

DAA-Technikum

Betriebspsychologie

Lehrheft 1

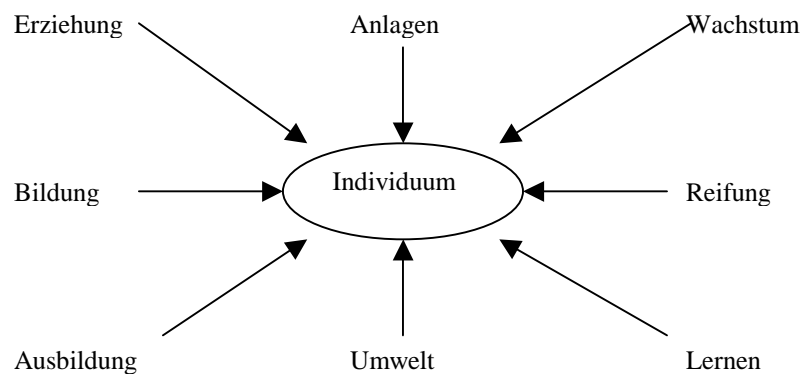
1. Der Betrieb als soziales System

1.1 Beziehungsgeflecht „Betrieb“

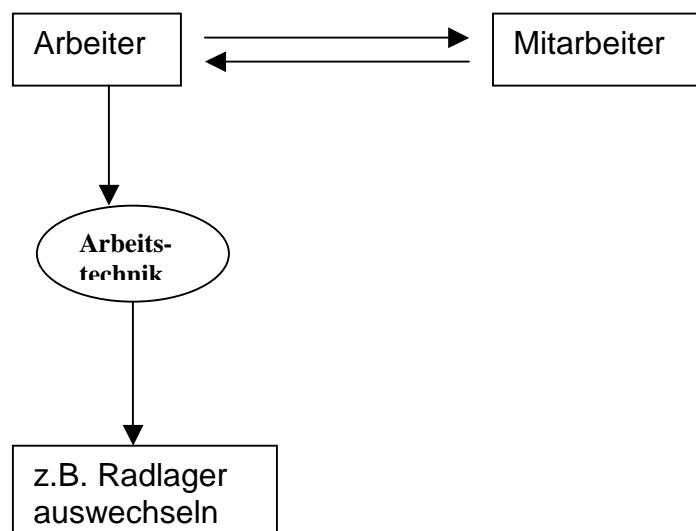
-
-

1.2 Nutzen der Betriebssoziologie für die Mitarbeiterführung

- Zusammenwirken von Menschen
- Interaktionen (Handlungen zwischen Menschen)
- Strukturen besitzen immer eine Funktion
- Organisation ist ausgerichtet auf gemeinsames Ziel



- Arbeit ist definiert als planvolles und nützliches Handeln
- Arbeitsorganisation ist die betriebliche Arbeitsteilung und Kooperation
- Doppelbeziehung der Arbeit



DAA-Technikum

Betriebspsychologie

- Arbeitsteilung (-zerlegung)
 - Taylorismus oder Fordismus
Zerlegung in Bewegungs- oder Vorgangselement
z. B. Hinlangen, greifen, bringen
Arbeiter spielt untergeordnete Rolle, gilt als Mittel zum Zweck
 - Harzburger-Modell
Den Arbeitnehmer als MITarbeiter ansehen
 - Verbesserung der Arbeitsbedingung unter dem Gesichtspunkt
 - Qualifikationsanforderungen
 - Verringerung der Arbeitsbedingungen
 - Verbesserung der Entscheidungsspielräume

- Humanisierung der Arbeitswelt
 - Job rotation → Aufgaben- bzw. Arbeitsplatzwechsel
 - Job enlargement → Aufgabenerweiterung auf gleicher Qualifikation
 - Job enrichment → Anreicherung durch unterschiedlich anspruchsvolle Aufgaben
 - Teilautonome Gruppenarbeit

- Lean-Production und Lean-Management
 - Abbau von Hierarchiestufen und Delegation von Verantwortung
 - Teamarbeit und Kooperation
 - Prozesskontrolle und Förderung ständiger Qualitätsverbesserung
 - Just-in-time-Lieferung

