenen“ gewahrt bleibt und dadurch die eingebrachten Ideen Aussicht auf „Gehört werden“ haben.

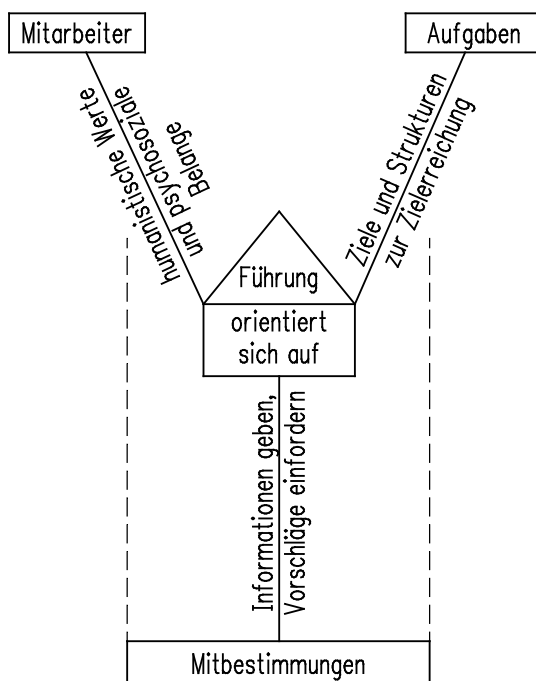


Abbildung 7 Führungsdimensionen

Diese Führungsdimensionen sind speziell entwickelt worden auf Grund von Führung im Management. Da sie der Verwobenheit von Sach- und Sozialprozessen Rechnung tragen, lassen sich sehr gut im übertragenen Sinne für alle Führungsaufgaben formulieren.

Beispiel Gesprächsführung:

Hierbei entspricht der Aufgabenorientierung die Orientierung am Ziel des Gespräches, an der Aufgabe, die das Gespräch zu erfüllen hat. Die Mitarbeiterorientierung steht für die Orientierung an der Individualität des Gesprächspartners. Die Orientierung auf Mitbestimmung entspricht der Orientierung auf das „Mitreden“ des Gesprächspartners, also darauf zu achten, dass das Gespräch wirklich ein Dialog (und kein Monolog) wird.

2.3 Formelle und informelle Gruppen im Betrieb

Vorbemerkung:

Der Mensch als ein soziales Wesen entwickelt und verwirklicht sich in Interaktionen mit anderen Menschen. Eine besondere Bedeutung hierfür haben Gruppen, in die er infolge seines Sozialisationsumfeldes eingebunden ist, z.B. Familie, Schulklasse, Arbeitsteam; oder die er aus eigenem Bestreben aufsucht, z.B. Sportgruppe, Stammtisch.

Im Folgenden wird die Gruppenproblematik bevorzugt aus betrieblicher Perspektive erörtert.

Kennzeichnung Gruppe und Team

Zur Veranschaulichung ein Beispiel:

In der Firma Heydenreich & Co. sind sechs ausländische Arbeitnehmer beschäftigt. Sie arbeiten in unterschiedlichen Positionen im Betrieb, aber in den Pausen sitzen sie immer zusammen.

Neulich hatte einer von ihnen, Ali M., Schwierigkeiten mit seinem Meister. Sofort waren zwei seiner Landsleute zur Stelle, redeten mit ihm in ihrer Muttersprache und versuchten dem Meister sein Verhalten zu erklären. Offensichtlich haben sie quer durch die Halle gesehen, dass ihr Landsmann Hilfe braucht, weil er wild gestikuliert.

Ali M. ist in seiner Arbeitsgruppe, die sonst nur aus Deutschen besteht, durchaus angesehen. Er ist geschickt und zuverlässig bei der Arbeit. Wenn Pause ist, haben ihn seine Arbeitskollegen schon oft vergeblich aufgefordert, doch mit in die Kantine zu kommen. Doch Ali M. geht lieber zu seinen Landsleuten. So richtig wissen seine deutschen Kollegen nicht, warum er sich entzieht. Fühlt er sich wohler bei seinen Landsleuten? Scheut er sich als Moslem vor den andersartigen Essgewohnheiten der Deutschen?

An diesem Beispiel wird zunächst der Unterschied zwischen den formellen Gruppen im Betrieb und den informellen deutlich. Die **formellen oder auch offiziellen Gruppen** werden in der Regel seitens der Führung des Unternehmens aus arbeitsorganisatorischen Gründen in ihrer Aufgabenspezifik und ihrer Zusammensetzung bestimmt. **Informelle Gruppen** entstehen ohne einen von außen herangetragenen Auftrag, sie entstehen aus „eigenem Antrieb“ heraus. Sie können sich sowohl innerhalb formeller Gruppierungen bilden als auch aus Mitgliedern unterschiedlichster Positionen im Betrieb zusammensetzen, wie es z.B. bei einer Sportgruppe des Betriebes sein kann oder im obigen Fall bei der Gruppe der Landsleute.

Der Begriff Gruppe aus psychologischer und soziologischer Sicht zeichnet sich im Vergleich zu einer Menge von Menschen durch verschiedene Kriterien/Merkmale aus. Folgende „**statische**“ **Merkmale** kennzeichnen eine Gruppe von Menschen:

- **Anzahl der Mitglieder:**

Man bezeichnet eine Menge ab drei Personen als Gruppe. Die Obergrenze der Anzahl resultiert aus der Aufgabe und der Möglichkeit, überschaubare Beziehungen untereinander aufrecht zu erhalten. Eine optimale Größe sind 5 bis 7 Personen. Größere Gruppen bilden immer Untergruppen.

Der Begriff **Team** setzt den Akzent auf das Zusammenwirken und bedeutet, eine zusammengehörige Mannschaft zu sein, ein „gutes Gespann“ abzugeben. Von einem Team spricht man auch, wenn es sich nur um zwei Personen handelt.

- **Ziel:**

Eine Gruppe bildet sich oder wird gebildet in Bezug auf ein Ziel hin, das nicht durch eine einmalige gemeinsame Aktion erreichbar ist. So bleiben Arbeitsgruppen in einem Unternehmen solange bestehen, wie der Arbeitsauftrag sich nicht wesentlich und strukturell ändert. Das Ziel kann auch ein „Dauerziel“ sein, wie es z.B. bei Freizeitgruppen oder bei der Gruppe von Ali M. der Fall ist.

- **Interaktion:**

Zwischen den Mitgliedern einer Gruppe finden zum Erreichen eines Ziels Interaktionen statt. Die aufgabenorientierten Interaktionen sind die formellen / offiziellen Interaktionen. Infolge des rationalen und emotionalen Charakters des Wesens Mensch sind diese Interaktionen durch Sympathie-/Antipathiebeziehungen gefärbt. Das führt dazu, dass neben den formellen auch informelle Interaktionen ablaufen, z.B. es trifft sich nur ein Teil der formellen Gruppe regelmäßig zu einer Kaffeepause im Raucherraum.

Im obigen Beispiel sind die formellen Interaktionen die auf das Ziel der Gruppe gerichteten, z.B. Zusammengehörigkeit erleben. Aber auch hier kann es sein, dass sich drei der Landsleute besonders gut verstehen, und parallel zu diesem allgemeinen Anliegen informelle Interaktionen vornehmen, z.B. gemeinsam ausgehen.

- **Beziehungsstruktur:**

Infolge der Interaktionen einer Gruppe entsteht eine Beziehungsstruktur mit all ihren strukturell, situativ und individuell determinierten Abhängigkeiten, die in ihrer Gesamtheit die Gruppe kennzeichnen.

- **Gruppennorm:**

Durch das Zusammenwirken über einen längeren Zeitraum entstehen Erfahrungen im Umgang miteinander und nach außen hin. Es bilden sich, beeinflusst von der Struktur und Kultur der Organisation, in der sich die Gruppe befindet, und in Wechselwirkung mit den Individualitäten der Gruppenmitglieder allgemein gültige „Vorschriften“ zur Regelung des Verhaltens heraus, die zur Gruppennorm werden. Ein Mitglied, das sich nicht an diese interne, von allen akzeptierte oder zumindest tolerierte Norm hält, läuft Gefahr, ausgeschlossen zu werden.

Zusätzlich zu den vorgenannten Merkmalen werden folgende **dynamische Merkmale** zur genaueren Kennzeichnung einer Gruppe herangezogen:

- **Ablauf der allgemeinen Phasen der Gruppenbildung:**

Wird eine Gruppe neu zusammengesetzt bzw. findet sich neu, durchläuft sie von den Erstkontakten an bis zu ihrer Auflösung bestimmte Phasen (s. unten), deren Verlauf und Intensität einer Gruppe ihren spezifischen Charakter geben.

- **Gruppendynamische Prozesse:**

Das interaktive Geschehen innerhalb der Gruppe, betrachtet unter dem Aspekt der Beziehungsveränderungen, bezeichnet man als gruppendynamisches Geschehen. Während der Gruppenbildungsphasen verläuft es am intensivsten, denn da prägen sich die formellen und informellen Beziehungen aus und stabilisieren sich.

Da jede Gruppe in ihrer Gesamtheit und auch jedes einzelne Mitglied unterschiedliche Außenkontakte hat, sind diese Beziehungen ständigen Einflüssen ausgesetzt, die entweder stabilisierend oder labilisierend auf die bestehende Struktur

wirken. Eine Gruppe ist dann als Einheit stark genug, wenn sie diese Einflüsse in ihrem eigenen Interesse auffangen und nutzen kann.

Im Folgenden werden drei bedeutsame gruppendynamische Prozesse skizziert.

Ein erster gruppendynamischer Prozess: die Herausbildung eines **Gruppengefühls**

Das „Wir-Gefühl“ einer Gruppe entsteht, wenn den einzelnen Mitgliedern bewusst wird, dass man ähnliche Auffassungen hat und sich gegenseitig stützt. Dieses Vertrauen auf die Gemeinsamkeiten gibt den Gruppenmitgliedern ein Sicherheitsgefühl bei ihren Aktionen. Diese gegenseitige Bestärkung ist eine ihrer Stärken im Vergleich zu Einzelpersonen, denn sie wirkt motivierend. Das gilt für viele Vorhaben, gleich ob sie als „gut“ oder „schlecht“ bewertet werden.

Ein ausgeprägtes Wir-Gefühl bei den einzelnen Mitgliedern kann zur Überschätzung der Leistungsfähigkeit der eigenen Gruppe führen und auch zur Abwertung von Leistungen anderer.

Ein zweiter gruppendynamischer Prozess: **die Wirkung des Gruppendrucks**

Das Gruppengefühl ist eine von und durch die Gruppe erhaltene Form der Befriedigung von Grundbedürfnissen nach Sicherheit, Zugehörigkeit und Anerkennung. Diese Bedürfnisbefriedigung gelingt jedoch nur als voll integriertes Gruppenmitglied. Deshalb gibt das Individuum als „Gegenleistung“ mehr oder weniger bewusst etwas von seiner Autonomie, seiner Eigenständigkeit an die Gruppe ab, indem es Zugeständnisse an die Einheitlichkeit der Gruppe macht.

Dieser wechselseitige Prozess kennzeichnet jegliches soziale Geschehen. Es wird nur dann problematisch, wenn die Gruppe keine dialogischen und kritischen Prozesse mehr zulässt und dadurch einen psychischen Druck auf ihre Mitglieder ausübt. So geschieht es, dass z.B. Meinungen mitgetragen werden, die man allein nicht vertreten hätte. So geschieht es auch, dass man sich an Handlungen beteiligt, die man von sich aus nicht vollzogen hätte.

Dieser Gruppendruck wirkt sowohl im Positiven wie im Negativen. Bei positiv bewerteten Handlungen spricht man nicht darüber, im Gegenteil, das Mitglied erhält die Anerkennung wie alle anderen auch. Bei negativ bewerteten Handlungen wird die Sache schon problematischer. Allerdings kommt es auf die Selbstsicherheit und die soziale Kompetenz des Mitgliedes an, ob es sich dem Gruppendruck beugt oder diesem entgegentreten kann, ohne die Gruppe zu verlassen müssen.

Ein dritter gruppendynamischer Prozess: **der Einfluss der Gruppennorm**

Stabile Gruppennormen kanalisieren das Handeln der Mitglieder, weil sie den Rahmen für das Denken und Handeln abstecken und über den Gruppendruck alle Beteiligten „mitziehen“. Derjenige, der unbegründet oder wiederholt die Norm nicht einhält, wird als Außenseiter behandelt und somit ausgestoßen.

Gruppennormen zeigen eine Nivellierungstendenz, d.h. die Extreme eines Wertes, z.B. sehr hohes und sehr niedriges Arbeitsengagement werden in kurzer Zeit „eingeebnet“, denn die gegenseitigen Rückkopplungen wirken als Handlungsregulativ und bewirken dadurch ein Einpendeln auf ein für die spezielle Gruppe typisches Engagement.

Gruppennormen als „bewährte Regeln“ werden kaum mehr kritisch ins Blickfeld genommen. Erst besondere Vorkommnisse machen den Mitgliedern ihr erstarrtes System bewusst und regen vielleicht neue gruppendynamische Prozesse an.

Stadien der Gruppenbildung

Werden Gruppen neu gebildet, wie es z.B. bei einer Projektgruppe der Fall ist, kann man verschiedene Stadien der Integration der Mitglieder zu einer Gruppe unterscheiden. Für den eingesetzten Projektleiter ist es wichtig, von vornherein diese Prozesse im Interesse einer arbeitsfähigen und leistungsorientierten Gruppe zu führen.

Es laufen folgende Phasen der Gruppenbildung ab:

A: Die Kennenlern- und Testphase ist die erste Phase im Zusammenfinden einer Gruppe. Die Personen nehmen aufgabenbezogene Kontakte auf und „tasten“ sich dabei vor und gegenseitig ab.

B: Die „Sturm- und Drangphase“, die sich daran anschließt, ist durch die Bemühungen der einzelnen Gruppenmitglieder gekennzeichnet, sich eine Position innerhalb der Gruppe zu erarbeiten. Nach ersten Erfahrungen zum Umgang miteinander und zur Leistungsfähigkeit der Gruppenmitglieder wird um eine Funktion für diese Gruppe gerungen, die Anerkennung verspricht. Dadurch entsteht die Struktur der Gruppenbeziehungen.

C: Die Organisationsphase geht unmittelbar aus der Sturm- und Drangphase hervor. In ihr wird die Gruppenstruktur festgeschrieben.

Experimente zur Gruppenproblematik zeigten immer wieder, dass sich eine neu zusammengesetzte Gruppe immer so strukturiert, dass die einzelnen Mitglieder bestimmte **Rollen innerhalb der Gruppe** einnehmen oder „zugewiesen“ bekommen. Immer etabliert sich auch eine „Führung“ in der Gruppe, sodass die Gruppenstrukturen immer einer Rang- und damit Anerkennungsstruktur beinhalten. Die so entstandenen Positionen bleiben relativ stabil bestehen, wenn keine besonderen Einflüsse diese infrage stellen.

Bei Arbeitsgruppen wird die entscheidende Rolle, die Führungsrolle in der Regel „von außen“ hereingetragen und beruht zunächst auf Amtsautorität. Kann sie vom Rolleninhaber nicht mit persönlicher bzw. funktionaler Autorität untersetzt werden, ist dies sehr nachteilig für die Gruppenprozesse und behindert dadurch die Arbeit.

D: Die Leistungsphase wird erreicht, wenn die Strukturierungsprozesse relativ abgeschlossen sind und jedes Mitglied entsprechend seiner Funktion innerhalb der Gruppe und bezogen auf das gemeinsame Ziel tätig wird.

Besteht eine Gruppe sehr lange mit demselben Ziel, unterliegen Leistungserbringung und Beziehungen einer „**Automatisierung**“, was je nach Aufgabenbereich von Vorteil – eingespieltes Team arbeitet effektiv – oder von Nachteil – Routine verhindert Neues – sein kann.

