Kapitel 1

Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung

FACH 9

1

KAPITEL

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

Rahmenplan 9.1 Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung

Das kannst du nach diesem Kapitel

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

Inhalt dieses Kapitels

1.1 **Persönlichkeit und berufliche Entwicklung** S. 18

1.2 **Die Entwicklung des Sozialverhaltens** S. 20

1.3 **Motivation: Was Menschen antreibt** S. 21

1.4 **Besondere Personengruppen im Betrieb** S. 23

1.5 **Zielorientiertes Führen** S. 25

1.6 **Führungsstile und ihre Wirkung** S. 27

1.7 **Führungsmethoden und Führungsmittel** S. 31

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

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

1.1

Persönlichkeit und berufliche Entwicklung

☆☆☆ bisher nicht direkt geprüft, Grundlage für andere Themen · Buch S. 18

Persönlichkeit im Beruf

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

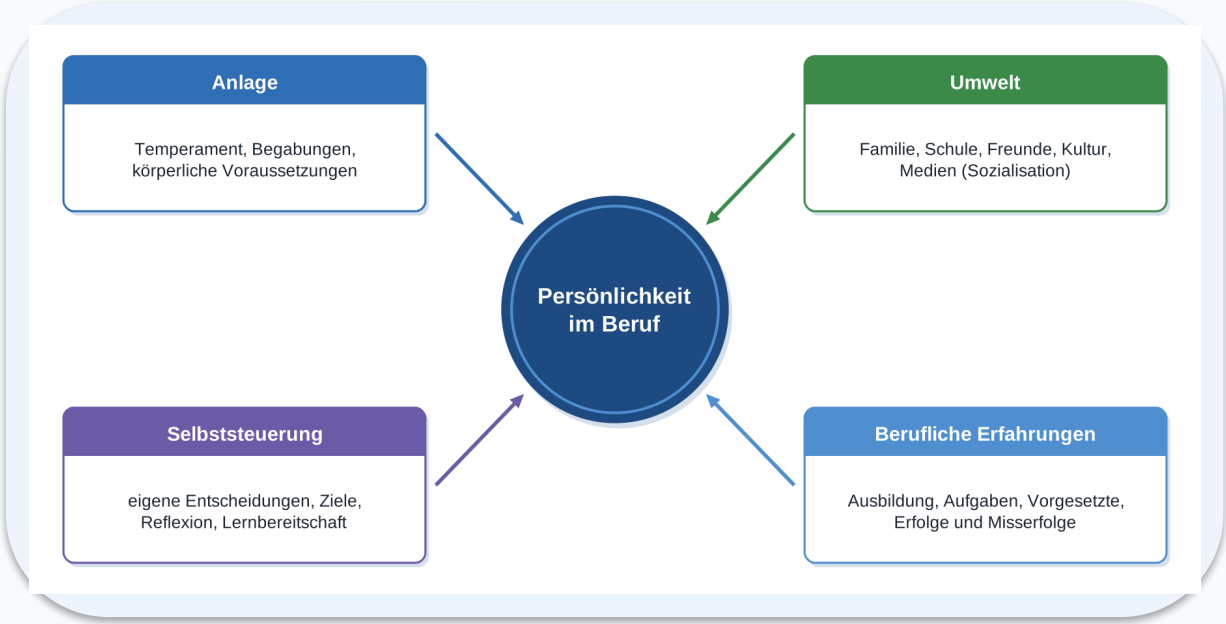


Abb. 6: Vier Einflüsse formen die Persönlichkeit im Beruf · Buch S. 19

MERKE

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

Persönlichkeit und berufliche Entwicklung

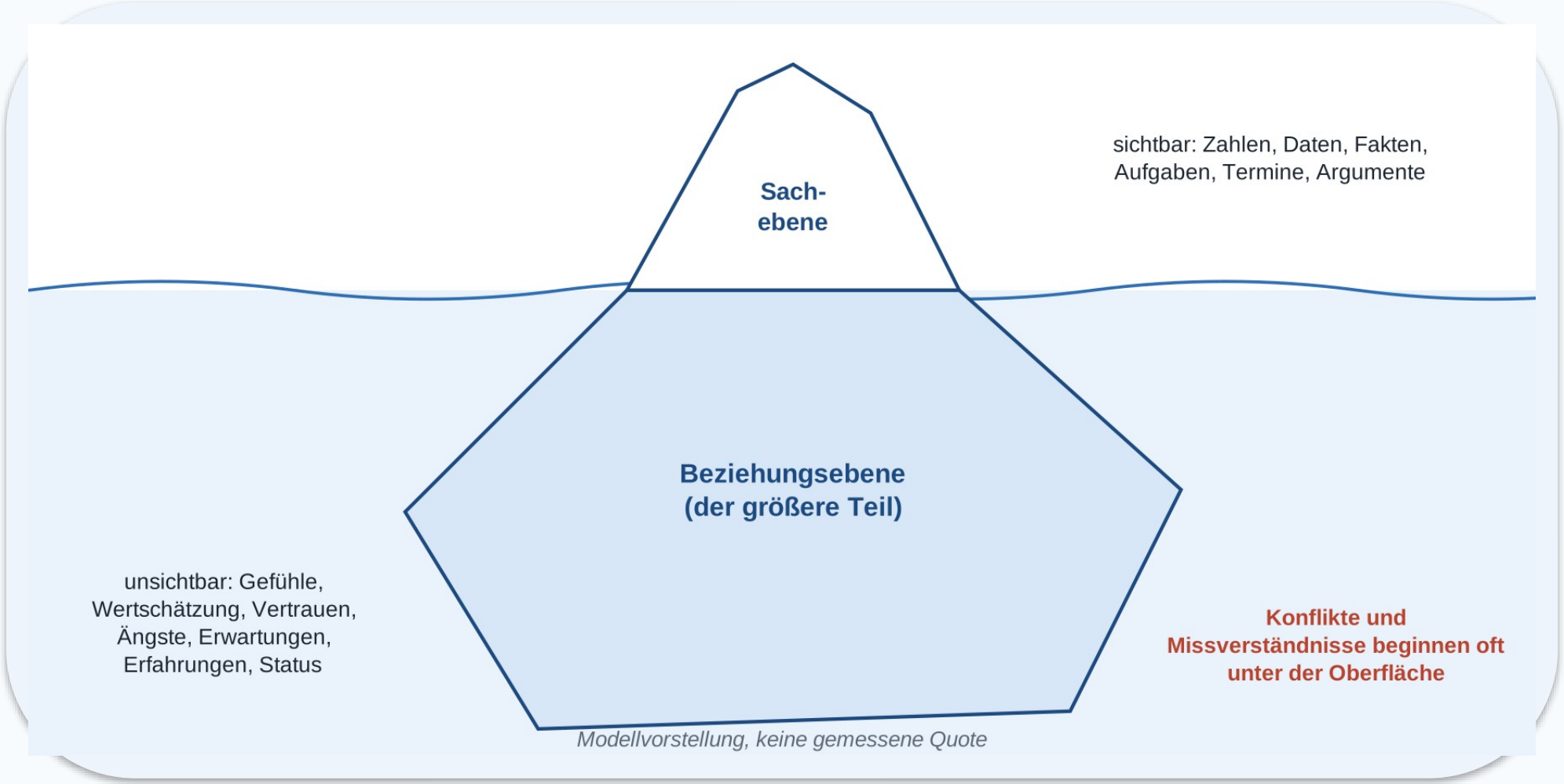


Abb. 7: Das Eisbergmodell: Der größere Teil der Kommunikation liegt unter der Oberfläche · Arbeits- und Übungsbuch S. 20