- Was kann gegen Verunsicherung der MA unternommen werden?
 - Mitarbeiter umfassend informieren
 - MA's in Entscheidungsprozess einbinden
 - MA Wahlmöglichkeiten (Alternativen) zulassen
 - MA Bedenkzeit geben für die neue Situation
 - MA Hilfen anbieten bei der Einarbeit

- Flexibilität zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
 - Variable Arbeitszeit zur Kapazitätsorientierung
 - Arbeitszeitkonten, abhängig von der Nachfrage
 - Teilleitarbeit und Formen zur Alters-Teilzeitarbeit
 - Computerheimarbeit

DAA-Technikum

Betriebspsychologie

2. Kennzeichen und Bedeutung von Gruppen im Betrieb

2.1 Merkmale von Gruppen

- Anzahl von Personen
Optimale Kleingruppe ca. 7 Personen
- Interaktion
- Gruppenbewusstsein
- Gruppennormen und -werte
- Gruppenziele
- Bedeutung der Gruppen für Menschen
 - Sozialisation – Entfaltung der Persönlichkeit → soziale Kompetenz
Geschieht in 3 Ebenen:
 - a) emotionale Entwicklung
 - b) kognitive Ebene (geistig-intellektuelle)
 - c) normative Ebene – eigenes Verhalten und das der anderen moralisch beurteilen.
- Arten von Gruppen
 - Formelle Gruppe
z.B. Arbeitsgruppe, unter den Gesichtspunkt der optimalen Zweckerfüllung von der Betriebsleitung ausgewählt
 - informelle Gruppe
z.B. Fahrgemeinschaft, bildet sich spontan nach Sympathie und Zuneigung

2.2 Gruppen im Betrieb

- Funktion unterschiedlicher Kommunikationsmedien

		Kommunikationsmedien	
		technisch	Persönlich vermittelt
Kommunikationswege	einseitig	Aktennotiz, Technische Zeichnung, E-Mail, Fax	Lautsprecherdurchsage, Zurufe auf Entfernung, Lehrunterweisung
	zweiseitig	Telefongespräch, Konferenzschaltung	Vier-Augen-Gespräch, Teambesprechung

- Bedeutung von informellen Gruppen für den Einzelnen im Betrieb
 - Verhaltenssicherheit
 - Informeller Status
 - Schutz vor Ausbeutung
 - Widerstand
- Bedeutung von informellen Gruppen für den Betrieb
 - Sozialisationsfunktion
 - Motivationsfunktion
 - Identifikationsfunktion
 - Informationsfunktion

DAA-Technikum

Betriebspsychologie

2.3 Rollenverhalten, Status und Position

- Position ist die Stelle im Aufbau einer Organisation
- Ansehen oder Prestige bezeichnet man als Status
- Informationsfluß im Betrieb
 - Dienstweg → von unten nach oben
 - Instanzenweg → von oben nach unten
- Verschieden Mitarbeitertypen bedingen unterschiedliche Konfliktbehandlungsstrategien
 - Der eigensinnige Verweigerer
 - Das gewiefte Schlitzohr
 - Der sture Bürokrat
 - Der treue Gefolgsmann
 - Der seine Berufsrolle Spielende
- Strukturmerkmale menschlicher Kommunikation
 - Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt
 - Botschaften werden durch Art und Umstände der Kommunikation vermittelt
 - Beziehungsstrukturen
- Konflikte, deren Entstehung und Behandlung im Betrieb
 - **Welche Merkmale kennzeichnen eine Konflikt?**
 - Es sind Gegensätze vorhanden
 - Konfliktparteien sind emotional betroffen
 - Befriedigende Lösung für alle ist nicht in Sicht
 - Aus versteckten Konflikten entstehen oft offene Konflikte
 - Auf Zwischentöne achten
 - **Konfliktlösung**
 - Für Rollenkonflikte:
 - Gleichzeitigkeit vermeiden
 - Prioritäten setzen
 - Faustregeln zur Konfliktlösung:
 - Gib dem Gegner eine Chance
 - Beziehungskonflikte haben Vorrang
 - Auf den konkret ablaufenden Konflikt konzentrieren
 - Einen Nullsummenkonflikt in eine NICHT-Nullsummenkonflikt umwandeln
 - Nullsummenkonflikt:
Wenn sich die Zielvorstellungen der Konfliktparteien gegenseitig ausschließen, spricht man von einem Nullsummenkonflikt (NSK)