E: Die Auflösungsphase, z.B. bei Beendigung eines Projektes ist durch unterschiedliche Strebungen der einzelnen Gruppenmitglieder gekennzeichnet, Strebungen zur Weiterführung der Beziehungen auf anderer Ebene und Strebungen des Aufbaus neuer Beziehungen mit anderen Gruppen. Wichtig für den Leiter einer Gruppe ist es, auch die Auflösungsphase taktvoll und konstruktiv zu führen.

Wirkungen formeller Gruppen im Betrieb

Infolge der arbeitsorganisatorisch festgelegten und durch den einzelnen Mitarbeiter nicht veränderbaren Struktur und Zusammensetzung der Gruppe kommt es insbesondere darauf an, wie es den Gruppenmitgliedern gelingt, den erforderlichen Arbeitsbeziehungen eine positive Tönung zu verleihen. Nur wenn der gegenseitige Kontakt emotional neutral oder emotional positiv empfunden wird, kann ein für die Gruppe insgesamt leistungsförderndes Arbeitsklima entstehen.

Eine Gruppe mit für alle Mitglieder befriedigenden Beziehungen gewinnt Stärke durch:

- Einbringen der unterschiedlichen Befähigungen ihrer Mitglieder
- gegenseitige Motivierung
- wechselseitige Abstimmung, wodurch u.a. der Arbeitsprozess infolge Rationalisierung effektiver wird
- vielseitige Kommunikation (und ermöglicht sich dadurch auch ein Mehr an Information)

Die Gruppe wirkt konstruktiv, da ihre Mitglieder sich gegenseitig anerkennen und stützen, wodurch der Einzelne Verhaltenssicherheit gewinnt.

In einer Gruppe mit gestörten zwischenmenschlichen Beziehungen werden die arbeitsorientierten Interaktionen durch negativ getönte Empfindungen beeinträchtigt. Bei starken oder überdauernden Störungen würde sich die Gruppe bei freier Wahl der Mitgliedschaft auflösen. Ihr fehlt bereits ein Merkmal, nämlich das „Wir-Gefühl“, das den Einzelnen bestärkt.

In einer „Zwangsgruppe“ sind Unsicherheiten im Umgehen miteinander und fehlende Anerkennung zu beobachten. Kann dieser Zustand durch einzelne Mitglieder oder durch die Leitung nicht behoben werden, wird die Gruppe zunehmend destruktiv wirken. Es werden Erscheinungen wie Kompetenzgerangel bis hin zu Intrigen, Demotivierung, ungenügende Abstimmung, gestörter Kommunikationsfluss und Filterung von Informationen, Zurückhaltung und Aggressivität u.a. auftreten. Infolge der dann insgesamt fehlenden gegenseitigen Unterstützung ist es im eigentlichen Sinne keine Gruppe mehr (s. Merkmale).

Verschiedene Untersuchungen zur Wirkungsweise bestimmter Gruppenstrukturen und der in ihnen ablaufenden Kommunikationswege erbrachten Erkenntnisse, die für die Gestaltung betrieblicher Gruppen wichtig sind.

Die Strukturen werden definiert als Kreisstruktur, Kettenstruktur und Sternstruktur.

Die **Kreisstruktur**:

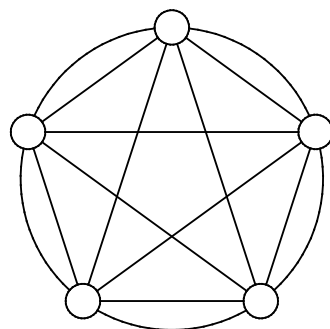


Abbildung 8 Kreisstruktur

Sie ist gekennzeichnet durch das Fehlen eines Führenden. Motto: „Wir sind alle gleich“, häufig anzutreffen in sozialen Projekten.

Die Kommunikation ist ungesteuert. Sie verläuft relativ intensiv zwischen den einzelnen Mitgliedern, jedoch ohne ordnende Strukturen.

Auswirkungen:

Aufgabenlösung: häufig ineffektiv, weil die Kommunikation ausufert und die Ergebnisse keinen feststehenden Adressaten haben, der sie aufgabenbezogen ordnet.

Zufriedenheit der Mitwirkenden: schwankend und stark abhängig vom Aufgabenprofil und dem erreichten Abschluss der Aufgabe.

Die **Kettenstruktur** von oben nach unten:



Abbildung 9 Kettenstruktur

Sie ist gekennzeichnet durch das Vorhandensein eines Führenden an dem oberen Ende der Kette. Es existiert eine strenge lineare Hierarchie, häufig anzutreffen in militärischen Organisationen.

Die Kommunikation ist stark gesteuert. Sie verläuft hierarchisch und reglementiert.

Auswirkungen:

Aufgabenlösung: effektiv, weil die Kommunikation darauf gerichtet wird ist und die Ergebnisse durch eine Person geordnet werden; allerdings ist die Aufgabenlösung bei komplexeren und auch bei kreativ zu bewältigenden Aufgaben nicht optimal, da die Kommunikationswege linear an die Hierarchie gebunden sind (z.B. kein Brainstorming möglich).

Zufriedenheit der Mitwirkenden: oft unzufrieden, fühlen sich eingeengt.

Die **Sternstruktur**:

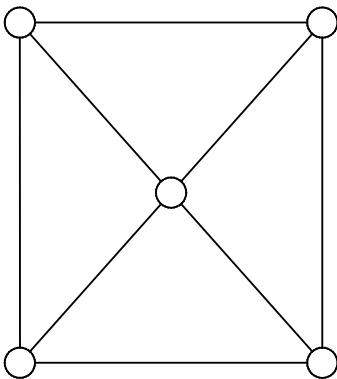


Abbildung 10 Sternstruktur

Sie ist gekennzeichnet durch eine zentrierte Führung.

Die Kommunikation verläuft gesteuert, wechselseitig zentriert und dezentriert, sodass sowohl der gegenseitige Austausch stattfindet als auch die Ordnung durch die Führung erfolgt.

Auswirkungen:

Aufgabenlösung: optimal, da die Stärken der Mitwirkenden durch eine Führung, die eine vollständige Kommunikation zwischen ihnen ermöglicht und die Ergebnisse ordnet, zum Tragen kommen können.

Zufriedenheit der Mitwirkenden hoch, fühlen sich gebraucht.

Informelle Gruppen im Betrieb

Entscheidend für die Gruppenleistung ist nicht nur die Gruppenstruktur und die Art der Aufgabenstellung sondern auch und nicht zuletzt, welche Arbeitseinstellung die informelle Gruppe im Rahmen der formellen hat. Sie ist die eigentliche Bezugsgruppe für den Mitarbeiter. Nach ihr richtet er sein Verhalten, denn sie erfüllt mehrere für ihn wichtige Funktionen:

- **Verhaltenssicherheit:** Es ist das natürliche Bedürfnis eines Menschen, sich Freunde zu suchen, auf die er sich im Zweifelsfall verlassen kann. Gerade in der Arbeitssituation, in der man sich bewähren muss und keine Schwächen zeigen darf, sind Vertrauenspersonen wichtig, die man um Rat fragen kann, ohne sofort ausgelacht zu werden. Natürlich kommt das Auslachen auch mal vor, erzeugt aber auf Grund des generellen Angenommenseins weniger frustrierende Empfindungen.
- **Informeller Status:** Die informelle Gruppe hat für den Einzelnen statusbildende Funktion.

In diesem sozialen Nahraum werden durch „Zuschreibung“ informelle Rollen verteilt, die eine hohe emotionale Qualität haben: So kristallisiert sich meistens ein 'informeller Führer' heraus, um den sich ein „Machtzentrum“ von Beifallspendern und Befehlsempfängern schart. Es müsste sich schon um eine außergewöhnliche Führerpersonlichkeit handeln, wenn die innere Gruppendynamik dagegen nicht einen 'Oppositionsführer' hervorbrächte. Dazwischen kann es „Schweiger“, „Mitläufer“, „Außenseiter“ und „Gruppenclowns“ geben. Von diesen Rollen kann unter Umständen bei aller „Frotzelei“ mehr soziale Anerkennung ausgehen, als von offizieller Seite für die geleistete Arbeit.

- **Schutz vor Ausbeutung:** Die Tatsache, dass sich die Gruppenleistung in der Regel auf einem mittleren Niveau einpendelt, hat auch sein Gutes. Die kollektive Leistungszurückhaltung schützt die Arbeitnehmer vor ständig steigenden Anforderungen seitens der Betriebsleitung. Die Kollegen schützen den „Akkordlöwen“ damit indirekt auch vor sich selbst und seiner Bereitschaft zur Selbstausbeutung nur des Geldes wegen.
- **Widerstand:** Es gehört gleichsam zu den „Naturgesetzen“ der Gruppendynamik, dass die Mitglieder bei einem Angriff von außen enger zusammenrücken. Aus dem Gefühl heraus: gemeinsam sind wir stark, kommt es häufig zur spontanen Solidarisierung mit einem Angegriffenen, obwohl es gar nicht gerechtfertigt wäre, weil er objektiv „Scheiß gebaut“ hat.

Die Existenz informeller Gruppen hat aus betrieblicher Sicht weitere bedeutsame Funktionen:

- **Sozialisationsfunktion:** Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter wird durch die Gruppe mit vielen Details unterstützt. Die Einzelheiten, wie was angefasst wird, die Routine, nach der die Dinge ablaufen, die aus jahrelanger Erfahrung gewonnenen kleinen Tricks, wie man sich die Arbeit erleichtern kann, das alles lernt man durchs Abgucken bei anderen. Das gilt nicht nur für die technische Seite der Arbeit, sondern mindestens genau so für den Umgang miteinander.
- **Motivationsfunktion:** Wenn alle in der Gruppe „einen Schlag ranhauen“, kann man sich nicht einfach „ausklinken“ und „blau machen“ oder sich bei jeder Kleinigkeit einen „gelben Schein“ holen. Ein lockeres zuwendungsreiches Betriebsklima, wenn es die 'Begleitmusik' einer sachbezogenen Arbeitseinstellung ist, wirkt ansteckend auf die Leistungsbereitschaft des Einzelnen. Der gemeinsame Erfolg kann ihn anspornen, seinen Arbeitseinsatz zu steigern.

- **Identifikationsfunktion:** Wenn die Arbeitsgruppe zur Bezugsgruppe wird, gewinnt der anonyme Betrieb Erlebnisqualität. Stolz verkündet der Familienvater beim Sonntagsspaziergang mit Verwandten: „Die Anlage haben wir gebaut.“ Wir, das ist der Betrieb, das Unternehmen, wenn nicht ein Konzern. Die Betriebsloyalität, die sich viele Unternehmer von ihren Mitarbeitern wünschen, stellt sich fast von selbst ein, wenn sie ihnen durch eine umsichtige Form der Mitarbeiterführung die Möglichkeit geben, sich mit dem Betrieb zu identifizieren.
- **Informationsfunktion:** Wenn informelle Gruppen sich aus verschiedenen Abteilungen zusammensetzen, können wichtige Informationen, - nicht nur Gerüchte und Intrigen –, unter Umständen schneller an den Mann gebracht werden, als über den offiziellen Dienstweg. Es muss die Arbeit also nicht blockieren, wenn z.B. die Sekretärin des Chefs dem Techniker X., den sie regelmäßig abends im Fitness-Center trifft, schon mal steckt, dass er am nächsten Tag kurzfristig auf Dienstreise geschickt werden soll.

Informelle Gruppen müssen also nicht kontraproduktiv sein. Sie können einen Vorgesetzten jedoch in erhebliche Schwierigkeiten bringen, wenn er die legitimen Bedürfnisse seiner Mitarbeiter nach einer emotionalen Schutzzone, in der sie auch einmal ungestraft Dampf ablassen können, nicht respektiert.

Vorgesetzte tun gut daran, die informellen Machtverhältnisse in der Gruppe nicht unnötig zu provozieren sondern in den Dienst der Sache zu stellen. Es kann ihnen allerdings passieren, dass der informelle Wortführer dem neuen, jungen Vorgesetzten zeigen will, wer hier das Sagen hat.

Dann ist Besonnenheit und Überzeugungsarbeit gefragt, dann ist ein akzeptierend-kooperativer Führungsstil gefragt und nicht voreilige Machtdemonstration.

Aufgabe 1

Definieren Sie den Begriff Personalentwicklung!

Aufgabe 2

Geben Sie Beispiele zum Erhalt, zur Erhöhung und zur Anpassung der Arbeitskraft im Rahmen eines Personalentwicklungskonzepts an!

Aufgabe 3

Welchen Zwecken dient eine Personalbeurteilung?

Aufgaben

Aufgabe 4

Welche Methoden zur Erarbeitung einer Beurteilung kennen Sie und welche Elemente des Umgangsstils mit dem zu Beurteilenden sollte ein Betrieb realisieren?

Aufgabe 5

Bearbeiten Sie die folgende Tabelle und finden Sie weitere Kennzeichen, in denen sich der Umgangsstil äußert!

Merkmale	kooperativer Umgangsstil	autokratischer Umgangsstil	unterwürfiger Umgangsstil	gleichgültiger Umgangsstil
Einstellung zum Mitmenschen				
eigene Meinung kundtun				
eigene Meinung begründen				
andere Auffassungen als vorhanden akzeptieren				
auf den Anderen eingehen				
Leistungen Anderer anerkennen				
Positives vom Anderen erwarten				
Freiraum lassen				
Selbstkritisch sein				

Aufgabe 6

Begründen Sie die Notwendigkeit hierarchischer Strukturen in einem Unternehmen!

Aufgabe 7

Nennen Sie die Merkmale, die eine Gruppe im sozialpsychologischen Sinne kennzeichnen!

Aufgabe 8

Wodurch unterscheiden sich formelle und informelle Gruppen?

Aufgabe 9

Welche Bedeutung haben informelle Gruppen im Arbeitsprozess?

3 Der Techniker im Spannungsfeld Betrieb

Lernbereich

3.1 Rollenbild Techniker

Vorbemerkung:

Ausgehend von der Kennzeichnung des Berufsbildes Techniker in einem Unternehmen werden ausgewählte Anforderungen beschrieben, die an einen Techniker auf Grund seiner betrieblichen Einsatzmöglichkeiten gestellt werden können.

Gesonderte Abschnitte wenden sich der Leitung eines Arbeitsbereiches und der Projektführung zu, da Techniker infolge ihrer soliden beruflichen und ergänzenden führungsorientierten Weiterbildung oft für diese Aufgaben ausgewählt werden.

Der letzte Teil verweist auf den Techniker als Imageträger für das Unternehmen.

Das Berufsbild Techniker

Die Qualifizierung zum Techniker ist eine Aufstiegsfortbildung an einer Fachschule, die das in der Ausbildung erworbene berufliche Wissen und Können erweitert und vertieft und durch die Orientierung auf Schlüsselqualifikationen wie z.B. selbstständiges Problemlösen beim Lernen die Flexibilität im beruflichen Alltag erhöhen kann. Der Technikerabschluss ist eine staatliche, Auf Landesebene geregelte und bundes- sowie europaweit anerkannte Fachschulqualifikation.

Die Spezifik eines Staatlich geprüften Technikers kennzeichnet die Rahmenvereinbarung der Kultusministerkonferenz (KMK) der Länder der Bundesrepublik Deutschland bei der Formulierung der Aufgaben für die Fachschule wie folgt:

„Fachkräfte mit geeigneter Berufsbildung und Berufserfahrung für technisch- naturwissenschaftliche Arbeiten und Führungsaufgaben auf mittlerer Ebene unter Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Gesichtspunkte zum Staatlich geprüften Techniker zu qualifizieren.“

Der staatlich geprüfte Techniker zeichnet sich somit- vor allem auch gegenüber dem Meister - durch ein stark verbreitetes technisches Anwendungswissen aus und ist in der Lage, im technischen Funktionsbereich auch auf mittlerer Führungsebene sowie im Management erfolgreich tätig zu werden sowie in ingenieurmäßige Funktionen hineinzuwachsen. Die Absolventen der Technikerschule sind dadurch, dass sie eine Ausbildung und praktische Berufserfahrung mit einem in der Technikerfortbildung erworbenen gründlichen technisch-theoretischen Wissen verbinden, für eine Vielzahl von qualifizierten Arbeitsbereichen gerüstet und daher auch für eine Reihe von gehobenen beruflichen Positionen im Industriebetrieb, in Ingenieurbüros, im Vertriebs- und Kundendienstbereich, bei Behörden, Verbänden und technischen Verwaltungsstellen sowie bei staatlichen und kommunalen Versorgungsbetrieben geeignet.