1.2

Die Entwicklung des Sozialverhaltens

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

Sozialverhalten entwickelt sich

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

Die drei Phasen der Sozialisation

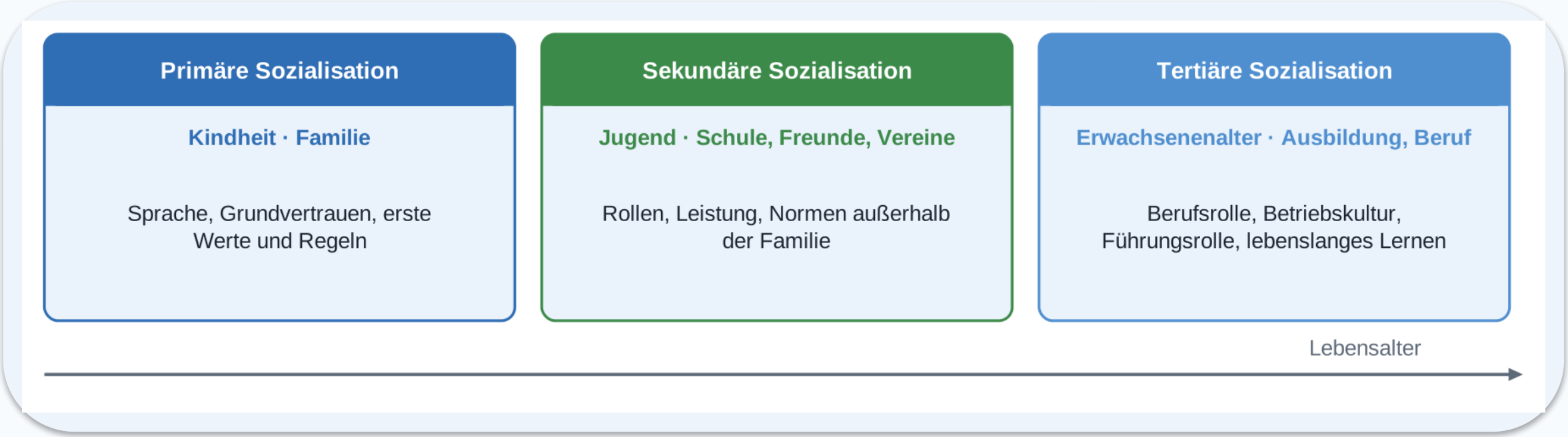


Abb. 8: Die drei Phasen der Sozialisation · Arbeits- und Übungsbuch S. 20

1.3

Motivation: Was Menschen antreibt

★☆☆ in 1 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 21

Motivation: Maslow

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

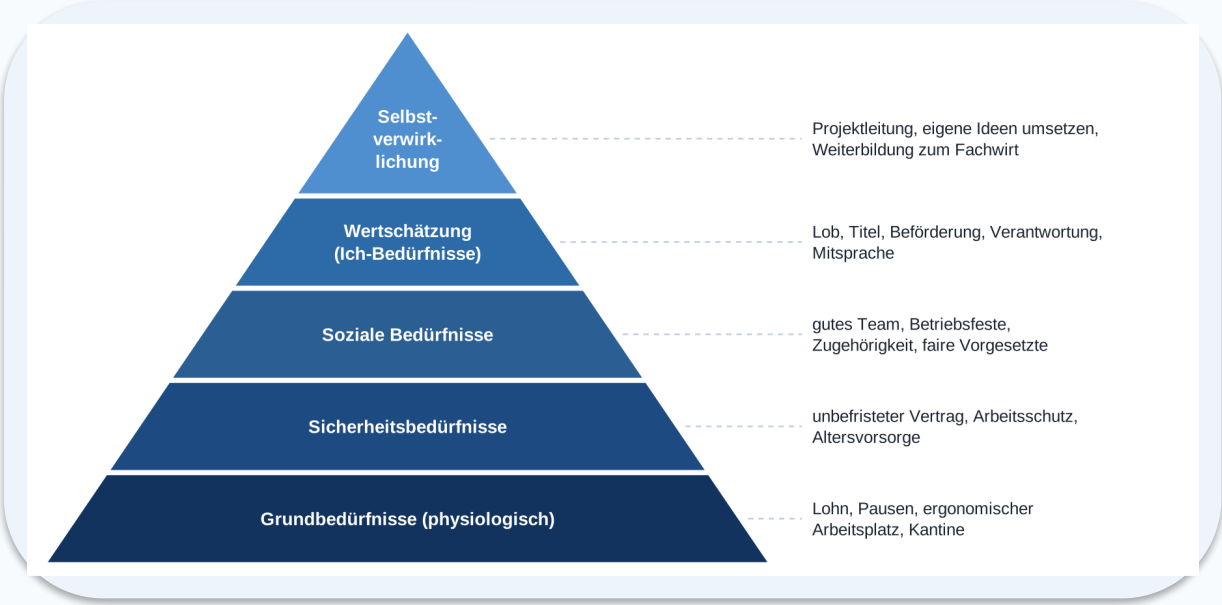


Abb. 9: Die Bedürfnispyramide nach Maslow mit betrieblichen Beispielen · Buch S. 21

MERKE

Kritik: Reihenfolge nicht universell, Bedürfnisse wirken gleichzeitig.

Motivation: Herzberg

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

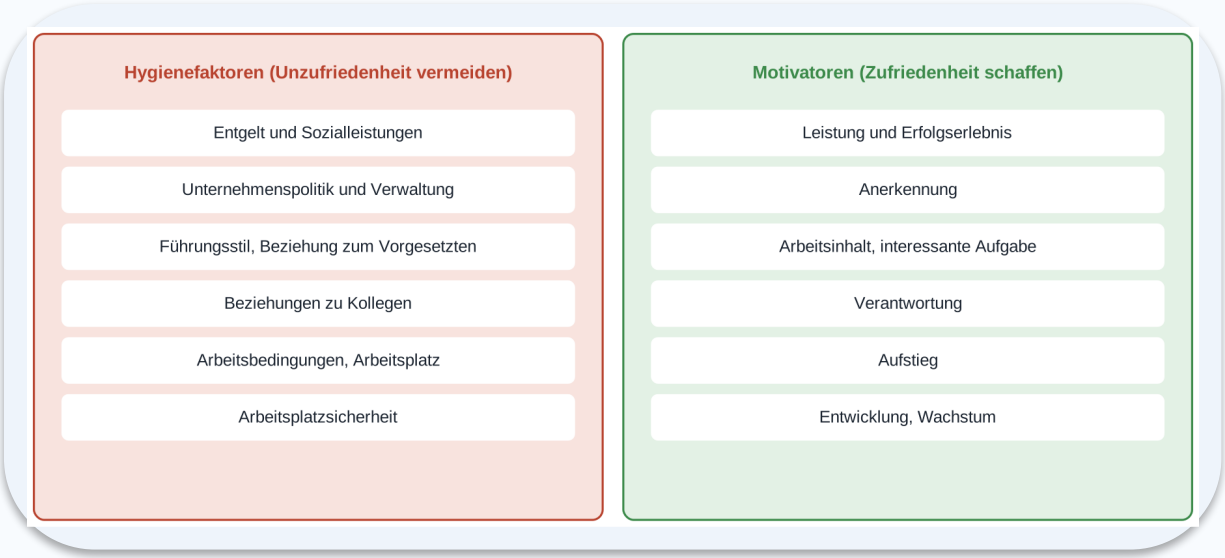


Abb. 10: Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzberg · Buch S. 22

Motivation: Was Menschen antreibt

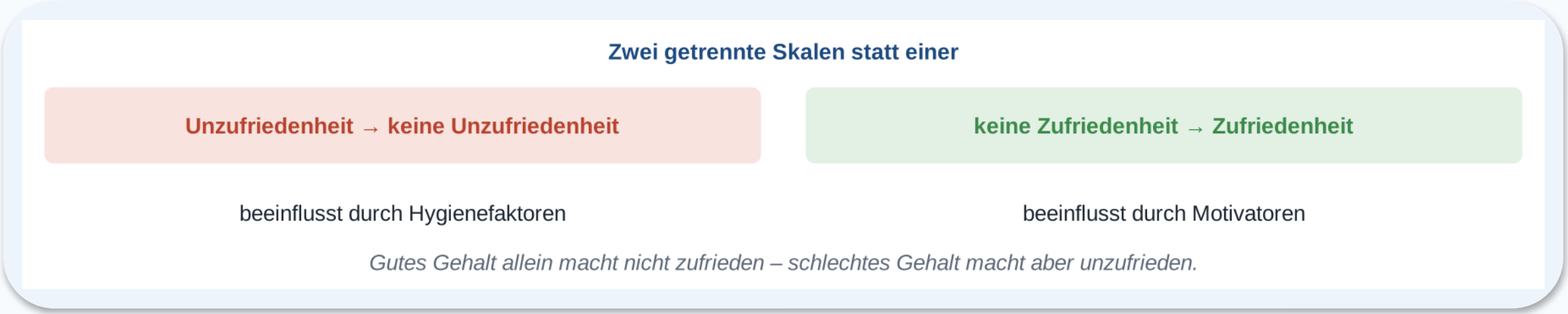


Abb. 11: Zwei getrennte Skalen: Hygienefaktoren beseitigen Unzufriedenheit, Motivatoren schaffen Zufriedenheit · Arbeits- und Übungsbuch S. 22

1.4

Besondere Personengruppen im Betrieb

★★★ in 5 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 23

Besondere Personengruppen

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

MERKE

Gruppenmerkmale sind Tendenzen, keine Schubladen.