DAA-Technikum

Betriebspsychologie

Lehrheft 2

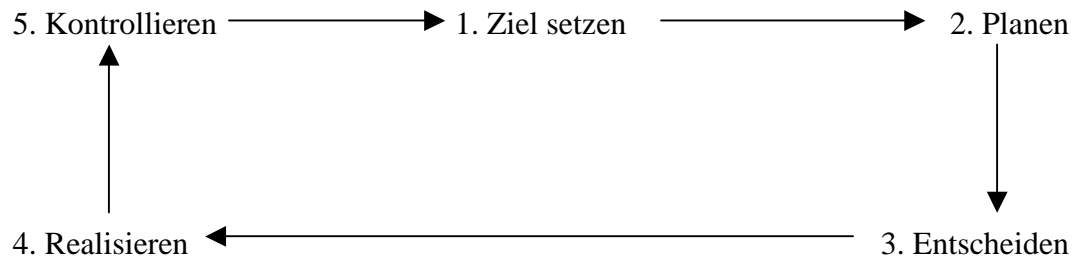
1. Führungsziele und Führungsaufgaben

1.1. Ziele der Mitarbeiterführung

- Optimale betriebliche Effizienz
- Ergeben sich aus der doppelten Verpflichtung des Vorgesetzten seinem Betrieb und dem einzelnen Mitarbeiter gegenüber
- Von den MA die entsprechenden Leistungen fordern

1.2. Aufgaben der Mitarbeiterführung

- Technische und soziale Probleme lösen
- Regelkreislauf von Aufgaben eines VG



- | | | |
|-------------------|---|--|
| 1. Ziele setzen | → | um betriebliche Zwecke zu erreichen |
| 2. Planen | → | alle erforderlichen Mittel und Maßnahmen vorbereiten |
| 3. Entscheiden: | → | unter Alternativen auswählen |
| 4. Realisieren: | → | organisieren |
| 5. Kontrollieren: | → | feststellen, ob Ziele erreicht wurden
Bei Fehlern ggf. gegensteuern |

1.2.1 Einführung neuer Mitarbeiter

Ohne Zeitdruck und mit ausreichender Gründlichkeit

- **Wie kann ein VG dem neuen MA helfen?**
 - Räumliche Umgebung
 - Arbeitszeit
 - Arbeitsentgelt
 - Unfall- und Feuerverhütung

1.2.2 Einarbeitung und Arbeitsunterweisung

- Überblick geben
- Schrittweise heranzuführen
- Ansprüche steigern
- Beurteilungskriterien vermitteln

Die notwendigen Informationen möglichst einfach, kurz, gut gegliedert und anschaulich darstellen.
Möglichkeiten der Aussprachen geben

- Prinzipien der Lerntheorie:
 - Modell – Lernen
 - Vormachen

DAA-Technikum

Betriebspsychologie

- Reiz-Reaktionen – Lernen
→ Belohnung - Bestrafung
- Identifikations – Lernen
→ Interesse für die Arbeit wecken
→ Einen Blick für Positive vermitteln

