



Lehrbrief

Zusammenarbeit im Betrieb
(Führungskraft für Bäderbetriebe)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Wegweiser durch den Lehrbrief.....	7
Übergeordnete Lernziele des Fernlehrgangs	10
1 Personalmanagement	11
1.1 Grundlagen des Personalmanagements	11
1.1.1 Historische Entwicklung des Personalmanagements.....	11
1.1.2 Personalmanagement als betriebliche Funktion.....	13
1.1.3 Beschäftigungsformen.....	13
1.2 Personalmanagementfelder.....	16
1.2.1 Personalbedarfsbestimmung.....	16
1.2.2 Personalbestandsanalyse	20
1.2.3 Personalbeschaffung	20
1.2.4 Personalentwicklung.....	29
1.2.5 Personalfreisetzung	31
1.2.6 Personaleinsatz.....	32
1.2.7 Personalkostenplanung	33
1.2.8 Mitarbeiterführung.....	36
1.3 Prävention sexualisierter Gewalt bei Kindern und Jugendlichen	41
1.3.1 Hintergrund und gesetzliche Bestimmungen.....	41
1.3.2 Relevanz für Meister für Bäderbetriebe.....	41
2 Grundlagen über das Sozialverhalten des Menschen	44
2.1 Entwicklungsprozess des Einzelnen	44
2.1.1 Betrieb als psychologisches Feld	46
2.1.2 Mitarbeiter im Betrieb als Individuum	47
2.1.3 Persönlichkeitspsychologische Modelle.....	49
2.2 Gruppenverhalten.....	58
2.2.1 Grundbegriffe der Soziologie.....	58
2.2.2 Gruppenarten	60
2.2.3 Gruppendynamische Zusammenhänge.....	62
3 Einflüsse einer Führungskraft auf die Zusammenarbeit im Betrieb	66
3.1 Die Rolle einer Führungskraft.....	66
3.2 Kommunikation.....	69
3.2.1 Information und Kommunikation	69
3.3 Gesprächsführung.....	72
3.3.1 Bedeutung der Kommunikation	72
3.3.2 Gesprächsanlässe	83
3.3.3 Gesprächsführung	87
4 Motivation.....	97
4.1 Motivation und Motiv	98
4.2 Motivarten	99
4.2.1 Mechanistische Auffassung (nach Taylor).....	99
4.2.2 Sozialorientierte Auffassung (Human-Relation-Bewegung)	100

4.2.3 Bedürfnisorientierte Theorie (nach Maslow).....	100
4.2.4 XY-Theorie (nach McGregor).....	102
4.2.5 Complex-man-Theorie (nach Schein).....	102
4.3 Methoden der Motivationsförderung.....	103
4.4 Teamarbeit: Vorzüge und Voraussetzungen.....	107
5 Konflikte: Methoden der Konfliktlösung.....	115
5.1 Methodisches Vorgehen bei der Beurteilung von Konflikten	116
5.2 Konfliktarten	117
5.3 Konflikteskalationsstufen.....	120
5.4 Konfliktverhalten und Konfliktstile.....	122
5.5 Methoden zur Konfliktlösung.....	123
6 Einflüsse des Betriebes auf das Sozialverhalten	127
6.1 Arbeitsplatz- und Betriebsgestaltung.....	127
6.1.1 Ergonomische Zusammenhänge	128
6.1.2 Beanspruchungen und Belastungen im Betrieb	134
Nachwort	138
Anhang.....	139
Lösungen und Kommentare zu den Übungen	139
Tabellenverzeichnis.....	146
Abbildungsverzeichnis	146
Glossar	147
Literaturverzeichnis	149



4 Motivation



Lernziele

Nach der Bearbeitung des Kapitels . . .

- können Sie die Begriffen Motivation und Motiv erklären,
 - sind Sie in der Lage, die verschiedenen Motivarten zu unterscheiden,
 - können Sie die Methoden der Motivationsförderung erläutern,
 - sind Sie in der Lage, die Übertragung von Aufgaben und deren anschließende Kontrolle zu erläutern,
 - können Sie die Vorzüge und Voraussetzungen von Teamarbeit erkennen,
 - können Sie die Notwendigkeit des methodischen Vorgehens bei der Beurteilung von Konflikten im Betrieb erklären,
 - sind Sie in der Lage, die verschiedene Konfliktarten und ihre Ursachen zu erkennen,
 - können Sie die Konflikteskalationsstufen beurteilen,
 - können Sie das Konfliktverhalten und Konfliktstile benennen,
 - sind Sie in der Lage, die Methoden zur Konfliktlösung anzuwenden,
 - können Sie die ergonomische Zusammenhänge erklären,
 - sind Sie in der Lage, die Beanspruchung und Belastung im Betrieb zu beurteilen.
-

Der Begriff der Motivation nimmt in der Dienstleistungsbranche und damit auch in den Bäderbetrieben eine zentrale Stellung ein. Nur motivierte Mitarbeiter stellen eine optimale Kundenbetreuung sicher, ohne dass eine ständige Kontrolle ausgeübt werden muss.