Besondere Personengruppen im Betrieb

Jugendliche und Auszubildende

JArbSchG, BBiG

Orientierung, Vorbild, Geduld, klare Regeln, Feedback

Frauen und Männer

AGG, MuSchG, BEEG

Gleichbehandlung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, gleiches Entgelt

Mitarbeitende aus anderen Kulturkreisen

AGG

Sprache, Werte, Kommunikationsstil, Integration und Patenschaften

Menschen mit Behinderung

SGB IX, AGG

Barrierefreiheit, Hilfsmittel, Schwerbehindertenvertretung, Kündigungsschutz

Ältere Mitarbeitende

AGG

Erfahrung nutzen, altersgerechte Arbeit, Wissenstransfer, Weiterbildung

Alle Gruppen

Grundsatz

Jeder Mensch ist individuell – Gruppenmerkmale sind Tendenzen, keine Schubladen

Abb. 12: Personengruppen mit ihren rechtlichen Grundlagen und Führungsschwerpunkten · Arbeits- und Übungsbuch S. 23

Besondere Personengruppen im Betrieb

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

Abb. 13: Generationen im Betrieb – typische Prägungen und Erwartungen an Führung · Arbeits- und Übungsbuch S. 25

1.5

Zielorientiertes Führen

★☆☆ in 2 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 25

Zielorientiert führen

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

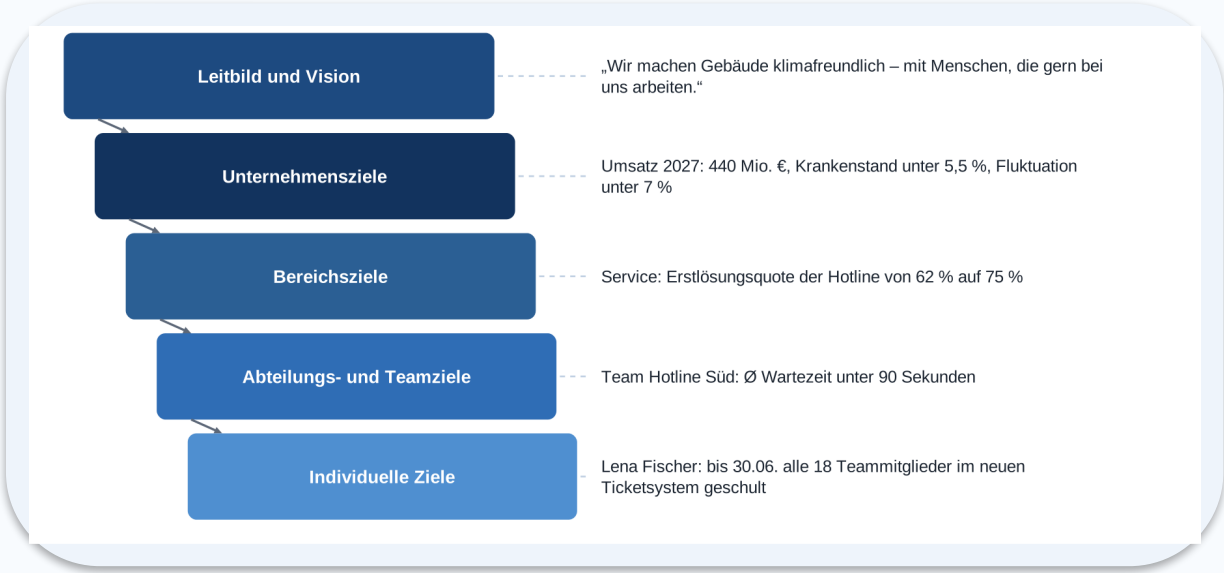


Abb. 14: Die Zielhierarchie der Loisachtal Klimasysteme GmbH – vom Leitbild bis zu Lena Fischer · Buch S. 26

Die SMART-Regel für wirksame Ziele

S	**M**	**A**	**R**	**T**
spezifisch	**messbar**	**attraktiv / akzeptiert**	**realistisch**	**terminiert**
eindeutig und konkret: Was genau?	Kennzahl, Menge oder Qualität: Woran erkennen wir es?	herausfordernd und vom Mitarbeiter mitgetragen	mit den Mitteln und in der Zeit erreichbar	fester Endtermin, ggf. Zwischentermine

Abb. 15: Die SMART-Regel für wirksame Ziele · Arbeits- und Übungsbuch S. 26

1.6

Führungsstile und ihre Wirkung

★★☆ in 4 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 27

Führungsstile im Überblick

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

Situatives Führen (Hersey/Blanchard)

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

MERKE

Reifegrad gilt immer für eine konkrete Aufgabe.

Autoritärer, kooperativer und Laissez-faire-Führungsstil im Vergleich

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

Abb. 17: Autoritärer, kooperativer und Laissez-faire-Führungsstil im Vergleich · Arbeits- und Übungsbuch S. 27