1.2.3 Motivation von Mitarbeitern

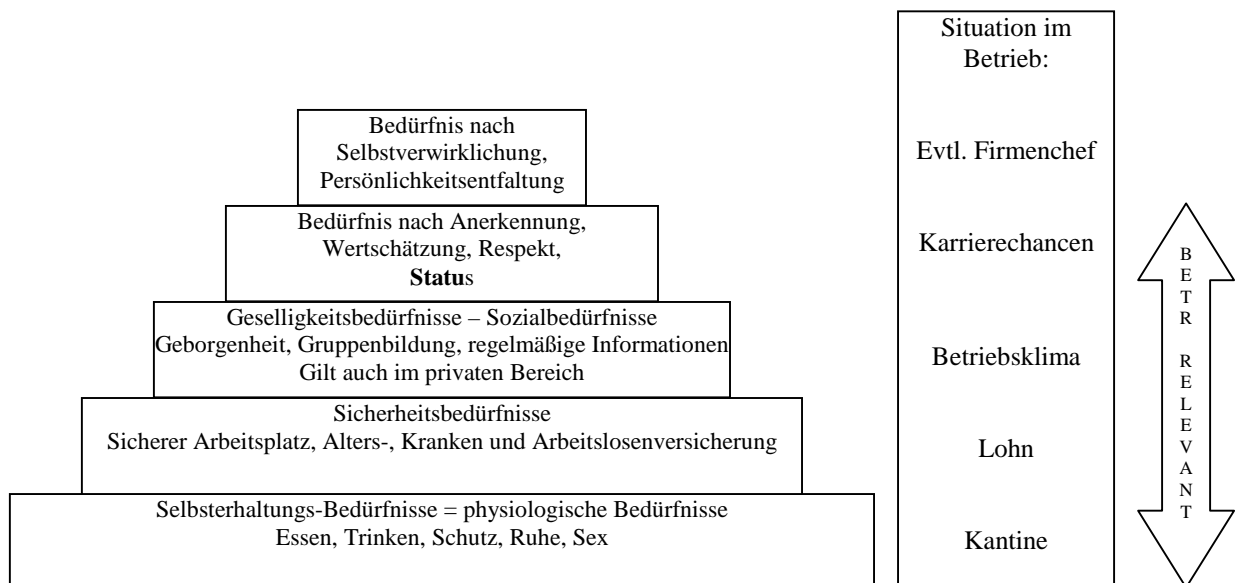
Ein optimal motivierter Mitarbeiter ist mit Interesse und Engagement bei der Sache.
Gegenteil: Null-Bock-Mentalität

➤ **Anreizstrategien – Belohnungsprinzip**

Motivation ist die Beeinflussung des Mitarbeiters zu einem bestimmten Verhalten durch Vergabe materieller und immaterieller Anreize unter Beachtung der individuellen Motive.

Erst wenn ein Bedürfnis befriedigt ist, tritt eine vorübergehende Zufriedenheit ein.

Die Maslowsche Bedürfnispyramide:



Folgende Motivationsfaktoren sind bei allen Arbeitnehmergruppen von großer Bedeutung:

- Hohes Einkommen
 - Langfristige Sicherheit von Beschäftigung und Einkommen
 - Gesicherte Altersversorgung
 - Gutes Betriebsklima
- #### ➤ **Verbindlichkeitsstrategien – Bestrafungsprinzip**
- Moralisch Apelle, Lob und Tadel
Weniger taugliche Methode, besonders wenn keine Autorität vorhanden ist
 - Vertrauensbildende Maßnahmen
 - Vorbild sein
Verlange nichts von deinen Untergebenen, was du nicht selbst zu leisten bereit bist!
 - Selbstregulierende Anreizsysteme
 - Beeinflussung der Gruppenmoral
 - Visionen entwickeln
- #### ➤ **Subjektive Arbeitseinstellungen**
- Traditioneller Arbeitsethos
Einerseits Strafe und Mühsal, andererseits Teilhabe am Geschaffenen
 - Kollektiv-solidarische Arbeitseinstellung
Prinzip der Freiwilligkeit