Entsprechend wirken die Motivation und die Qualifikation der Mitarbeiter intern als Qualitätsindikator und werden extern im Markt als Qualitätsmerkmal gesehen (Pepels, 2005, S. 184). Wenn Sie nämlich motivierte und damit engagierte und im Sinne Ihres Unternehmens denkende und handelnde Mitarbeiter haben, dann brauchen Sie sich auch um Führungstechniken nicht mehr so viele Gedanken zu machen. Neben der fachlichen Qualifikation ist die Motivation eine wichtige Voraussetzung zur Erfüllung der Arbeitsanforderungen und Arbeitsaufgaben. Die Motivation entscheidet darüber, ob und inwieweit der Mitarbeiter sein Wissen und sein Können tatsächlich einsetzt (Röben, 2006b, 81 f.).

4.1 Motivation und Motiv

Motivieren bedeutet jemanden veranlassen, ein Verhaltensmuster zu Gunsten eines neuen aufzugeben. Der Unterschied zur Manipulation liegt darin, dass bei der Motivation am Ende beide Seiten zufrieden sind (Röben, 2007, S. 22).



Merke

Im Führungsprozess kann Motivation als eine aktive und zielgerichtete Beeinflussung oder Steuerung des Verhaltens bezeichnet werden (Wöhe & Döring, 1996, S. 131).

Eine optimale Motivation – und damit eine optimale Führung – ist dann gegeben, wenn der Mitarbeiter davon überzeugt ist, seine eigenen Ziele durch den persönlichen Einsatz für die Ziele des Unternehmens zu erreichen, ohne dass diese ständig überwacht oder kontrolliert werden müssen (Röben, 2006b, S. 100). Motivation entsteht dabei meist durch äußere Anreize, die auf innere Antriebe abzielen (Olfert & Rahn, 1994, S. 161).

Man unterscheidet zwei Arten von Motivation:

- **die Motivation von innen („intrinsische Motivation“)**

Bei der Motivation von innen entscheiden allein die Einstellung und der Wille, weswegen diese Motivationsart auch als ‚Primärmotivation‘ bezeichnet wird. Intrinsisch ist ein Anreiz, wenn er aus der Arbeit selbst kommt (Boese & Morgenstern, 2006, S. 62). Das meint die Befriedigung von Motiven wie dem Kontaktmotiv, dem Leistungsmotiv, dem Motiv nach Sinnggebung, Selbstverwirklichung und Erfolg. Äußere Anreize sind in diesem Falle zweitrangig, da die Aufgabe selbst bereits Motivation genug ist.

- **die Motivation von außen („extrinsische Motivation“)**

Bei der extrinsischen Motivation (auch ‚Sekundärmotivation‘ genannt) erfolgt die Motivation durch äußere Gegebenheiten oder Anreize, beispielsweise durch materielle Anreize wie ein höheres Gehalt, Prämien oder die private Nutzung eines Dienstwagens. Aber auch immaterielle Anreize, z. B. Arbeitsplatzsicherheit oder Gestaltungsmacht, gehören dazu.

Es kann festgehalten werden: Motive, die durch die Folgen der Tätigkeit befriedigt werden, sind extrinsisch (Boese & Morgenstern, 2006, S. 62).

Welche Motive jemanden im Einzelnen konkret bewegen (der lateinische Wortstamm ist ‚movere‘ = sich bewegen, Staehle, 1994, S. 204), „mehr, besser oder schneller etwas zu tun, ist seit dem Altertum diskutiert worden“ (Weis, 2005, S. 280). Auch zahlreiche Probleme bei der Messung der Motivation bzw. der relevanten Variablen sind zu konstatieren (Staehle, 1994, S. 204–205).