Der Techniker in der unternehmerischen Hierarchie

Aus den Darstellungen zu möglichen beruflichen Positionen eines Technikers wird deutlich, dass für ihn **Führungsaufgaben im mittleren Management** vorgesehen werden können. Nimmt er eine solche Stellung in einem Betrieb ein, dann stehen hohe Anforderungen an ihn, denn er hat eine besondere Verantwortung im Rahmen seiner „Vermittlungsfunktion“ zwischen der oberen Führungsebene in einem Unternehmen und den unmittelbar in der produzierenden Ebene Arbeitenden wahrzunehmen.

Diese **Position als „Vermittler“** fordert von ihm, sowohl im Interesse des Gesamtunternehmens zu denken als auch Verständnis für die manchmal den betrieblichen Interessen entgegenstehenden Belange seiner Mitarbeiter aufzubringen und zwischen diesen beiden Strebungen vermitteln zu wollen und zu können. Deshalb bedarf der Techniker neben solider fachlicher und fachmethodischer Kompetenzen auch der Befähigung, solche Prozesse erfolgreich und für beide Seiten zufrieden stellend bewältigen zu können. Dazu gehören vor allem:

- Wissen um die betriebspezifischen Vorgänge und Ziele
- Rechtskenntnisse
- soziale Kompetenz und
- pädagogisches Können.

Grundlage für das erfolgreiche Gestalten seiner Mittlerfunktion ist seine ganz persönliche **Einstellung zu dieser Rolle**. Nur mit einer inneren Einstellung, die diese Position akzeptiert und im Interesse des Unternehmens und seiner Beschäftigten optimal ausfüllen will, wird er Rollenkonflikte vermeiden können. Er muss insbesondere auch Widersprüche aushalten können (Ambiguitätstoleranz besitzen), die zwischen den Interessen des Managements zum Erhalt und zum Ausbau der Marktposition des Betriebes und den Interessen der Mitarbeiter auftreten können. Diese Widersprüche aufgaben- und mitarbeiterorientiert bewältigen zu können, erfordert von ihm hohes Können und Engagement.

Die Mittlerposition des Technikers stellt folgende besondere **Anforderungen an seine managementorientierte Tätigkeit**:

- die Bereitschaft und Befähigung entwickeln zum Ausüben von Führungsfunktionen

Eine Schwierigkeit der Führung im mittleren Management besteht häufig darin, vorgegebene Ziele mit den vorhandenen Ressourcen zu realisieren. Jedoch sollte man auch seine Möglichkeiten wahrnehmen, aktiv auf Zielentwicklungsprozesse Einfluss zu nehmen.

- die Bereitschaft entwickeln, die Mittlerrolle zwischen der ihm übergeordneten Leitungsebene und den Mitarbeitern auszufüllen

Diese Mittlerrolle bewusst annehmen und relativ konfliktfrei wahrnehmen zu können, erfordert ein eindeutiges inneres Bekenntnis zu dieser anspruchsvollen Aufgabe und die Befähigung "vermittelnd" auf Grund fachlicher und sozialer Kompetenz wirken zu können.

- umfassende und konkrete Kenntnis besitzen zu seinem Verantwortungsbereich im Betrieb mit den entsprechenden Befugnissen

Das setzt eine Aufgabenprofilierung im Betrieb mit entsprechenden Stellenbeschreibungen voraus. Das Aufgabenspektrum und auch die an die Stelle gebundenen Befugnisse sollten jedem Beschäftigten für seinen unmittelbaren Arbeitsbereich konkret und für „entferntere“ Arbeitsbereiche vom Prinzipiellen her bekannt sein, um Kompetenzstreitigkeiten, Entscheidungslücken u.a. zu vermeiden.

Sollte eine konkrete Stellenbeschreibung nicht gegeben sein, könnte der Techniker die Festlegung zumindest seines Aufgabenprofils durch die Leitung mittels eines selbst erarbeiteten Vorschlags anregen. Zu begründen wäre dies mit den Interessen des Betriebes, denn nur im Rahmen eines klaren Aufgabenprofils kann der Techniker seinen Mitarbeitern gegenüber selbstsicher führend auftreten und seiner Mittlerrolle gerecht werden.

- sich immer ausreichend über betriebliche Prozesse informieren

Nur bei ausreichenden Informationen können Entscheidungen sachkundig getroffen werden. Notfalls muss der Techniker die für die Aufgabenerfüllung erforderlichen Informationen einfordern.

- sich loyal gegenüber dem Betrieb verhalten und gleichzeitig für die berechtigten Anforderungen von Kunden eintreten
- aktiv und engagiert in seinem Aufgabenbereich wirken und dabei arbeitsorientiert eng mit anderen Kollegen und mit seinen Mitarbeitern kooperieren
- beim Vermitteln von Informationen, z.B. Aufgaben, Anweisungen, Empfehlungen den pädagogischen Aspekt berücksichtigen und diese pädagogisch intendierten Prozesse „gehirngerecht und lernprozessgerecht“ gestalten
- authentisch auftreten, d.h. sein Selbst einbringen und nicht verleugnen

Nur Authentizität ermöglicht auch unter den besonderen Bedingungen der persönlichen Konkurrenz im Unternehmen ein relativ offenes und damit erfolgreiches zwischenmenschliches Verhalten. Es wäre also der akzeptierend-kooperative / partnerschaftliche Umgangs- und Führungsstil zu praktizieren.

Der Techniker als Führungsperson

Anforderungen an Führungspersonen wurden entsprechend unterschiedlichster Untersuchungen immer wieder von verschiedenen Gesichtspunkten aus formuliert. Aus der Sicht von **Persönlichkeitseigenschaften** werden z.B. hervorgehoben:

- Initiative, Aufgaben anzuregen und anzupacken (und nicht auf den „Zwang“ durch die Situation zu warten)
- Innovationsfreudigkeit, d.h. neue Wege beschreiten wollen (und nicht nur im Tradierten beharren)
- Entscheidungsfreudigkeit, d.h. Entscheidungen treffen wollen (und sich nicht vor Entscheidungen drücken)
- Verantwortungsbewusstheit, d.h. sein Handeln mit vorausschauendem Blick auf die Konsequenzen bedenken und dabei ethische Werte beachten
- Ambiguitätstoleranz, d.h. Mehrdeutigkeiten/Ambivalenzen und damit Widersprüche auszuhalten, die beim Handeln der Menschen nicht ausbleiben, insbesondere bei Entscheidungen in dem komplizierten produktiven und sozialen System Unternehmen zu Konflikten führen können
- Kontaktfreudigkeit, d.h. mit anderen Menschen prinzipiell gern/bereitwillig umgehen wollen - Authentizität, d.h. echt sein auch im menschlichen Miteinander.

Aus der Sicht auf die **komplexen Befähigungen (Kompetenzen)** eines Menschen sind an einen Techniker in einer führenden Rolle folgende Anforderungen zu stellen:

- **Sachkompetenz für seinen Führungsbereich**

Dazu zählt man die Fachkompetenz, d.h. die Befähigung seine Aufgaben fachlich überschauen zu können, und die Methodenkompetenz, d.h. diese Aufgaben methodisch effektiv bewältigen zu können. Die konkreten Inhalte für diesen Kompetenzbereich hängen vom Aufgabenfeld ab.

Daraus folgt auch, dass in einem Unternehmen mit mehreren Führungsebenen der Geschäftsführer z.B. das Einbauen einer Heizung nicht beherrschen muss, also auf der Ebene der unmittelbaren produktiven Arbeit nicht kompetent sein muss. Um trotzdem für diese Arbeitsebene Entscheidungen treffen zu können, bedarf es sachkundiger Information. Für die Bereitstellung dieser Informationen zur Entscheidungsfindung ist z.B. der Techniker zuständig, weil hierfür kompetent.

- **Sozialkompetenz**

Unter sozialer Kompetenz versteht man die Befähigung zu zielorientiertem und effektiv zielerreichendem Vorgehen bei Interaktionen unter Beachtung ethischer Normen.

Es ist die Befähigung, mit anderen Menschen erfolgreich bezogen auf das konkrete Ziel des sozialen Miteinanders umgehen zu können. Dazu gehört die Fähigkeit, sich auf den Anderen einstellen zu können, also auf seine Individualität und auf seine aktuelle Rolle in der Interaktion (z.B. Chef, Kunde). Es gehört dazu die Fähigkeit, situationsgerecht agieren zu können und die Verständigung miteinander psychologisch und pädagogisch fundiert führen zu können, was ein angemessenes kommunikatives Können erfordert.

Sozialkompetenz beruht auf der Akzeptanz des Partners Mensch als autonomes Wesen. Im Umgang miteinander zeigt sich diese Akzeptanz darin, dass bei der zwischenmenschlichen Verständigung die prinzipielle Selbstbestimmtheit des Anderen gewahrt bleibt.

Sozialkompetenz bedeutet also nicht Manipulationsfähigkeit, die mancher charismatische Führer nutzt. Wenn durch bewusst ausgeübten psychischen Druck die Selbstbestimmtheit des Anderen so weit eingeschränkt wird, dass ein innerer Zwang zu einer Handlung entsteht, die derjenige bei freier Entscheidungsmöglichkeit nicht gewählt hätte, dann spricht man von Manipulation.

Sozialkompetenz bedeutet aber auch nicht nur nett zu sein oder als Kumpel anzukommen. Es bedeutet, aktiv in die zwischenmenschliche Verständigung so einzutreten, dass dabei moralische Werte gewahrt und weitergegeben werden. Deshalb sind für sozial kompetentes Verhalten insbesondere wünschenswert: Authentizität, um auch glaubwürdig zu sein, und Kontaktfreudigkeit, um auf den Anderen offen und interessiert zugehen zu können.

Manche Autoren heben auf Grund ihrer Bedeutung für die Handlungen des Menschen auf der sachlichen und der zwischenmenschlichen Ebene eine Befähigung hervor, die sie bezeichnen als:

- **ethische Kompetenz oder Sinnkompetenz.**

Diese Befähigung meint, willens und fähig zu sein, das eigene Handeln in Bezug auf andere Menschen, auf sich selbst und auch auf die Erhaltung der natürlichen Umwelt für die nachfolgenden Generationen zu sehen und zu beurteilen und sich entsprechend der höchsten moralischen Werte und Normen engagiert zu verhalten. Dieser ethische Anspruch sollte für alle Interaktionen und Tätigkeiten auch im Arbeitsprozess gelten.

Auf dieser Basis sollten auch die Entscheidungen beruhen, die der Mensch für oder gegen ein Tun oder Nichttun ständig treffen muss. Die Befähigung, Entscheidungen "sinnvoll" und ethisch begründet treffen zu können, kennzeichnet das Wesen Mensch.

Der Techniker als Leiter eines Arbeitsbereiches

Auch für den Techniker in mittlerer Führungsposition, z.B. als Leiter einer Serviceabteilung, sind die allgemeinen **Führungsfunktionen** relevant, die er **bereichs- und aufgabenspezifisch** zu gestalten hat:

- Ziele entsprechend der Unternehmensziele und unter Beachtung der Bedingungen für die Mitarbeiter setzen
- den Gesamtprozess zur Zielrealisierung strategisch und taktisch planen/aufbereiten
- die Planung umsetzen/den gesamten vorgesehenen Prozess realisieren, dabei ihn beständig überwachen (kontrollieren, bewerten und „auswerten“, also Schlussfolgerungen ziehen)
- den Prozess steuern
- den Prozess und die Ergebnisse abschließend zu werten und Schlussfolgerungen abzuleiten

Dabei sollte er bei seiner Führung die langfristig Erfolg versprechendste Quantität und natürlich Qualität der einzelnen **Anforderungsdimensionen** wählen:

- angemessene Aufgabenorientierung
- angemessene Mitarbeiterorientierung
- angemessene Mitbestimmungsorientierung

Letztere hat auf Grund seiner Mittlerposition nicht nur die Komponente, die Mitbestimmung seiner Mitarbeiter zu fördern, sondern zielt auch auf sein eigenes Engagement, sich im Betrieb mitbestimmend einzubringen.

Dabei gilt es auch für den Techniker, den Doppelcharakter von Arbeit zu beachten und sich nicht nur den Sach- sondern auch den Sozialprozessen zuzuwenden.

Die **Führung der Sachaufgaben** erfordert von ihm, den Arbeitsprozess für seinen Bereich entsprechend der betrieblichen Vorgaben zu organisieren. Das bedeutet u.a., dass er:

- die tägliche Arbeit strukturieren und den Einsatz der Mitarbeiter zu gestalten hat
- die Arbeits- und Betriebsbereitschaft der Produktionsmittel zu Gewähr leisten hat
- die Arbeitsdurchführung im Interesse der anstehenden Aufgaben zu leiten hat
- den Arbeitsprozess zu überwachen und auszuwerten hat
- evtl. Ergebnisse zu präsentieren, d.h. zu berichten oder auch anderen Gremien präsentativ vorzustellen hat

Gerade in der Funktion des **Überwachens und Auswertens** des Arbeitsprozesses, oder anders gesagt, bei der Kontrolle und Bewertung wird der Doppelcharakter menschlichen Handelns manchmal problematisch deutlich, wenn der zu überwachende Prozess nicht nur maschinelle Vorgänge betrifft, sondern die beteiligten Personen.

Das hat zwei Ursachen: Zum einen werden dadurch Persönlichkeitsbestrebungen wie die nach Selbstständigkeit und Eigenverantwortung berührt, also Inhalte von sozialer Bedeutung. Zum anderen wird diese Funktion oftmals taktlos realisiert, indem keine sachliche Fehlersuche und Fehleranalyse erfolgt, sondern einfach nur eine Kritik ausgesprochen wird bzw. bei Fehlerfreiheit keine anerkennende Bestätigung erfolgt. Dadurch wird Kontrolle oft als Misstrauen in die Arbeitsbereitschaft und Fähigkeiten des Mitarbeiters angesehen.

Es kann sich ein Kreislauf aufbauen von fehlender Akzeptanz über fehlendes Vertrauen bis schließlich zu wirklich fehlender Einsatzbereitschaft, was wiederum ausgeprägtere Kontrollen nach sich zieht. Diesen verhängnisvollen Kreislauf kann man verhindern bzw. unterbrechen, indem ein Führungsverhalten praktiziert wird, das dem akzeptierend-kooperativen bzw. „arbeitspartnerschaftlichen“ Stil entspricht. Dazu ge-

hört auch, den Mitarbeitern die Überwachungsaufgaben begründet darzustellen und sie gemeinsam mit ihnen und nicht gegen sie zu realisieren.

Für die **Führung der Sozialprozesse** stehen vor dem Techniker weniger personalorganisatorische, sondern mehr unmittelbar prozessführende Aufgaben wie:

- Initiieren, Anregen und Motivieren seiner Mitarbeiter für die Erfüllung der Ziele/Aufgaben
- seinen Mitarbeitern die Verantwortung im Rahmen des Unternehmens deutlich machen und auch Verantwortung übertragen
- Einbeziehen seiner Mitarbeiter auch in Entscheidungsprozesse
- Unterstützen der Mitarbeiter bei der Aufgabenbewältigung
- Erörtern von Fehlern und Misserfolgen gemeinsam mit den Mitarbeitern
- Bearbeiten auftretender Konflikte und diese möglichst zur Zufriedenheit aller Beteiligten lösen
- Anerkennen der Arbeitsleistungen seiner Mitarbeiter.
- Auch können an ihn im Zusammenhang mit Personalbeurteilungen Anforderungen zur Einschätzung/Bewertung von Leistung und Verhalten der Mitarbeiter herangetragen werden.