Das Führungsstil-Kontinuum nach Tannenbaum und Schmidt

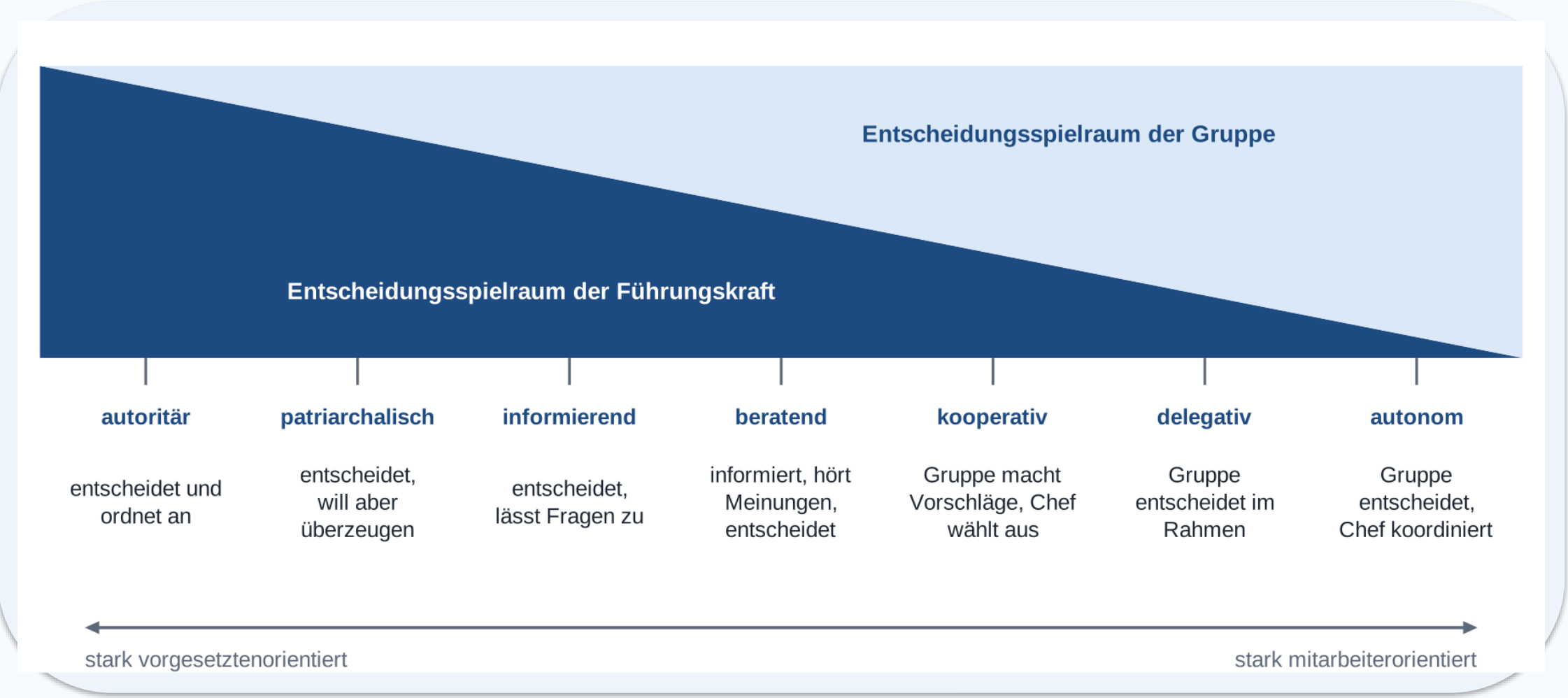


Abb. 18: Das Führungsstil-Kontinuum nach Tannenbaum und Schmidt · Arbeits- und Übungsbuch S. 28

Das Verhaltensgitter nach Blake und Mouton mit den fünf Grundstilen



Abb. 19: Das Verhaltensgitter nach Blake und Mouton mit den fünf Grundstilen · Arbeits- und Übungsbuch S. 29

Führungsstile und ihre Wirkung

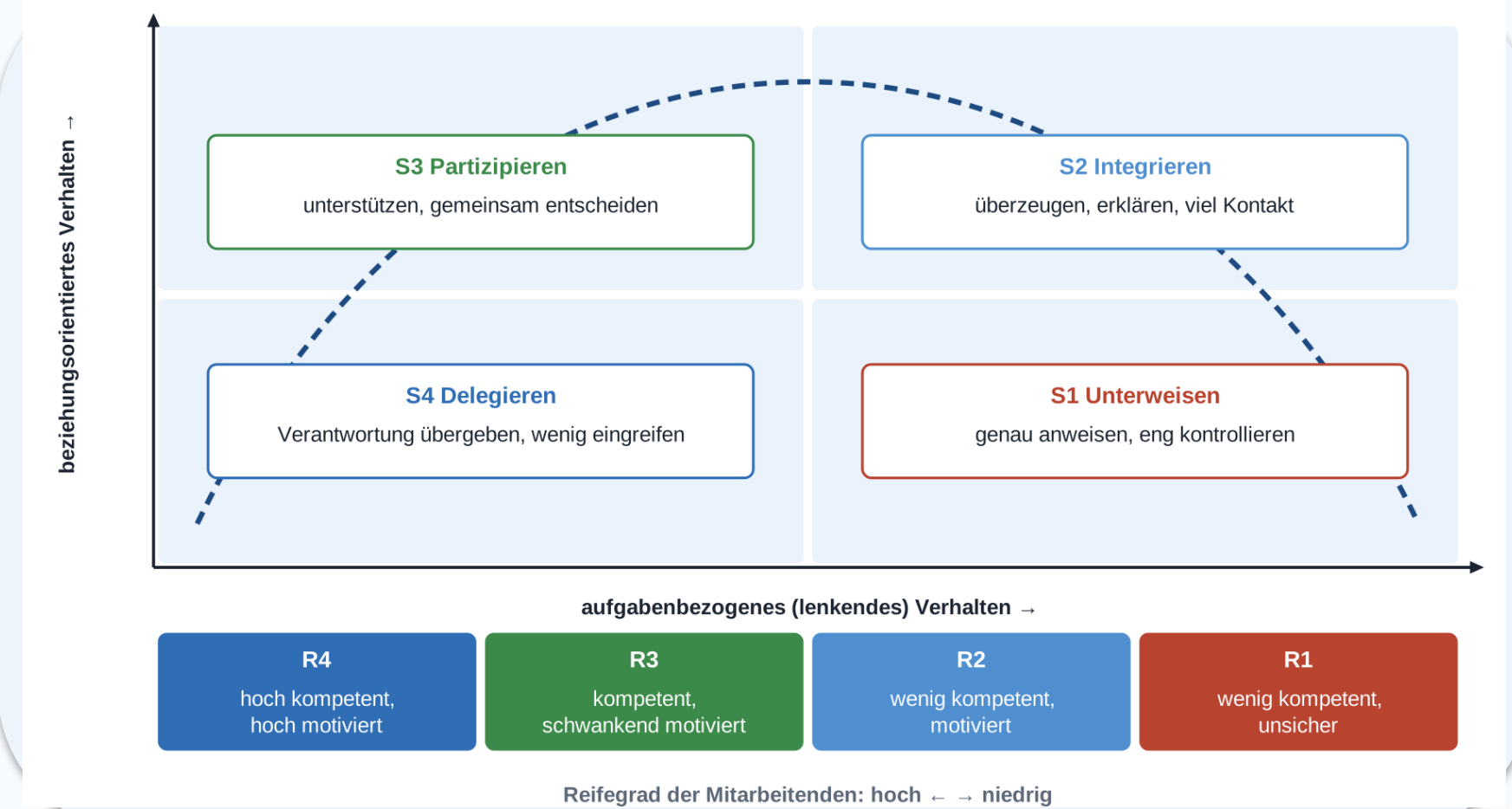


Abb. 20: Situatives Führen: Der Führungsstil folgt dem Reifegrad der Mitarbeitenden · Arbeits- und Übungsbuch S. 30

1.7

Führungsmethoden und Führungsmittel

★☆☆ in 2 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 31

Führungsmethoden und Delegation

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



Abb. 21: Führungsstil und Führungsmethode: zwei Seiten des Führungsverhaltens · Buch S. 31

Die wichtigsten Management-by-Techniken im Überblick

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

Abb. 22: Die wichtigsten Management-by-Techniken im Überblick · Arbeits- und Übungsbuch S. 32