Motive sind nach Becker (1994, S. 114) Verhaltensbereitschaften, die festlegen, was Individuen wünschen, um motivational befriedigt zu sein. Die individuellen Dispositionen wie Streben nach Macht, Achtung oder Sicherheit können durch Anreize aktiviert werden und dann ein individuelles Verhalten auslösen.



Merke

„Ein Motiv ist der Beweggrund eines Verhaltens zur Befriedigung eines Bedürfnisses“ (Boese & Morgenstern, 2006, S. 62).

Der Mensch verfügt über viele Motive, die irgendwie hierarchisch nach ihrer individuellen Bedeutung miteinander verwoben und geordnet sind, deren Ordnung sich jedoch ständig verändern kann. Menschliche Motive werden bestimmt durch Erfahrungen der Vergangenheit sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisationen: Der Mensch ist lernfähig (Schlaffke & Wadsack, 2009, S. 48).

Da in der Regel selten ein einziges Motiv für ein Verhalten vorliegt, sondern es sich meistens um ein ganzes Bündel von Motiven handelt, nennt man das ‚Motivation‘ (Boese & Morgenstern, 2006, S. 63).



Übung 4.1

Nennen Sie jeweils mindestens drei mögliche Motive für die folgenden Verhaltensweisen:

- Jemand besucht ein Schwimmbad.
- Ein Azubi arbeitet länger.
- Sie wollen die Meisterprüfung ablegen.

4.2 Motivarten

Um Einblick in die Motivarten zu bekommen, ist ein Rückblick auf die Geschichte des Personalwesens hilfreich. Im Laufe der Zeit herrschten nämlich verschiedene Menschenbilder vor, die hinter jedem Führungsstil stecken. Die wichtigsten Menschenbilder werden im Folgenden in Kurzform dargestellt, um die Verbindung zu den unterschiedlichen Führungs- und damit Motivationsmethoden aufzuzeigen.

4.2.1 Mechanistische Auffassung (nach Taylor)

Nach der Auffassung von Taylor wird davon ausgegangen, dass der Mensch ein einfach strukturiertes Wesen ist. Der Mensch wird als reiner Produktionsfaktor angesehen, der seine Leistung für eine bestimmte Gegenleistung erbringt. Hier dominieren Befehl

und Gehorsam sowie Arbeitsleistung und Lohnzahlung. Der Mensch wird als rational und ökonomisch denkend („rational economic man“) eingestuft.

4.2.2 Sozialorientierte Auffassung (Human-Relation-Bewegung)

Während eines Experimentes wurde entdeckt, dass die menschlichen Beziehungen eine wichtige Rolle für die Arbeitsleistung spielen. So zählen nicht nur Leistung und Gegenleistung, sondern die Arbeitszufriedenheit (sowohl was die Art der Tätigkeit als auch die Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten angeht) tritt verstärkt in den Vordergrund.

Während dieser Untersuchungen wurde auch die Existenz der informellen Gruppen entdeckt, auf die bereits näher eingegangen wurde (vgl. Kapitel 1.2.2). Außerdem wurden hier erstmals Elemente der Motivation für die Arbeitsleistung verantwortlich gemacht. Der Mensch wurde vor allem als soziales Wesen („social man“) angesehen.

4.2.3 Bedürfnisorientierte Theorie (nach Maslow)

Die Theorie von Maslow ist vor allem wegen der Form, in der sie Maslow präsentierte, berühmt geworden. Seine Bedürfnispyramide wird auch heute noch sehr gerne zur Erklärung von Führungstechniken oder Motivationstheorien herangezogen. Maslow erkannte, dass der Mensch nicht nur Grundbedürfnisse hat, sondern dass er weitere Bedürfnisse besitzt und sich ab einer bestimmten Stufe auch selbst motivieren kann („self actualising man“).

Da die unterschiedlichen Bedürfnisse nicht losgelöst von den anderen betrachtet werden können, entwickelte Maslow eine Bedürfnispyramide, die ausdrücken soll, dass bestimmte Bedürfnisse auf anderen aufbauen, d. h. die Bedürfnisse entstehen erst, wenn die untergeordneten Bedürfnisse zu einem wesentlichen Teil befriedigt sind.