Der Techniker als Projektleiter

Ein Projekt ist ein zeitlich befristetes Vorhaben unter definierten Bedingungen. Häufig sind Ziele, der zeitliche und finanzielle Rahmen und die mitwirkenden Personen vorgegeben. Günstig für den Erfolg eines Projektes ist es, die personellen Besetzungen flexibel zu halten, um die für die anfallenden Aufgaben jeweils kompetentesten Mitarbeiter einsetzen zu können.

Ein Projekt verläuft von der Initiierung bis zum Transfer der Ergebnisse in unterschiedbaren Phasen, die ebenso Aufgaben zum Führen von Sach- und Sozialprozesse beinhalten (s. folgende Tabelle).

Phasen	Führen von Personen	Führen von Sachprozessen
Initialphase	Aktivieren über Motivieren	Projektidee entwickeln
	Bilden einer Projektgruppe	Bearbeitung der Idee → Projektvorstellung
Planungsphase	Anregen, Koordinieren,	A: Zielgruppenanalyse → Orientierung an den Zielpersonen
	Anleiten,	
	Unterstützen,	B: Zielanalyse → Konkretisierung des Ziels
	Überprüfen,	
	Motivieren, Informieren, Konflikte lösen u.a.	C: Bedingungsanalyse → Bedingungsadäquatheit der Planung sichern: - personale (Beteiligte) - zeitliche - örtliche - materiale einschließlich finanzieller Mittel
		D: Inhalt und Vorgehensweise planen (Strategie und Methodik) vom Start bis zum Transfer
Projektstart	s.v.	Publicrelations
Projekt-durchführung	Führen des Projektteams - s.v.	Verlauf steuern und durchgängig evaluieren
Projektabschluss	Anerkennen der Leistungen	Ergebnisevaluation
Phase des Transfers	Motivieren und Anleiten	Präsentation und Anleiten

Tabelle 2 Projektphasen und Führungsaufgaben

Zur Unterstützung der Planung und Evaluation sei die Methode der Arbeit mit einer „Zielscheibe“ empfohlen. In den Quadranten der Zielscheibe sind die zur Zielanalyse benötigten Aspekte enthalten, die zugleich das Anliegen des Projekts charakterisieren:

- Sinn und Nutzen des Projektes für den Betrieb
- Nutzer/Zielgruppe für die Ergebnisse des Projekts
- Ergebnisse der Projektarbeit (möglichst auch für einen Transfer geeignet)
- Kriterien zur Überprüfung, ob die geplanten Ergebnisse tatsächlich erreicht wurden

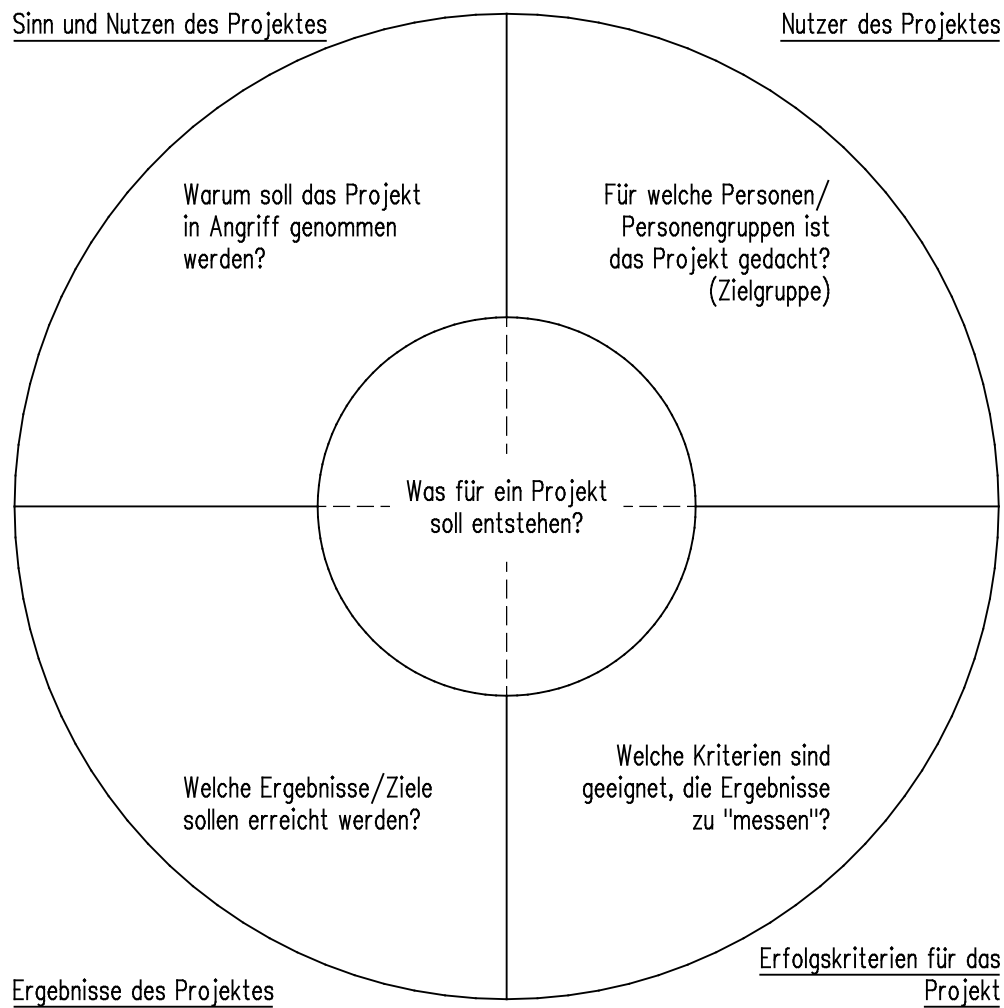


Abbildung 11 Projektzielscheibe

Die Darstellung der Aufgaben eines Projektleiters kann man symbolisch mit der Führung einer Schiffsfahrt vergleichen. Leitet der Techniker also ein bestimmtes Projekt, so hat er hierfür die „Kapitänsaufgaben“:

A: den „Kurs“ erarbeiten und vorgeben	d.b. Initiieren neuer Gedanken und Wege, Finden geeigneter Fahrtenziele gemeinsam mit der Schiffsbesatzung, Fahrt planen gemeinsam mit der Besatzung
B: alle Mitwirkenden auf den Kurs bringen	d.b. die Schiffscrew und alle Mitfahrenden motivieren, alle einbeziehen und Verantwortung übertragen
C: Fahrtroute und Ablauf organisieren	d.b. Anleiten und Unterstützen der Mitwirkenden bei der Arbeit, Entscheiden
D: Kurs halten	d.b. Überwachen, Überprüfen des Kurses, Bewerten des Standortes, „Steuerbefehle“ geben, Koordinieren, Aufmuntern, Anspornen, Konflikte bearbeiten
E: im Hafen einlaufen und festmachen	d.b. Hafen erkennen und Liegeplatz festlegen, „Freudenfest“ zur Zielerreichung organisieren Anerkennen der Leistungen der Schiffscrew insgesamt und jedes Einzelnen
F: Fahrterkenntnisse weitergeben	d.b. die Verbreitung der Erkenntnisse anregen und selber betreiben

Der Techniker als Imageträger für das Unternehmen

Infolge der vertieften Ausbildung ist ein Techniker prädestiniert, Produkte seines Betriebes in anderen Einrichtungen zu installieren, also Montage und Anleitungsaufgaben zu übernehmen. Auch der Kundendienst, d.h. die Kundenbedienung und Kundenbetreuung sowie manchmal auch die Kundenakquirierung können in sein Aufgabenspektrum fallen.

In diesen seinen Funktionen ist er für Außerbetriebliche der Ansprechpartner und agiert stellvertretend für das Unternehmen. Durch sein Auftreten, seine soziale und fachliche Kompetenz bestimmt er wesentlich das Bild mit, das ein Betriebsfremder bzw. ein Kooperationspartner oder Kunde über das Unternehmen bekommt. Deshalb ist es wichtig, dass sich ein Techniker der hohen **Bedeutung der Außenwirksamkeit** für die Anerkennung seines Betriebes auf dem Markt bewusst ist und dementsprechend handelt.

Entsprechend handeln bedeutet nicht nur, sich **gegenüber seinem Arbeitgeber loyal** zu verhalten, sondern es bedeutet gleichermaßen, auch die **Kundenwünsche und Erwartungen von Kooperationspartnern** gegenüber seinem Unternehmen einzubringen und für deren Erfüllung aktiv und verantwortungsbewusst einzutreten. Das kann zu Konflikten führen, wenn zwischen beiden Anforderungen ein von der Position des Technikers aus unlösbarer Widerspruch besteht.

Fasst man die Anforderungen an einen Techniker zusammen, so ist seine Rolle im Unternehmen mit hohen Erwartungen verbunden. Er sollte sachkompetent (fachlich und methodisch) für seinen Arbeitsprozess sein, er sollte sozialkompetent auftreten und dabei die pädagogisch intendierten Prozesse fachlich und methodisch gut gestalten können.

3.2 Soziale Kompetenz beim Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen

Vorbemerkung:

In diesem Teil des Lernmoduls wird der Akzent auf das reale Miteinander im Unternehmen gelegt, auf die Kooperation im Arbeitsprozess, die über Kommunikation realisiert wird.

Es wird Grundwissen zur Kommunikation vermittelt und es werden einige im betrieblichen Alltag stehende Anforderungen an das kommunikative Verhalten erläutert.

Ein zweiter Gesichtspunkt behandelt die Problematik der Kooperation und Konkurrenz im betrieblichen Geschehen unter dem Aspekt des Umgehens mit Kollegen.

Anschließend wird das Umgehen mit Mitarbeitern anhand von Beispielen dargestellt.

Grundlagenkenntnisse zur Kommunikation

Der Begriff Kommunikation leitet sich ab von „communicare“ - mitteilen - und wird definiert als (zwischenmenschlicher) **Mitteilungs- bzw. Verständigungsprozess**. Verständigung im interaktionalen Geschehen ist immer ein zweiseitiger Vorgang von wechselseitigen, häufig parallel laufenden Aktionen und Reaktionen.

Das soziale Wesen Mensch ist im Interesse seines Lebenserhalts auf Verständigung angewiesen. Bei ihm entwickelte sich die Fähigkeit, Signale aus der Umwelt aufzunehmen und zu verarbeiten so weit, dass ihm bewusstseinsgesteuerte Vorgänge zur "Anpassung" an die Bedingungen möglich sind. Die Grundlage dafür bilden Verarbeitungsprozesse im Gehirn, die die vorhandenen Signale bewerten und je nach Situation als wichtig oder unwichtig einstufen.

So geschieht es auch mit den Signalen, die von anderen Menschen ausgehen. Dadurch wird jede Bewegung, jeder Blick oder "Nichtblick" interpretiert und erhält in Bezug auf die Situation eine Bedeutung. Die jeweilig aufgenommene Signalkombination wird somit zu einer Botschaft an den Anderen. P. Watzlawick stellte deshalb als ein Axiom der Kommunikation auf: **Man kann nicht nicht kommunizieren.**

Weil alle Entäußerungen der Person im Beisein anderer Menschen gedeutet werden könnten, sollte man auf seine Art und Weise, sich im Betrieb zu bewegen und sich somit zu äußern, sollte man auf seinen nichtsprachlichen und sprachlichen Umgang mit Vorgesetzten, Arbeitskollegen und Mitarbeitern achten.

Das ist gar nicht so einfach, denn der zwischenmenschliche Verständigungsprozess ist ein kompliziertes Geschehen, in dem häufig Missverständnisse auftreten. Verwunderlich ist das jedoch nicht, betrachtet man die bei einer Kommunikation ablaufenden und aufeinander bezogenen Teilprozesse, die in kürzester Zeit und in rascher Folge zu vollziehen sind (s. Abbildung 12).

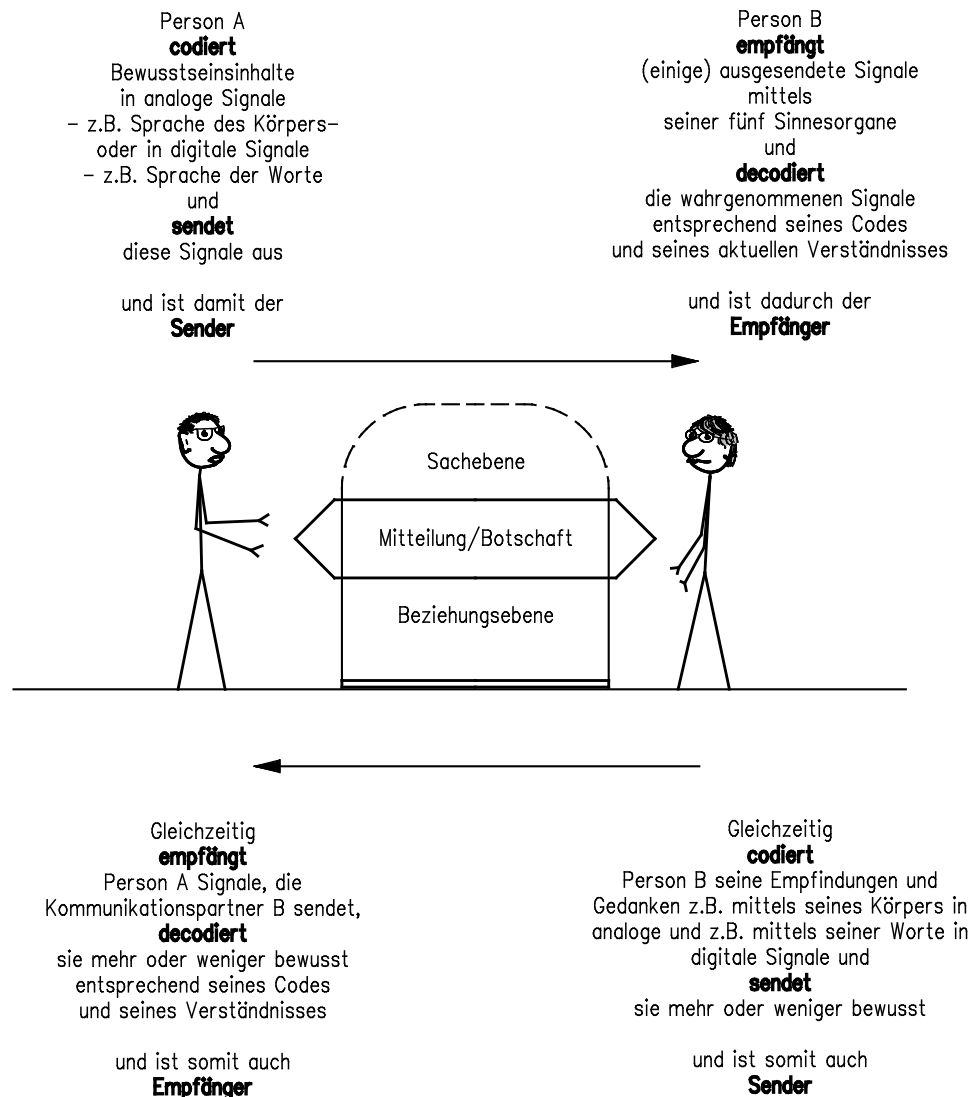


Abbildung 12 Der menschliche Verständigungsprozess

Beim Vollzug dieser grundlegenden Vorgänge gibt es viele Quellen für Missverständnisse:

- Beim Umsetzen/Verschlüsseln/**Codieren der Bewusstseinsinhalte** in für den Anderen erkennbare **Signale** können es sein: das Überspielen von Emotionen, ungebrauchliche Gesten, das Fehlen geeigneter Worte, unterschiedliche Verwendung von Begriffen usw.
- Beim **Wahrnehmen der Signale** liegen die Quellen für Missverständnisse in der generellen Subjektivität und Selektivität der Wahrnehmung sowie ihrer Situationsabhängigkeit. Außerdem spielt die immer emotional getönte Beziehung der Personen zueinander eine wesentliche Rolle (Voreinstellung!), wie Signale aufgefasst werden
- Beim Deuten/Entschlüsseln/**Decodieren** der Gesamtheit **wahrgenommener Signale** sind Quellen für Missverständnisse z.B. in der Wahrnehmung fehlende Signale, die deshalb nicht zur Deutung zur Verfügung stehen, die Verwendung unterschiedlicher Codes, Vorurteile u.a.m.