Der Regelkreis des Management by Objectives

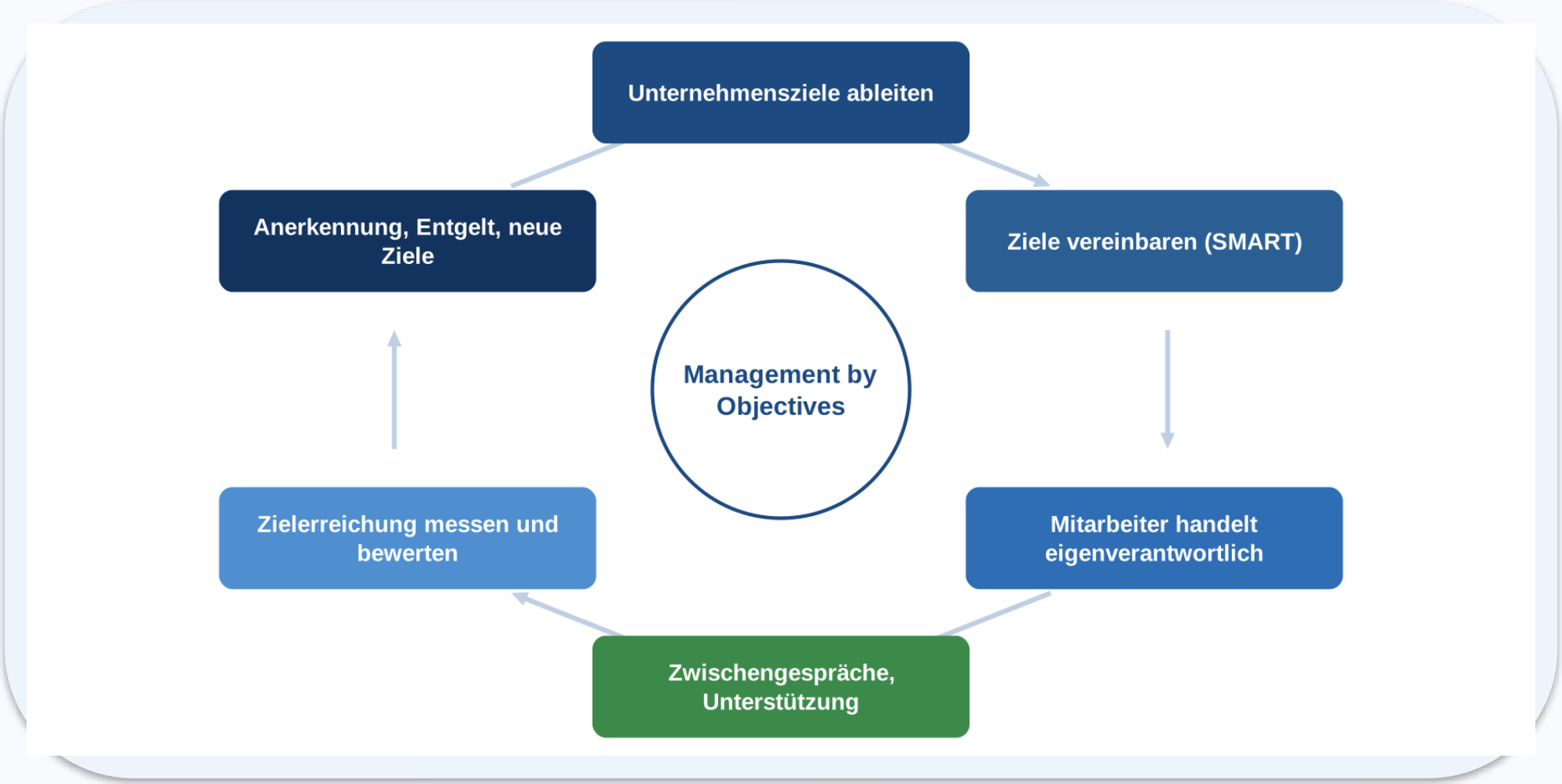


Abb. 23: Der Regelkreis des Management by Objectives · Arbeits- und Übungsbuch S. 32

Führungsmethoden und Führungsmittel

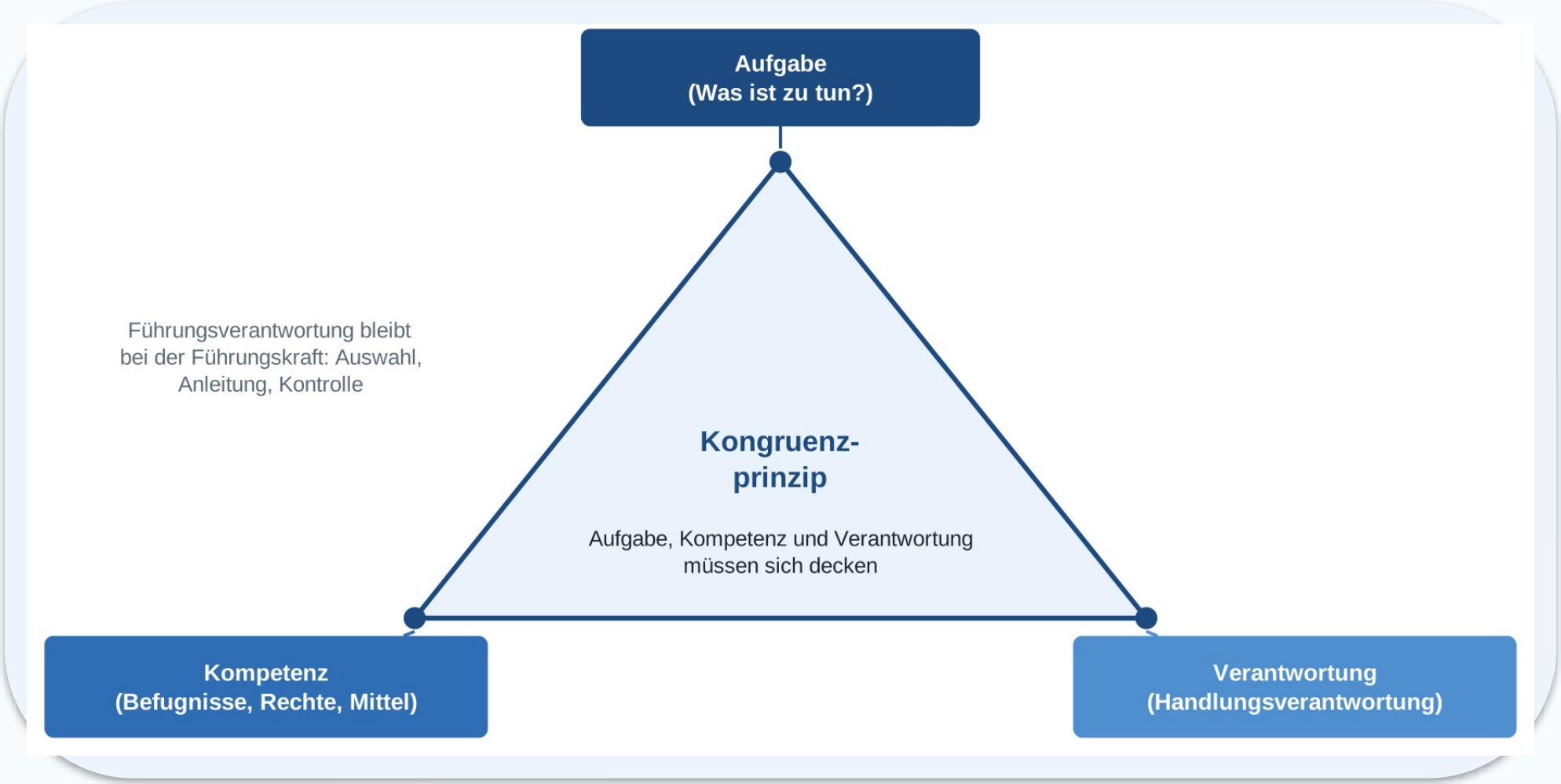


Abb. 24: Das Kongruenzprinzip: Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung müssen übereinstimmen · Arbeits- und Übungsbuch S. 33