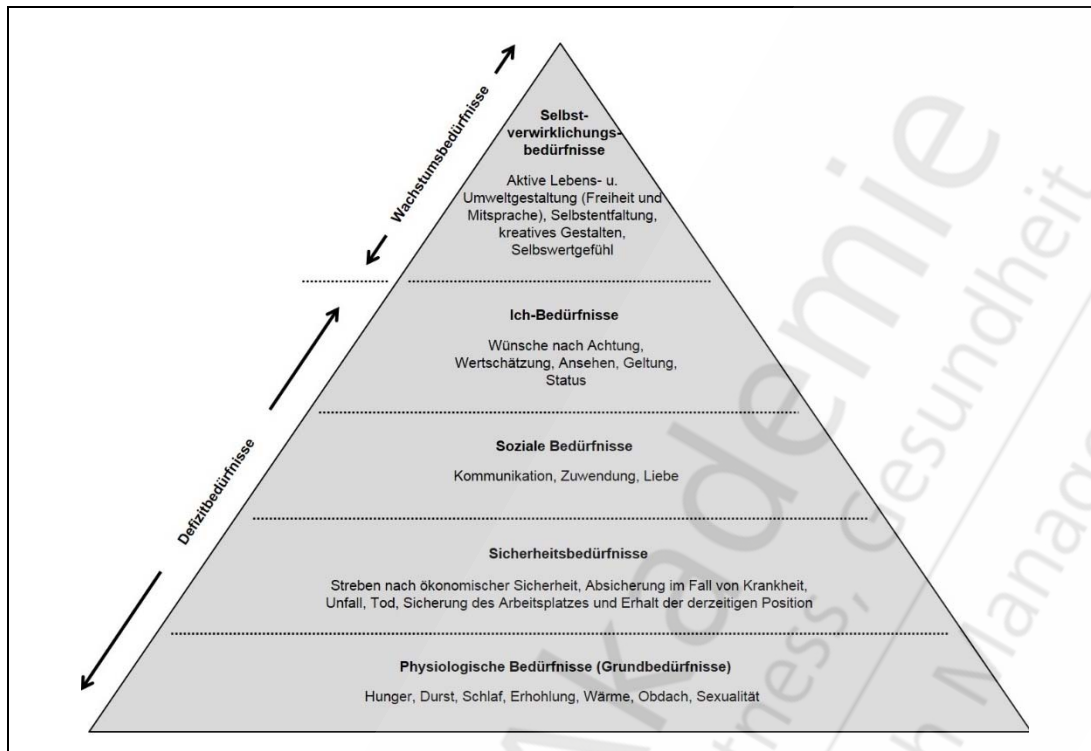


Abb. 20: Bedürfnispyramide von Maslow (modifiziert nach Weis, 2010, S. 281)

Maslow unterscheidet fünf Klassen grundlegender, biologisch determinierter Motive. Die unteren vier Motivklassen folgen dem Homöostaseprinzip (Defizitmotive). Die oberste Motivklasse folgt dem Entfaltungsprinzip (Wachstumsmotive).

- **Physiologische Bedürfnisse:** körperliche Bedürfnisse wie Atmung, Durst, Hunger, Sex. Werden diese Bedürfnisse nicht erfüllt, drohen Störungen im körperlichen und/oder seelischen Bereich.
- **Sicherheitsbedürfnisse:** Wünsche nach einem sicheren Arbeitsplatz, sozialer Sicherheit und Geborgenheit, einer guten Altersversorgung, Schutz vor Unfällen – alles Beispiele aus dem betrieblichen Bereich.
- **Kontaktbedürfnisse:** soziale Bedürfnisse, wie Wünsche nach Zusammenarbeit und Austausch mit Kollegen, Freunden und auch ein gutes Betriebsklima.
- **Bestätigung:** Bedürfnis nach Anerkennung der Leistung, die man bringt, nach Achtung, Status-Symbolen, Macht und Anerkennung etc.
- **Selbstverwirklichung:** hoch gestecktes, oft unerreichbares Bedürfnisziel. Mittel können Einfluss und Macht sein, das Gefühl, Dinge (z. B. Betriebe) nach dem eigenen Willen lenken und gestalten zu können (Boese & Morgenstern, 2006, 62 f.).

Die fünf Motivklassen stehen in einem hierarchischen Verhältnis zueinander, das die Rangfolgen ihrer Befriedigung beschreibt. Nach dem Progressionsprinzip wird das Verhalten von Menschen immer durch das niedrigste, nicht befriedigte Bedürfnis motiviert. Motive der nächst höheren Motivklasse können nur dann verhaltensbestimmend wirken, wenn die niedrigeren Motive weitgehend befriedigt sind (Kühlmann,