Trotz all dieser Hürden gelingt es den Menschen, zumal wenn sie willens dazu sind, sich meist ausreichend und zutreffend zu verständigen. Das hat zwei Gründe:

Der erste Grund: Jeder Mensch stützt sich - vielfach unbewusst - hauptsächlich auf die Botschaft, die ihm die **natürlichen Kommunikationsmittel** senden. Das sind des Menschen Gesicht mit den „sprechenden“ Augen, seine Hände und überhaupt sein ganzer Körper, wie er sich bewegt, wie er sitzt, geht und steht. Dazu gehört auch die Stimme mit ihrem Klang und ihrer Lautstärke. Sobald ein Mensch in eine Situation wirklich eintaucht, vergisst er, seine ihm von der Natur mitgegebenen Mittel zur Verständigung zu dirigieren und dadurch evtl. zu verstellen. Die Sprache der Augen kann man am wenigsten verfälschen, sie spiegelt die „augenblickliche“ Verfasstheit wider.

Der zweite Grund: **Kommunikation wird durch den Sozialisationsprozess erlernt.** Menschen mit ähnlichen Sozialisationsbedingungen entwickeln infolge beständiger Rückkopplungsprozesse beim Lernen ähnliche Codes. Dabei spielt sich ein Prozess ab, den man als Prozess der „Entwicklung der vier Antennen“ bezeichnen könnte. Der Mensch besitzt im zwischenmenschlichen Verständigungsprozess nicht nur eine, sondern **vier unterschiedlich ausgerichtete „Antennen“**, die bei der Aufnahme und Interpretation einer Mitteilung sofort in Aktion treten (s. Abbildung 13).

Die Antenne zum Erfassen der Beziehung:

Wie steht die andere Person zu mir?

Die Antenne zum Erfassen der Sache:

Worüber informiert mich die andere Person?

Die Antenne zum Erfassen der Selbstdarstellung:

Wie stellt sich die andere Person dar?

Die Antenne zum Erfassen des Appells:

Was möchte die andere Person, was ich tun soll?

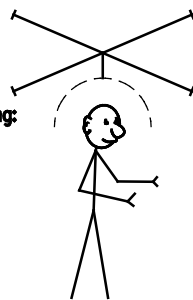


Abbildung 13 Die vier Antennen beim menschlichen Verständigungsprozess

Diese vier Antennen „arbeiten“ in der Regel automatisch, unterbewusst, denn ein Mensch hat das ganze Leben lang durch Erfahrung gelernt, wie was zu verstehen ist, wenn man miteinander zu tun hat. Das ist schließlich eine Voraussetzung für sein Leben.

Interessant ist, dass bis zu 80 % aller Informationen in einem Kommunikationsprozess aus den Signalkombinationen entnommen wird, die der Mensch mittels seiner von Geburt an natürlich mitgegebenen Mitteln sendet (man spricht von analogen Signalen). Das ist auch verständlich, denn diese analogen Signale haben vor allem bei spontaner Kommunikation den Vorteil, relativ unkontrolliert gesendet zu werden. Z.B. verrät die Stimme sehr wohl Aufregung, während die Worte der Sprache ganz cool sein können. Jeder Mensch teilt sich am unverfälschtesten durch die „**Sprache des Körpers**“ und durch die „**Sprache der Stimme**“ mit.

Der Umgang mit den dem Menschen von Geburt an mitgegebenen natürlichen Kommunikationsmitteln beruht auf mitgegebenen biologischen „Programmen“, die durch den mitmenschlichen Umgang im Sozialisationsprozess ausgeprägt werden. So z.B. kann schon ein Säugling lächeln, modifiziert wird dieser körpersprachliche Ausdruck im Zusammenhang mit der Entwicklung von Emotionen. Dabei entwickelt der Mensch, gleich unter welchen sozialen Bedingungen er aufwächst, grundsätzlich ähnliche Varianten des Lachens, die ein Verstehen auch ohne Sprachkenntnisse möglich macht.

Der Umgang mit den körpereigenen Mitteln im Kommunikationsprozess kann verfeinert werden, aber ein Blick in die Augen verrät bei „geschultem Blick“ sehr wohl, ob die Worte und Gesten echt gemeint sind oder gespielt. Deshalb gilt auch für den Arbeitsprozess, **möglichst große Authentizität zu wahren**, dann kann auch der Arbeitskollege relativ authentisch kommunizieren. Das gibt hinreichend Sicherheit für ein kooperatives und auch angemessen konkurrierendes Verhalten bei einer offenen und zufrieden stellenden Arbeitsatmosphäre.

Schon frühzeitig in der Evolution hat das Wesen Mensch seine Möglichkeiten zur Verständigung erweitert, indem er sich auch **künstliche Kommunikationsmittel** schuf: Musik, Sprache, Gemälde usw., mit denen er Botschaften übermittelt. Der Gebrauch dieser digitalen Mittel wird im Sozialisationsprozess erlernt und erhält je nach den Sozialisationsbedingungen ihre spezifische Gestalt, z.B. deutsche oder englische Sprache, Klassik oder Pop usw.

Das Wesen Mensch kann nicht nur bei Sicht- und Hördistanz miteinander kommunizieren, sondern war auch kreativ genug, sich **Mittel und Medien zur Unterstützung der Kommunikation** zu schaffen. Z.B. war eines dieser Mittel die Trommel, mit der es gelang, sich auch bei größeren Entfernungen miteinander zu verständigen. Heutige Kommunikationshilfsmittel überbrücken riesige Distanzen und Zeiträume. Ein Sender für Signale in den Weltraum zu entferntesten Galaxien und ein jahrhundertealtes Buch sind zwei Beispiele dafür.

Auch im Unternehmen sind Hilfsmittel für die Verständigung über größere Entfernungen und längere Zeiträume nicht mehr wegzudenken. Dabei ist noch mehr Wert auf die **Gestaltung der Botschaft** zu legen, denn eine sofortige Korrektur oder vertiefende Erklärung bei signalisiertem Unverständnis, die bei persönlicher Anwesenheit erfolgen kann, ist oft nur verzögert oder gar nicht mehr möglich. Deshalb gewinnt die **didaktisch-methodische Gestaltung** eine so hohe Bedeutung, damit alle vier Aspekte der Botschaft, die Aspekte der Beziehung, der Selbstdarstellung, der Sache und des Appells im Sinne des „Senders“ gelingen. Bereits kleine Notizen für den Arbeitskollegen können durch ihre kommunikative und didaktisch-methodische Darstellung sehr viel über den Schreiber der Notizen aussagen.

Kommunikative Kompetenz

Sobald zwei Personen oder mehr auf Sicht- und Hörweite zusammenkommen, beginnt das Wechselspiel vom Senden und Empfangen der Signale und deren emotionale und rationale Interpretation. Bei allen Verständigungsprozessen ist die durch Emotionen geschaffene Beziehungsbasis die entscheidende Bedingung, wie etwas aufgenommen und verarbeitet wird. Deshalb gilt für jedes Gespräch: **Die Beziehungsebene dominiert die Sachebene.**

Anliegen bei einer zwischenmenschlichen Verständigung sollte es deshalb immer sein, durch das eigene (kommunikative) Verhalten eine solche Beziehungsebene zu initiieren und beizubehalten, dass das Ziel der Verständigung bei gegenseitig annehmbarer Gesprächsatmosphäre erreicht werden kann.

Grundlegende kommunikative Fähigkeiten zur erfolgreichen Gestaltung eines Verständigungsprozesses sind:

für das Senden von Botschaften:

- alle „Sprachen“ (die Sprache des Körpers, der Stimme, der Worte, der Kleidung u.a.) beachten und nutzen
- aussagekräftige Worte finden können
- Emotionen zulassen können
- relativ authentisch sein können

für das Empfangen von Botschaften:

- beobachten können
- zuhören können
- nachempfinden können
- Signale deuten können.

Soziale Kompetenz

Die Befähigung, mit anderen Menschen erfolgreich auf der Grundlage ethischer Werte umzugehen, kennzeichnet soziale Kompetenz. An dieser Stelle sei eine Zusammenfassung zu dieser Befähigung unter Betonung des kommunikativen Aspekts gegeben.

Soziale Kompetenz ist gekennzeichnet durch folgende Parameter:

- eine Grundeinstellung zum Mitmenschen, die den Anderen als autonomes Wesen mit dem Recht auf Selbstbestimmtheit akzeptiert (s. Umgangsstile)
- ein Können, das auf dem Willen und auf ausreichenden Kenntnissen und Fähigkeiten aufbaut, eine dem Interaktions- und Kommunikationsziel angemessene Beziehungsebene aufzubauen und zu wahren und auf dieser Basis sachgerecht und zielorientiert zu agieren
- grundlegende Fähigkeiten zum adäquaten Senden und Empfangen von Mitteilungen sowie die Befähigung, auf den Anderen/auf dessen Auffassungen einzugehen, seine eigenen Auffassungen begründet darzustellen und Nachempfinden können

Soziale Kompetenz aus kommunikativer Sicht bedeutet, folgende Fähigkeiten zu besitzen und im Verständigungsprozess einzusetzen:

- Zuhören können
- Beobachten können
- auf den Gesprächspartner eingehen können
- seine Meinung verständlich darstellen können
- seine Meinung begründen können
- konstruktiv herangehen können
- auch Kompromisse eingehen können
- und Emotionalität angemessen zulassen können

Daraus resultiert ein **Kommunikationsstil**, der relativ authentisch, partnerschaftlich, tolerant, gemeinsam nach Lösungen suchend und dabei angemessen emotional ist und deshalb auf den Gesprächspartner angenehm und Sicherheit vermittelnd wirkt.

Sozial kompetent mit Arbeitskollegen umgehen

Das Streben nach Profit in Verbindung mit dem Streben nach Konsum zeitigt natürlich Auswirkungen auf das Denken und Verhalten der Menschen. Solidarität ist nur in begrenztem Umfang gegeben, meist nur zur Bündelung von Kräften zu Durchsetzung eines gemeinsamen Ziels. Es ist ein Wechselspiel von Kooperation und Konkurrenz

vorhanden, wobei die Gratwanderung ein oftmals schwierig zu bewerkstelligender Akt ist.

Allerdings ist immer ein tendenziell kooperatives Handeln erfolgreicher als ein konkurrierendes. Dabei bedeutet **Kooperation** nicht die Aufgabe eigener Interessen, es bedeutet vielmehr, sich auf ein **gemeinsames Ziel** zu einigen **und dabei auch die eigenen Interessen verfolgen zu können**. Das birgt bei moralisch nicht gefestigten Menschen die Gefahr in sich, auf Kosten des Anderen eine scheinheilige Kooperativität an den Tag zu legen und dabei die weniger kompetenten Kollegen auszunutzen.

Kooperatives Handeln erfordert vom Einzelnen:

- Kenntnis des Zieles, des Ergebnisses arbeitsteiligen Vorgehens
- Kenntnis der „Teil“-Aufgaben im kooperativen Prozess und deren Zusammenhänge und somit Abhängigkeiten
- Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für einen Teil im Gesamtvorgang
- fachliche Befähigung zur Aufgabenbewältigung
- sozial-kommunikative Befähigung zur Kooperation mit anderen Kollegen und Mitarbeitern und mit der übergeordneten Leitungsebene
- Rechtskenntnisse für ethisch und juristisch verantwortliches Handeln

Auf Grund des natürlichen Bestrebens nach Anerkennung auch im Vergleich mit anderen Kollegen sowie aus dem oft vorhandenen Bestreben nach beruflichem Fortkommen ist mehr oder weniger bewusste Konkurrenz ein damit verbundener Aspekt. **Konkurrenz** bewusst gelebt, bedeutet, besser dastehen zu wollen als der Andere hinsichtlich seiner Anerkennung, seiner sozialen Rolle, seines Status und damit seiner Position insgesamt.

Worauf der Einzelne bei Konkurrenzgedanken Wert legt, hängt neben der individuellen Wertehierarchie von den Bedingungen für die durch konkurrierende Bestrebungen gekennzeichnete Tätigkeit ab. In einem Unternehmen werden Zielrichtung und Inhalt sowie vor allem die Art und Weise der Austragung von Konkurrenz durch die **Unternehmenskultur** beeinflusst. Insbesondere spielen dabei die intern angelegten Maßstäbe für anerkennenswertes Tätigsein und Verhalten eine entscheidende Rolle. Es ist hochbedeutsam, welchen Stellenwert Leistung und Verhalten haben. Ob es dafür einsichtige, relativ objektiv feststellbare und nachvollziehbare Kriterien gibt, nach denen geurteilt und anerkannt (auch „belohnt“) wird oder ob dafür andere Gegebenheiten eine Rolle spielen, beeinflusst Kooperation und Konkurrenz.

Angemessene Konkurrenz ist ein leistungsfördernder Faktor im Arbeitsprozess, wenn dieses Bestreben mit prinzipieller Akzeptanz des „Arbeitspartners“ gekoppelt ist und somit die **Achtung der Leistung des Anderen und kollegiales Verhalten** einschließt. Nur wenn Konkurrenz gegenseitiges Ausstechen mit allen Mitteln, also auch mit unlauteren, bedeutet, dann wirkt sich dieses Bestreben nachteilig auf die Arbeitsatmosphäre und auf die Leistungserbringung aus.

Eine Klassifizierung der einzelnen Pole von Interaktionsqualitäten, betrachtet aus der Sicht des Doppelcharakters menschlichen Handelns (Sach- und Sozialaspekt), die sich im realen Verhalten der Menschen in jeweils unterschiedlicher Ausprägung und Kombination wieder finden lassen zeigt Tabelle 3.

Wesentlich dabei sind die Dimensionen:

- Miteinander - Kooperation
- Gegeneinander - Konkurrenz
- Füreinander - gegenseitige Hilfe

Kennzeichen	Miteinander (Kooperation)	Gegeneinander (Konkurrenz)	Füreinander (gegenseitige Hilfe)
Begriffs- bestimmung	Interaktion in einem Bezugssystem mit abgestimmten Vorgehen zwecks Erreichen eines gemeinsam angestrebten Ziels, dabei Sach- und Sozialaspekte ausgewogen	Interaktion in einem Bezugssystem mit sich wechselseitig entgegenstehenden bzw. sich ausschließenden Tendenzen, Sachaspekt dominiert	Interaktion in einem Bezugssystem mit gegenseitiger Hilfe hauptsächlich auf Grund von Sympathien, Sozialaspekt dominiert
Merkmale des Zusammenwirkens	<ul style="list-style-type: none"> - geordnetes, zielbezogenes, gewolltes Zusammenwirken auf Grund eines gemeinsamen Interesses am Ziel, in dem die individuellen Ziele enthalten sind, - gegenseitige Akzeptanz 	<ul style="list-style-type: none"> - „erzwungenes“ Zusammenwirken in wechselnder Qualität auf Grund eines „vorgegebenen“ Ziels, das durch individuell angestrebte Ziele mit sich einander ausschließender Tendenz dominiert wird, - Vorteilssuche bei gegenseitiger Akzeptanz oder Nichtakzeptanz 	<ul style="list-style-type: none"> - gewolltes, aufeinander bezogenes Zusammenwirken auf Grund emotional positiver sozialer Beziehungen im Interesse der Zielerreichung des jeweiligen einen Parts, - gegenseitige Akzeptanz und "Zuneigung"
Verhalten	tätigkeitsorientiert partnerschaftlich-entgegenkommend (akzeptierend-kooperativ)	vorteilsorientiert autokratisch oder gleichgültig	beziehungsorientiert freundschaftlich-partnerschaftlich, auch anteilig unterwürfig möglich
Kommunikation	relativ authentisch, dabei taktvoll kritisch, Beziehungsebene neutral oder leicht positiv getönt und deshalb Sachebene ungestört	nicht authentisch oder authentisch taktlos, Beziehungsebene negativ getönt und gestört und deshalb Sachebene beeinträchtigt	authentisch und evtl. überzogen taktvoll unkritisch Beziehungsebene positiv und deshalb Sachebene relativ ungestört oder beeinträchtigt
„Erkennungsbilder“	<ul style="list-style-type: none"> - Freundlichkeit - Sachorientierung - Konstruktivität 	<ul style="list-style-type: none"> - Feindlichkeit bzw. gespielte Freundlichkeit - Beziehungskonflikte und Intrigen - Destruktivität 	<ul style="list-style-type: none"> - Freundlichkeit bis Liebenswürdigkeit - Beziehungsorientierung - ausgewählte Konstruktivität

Tabelle 3 Klassifizierung von Interaktionsqualitäten

Führen pädagogisch intendierter Prozesse

Als Bereichsleiter oder Projektleiter befindet sich der Techniker in einer Position, in der er für seine Mitarbeiter eine Führungsrolle innehat und somit die Führungsfunktionen hinsichtlich der Sachprozesse und der Sozialprozesse bewusst zu realisieren hat. Sein erfolgreiches Wirken als Leiter ist dabei stark an die Fähigkeit gebunden, diese Führungsfunktionen als als pädagogisch intendierte Prozesse gestalten zu können.