Direkte und indirekte Führungsmittel



Abb. 25: Direkte und indirekte Führungsmittel · Arbeits- und Übungsbuch S. 34

1.8

Führungsdefizite erkennen und beheben

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

Führungsdefizite und Sandwichposition

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

Die Sandwichposition der unteren und mittleren Führungsebene

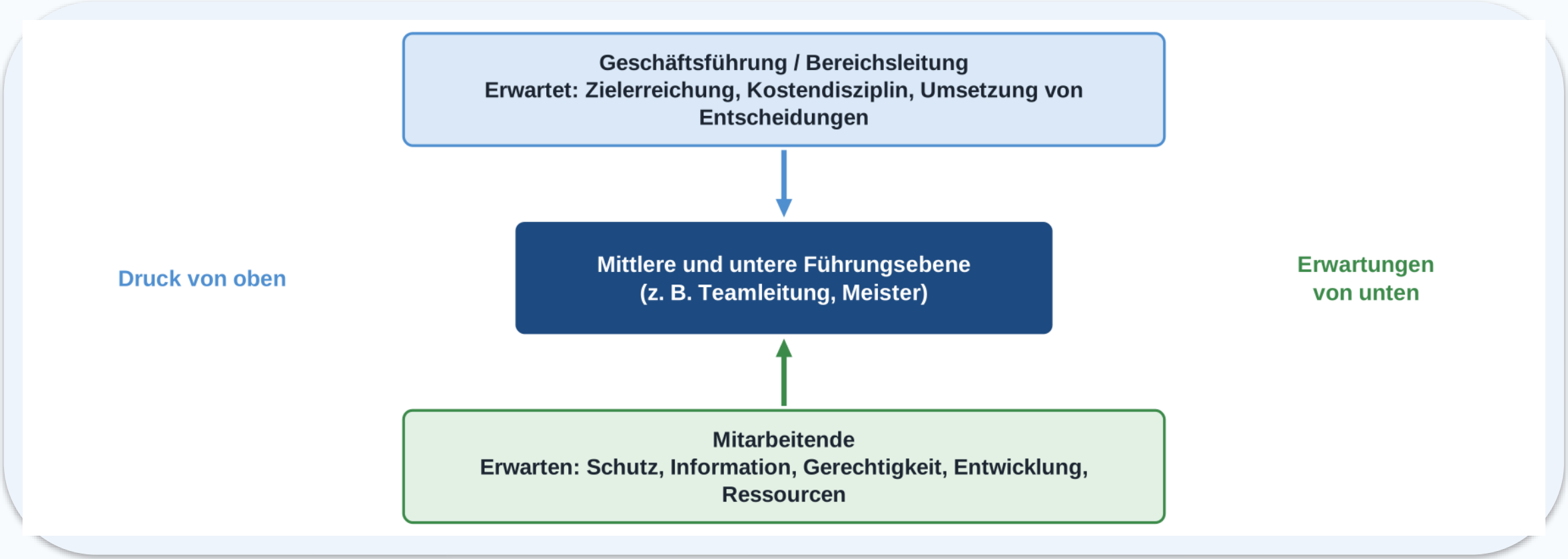


Abb. 26: Die Sandwichposition der unteren und mittleren Führungsebene · Arbeits- und Übungsbuch S. 35

Ursachen von Führungsdefiziten, Anzeichen und Maßnahmen

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

Abb. 27: Ursachen von Führungsdefiziten, Anzeichen und Maßnahmen · Arbeits- und Übungsbuch S. 35

1.9

Grundsätze der Zusammenarbeit und Kommunikation

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

Kommunikationsmodelle

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



Abb. 28: Das Haus der Zusammenarbeit · Buch S. 36

MERKE

Nicht das Gesagte zählt, sondern das Verstandene.

Gesprächstechniken

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

Das Sender-Empfänger-Modell

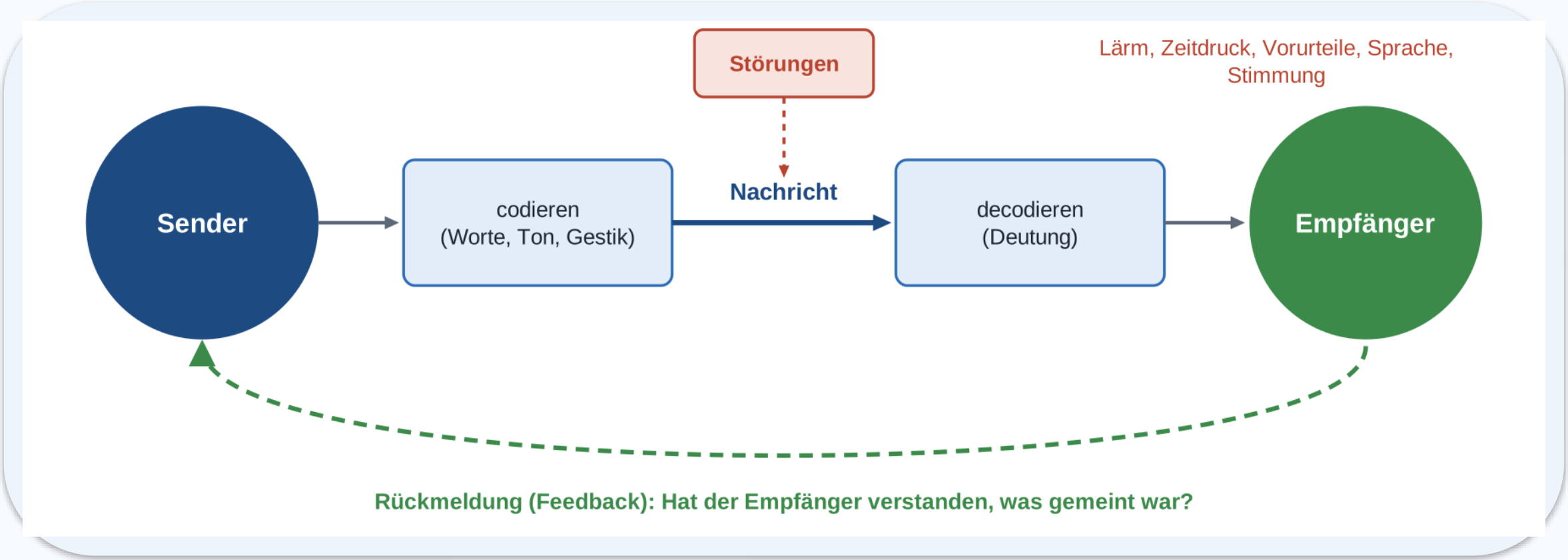


Abb. 29: Das Sender-Empfänger-Modell · Arbeits- und Übungsbuch S. 36

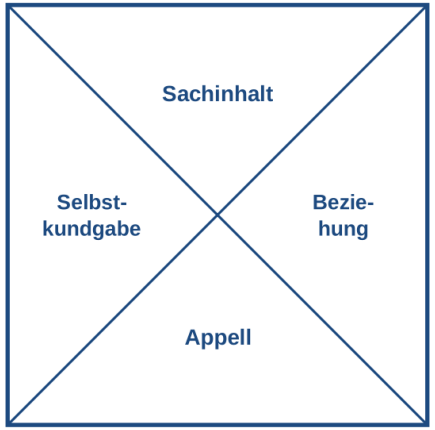
Das Kommunikationsquadrat: eine Nachricht, vier Botschaften

Sachinhalt: Worüber informiere ich?

„Die Anlage in Halle 2 steht seit zehn Minuten."

Selbstkundgabe: Was zeige ich von mir?

„Ich bin besorgt, wir schaffen den Termin nicht."



Beziehungshinweis: Was halte ich von dir?

„Du hast das wohl nicht im Griff."

Appell: Wozu möchte ich dich veranlassen?

„Kümmere dich sofort darum!"

Fragen aus Sicht des Senders. Der Empfänger hört mit „vier Ohren": Worüber informiert sie mich? Was zeigt sie von sich? Was hält sie von mir? Was soll ich tun?

Abb. 30: Das Kommunikationsquadrat: eine Nachricht, vier Botschaften · Arbeits- und Übungsbuch S. 37