DAA-Technikum

Betriebspsychologie

- Individuelle Aufstiegsorientierung
Positive Einstellung zur Arbeit, Abkehr von den Gewerkschaften
- Instrumentelle Arbeitseinstellung
Job-Mentalität, Arbeit als Mittel zum Zweck des Gelderwerbs
„Scheißegal was du machst, Hauptsache Kohle stimme!“
- Bürokratische Arbeitseinstellung
- Escapistische Arbeitseinstellung
Null-Bock-Einstellung
Fluchtfantasien = Eskapismus
- **Lebensalter und Berufserfahrung**
„Den richtigen Mann auf den richtigen Platz“
- **Die wichtigsten Voraussetzungen für Arbeitsmotivation**
 - Ein fairer Vertrag
 - Ein gutes Betriebsklima
 - Humane Arbeitsbedingungen
 - Aufgaben, die einen MA auch geistig fordern
- **Kognitive Dissonanz – innerer Widerspruch**
- **Von motivierten MA kann man sprechen, wenn sie sich**
 - Für die Arbeit interessieren
 - Mit der Arbeit identifizieren
 - In der Arbeit engagieren
- **Die unmotivierte Gruppe – ein heikles Problem**
 - Ursachen sorgfältig analysieren
 - Griffiges sinnvolles Lösungskonzept entwickeln

1.2.4 Rhetorik, Kommunikation und Kooperation

Grundsatz: Die Qualität der Vorbereitung bestimmt das Ergebnis!

- **Rhetorik – die Kunst der freien Rede**
Dies kann erforderlich sein bei:
 - Aufträge erteilen
 - Bericht erstatten
 - Motivation stiften
 - Probleme lösen
 - Kompromisse vorschlagen
 - Interessen vertreten
- **Grundschema der freien Rede**
 - Behauptung
 - Begründung
 - Beweis
 - Beleg
 - Folgerung
- **Verhandeln – die Kunst der Gesprächsführung**
Vor dem Beginn der Verhandlung muss bekannt sein:
 - Was soll erreicht werden
 - Wo liegen die Kompromissgrenzen
 - Trick: Verhandlungsmasse bereitstellen
d. h. z.B. etwas mehr ansetzen, dann kann darüber verhandelt werden
- **Gestaltung der Rahmenbedingungen**
 - Zeitpunkt des Termines
 - Ort
 - Teilnehmer

DAA-Technikum

Betriebspsychologie

- **Ablaufschema einer Verhandlung**
 - Aufwärmphase
 - Erkundungsphase
 - Argumentationsphase
 - Entscheidungsphase
 - Schlussphase

- **Grundsätze partnerzentrierter Gesprächsführung**
 - Akzeptanz
 - Zuhören
 - Konkretisieren
 - Transparenz
 - Wärme/Wertschätzung

- **Fragetechniken**
 - Entscheidungsfrage → geschlossene Frage
 - Ergänzungsfrage → offene Frage
 - Kontaktfrage
 - Informationsfrage
 - Isolationsfrage
 - Vorschlagsfrage
 - Bumerang-Frage
 - Provozierende Frage
 - Suggestivfragen

- **Techniken der Einwandbegegnung**
 - Rückfrage
 - Sammeln von Einwänden
 - Vorwegnahme von Einwänden
 - Wenden von Einwänden
 - Vor- und Nachteile gewichten
 - Ablenken
 - Annahme-Methode → „Nehmen wir mal an, ...“
 - Autoritäten anführen
 - Offenbarungs-Methode

- **Was sind Killerphrasen**
 - Angriffspunkt: eigene Person
 - Angriffspunkt: Gesprächspartner
 - Angriffspunkt: Gesprächsgegenstand
 - Angriffspunkt: Rahmenbedingungen des Gesprächs

- **Fünf Ratschläge für schwierige Verhandlungen**
 - Reagieren Sie nicht, nehmen Sie sich eine Auszeit
 - Entwaffnen Sie Ihren Verhandlungspartner – Treten Sie an seine Seite
 - Ändern Sie das Spiel! Weisen Sie nicht zurück, funktionieren Sie um!
 - Überwinden Sie den toten Punkt – bauen Sie eine goldene Brücke
Verknüpfen Sie ihr Ziel mit einem Angebot an Ihren Verhandlungspartner, das attraktiver ist als seine „beste Alternative“!
 - Nutzen Sie Macht konstruktiv – bringen Sie Ihren Kontrahenten zur Besinnung, ohne ihn in die Knie zu zwingen

1.2.5 Weisungen

Der MA soll eindeutig Bescheid wissen, was von Ihm verlangt wird und die nötige Motivation dazu aufbringen.