Dies soll anhand des Beispiels - der Umsetzung von betrieblichen Neuerungen verdeutlicht werden. erinnert werden soll dabei an folgende didaktisch-methodischen Elemente bei der Gestaltung solcher Art Prozesse, wie:

- Orientierung am Ziel
- Orientierung an der Zielgruppe
- Orientierung an den Bedingungen.

Zur Kennzeichnung der **Situation der Zielgruppe**:

Es ist günstig davon auszugehen, dass die Mitarbeiter zunächst gegen die Neuerungen sind, denn:

- Jeder macht sich die Routine zu Nutze. Eingespielte Handgriffe, Entscheidungen nach Präzedenzfällen ersparen das Nachdenken und schaffen eine gewisse Bequemlichkeit in der Arbeit
- Wer jahrelang die gleiche Arbeit gemacht hat, kann häufig auf ein Spezialwissen zurückgreifen, das ihn für bestimmte Aufgaben unentbehrlich macht. So kann eine Veränderung der Arbeit auch dann einen Kompetenzverlust bedeuten, wenn noch keine finanzielle Abstufung damit verbunden ist
- Häufig müssen Mitarbeiter allerdings bei Rationalisierungen mit Dequalifizierung und Statureinbußen rechnen wenn nicht gar mit Arbeitsplatzverlust
- Die Alternative heißt Anpassung an sich wandelnde Arbeitsanforderungen, Bereitschaft zur Fortbildung und Umschulung. Je älter man ist, desto verständlicher wird die Furcht vor geistiger Überforderung und die Angst, den neuen verantwortungsvolleren und risikoreicheren Aufgaben nicht mehr gewachsen zu sein

Diese Aspekte sind real vorhanden und demzufolge auch im Denken der Mitarbeiter gegeben. Es ist kein Zeichen der gegenseitigen Achtung, wenn man diese Überlegungen einfach nicht akzeptieren will und sie bagatellisiert oder ganz negiert. Hingegen gilt es, auf diese Befürchtungen **inzugehen und darauf aufbauend** die innovativen Vorhaben detailliert und motivierend **zur Diskussion zu stellen**, d.h. die Mitarbeiter bereits in die Erarbeitung der Neuerungen einzubeziehen und nicht einfach vor vollendete Tatsachen zu stellen (siehe Führungsdimensionen).

Es ist hochbedeutsam für den Erfolg, dabei ein sozialkompetentes und pädagogisch gestütztes Vorgehen zu praktizieren.

Ziel sollte sein, die Mitarbeiter auf Grund von Einsicht in die Zusammenhänge sowohl für die Neuerung zu motivieren als auch deren Aktivität so anzuregen, dass sie eigene Ideen zur Umsetzung einbringen

Das erfordert ein **didaktisch-methodisches Konzept**, das ermöglicht:

- alle Beteiligten umfassend über die Gründe, die Inhalte und die Vorgehensweise bei der Neuerung zu informieren (Zielorientierung)
- alle Mitarbeiter aktiv an der Diskussion zu beteiligen und eigene Vorschläge zur Realisierung einzubringen
- die Festlegungen möglichst aus Einsicht in die situativen Erfordernisse zu treffen und zu akzeptieren.

Als grundlegende Empfehlungen für einen akzeptierend-kooperativen Führungsstil in dieser Situation gelten:

- **Die Mitarbeiter umfassend informieren**, sodass sie die Notwendigkeit der Maßnahmen einsehen können. Gegen emotionale Widerstände hilft am besten: ruhig bleiben und den Sachverhalt in den Mittelpunkt stellen! Vor aufgebrachtten Mitarbeitern „lass die Sache selbst ihr Lehrer sein“!

- **Die Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess einbeziehen.** Die Vorentscheidung, ob Mitarbeiter an der Zielvereinbarung mitwirken, eine allgemeine Zielorientierung konkretisieren oder eine Zielvorgabe umsetzen sollen, wird die Betriebsleitung in jedem Fall allein treffen
- **Alternativen zulassen.** Wenn es irgend möglich ist, sollte man den Mitarbeitern Wahlmöglichkeiten anbieten, die für sie echte Alternativen sind
- **Bedenkzeit geben,** sich mit der veränderten Situation vertraut zu machen
- **Hilfen anbieten.** Schon das persönliche Gespräch erleichtert die Umstellung; personelle und finanzielle Hilfen fördern die Bereitschaft zur Einarbeitung in einen neuen Arbeitsplatz oder zur Umschulung

3.3 Bearbeitung von Problemen und Konflikten

Vorbemerkung:

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit Problemen und Konflikten im Arbeitsprozess aus sachlicher und zwischenmenschlicher Sicht.

Ausgehend von Begriffsklärungen werden prinzipielle Varianten des Umgehens mit Problemen/Konflikten angesprochen und ein allgemeiner Lösungsalgorithmus vorgestellt.

Probleme und Konflikte im Arbeitsalltag

Von einem Problem spricht man im allgemeinen Sprachgebrauch dann, wenn für eine zu lösende Aufgabe, für ein gesetztes Ziel **aktuell kein Lösungsweg bekannt ist**. Im engeren Sinne ist ein Problem durch einen zur Lösung drängenden Widerspruch gekennzeichnet. Das Problem kann unterschiedlich komplex sein und es kann sowohl sachliche als auch psychosoziale Aspekte beinhalten.

Beispiele für Probleme sachlicher Art im Arbeitsprozess sind z.B.:

- Entwicklungsprobleme wie Gestalten eines neuen technologischen Ablaufs, Erarbeiten eines Projektes mit Innovationsschub für den Betrieb
- Steuerungsprobleme wie auftretende Störungen im technologischen Ablauf feststellen und beheben, Hausbau an einer steilen Hanglage durchführen.
- Für diese Fälle bereitet es meist keine Schwierigkeiten, mit Fach- und Methodenkompetenz das Problem zu lösen.

Schwieriger gestalten sich diese Probleme, wenn sie mit sozialen Befindlichkeiten verbunden sind. Beispiele in Anlehnung an oben genannte Sachprobleme wären:

- mit welchen Umstrukturierungsmaßnahmen hinsichtlich des Personals ist die Neugestaltung des technologischen Ablaufs verbunden und wie ist diese Aufgabe sozial verträglich zu lösen; wer erhält warum den Auftrag für das Projekt
- wer ist für die Störungen im technologischen Ablauf wie zur Rechenschaft zu ziehen, wer ist verantwortlich für die Nichtberücksichtigung der großen Steilheit des Hanges bei der Planung des Hauses und wer bestreitet die zusätzlichen Kosten usw.

Solche Probleme sind deshalb schwieriger zu bearbeiten, weil die Orientierung auf den Sachverhalt durch die sozialen Aspekte überlagert wird und dadurch eine „objektive“ Bearbeitung erschwert wird. Bewusste oder unbewusste persönliche Strebungen behindern u.U. die Problemlösung zusätzlich. Eine annähernd reibungsarme Bearbeitung von Problemen im Arbeitsprozess ist nur dann möglich, wenn:

- im Unternehmen genau definierte Aufgaben- und Verantwortungsbeschreibungen existieren und diese auch mit Konsequenz durchgesetzt werden
- diese Festlegungen im Zusammenhang mit den vom Verantwortlichen selbst zu beeinflussenden Bedingungen stehen, nicht zu beeinflussende Bedingungen nicht zu seinen Lasten gehen und
- ein kooperativer Umgangs- und vor allem Führungsstil vorherrscht, der ein **akzeptierendes Problemerkörtern** einschließt

Als **Konflikte** bezeichnet man solche Probleme, die durch zwei einander entgegengesetzte Tendenzen innerhalb eines Systems gekennzeichnet sind, zwischen Menschen (interpersonell) oder „innerhalb“ eines Menschen (intrapersonal) auftreten und eine **starke emotionale Komponente** aufweisen.

Der prinzipielle Interessenkonflikt zwischen Unternehmern und abhängig Beschäftigten kann z.B. zu einem innerbetrieblichen Konflikt führen, wenn die Geschäftsleitung neue variable Arbeitszeitregelungen einführen will, die Arbeitnehmer jedoch auf ehemaligen Rechten nach fest geregelten Arbeitszeiten bestehen.

Ein Beispiel für einen intrapersonalen Konflikt ist ein Rollenkonflikt, wenn z.B. auf Grund von Zeitfragen die Rolle eines engagierten Technikers nicht in Einklang mit der Rolle eines fürsorglichen Vaters gebracht werden kann.

Ganz „problematisch“ sind Konflikte, die im Arbeitsprozess auf Grund von Anweisungen entstehen, die im Widerspruch z.B. zu gesetzlichen Vorschriften des Arbeitsschutzes oder im Widerspruch zu moralischen Normen stehen. Der abhängig Beschäftigte ist auf Grund seiner weisungsgebundenen Position im hierarchischen Gefüge verpflichtet, diesen Anweisungen nachzukommen. Zum anderen bringt er sich damit selbst in Gefahr. Eine Konfliktlösung ist nur dann möglich, wenn:

- eine Verständigung zu dem Konflikt erfolgen kann, und dabei
- ein für beide Seiten annehmbarer Standpunkt gefunden wird, der die persönliche Integrität beider Beteiligten wahrt.

Umgehen mit emotional belegten Problemen und Konflikten

Als prinzipielle Möglichkeiten stehen dem Menschen die Varianten „Kampf“ oder „Flucht“ zur Verfügung, d.h. das Problem/den Konflikt angehen und eine Lösung versuchen oder das Problem/den Konflikt nicht angehen (s. folgende Abbildung).

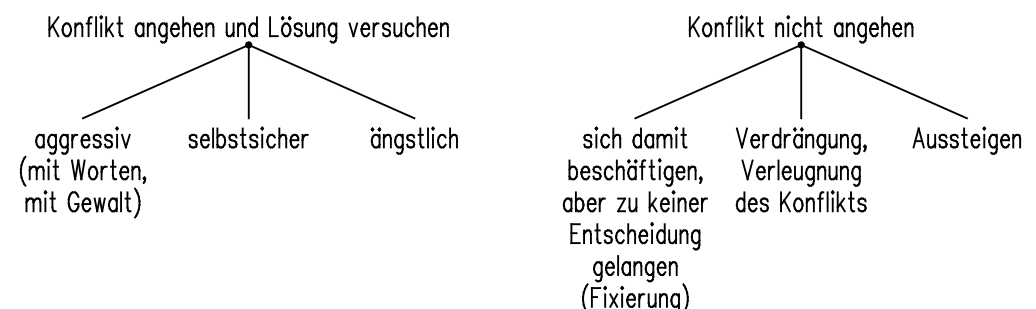


Abbildung 14 Konfliktbearbeitung

Bei Versuchen aggressiver Konfliktlösung erfolgte meist eine Projektion des Konflikts auf den Anderen, die Ursachenzuschreibung bedenkt die Rolle der eigenen Person bei der Entstehung des Konflikts nicht mit.

Selbstsicheres Vorgehen bei einer Konfliktlösung ist durch sozial und sachlich kompetentes Verhalten gekennzeichnet. Diesem Weg kann auch eine gedankliche Rationalisierung des Problems zu Grunde liegen, was den Umgang damit oft erleichtert.

Ängstlichen Versuchen wird in der Regel kein Erfolg beschieden sein.

Fixierung endet häufig mit einem Übergang in psychosomatische Erkrankung. Dasselbe kann auch bei Verdrängung die langfristige Folge sein, gelingt nicht eine ausreichende Kompensation z.B. durch reibungsloses und erfolgreiches Miteinander in anderen Bereichen, die ähnlichen Stellenwert für die Person haben.

Letztendlich ist das „Aussteigen“ eine sinnvolle Alternative, wenn sie konsequent erfolgt. Z.B. sollte man sich im eigenen Interesse nicht scheuen, eine Position im Betrieb, mit der man auf Grund von Widersprüchen zwischen den Rollenerwartungen und den eigenen Kompetenzen bzw. Arbeitsansprüchen nicht zurechtkommt, aufzugeben.

Anzeichen für Konflikte im betrieblichen Miteinander sollte man nicht übersehen und taktvoll, aber aktiv angehen, damit sich der "Schwelbrand" nicht zu einem großen Feuer ausweitet.

Solche Anzeichen können sein:

- Leistungszurückhaltung und insgesamt zurückgehendes Engagement
- zunehmende Fehlerhäufigkeit und evtl. dadurch bedingte zunehmende Unfallhäufigkeit
- gehäufte Krankmeldungen
- gestörte Kommunikation, dadurch Wortkargheit, gereizte oder abfällige Bemerkungen
- schädigende Darstellungen gegenüber Anderen, Intrigen

Problemlösungsalgorithmus

Für das Herangehen an Probleme und Konflikte, gleich ob sie nur sachlicher Natur sind oder mit psychosozialen Gegebenheiten verbunden sind, gibt es eine allgemein gültige Strategie, die fünf Schritte beinhaltet (deshalb die Bezeichnung Algorithmus). Diese Strategie ist natürlich für die Bearbeitung der jeweils vorliegenden konkreten Situation mit konkreten Inhalten zu füllen.

Der Algorithmus (Schrittfolge) für ein Erfolg versprechendes „Angehen“ von Problemen und Konflikten beinhaltet folgende Schritte:

- **Analysieren des Problems bzw. Konflikts**

Dieser erste und zugleich schwierigste Schritt erfordert ein umsichtiges Herangehen, weil die Erscheinungsformen das eigentliche Problem oft verdecken. Die ganze Komplexität der Situation, der Aufgabe muss in einzelne Aspekte zerlegt werden, um die zentralen Ansätze für die Problembearbeitung zu finden.

Das Problemfeld sollte genau beschreiben werden:

- z.B. Störungen im technologischen Ablauf: wann, wobei, wie häufig, welcher Art, wie festgestellt usw.
- z.B. gespanntes Verhältnis zum Vorgesetzten: bei welchen Arbeitskontakten empfunden, seit wann, welche Merkmale, wie sehen es Außenstehende, gibt es sich wiederholende Zeichen, was hängt alles damit zusammen usw.

Eine hilfreiche Technik für komplexe Problemfälle und vor allem für Konflikte ist das Aufschreiben aller Details und jedes extra auf ein Kärtchen. Dadurch verschafft man sich zum Problemkreis einen visuellen Überblick, und man kann die Kärtchen verschieben und so für sich die Struktur herstellen, die man augenblicklich sieht.

Andere Visualisierungsmethoden sind Mindmapping und Entwerfen von Abbildungen. Für eine gemeinsame Problemanalyse eignet sich auch die Methode des Brainstorming.

- **Bestimmen der Ursachen/Hauptaspekte des Problems bzw. des Konflikts**

Ausgehend von der umfassenden Analyse zeigen sich bereits bei deren Durchdenken Beziehungen zwischen den einzelnen Aspekten, die einen Weg zur Ursachenfindung weisen. Es sind immer mehrere Ursachenmöglichkeiten in Betracht zu ziehen, um jegliche vorschnelle „Einbahnstrasse“, die sich als Sackgasse entpuppen kann, zu vermeiden.