Das Johari-Fenster

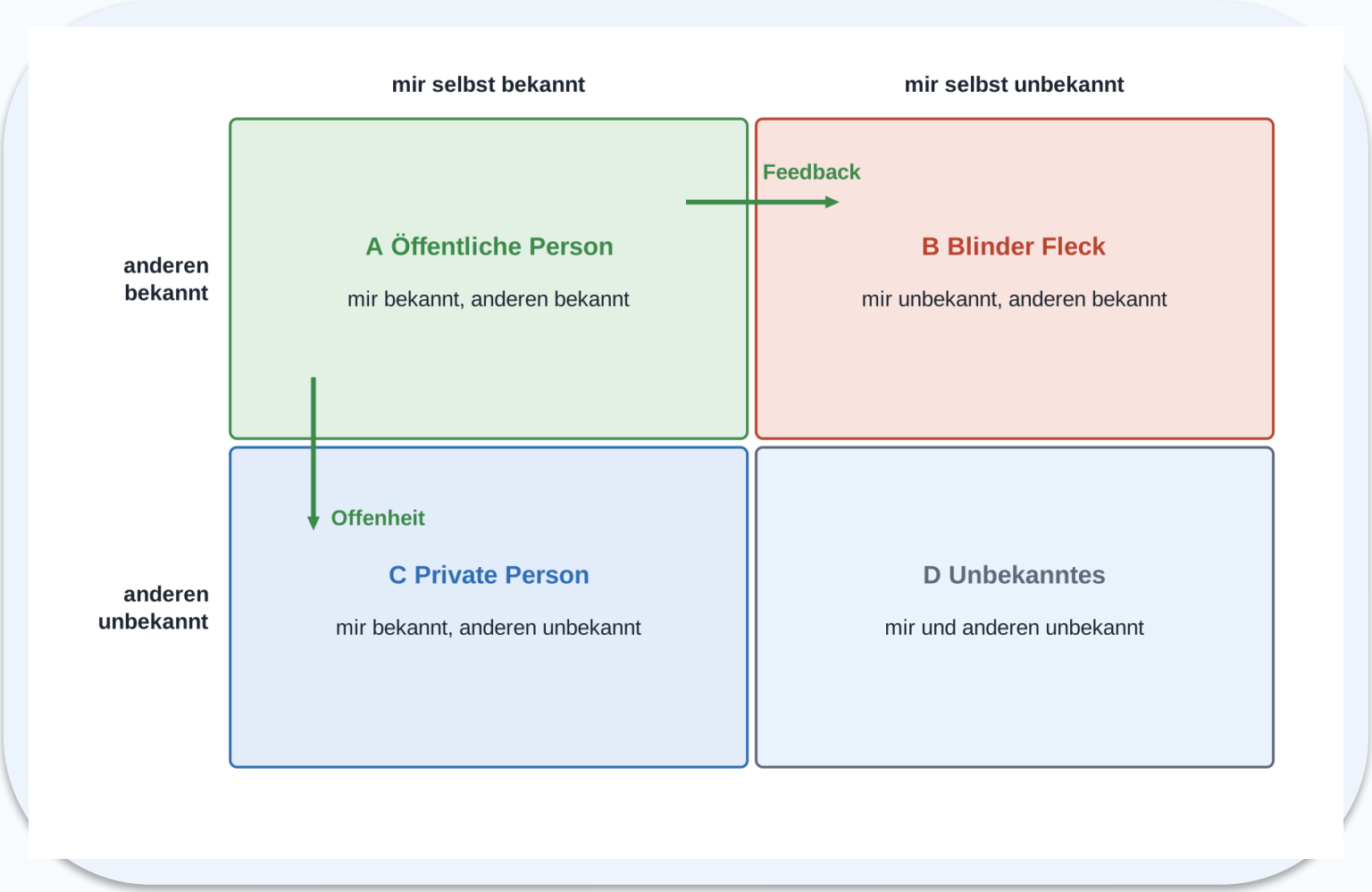


Abb. 31: Das Johari-Fenster · Arbeits- und Übungsbuch S. 38

Drei Stufen des Zuhörens

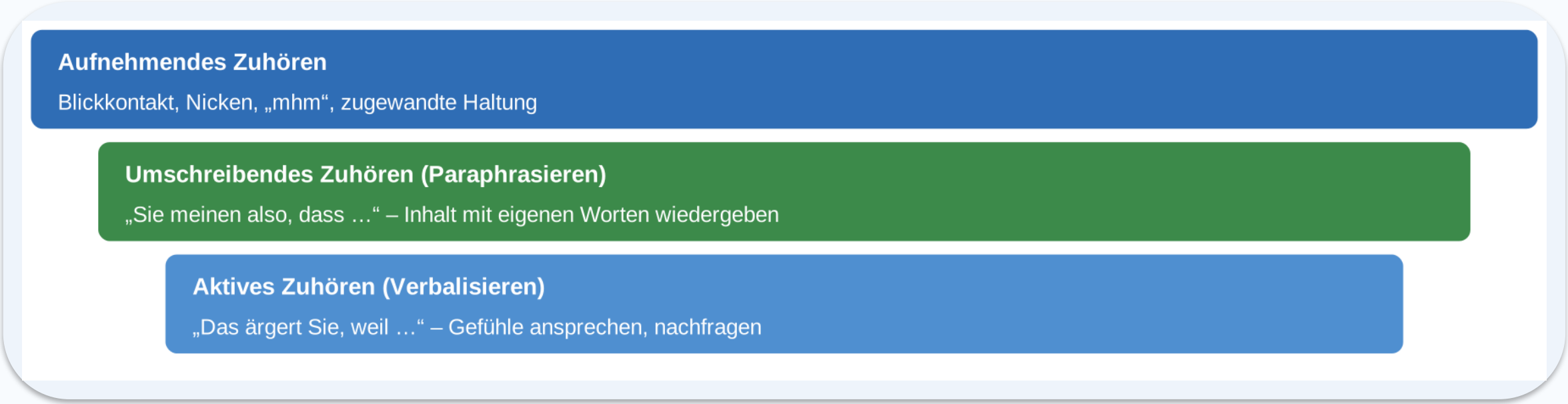


Abb. 32: Drei Stufen des Zuhörens · Arbeits- und Übungsbuch S. 38

Du-Botschaft und Ich-Botschaft im Vergleich

	Du-Botschaft (wirkt als Angriff)	Ich-Botschaft (lädt zum Gespräch ein)
Beispiel	„Du kommst schon wieder zu spät!“	die drei farbigen Bausteine unten
Aufbau	Bewertung der Person, Verallgemeinerung („immer“, „nie“)	beobachtbares Verhalten + Wirkung auf mich + Wunsch
Folge	Rechtfertigung, Gegenangriff, Rückzug	Verständnis, Lösungssuche, Beziehung bleibt intakt

Ich-Botschaft vollständig:

1 Verhalten	2 Wirkung auf mich	3 Wunsch
„Bei den Übergaben am Montag und Dienstag warst du nicht dabei.	Dadurch fehlten mir Informationen zu zwei offenen Fällen; das macht mir Sorgen.	Ich wünsche mir, dass du künftig um 14 Uhr teilnimmst oder vorher eine Vertretung organisierst.“

Abb. 34: Du-Botschaft und Ich-Botschaft im Vergleich · Arbeits- und Übungsbuch S. 39