- **Befehle**
- **Kommandos**
- **Arbeitsanweisungen**
Muss über sieben fragen informieren

DAA-Technikum

Betriebspsychologie

- Wer soll
- Was
- Wann
- Wo
- Wie
- Womit
- Warum tum

➤ **Aufträge**

➤ **Information als Führungsinstrument**

Desinformation → Null-Information

Informationen sind nötig, um die Arbeit nach den Vorstellung des VG auszuführen.

Kognitive Dissonanzreduktion

1.2.6 Kontrolle

➤ **Warum ist Kontrolle notwendig**

- Ziel: Effizienz sicher stellen
- Ermittlung des Verantwortlichen für etwaige Fehler
- Korrektur des Leistungsverhaltens im Sinne des vereinbarten Zieles
- Förderung der Arbeitsmotivation

➤ **Welche Voraussetzungen sind dazu erforderlich?**

Ein Ziel ist die exakte Beschreibung eines zu erwartenden Ergebnisses

- Klärung der Nebenbedingungen
- Widerspruchsfreiheit
- Messbarkeit

➤ **Welche Ursachen können Abweichungen haben?**

- Durchführungsfehler
- Planungsfehler
- Informationsfehler

1.2.7 Anerkennung, Kritik und Beurteilung

„Man kann nicht nicht kommunizieren“

Positives Feedback muss echt sein

➤ **Das Kritikgespräch**

- Zielklarheit
- Kritik verlangt Diskretion
- Unmittelbare Reaktion
- Würdigung der Gesamtleistung
- „Ich-Botschaften“ statt „Du-Botschaften“
- Zuerst die Tatsachen
- Fragen ist besser als Behaupten
- Konkrete Schritte vereinbaren
- Verblüffen

➤ **Beurteilung**

- Soziale Kompetenz
 - Ethische Kompetenz
 - Situative Führung
- Bedeutet, dass VG nicht nur die zu erledigenden Arbeiten im Blick hat, sondern auch den Reifegrad in der Persönlichkeitsentwicklung der MA

DAA-Technikum

Betriebspsychologie

Entwicklungsstufen „situativer Führung“:

			Reifegrad des MA
1	unterweisen	Wenig Mitarbeiterbezogen, stark aufgabenbezogen	Gering
2	überzeugen	stark Mitarbeiterbezogen, stark aufgabenbezogen	Gering > mittel
3	partizipieren	stark Mitarbeiterbezogen, Wenig aufgabenbezogen	Mittel > hoch
4	delegieren	Wenig Mitarbeiterbezogen, Wenig aufgabenbezogen	hoch

2. Führungsstile

Führen heißt Macht ausüben.

Macht ist die Möglichkeit anderen Menschen seinen Willen aufzuzwingen.

Machtverlauf im Betrieb:

Macht → Herrschaft → Autorität → funktionale Autorität

2.1. Allgemeine Führungsgrundsätze

➤ **Welche Eigenschaften erwartet man von einer Führungskraft**

- Handlungskompetenz bestehend aus:
 - Fachkompetenz
 - Methodenkompetenz
 - Soziale Kompetenz
 - Ethische Kompetenz
- Fachliches Können und Wissen
- Menschenkenntnis

Die Theorie X unterstellt, dass der Mensch	Die Theorie Y unterstellt, dass der Mensch
<ul style="list-style-type: none"> - Arbeit als gegen seine Natur empfindet - Passiv ist - Verantwortung scheut - Nur unter Zwang arbeitet - Zu Neuerungen gezwungen werden muss - Nicht ehrgeizig ist - Mangel an Selbstvertrauen hat - Faul ist - Im Grunde Abhängigkeit sucht - Vermeidet, für etwas zuständig zu sein <ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung • Status • Wertschätzung • Respekt in seinem Arbeitsleben nicht benötigt 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeit als etwas Nützliches betrachtet - Aktiv ist - Verantwortungsfreudig ist - Leistungswillig ist - Kreativ ist - Unternehmensgeist besitzt - Selbstwertgefühl und Selbstsicherheit hat - Im allgemeinen nach etwas strebt - Versucht, möglichst unabhängig zu sein - Nach Befugnissen strebt <ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung • Status • Wertschätzung • Respekt braucht