- **Vermutungen (Hypothesen) aufstellen zu möglichen Wegen der Problem- bzw. Konfliktlösung**

Wichtig ist, immer mehrere Varianten zu bedenken und auch schriftlich niederzulegen. Auf Grund der Problemfeldanalyse und der vorhandenen Erkenntnisse zu den Hauptaspekten wird die wahrscheinlichste, d.h. die mit dem wahrscheinlich größten Erfolg versehene Variante zum Erstversuch einer Lösung ausgewählt. Dieser Weg kann mit flankierenden Maßnahmen bedacht werden, ohne jedoch den Hauptansatzpunkt aus dem Auge zu verlieren.

- **Lösungsweg realisieren** und dabei dessen Erfolg überprüfen ((Hypothesenüberprüfung)

Bei der Realisierung des vorgesehenen komplexen Maßnahmebündels ist das strategische Hauptziel, der Leitgedanke konsequent zu beachten, es sei denn, diese hat sich eindeutig als ungünstig erwiesen.

Wesentlich bei der Umsetzung der problemlösenden Maßnahmen, wie z.B. eine Beratung mit den Kollegen, ein Erarbeiten eines Vorschlages, ein Gespräch mit dem Vorgesetzten ist die Orientierung an diesem Hauptziel. Verliert man diese Orientierung, gerät der Problemlösungsprozess in Gefahr und es kann passieren, dass man den Überblick verliert und trotz Engagement letztendlich wenig oder gar nichts erreicht.

- **Ergebnis überprüfen**

Jedes Ergebnis ist im Sinne der Problembearbeitung insofern ein Erfolg, dass auch bei Nichterreichen des Ziels festgestellt werden kann, dass dieser Weg nicht geeignet ist. So ist dann ein anderer Weg bei einem erneuten Versuch einzuschlagen.

Als symbolhafte Darstellung für eine sach- und sozialkompetente Konfliktbearbeitung sei ein Vergleich mit dem Löschen eines Brandes angestellt:



Abbildung 15 Konflikt
lös(ch)en

- A: Brandherd erfassen und nicht kopflos wegrennen, d.h. Konflikt durchdenken, die Situation einschätzen, ehe man handelt
- B: Nicht in die Glut pusten!, d.h. auch eigene Fehler eingestehen, Toleranz und Kompromissbereitschaft zeigen
- C: Das richtige Löschmittel wählen, d.h. Varianten der Brandlöschung überlegen, dabei die Folgen bedenken und dann erst entscheiden
- D: Den Brand versuchen rasch zu löschen, d.h. nach der Entscheidung unverzüglich handeln
- E: Den Brandherd rückblickend anschauen und evtl. wieder aufflackerndes Feuer mit einem besseren Mittel löschen, d.h. unmittelbares Ergebnis und längerfristige Folgen begutachten und aus Irrtümern lernen

Aufgabe 1

Kennzeichnen Sie Führung!

Aufgabe 2

Benennen Sie Aufgaben für Führung im Unternehmen!

Aufgabe 3

Kennzeichnen Sie Anforderungen an Führung im Unternehmen!

Aufgabe 4

Benennen Sie die zwei „Linien“, die die Führung von Sozialprozessen in einem Betrieb beinhaltet!

Aufgabe 5

Benennen Sie wesentliche Aufgaben für die Führung der die Arbeitserledigung begleitenden Sozialprozesse!

Aufgabe 6

Stellen Sie dar, was unter einer „Projektzielscheibe“ zu verstehen ist!

Aufgaben

Aufgabe 7

Erörtern Sie Vorzüge und Probleme der Arbeit mit Projekten in einem Unternehmen!

Aufgabe 8

Definieren und erläutern Sie den Sachverhalt Kommunikation!

Aufgabe 9

Begründen Sie, warum es bei der Kommunikation häufig zu Missverständnissen und trotzdem zu einer meist ausreichenden Verständigung kommt!

Aufgabe 10



Schreiben Sie spontan in die Sprechblase der Abbildung einen Ausspruch des Mannes zu seiner Frau!

Konkretisieren Sie anhand dieses Ausspruches die Inhalte, die möglicherweise von den „vier Antennen“ der Frau aufgenommen werden!

Aufgabe 11

Benennen Sie die vier Aspekte, die jede „Mitteilung“ an andere Menschen enthält und wodurch diese Mitteilung deshalb immer zu einer Botschaft wird.

Aufgabe 12

Benennen Sie Komponenten, die soziale Kompetenz ausmachen!

Aufgabe 13

Begründen Sie, warum ein jeder Mensch soziale Kompetenz braucht, ein Führender jedoch in hoher Qualität!

Aufgabe 14

Kennzeichnen Sie die Sachverhalte Problem und Konflikt!

Aufgabe 15

Stellen Sie die prinzipiellen Möglichkeiten dar, mit Problemen und Konflikten umzugehen und zeigen Sie jeweils mögliche Folgen auf!

Aufgabe 16

Kennzeichnen Sie selbstsicheres Vorgehen bei der Konfliktlösung!

Aufgabe 17

Nennen Sie die für eine Problem- bzw. Konfliktbearbeitung erforderlichen Schritte!

Vorgehen beim Vertrautmachen des neuen Mitarbeiters mit dem Betrieb und der Einordnung seines Tätigkeitsfeldes in das Gesamtsystem

Ausgangssituation:

Sie haben sich auf ein erstes Gespräch mit einem neuen Mitarbeiter, den Sie in sein künftiges Arbeitsfeld einweisen sollen, vorbereitet. Sie haben bereits beim Erstkontakt Entgegenkommen und Aufgeschlossenheit gezeigt, indem Sie:

- dem Mitarbeiter an seinem ersten Arbeitstag entgegengingen und ihn am Betriebseingang abholten:
Dadurch wird das Empfinden des Erwartetwerdens und des Geleitetwerdens durch das einem noch relativ unbekannte Gelände hervorgerufen und über diese Zeichen der Zuwendung Sicherheit gegeben
- ihn freundlich und mit Blickkontakt begrüßten:
Die Kontaktaufnahme mittels des Blickes ermöglicht ein erstes näheres Einander-zuwenden (Die Augen sind der Spiegel der Seele!) und damit eine neutrale oder leicht positiv getönte Beziehungsebene aufzubauen
- von sich selbst erzählten, von Ihrer Arbeit im Betrieb und was Sie so in der Freizeit machen, jedoch ohne „schwatzhaft“ geworden zu sein:
Durch diese „Öffnung“ gegenüber dem neuen Mitarbeiter gibt man ein Signal für Offenheit in der Kommunikation, das die Beziehungsebene positiv verstärken kann, wenn man das richtige Maß wählt

**Realisierung
Fallbeispiel
„Neuer Mitarbeiter“**

Durch diese Vorbereitung und die erste Phase des Gesprächs haben Sie folgende Informationen erhalten:

Der neue Mitarbeiter:

- heißt Matthias Goldammer und ist 37 Jahre alt
- hat eine abgeschlossene Berufsausbildung als Werkzeugmacher, arbeitete 8 Jahre in dem Beruf, war ein Jahr arbeitslos und absolvierte danach eine einschlägige Umschulung
- ist erfreut, weil dies die erste Anstellung nach seiner Umschulung ist
- ist auch skeptisch, weil er diese Stelle als Umschüler bekommen hat
- weiß nicht so richtig, was er hier für Aufgaben hat und
- hat eine Frau, die als Chefsekretärin arbeitet und deshalb des öfteren spät am Abend nach Hause kommt und er die zwei schulpflichtigen Kinder dann alleine betreut

Nunmehr steht vor Ihnen die Aufgabe, den neuen Mitarbeiter mit dem Betrieb vertraut zu machen und ihn in sein Tätigkeitsfeld einzuweisen. Bei der Lösung dieser komplexen Aufgabe sollten Sie sich die folgenden Fragen stellen:

Aufgabe 1

Wie sollten Sie auf die erkennbare Unsicherheit des neuen Mitarbeiters reagieren?

Aufgabe 2

Welche Informationen würden Sie Matthias Goldammer zu Ihrem Betrieb geben?

Aufgabe 3

Worauf würden Sie Wert legen bei der Kennzeichnung des Arbeitsfeldes, in das Sie den neuen Mitarbeiter einweisen sollen?

Aufgabe 4

Wie würden Sie didaktisch-methodisch vorgehen?

Lösungsanhang

Lösungen

1 Der Betrieb als Unternehmen am Markt

Aufgabe 1

Aufbauorganisation ist die Aufgabe des Managements, das Unternehmen in arbeitsteilig sinnvolle und fñhrbare Einheiten wie Bereiche, Abteilungen, Projekte u.a. zu gliedern

Aufgabe 2

Ablauforganisation ist die Aufgabe des Managements, einen arbeitsprozessgerechten Weg für ein Produkt oder eine Leistung des Betriebes festzulegen

Aufgabe 3

Vorteile:

Effektivierung vor allem regelhaft sich wiederholender Arbeitsgänge, Sicherheit für die Ausführung, gute Überprüfbarkeit

Nachteile:

Regelung lässt keine Nuancierung entsprechend der Bedingungen zu, verhindert evtl. kreative Lösungen und Neuerungen und ist wirkt dadurch effektivitätsmindernd

Aufgabe 4

Ziele für Produkte/Leistungen des Betriebes, Marktanteil, angestrebter Kundenkreis, Strategien zur Zielerreichung für die Sach- und die Sozialprozesse

Aufgabe 5

- gegenständliche und personale Faktoren
- prozessuale Faktoren
- Präsentationsfaktoren

2 Der Betrieb als soziales System

Aufgabe 1

Aufgaben und Maßnahmen in einem Unternehmen zum Erhalt und zur Erhöhung der Arbeitskraft des Personals sowie zur Anpassung der Arbeitskräfte an die betrieblichen Erfordernisse

Aufgabe 2

- Maßnahmen zum Erhalt der Arbeitskraft: z.B. Einspielen von Musik während der Arbeitszeit, Pausenregelungen, organisierter Ausflug, Urlaub, gesundheitsfördernde Maßnahmen

- Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitskraft: Veränderungen von Inhalt und Organisation der Arbeit, verschiedenste Qualifizierungsformen (vom Betrieb für die Mitarbeiter angeboten/durchgeführt, von Mitarbeitern verlangt)
- Maßnahmen zur Anpassung der Arbeitskräfte an die betrieblichen Erfordernisse: z.B. Arbeitszeitregelungen, Ausbildung, Einstellungen/Kündigungen

Aufgabe 3

- Funktionen für den Betrieb: Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Übertragen von Verantwortung, Beförderung, Nachwuchs- und Personalentwicklungsplanung, Vergütung/Entlohnung
- Funktionen für den Mitarbeiter: Rückmeldung zu Leistung und Arbeitsverhalten, Arbeitszeugnis

Aufgabe 4

- Methoden zur Erarbeitung: Beobachtung, Befragung, persönliches Gespräch
- Umgangsstil: informiert/nicht informiert worden, Beurteilender bekannt/nicht bekannt, Einsichtnahme/keine Einsichtnahme, Gespräch über die Beurteilung/kein Gespräch

Aufgabe 5

Merkmale	kooperativer Umgangsstil	autokratischer Umgangsstil	unterwürfiger Umgangsstil	gleichgültiger Umgangsstil
Einstellung zum Mitmenschen	akzeptierend-partnerschaftlich	sich selbst darüber stellend	sich selbst darunter stellend	der Andere ist einem gleichgültig
eigene Meinung kundtun	meist ja, relativ wahrheitsgemäß	meist ja, relativ wahrheitsgemäß	meist nein	je nach eigenem Vorteil
eigene Meinung begründen	ja, damit der Andere sie nachvollziehen kann	meist nein, denn „das hat man nicht nötig“	nein	je nach Situation
Auffassungen der Anderen als vorhanden akzeptieren	ja, und Versuch, diese gedanklich nachzuvollziehen	meist nein, da sowieso nicht für ihn relevant	ja, da eigene Überlegungen zurückgestellt werden	je nach „Zwang“ der Situation
auf den Anderen eingehen	ja, auch mit Empathie	meist nein	ja, sich selber weit zurückstellend	meist nein, wenn, dann ohne Empathie
Leistungen Anderer anerkennen	ja	meist unterbewertend	ja, meist bewundernd	formal ja
Positives vom Anderen erwarten	ja	wenig	ja	ohne Belang
Freiraum lassen	ja	kaum	fast unbegrenzt	viel, wenn die eigenen Interessen nicht berührt werden
Selbstkritisch sein	ja, gesteht auch Fehler ein	kaum	übertrieben ja	nein, nur formal

Aufgabe 6

- Absicherung der rechtlichen Verantwortlichkeit - die rechtliche Verantwortung schließt eine ethische Verantwortung ein und verhindert damit, dass die Menschen ausschließlich nur nach individuellen Interessen handeln, verhindert also Anarchie
- Absicherung der Verantwortung für die Organisation des Unternehmens - Notwendigkeit einer Zentrale, in der Informationen für Entscheidungen zusammen kommen und die Entscheidungen verantwortet werden
- Arbeitsteilung erfordert auch arbeitsteilige Verantwortlichkeit
- Verantwortung wahrzunehmen setzt u.a. Überschaubarkeit des Verantwortungsbereichs voraus, deshalb steigt in der Regel ab jeweils bestimmter Größe eines Unternehmens die Anzahl der arbeitsorganisatorischen Einheiten
- Verantwortung setzt Wollen und Kompetenz voraus, was nicht bei allen Menschen von vornherein gleichermaßen ausgeprägt ist

Aufgabe 7

Anzahl der Mitglieder, Ziel, Interaktion, Beziehungsstruktur, Gruppennorm, gruppendynamische Prozesse

Aufgabe 8

Formelle Gruppen:

Zusammensetzung, Führung, Interaktion ist an organisationsspezifische Aufgaben gebunden

Informelle Gruppen:

diese Merkmale ergeben sich hauptsächlich durch Sympathiebeziehungen

Aufgabe 9

Sozialisationsfunktion infolge Verhaltenssicherheit und Anerkennung, Motivationsfunktion, Statusbildung, für betriebliche informelle Gruppen kommt hinzu: Informationsfunktion, Schutz vor Ausbeutung, Schutz vor "Angriffen" durch Andere

3 Der Techniker im Spannungsfeld Betrieb

Aufgabe 1

Führung bezeichnet einen Funktionskomplex innerhalb einer mehr oder weniger strukturierten Organisation (also auch einer Gruppe und auch eines Unternehmens), der der Realisierung von Aufgaben dient, die diese Organisation sich gestellt hat. Führung kann von einer Person und auch von Personengruppen wahrgenommen werden.

Führungsfunktionen sind:

Zielsetzung, Planung des Prozesses zur Zielerreichung, Steuerung der Durchführung und dabei Überwachung sowie Endabrechnung zur Zielerreichung.

Aufgabe 2

Aufgaben für Führung in einem Unternehmen sind: Aufbau- und Ablauforganisation, Führen der Sach- und der Sozialprozesse im Unternehmen, Führen der Außenkontakte

Aufgabe 3

Anforderungen hinsichtlich:

- Ziel der Führung: Erhalt des Unternehmens
- Weg der Führung: Anpassung der Unternehmensorganisation an die Entwicklung des Marktes und an die Entwicklung der gesellschaftspolitischen Bedingungen
- Qualität der Führung: Orientierung an den Aufgaben, an den Mitarbeitern, an Mitbestimmung durch Mitarbeiter; akzeptierend-kooperativer Führungsstil

Aufgabe 4

Führen der personalorganisatorischen Prozesse und Führen der Prozesse beim unmittelbaren Agieren mit anderen Menschen

Aufgabe 5

Initiieren, Anregen, Motivieren, Verantwortung übertragen, Einbeziehen in Entscheidungsfindung, Unterstützen, Erörtern der Ergebnisse, Anerkennen, Bearbeiten von Konflikten

Aufgabe 6

Eine Projektzielscheibe enthält die für eine Zielbestimmung relevanten Komponenten:

- Für wen? - Nutzer/Zielpersonen des Projekts
- Warum? - Nutzen, Sinn des Projektes
- Welche Ergebnisse? - Ziele des Projektes
- Welche Kriterien zur Ergebnisfeststellung? - Erfolgskriterien

Sie ist auf Grund der in ihr enthaltenen Möglichkeit zur intensiven Auseinandersetzung mit vorgesehenen Zielen auch für andere Vorhaben geeignet.