Grundsätze der Zusammenarbeit und Kommunikation

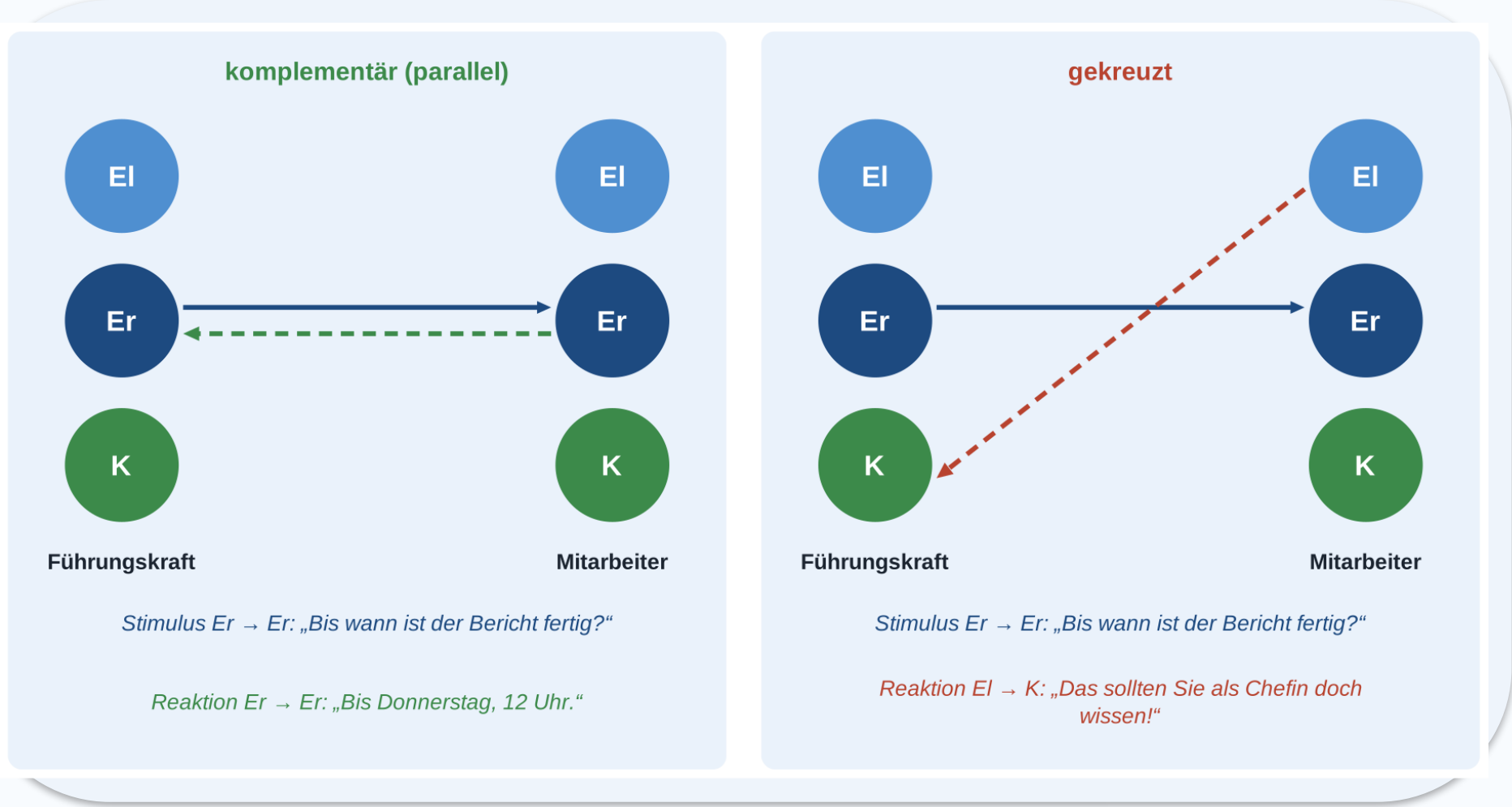
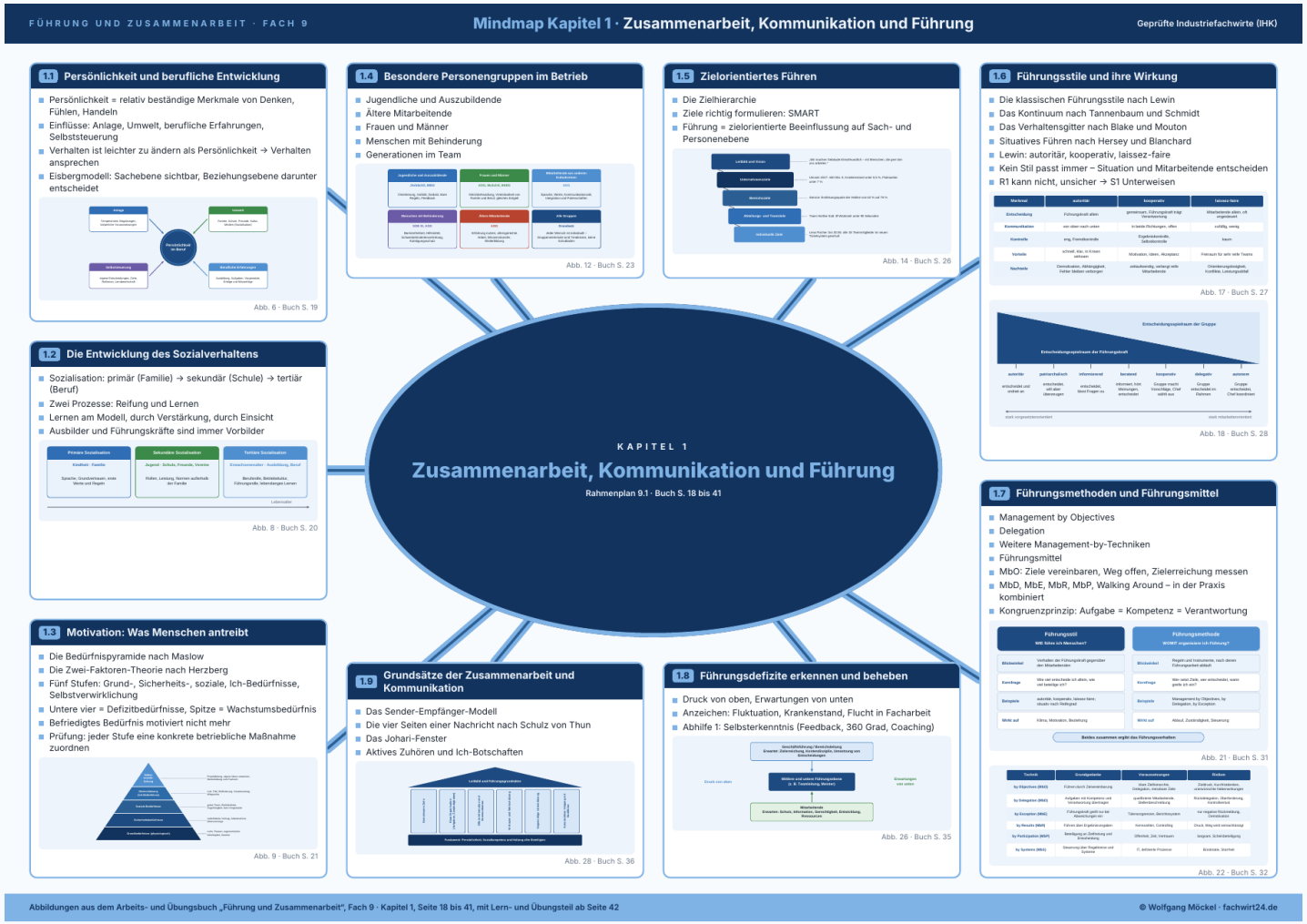


Abb. 35: Komplementäre und gekreuzte Transaktion: Stimulus und Reaktion zusammen betrachten · Arbeits- und Übungsbuch S. 40

Mindmap Kapitel 1



Auf einen Blick

- Persönlichkeit entsteht aus Anlage, Umwelt, beruflichen Erfahrungen und Selbststeuerung.
- Sozialverhalten entwickelt sich aus Anlage, Reifung, Erfahrung und Lernen.
- Maslow (Modellannahme): Bedürfnisse wirken stufenweise.
- Jugendliche, Ältere, Frauen und Männer, andere Kulturkreise und Menschen mit Behinderung brauchen passende Maßnahmen ohne Pauschalurteile; AGG, JArbSchG, SGB IX und MuSchG beachten.
- Ziele werden aus der Zielhierarchie abgeleitet und gemeinsam vereinbart.
- Der Führungsstil beschreibt, wie geführt wird: Lewin, Kontinuum nach Tannenbaum/Schmidt, Verhaltensgitter und situatives Führen nach dem Reifegrad R1 bis R4.
- Stil = WIE ich führe · Methode = WOMIT ich Führung organisiere
- Führungsdefizite zeigen sich an Fluktuation, Fehlzeiten und Konflikten.
- Sender-Empfänger-Modell, vier Seiten einer Nachricht, Johari-Fenster und Transaktionsanalyse erklären Missverständnisse.

Teste dich: drei Fragen zum Kapitel

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

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

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

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

3. Wovon hängt ab, ob eine Beurteilung delegiert werden darf?

A) Allein vom Zeitbudget der Führungskraft
B) Vom Wunsch des Mitarbeitenden
C) Von Gesetz, Organisation und Vollmachten
D) Sie darf nie delegiert werden

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

So geht es weiter

Arbeits- und Übungsbuch	„Führung und Zusammenarbeit“, Fach 9: Kapitel 1, Seite 18 bis 41, mit Lern- und Übungsteil ab Seite 42 (Lernkarten, Richtig oder falsch, Kurzfragen und Fallaufgaben in drei Ebenen)
Multiple-Choice-Aufgaben	zu Kapitel 1 mit Lösungen und Erklärungen, kostenlos auf fachwirt24.de
Mindmap	Kapitel 1 als A3-Poster mit den Grafiken aus dem Buch, kostenlos auf fachwirt24.de
Prüfung	Führung und Zusammenarbeit steckt in beiden Situationsaufgaben und fast immer auch im Praxisthema deiner Präsentation

© Wolfgang Möckel · fachwirt24.de