- Initiative
- Entschlussfreudigkeit
- Verantwortungsbewusstsein
- Vorbild
- Kontaktfähigkeit
- Gerechtigkeit
- Selbstbeherrschung

DAA-Technikum

Betriebspsychologie

Die Vier-Stufen-Methode (Arbeitsunterweisung)

1. Stufe: Vorbereiten und Informieren

- sich auf die Arbeitsunterweisung in Ruhe vorbereiten
- Der Stoff muss im Zusammenhang mit dem betrieblichen Ausbildungsplan auch für den Azubi durchschaubar sein
- Dem Ausbilder muss es gelingen,
 - Durch zwanglose Kontaktaufnahme dem MA die Befangenheit zu nehmen.
 - Durch gezielte Fragen den Kenntnisstand ermitteln
 - Durch kognitive Dissonanzen das Interesse wecken
 - Das Ziel nennen

2. Stufe: Vormachen und Erklären

- Den Arbeitsvorgang langsam und nachvollziehbar Schritt für Schritt vormachen und dabei erläutern, zeigen und erklären
- Es empfiehlt sich folgendes Schema:
 - WAS soll getan werden?
 - WIE soll es getan werden?
 - WARUM muss es und nicht anders gemacht werden?

3. Stufe: Nachmachen und Begründen

- Zuerst langsam und richtig, Schritt für Schritt
- Nicht bei jedem kleinen Fehler einschreiten, nur wenn Gefahr droht
- Dann schneller und im Ganzen durchführen lassen, dabei die Begründung fordern

4. Stufe: Üben und selbständig anwenden

- Die Tätigkeit allein üben lassen
- Bei Bedarf zur Verfügung stehen
- Für Abwechslung bei den Übungen sorgen, damit die Motivation nicht auf der Strecke bleibt
- Ergebnis prüfen und bewerten
- Anerkennung und Ermutigung sind unverzichtbarer Bestandteil

DAA-Technikum

Betriebspsychologie

Vergleich der Vier-Stufen-Methode mit der Leittextmethode:

Vier-Stufen-Methode		Leittextmethode	
Lehr-Methode Ausbilder lehrt durch	Lern-Methode Auszubildender / Mitarbeiter lernt durch	Lehr-Methode Ausbilder/Führungs- kraft lehrt durch	Lern-Methode Auszubildender / Mitarbeiter lernt durch
Erklären	Zuhören	Entwickeln von Leitfragen	Selbständiges Informieren
		Besprechen von Antworten	
Vormachen	Zuschauen	Entwickeln von Planungshilfen	Selbständiges Planen
		Besprechen von Vorschlägen	
Korrigieren	Nachmachen	Entwickeln von Leitsätzen	Selbständiges Durchführen
		Besprechen von Problemen	
Bewerten	Üben	Entwickeln von Kontrollbögen	Selbständiges Kontrollieren
		Auswerten der Ergebnisse	

DAA-Technikum

Betriebspsychologie

Überblick über Lernzielbereiche und Methoden der betrieblichen Unterweisung

Sozialformen der Unterweisung	Lernbereiche	Lernzielbereich	Methoden der Unterweisung
Unterweisung am Arbeitsplatz	Psychomotorischer Bereich	Fertigkeiten	Vier-Stufen-Methode, Leittextmethode
Lehrgespräch	Kognitiver (Verstand) und affektiver (Gefühl) Bereich	Wissen, Arbeitseinstellungen, Motivation	Fragend- entwickelte Methode
Unterricht	Kognitiver Bereich	Wissen	Lehrvortrag mit audio-visuellen Hilfsmitteln
Selbstorganisiertes Lernen	Kognitiver und affektiver Bereich	Berufliche Handlungskompetenz	Projektmethode, Simulationsmethode