Aufgabe 7

Vorzüge:

- ermöglicht rasches und flexibles Reagieren auf Anforderungen
- ist bei entsprechender Organisation, z.B. zeitweise flexibler Personalbesetzung eine variable Struktureinheit
- ist im Unternehmen variabel einordenbar
- motiviert die Mitwirkenden, da neue Anforderungen und zeitlich begrenzt

Nachteile

- infolge zeitweiliger „Querstruktur“ im Unternehmen kann es zu Führungsproblemen kommen
- Problem der Auswahl der Mitwirkenden, da diese nicht nur zieladäquat kompetent sein müssen, sondern auch aus ihren ehemaligen Arbeitsbereichen zeitweilig herausgelöst werden müssen
- der gruppendynamische Prozess des Zusammenfindens zu einem leistungsfähigen Team kann u.U. lange dauern oder gar nicht gelingen, zumal wenn die Auswahl der Mitwirkenden nicht auch unter sozialen Gesichtspunkten erfolgte

Aufgabe 8

Definition

(zwischenmenschlicher) Verständigungsprozess auf Grund von Mitteilungen

Erläuterung

Kommunikative Prozesse sind gekennzeichnet durch Wechselseitigkeit der Mitteilungen, wobei - häufig parallel - Vorgänge der Codierung von Bewusstseinsinhalten in Signale, Beobachtung und damit Wahrnehmung von Signalen und Vorgänge der Decodierung von Signalen zu (wahrscheinlichen) Aussage- und damit Bewusstseinsinhalten ablaufen. Auf Grund der sozialen Dimension des Wesens Mensch erhält jedes Signal/jede Signalkombination eine Interpretation, wird also gedeutet im Zusammenhang mit der Situation.

Aufgabe 9

Missverständnisse können entstehen:

- da jegliche Wahrnehmung subjektiv und selektiv ist
- da der Prozess des Erlernens der Codierung und Decodierung sehr individuell verläuft, wodurch auch Codierung und Decodierung eine subjektive Nuancierung erhalten
- da der Mensch ein emotional veranlagtes Wesen ist und dadurch die Beziehungsebene die Sachebene dominiert (die Beziehung zueinander beeinflusst die Aufnahme der Sache)

Eine meist ausreichende Verständigung wird trotzdem ermöglicht:

- da der Mensch sich hauptsächlich auf die Aussage der natürlichen Kommunikationsmittel stützt, die weniger bewusst gestaltet werden und nach „Eintauchen in die Situation“ auch nicht mehr gestaltet werden können
- wenn der Mensch sich bemüht, den für eine Verständigung erforderlichen gemeinsamen Code anzuwenden (z.B. allgemein übliche Gesten, dieselbe Sprachen, gleiche Begriffsinhalte).

Aufgabe 10

z.B. Fahr nicht wie eine Schnecke (in entsprechend überheblichem Tonfall)

- Beziehung: Ungleichheit zu Gunsten des Mannes, der glaubt, gegenüber der Frau die Berechtigung zu haben, ihren Fahrstil zu werten und zu bestimmen, nicht akzeptierend-partnerschaftlich
- Selbstdarstellung: ich bin besser als du und unfehlbar
- Sache: Fahrgeschwindigkeit
- Appell: Tu was ich dir sage, oder: Lass mich fahren.

Aufgabe 11

Beziehungsaspekt, Selbstdarstellungsaspekt, Sachaspekt und Aufforderungsaspekt enthält jegliche Mitteilung, ob man sich dessen bewusst ist oder nicht. Somit gerät eine Mitteilung auch indirekt immer zu einer Botschaft an den Anderen, etwas zu tun oder zu unterlassen, in einer bestimmten Art zu denken.

Aufgabe 12

- Grundeinstellung: Akzeptanz des Anderen als autonomes Wesen mit dem Recht auf Selbstbestimmtheit,
- Können: Wille, Kenntnisse und Fähigkeit, ein dem Kommunikationsziel angemessene Beziehungsebene aufzubauen und zu wahren und auf dieser Basis sachgerecht und zielorientiert zu agieren
- Kommunikation: Grundlegende Fähigkeiten zum adäquaten Senden und Empfangen von Mitteilungen sowie die Befähigung, auf den Anderen/auf dessen Auffassungen einzugehen, seine eigenen Auffassungen begründet darzustellen und Nachempfinden können

Aufgabe 13

Soziale Befähigung ermöglicht zwischenmenschliche Verständigung im eigenen Interesse, d.h. im Interesse einer auch für die Anderen akzeptablen Art und Weise der Zielerreichung (z.B. richtige Worte statt Gewalt). und ist damit Grundlage für das eigene Angenommensein in der menschlichen Gemeinschaft.

Führende bedürfen einer besonders hohen Qualität der sozialen Kompetenz, weil auf Grund des Doppelcharakters menschlichen Handelns Ergebnisse wesentlich effektiver und manchmal überhaupt nur durch einen Umgangsstil bzw. Führungsverhalten erreicht werden, die die Anderen zur „vorgegebenen“ Tätigkeit anregt.

Aufgabe 14

Problem: Sachverhalt eines Widerspruchs, der zur Lösung drängt und für den aktuell keine Lösungsmöglichkeiten bekannt sind

Konflikt: Sachverhalt zweier entgegengesetzter Tendenzen zwischen Menschen oder innerhalb einer Person, die eine starke emotionale Komponente besitzen

Aufgabe 15

Problem versuchen zu lösen:

- bei aggressivem Vorgehen kann sich das Problem verstärken, die persönliche Autorität kann sich verringern
- bei selbstsicherem Vorgehen ist ein Vertrauensschub möglich und die Lösung am wahrscheinlichsten
- bei ängstlichem Vorgehen kann sich die persönliche Autorität verringern, eine Lösung ist wenig wahrscheinlich

Problem nicht versuchen zu lösen:

- bei Fixierung macht man sich selber fertig, ohne eine Entscheidung zu treffen und dieses sich im Kreise drehen bewirkt langfristig psychosomatische Beschwerden
- bei Verleugnung und Verdrängung wird man unglaublich, psychosomatische Beschwerden können sich ebenfalls einstellen, sofern keine ausreichende Kompensation möglich ist
- beim Aussteigen zieht man die Konsequenzen für sich und kann fürderhin (hoffentlich) seinen eigenen Ansprüchen nach leben

Aufgabe 16

- Problemlösungsschritte gehen, insbesondere viele Informationen einholen für die Konfliktanalyse, die eigene Person, wenn beteiligt, als ein Konfliktfaktor eindenken
- das Gespräch suchen und dabei sozial kompetent und kommunikativ ansprechend vorgehen, insbesondere Nachempfinden zeigen und eigene Befindlichkeiten einbringen, jedoch auch eigenen Beitrag zum Konflikt eingestehen, kompromissbereit sein u.a.

Aufgabe 17

Problemanalyse, Ursachen- bzw. Hauptaspektbestimmung, Lösungsvermutung, Lösungsversuch, Ergebnisüberprüfung

Fallbeispiel „Einweisung eines neuen Mitarbeiters“

Aufgabe 1

Da Sie bereits einiges über den neuen Mitarbeiter erfahren haben, können Sie nun einschätzen, ob es angebracht ist,

- das vollkommen natürliche Gefühl der Unsicherheit direkt anzusprechen, z.B. mittels Darstellung einer eigenen Erfahrung oder der Zusicherung, dass Sie alle seine Fragen versuchen zu klären oder mit Ausblick darauf, was heute in der Einweisung geklärt wird und dann alsbald vertraut sein wird u.a.

Das Zulassen und Akzeptieren auch emotionaler Gegebenheiten ermöglicht einen recht authentischen Kommunikationsstil.

Sicherheit vermitteln Sie insbesondere durch:

- konkrete Informationen zum geplanten Verlauf des heutigen Tages

Diese Zielorientierung ist notwendig, damit sich der neue Mitarbeiter gedanklich auf das, was Sie für ihn vorgesehen haben, einstellen kann und die entsprechenden Assoziationsnetze im Gehirn aktivieren kann.

- Führen durch das Betriebsgelände mit wenigen (Überschaubarkeit) und gut strukturierten prägnanten Erklärungen

Es wird ein räumliches und zugleich atmosphärisches Bild des Betriebes vermittelt, wodurch der neue Mitarbeiter einen ersten (hoffentlich positiven) Eindruck vom Unternehmen erhält. Dadurch hat er die Möglichkeit, sich relativ schnell auf die Gegebenheiten einzustellen, wodurch wiederum Arbeits- und Leistungsbereitschaft beeinflusst werden.

- Bekannt machen mit den Arbeitskollegen (die Bescheid wissen sollten, dass ein Neuer kommt) und mit dem vorgesehenen Ansprechpartner

Dadurch wird der Situation, die durch das viele Neue immer und bei jedem zunächst verunsichernd wirkt (angeborene Reaktionsweise des Organismus, die Aktivität zu erhöhen, um Gefahren rechtzeitig begegnen zu können) ein weiterer Aspekt des Unbekannten genommen und somit der Anteil der Sicherheit gebenden Faktoren durch das Kennen lernen erhöht.

- Anknüpfen an den Stand des beruflichen Wissens und Könnens des Neuen

Es gilt, sich während des Rundganges und Informierens zur Organisation des Betriebes und zur zukünftigen Arbeit, sich zielgerichtet „vorzutasten“ zum beruflichen Entwicklungsstand des Neuen, um bei den Erklärungen darauf aufbauen zu können.

Dieser Ansatz, den Mitarbeiter dort "abzuholen", wo er hinsichtlich seines fachlichen Wissens und Könnens steht, und ihn dann weiterzuführen (vgl. symbolisch das Abholen am Betriebseingang), ist eine Voraussetzung dafür, dass der Mitarbeiter die neuen Informationen aufnehmen und verstehen kann, sich dadurch rasch einarbeiten kann. Durch das Anknüpfen am vorhandenen theoretischen und praktischen Können und den Erfahrungen des Mitarbeiters werden sowohl die Beziehungs- als auch die Sachebene der Kommunikation günstig im Interesse von Erfolg und Effektivität der Einweisung gestaltet.

Wesentlich ist also:

- sich auf den Neuen einzustellen,
- sich ihm bewusst und überlegt didaktisch-methodisch zuzuwenden und
- einen akzeptierend-kooperativen Führungsstil zu praktizieren.

Aufgabe 2

Zur Information über das Unternehmen gehören:

- Überblick zu Produkten/Leistungen und deren Nutzer/Käufer
- Marktposition
- Größe und Aufbau des Unternehmens sowie wesentliche formelle/offizielle Beziehungsstrukturen im Unternehmen
- betriebliche Gegebenheiten wie Ausstattungsgrad hinsichtlich Modernität, Arbeitsschutz, Leistungsangebote für die Mitarbeiter
- Einrichtungen auf dem Betriebsgelände mit räumliche Gegebenheiten (Büros, Werkzeugausgabe, Kantine usw.) einschließlich Lage des zukünftigen Arbeitsplatzes
- evtl. Gepflogenheiten, die gleich am Anfang zu beachten wären

Aufgabe 3

- Einordnung der Tätigkeit in den gesamten Ablauf von Produktion und Leistungserbringung im Betrieb, dabei Ziele und Bedeutung charakterisieren (was soll konkret erreicht werden, wofür wird dies gebraucht, was hängt davon ab, wie wirken sich Mängel aus usw.)
- Konkrete Aufgaben des Arbeitsbereiches (s. Stellenbeschreibung) und Vernetzung mit anderen Bereichen
- Anspruch an die Qualität der einzelnen auszuführenden Arbeiten

Aufgabe 4

- Was liegt an? (für die Sicherung der Sachorientierung)
 - Bekannt machen mit sich selbst und mit Kollegen
 - Bekannt machen mit dem Unternehmen/Betrieb
 - Einweisen in die zu verrichtenden Arbeitsaufgaben
- Zielperson:
 - s.o. Erkenntnisse aus dem ersten Einholen von Informationen
- Ziele, die beim einzuweisenden Mitarbeiter zu erreichen sind:
 - Sicherheit und Vertrauen bezüglich der Kollegen und bezüglich der Arbeitsbewältigung
 - Interesse an der neuen Tätigkeit
 - Überblickswissen zum Unternehmen/zum Betrieb
 - konkrete Kenntnisse zum eigene Arbeitsgebiet und den damit verbundenen Aufgaben und Anforderungen
- Bedingungen:
 - personale:
 - Bekannt machen insbesondere mit dem Ansprechpartner Herr M. (sollte nach Möglichkeit bei der konkreten Arbeitsplatzeinweisung dabei sein)
 - zeitliche:
 - Betriebsrundgang zu Beginn des ersten Arbeitstages und zu einer Zeit, da die Arbeitsplätze schon eingenommen sind
 - örtliche:
 - im Betrieb selbst, Beratungsraum und Arbeitsplatz
 - materiale:
 - Unterlagen, Prospekte u.a. zum Betrieb und seinen Produkten/Leistungen

- Inhalt und Vorgehensweise:

Zeit	didaktische Schritte und Inhalt	Methodisches
07.30	Abholen und Begrüßung	lockeres Gespräch
	Zielorientierung zum ersten Arbeitstag und Einstimmung in den Tag	geplanten Ablauf mitteilen und begründen, evtl. als erste kleine schriftliche Information übergeben Gespräch
07.40	Hinführung zur Arbeitstätigkeit - Sich bekannt machend - Bekannt machen des Mitarbeiters mit dem Betrieb - Bekannt machen mit Kollegen - Information einholen zum beruflichen Entwicklungsweg und Könnensstand des Neuen	Rundgang durch den Betrieb und dabei ein zwar relativ lockeres, aber zielorientiertes Gespräch führen
08.15		Pause mit lockerem Gespräch zu den bisher aufgenommenen Informationen, um eine Rückkopplung zu haben
08.30	Einführung in die Arbeitstätigkeit Anm.: Dies kann je nach theoretischem und nach praktischem Anteil sehr unterschiedliche gestaltet werden. Wichtig ist jedoch eines: der Neue muss dabei selbst aktiv werden Die zeitliche Gestaltung hängt von der Komplexität und vom erforderlichen Umfang der Arbeitseinweisung ab.	methodische Varianten: - der Neue berichtet von seiner letzten Arbeitsstelle und seiner Aufgabenrealisierung, der Einweisende kennzeichnet gleiche bzw. ähnliche Aufgaben und erläutert weitere Anforderungen - der Neue erhält die Stellenbeschreibung, die gemeinsam erörtert wird - der Neue zeigt, wie er bestimmte Aufgaben/Handlungen gewohnt ist auszuführen und gemeinsam wird die günstigste Variante für diesen Betrieb beraten - der Neue erhält zu auszuführenden praktischen Aufgaben durch den Einweisenden detaillierte und gut strukturierte sowie mit Begründungen versehene Handlungsanweisungen, nach denen er eine für ihn neue Handlung erlernt (Lernen durch Einsicht in Zusammenhänge und eigenes Tun), der Einweisende beobachtet die Ausführung und korrigiert verbal und nur bei "Kniffen" mittels eigenem praktischen Tun
		Pause mit lockerem Gespräch zum Verlauf der Einweisung und zu "unverfänglichen" Themen
	Abschluss bzw. vorläufiger Abschluss	Diskussion zu: - Inhalten der bisherigen Einweisung - der vorgesehenen Arbeitstätigkeit insgesamt - und zum Plan der Einarbeitung gemeinsames Abfassen eines Kurzprotokolls oder Berichts zur Einweisung