

Arbeitsplatzgestaltung

Welchen Einfluss hat die Arbeitsplatzgestaltung auf die Produktion?

Die Arbeitsplatzgestaltung ist eine Führungsaufgabe. Gute Arbeitsergebnisse/Effektivität hängen wesentlich von der Gestaltung des Arbeitsplatzes ab. Bei einer ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung kommt es zu weniger Fehlzeiten und Erkrankungen, die Motivation steigt und das allgemeine Betriebsklima wird verbessert

Beschreiben sie 3 Kriterien bei der Errichtung eines Arbeitsplatzes

- Grundsätzlich sollte der Arbeitsplatz ergonomisch gestaltet sein, die körperliche und psychische Beanspruchung sollte für die MA so gering wie möglich sein. Dadurch steigt die Motivation, Krankheits- und Fehltage sinken. Dies wird beispielsweise durch in der Höhe verstellbare Stühle, Computerbildschirme auf Augenhöhe, gute Erreichbarkeit von Bedienelementen realisiert.
- Es sollten gute Lichtverhältnisse gegeben sein. Schlechtes Licht vermindert die Konzentration und macht müde und kann Kopfschmerzen verursachen. Der Arbeitsplatz sollte optimal ausgeleuchtet sein, am besten auf künstliches Licht verzichten sondern Tageslicht ermöglichen.
- Für einen niedrigen Lärmpegel sorgen. Lärm vermindert die Konzentrationsfähigkeit und kann über einen längeren Zeitraum das Gehör dauerhaft schädigen. Falls Lärm nicht zu vermeiden ist kann man für entsprechenden Gehörschutz sorgen, oder Lärm-Schutzwände installieren.

Was versteht man unter Work Life Balance ?

- Unter Work Life Balance versteht man ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Berufsleben. Diese sollten miteinander harmonisieren, ein Gleichgewicht der beiden Lebensbereiche soll entstehen, ohne dass sie sich gegenseitig behindern

Drei Maßnahmen um Work Life Balance zu ermöglichen.

- Die Personaleinsatzplanung sollte langfristig abgesprochen werden. So kann zum Beispiel Rücksicht auf die Urlaubswünsche der einzelnen Mitarbeiter genommen werden.
- Kurzfristige Einsätze beispielsweise für den Außendienst sollten vermieden werden. So müssen z.B. private Termine des Mitarbeiters nicht verschoben werden.
- Überstunden und Mehrarbeit sollten vermieden werden, damit der Mitarbeiter beispielsweise noch Zeit für das Wöchentliche Fußballtraining mit seinen Freunden hat.

Drei Positive Auswirkungen der Work-Life Balance

- Durch eine attraktiv gestaltet Work Life Balance kommen weniger Krankheits- und Fehltage zustande. Krankheitstage können z.B. entstehen in dem der Mitarbeiter durch viele Überstunden erschöpft ist.
- Die Mitarbeiter sind generell zufriedener und motivierter. Dies wirkt sich positiv auf das Betriebsklima, als auch auf die Produktion/Leistungsbereitschaft aus
- Dadurch entsteht eine niedrigere Fluktuationsrate

Beschreiben sie 2 Maßnahmen zur Arbeitsplatzgestaltung oder Umgebung mit Begründung

- Eine Maßnahme ist die Gestaltung der Arbeitszeit. Es könnte zum Beispiel ein Dreischichtsystem entwickelt werden, bei dem die Wünsche der Mitarbeiter zur Personaleinsatzplanung berücksichtigt werden können. Dies ermöglicht eine positive Work-Life Balance. Außerdem wird so eine gute Ausnutzung hochautomatisierter Maschinen ermöglicht.
- Eine Andere Maßnahme ist die Entgeltgestaltung. Es kann zum Beispiel ein Prämienlohn umgesetzt werden, beispielsweise eine Sonderzahlung wenn der Auftrag schneller als geplant fertiggestellt wurde. Dieser ist flexibel einsetzbar und setzt einen Anreiz zu hoher Leistung.

Jobrotation

- Ist der Wechsel von Aufgaben und Aufgaben Bereichen in einem Bestimmten Turnus. Z.b wechselt der Mitarbeiter nach 6 Monaten seinen Produktionsbereich von der Drehmaschine zur Fräsmaschine.
- Vorteile: Der Mitarbeiter lernt andere Arbeitsbereiche in dem Unternehmen kennen. Dies verbessert die betriebliche Kommunikation, der Mitarbeiter versteht Zusammenhänge besser und es wird eine flexiblere Urlaubsplanung gegeben, da auch andere Aufgaben vom Mitarbeiter übernommen werden können.

Jobenlargement

- Ist die Erweiterung eines Aufgabenbereiches um Aufgaben des gleichen Anforderungsniveaus.
- Beispiel : Der Mitarbeiter erhält eine zusätzliche Aufgabe und der Produktion, wie z.B. die anschließende Qualitätskontrolle.
- Vorteile: Dies spart Kosten, da die Mitarbeiter flexibel einsetzbar sind
- Da der Berufsalltag Abwechslung bietet sind die Arbeitgeber zufriedener und motivierter

Jobenrichment

- Der Aufgaben Bereich wird durch Aufgaben eines höheren Qualifikationsniveaus ergänzt
- Beispiel: Der Mitarbeiter erhält Entscheidungsbefugnisse bezüglich einer Produktfreigabe.
- Vorteile: Schnittstellen Optimierung
- Prozessoptimierung
- Einfluss auf Gestaltung des Arbeitsablaufes

Rollen des Meisters

Job Fachmann

- Der Meister ist Ansprechpartner für schwierige fachliche Probleme im Bezug auf Arbeitsprozesse im Betrieb. Beispielsweise hat ein Mitarbeiter Probleme mit der elektrischen Fehlersuche bei einer Drehmaschine

Verantwortlicher für AS und US

- Er ist ein Vorbild für AS und US. Er ist Unterweiser in Fragen zur AS in der Gruppe und am Arbeitsplatz. ZB eine Frage zu S3 Sicherheitsschuhen

Anweiser für Spezialaufgaben

- Er muss für Spezialaufgaben einen geeigneten Mitarbeiter finden. zB die Reparatur eines Röntgengerätes. Der Mitarbeiter muss beispielsweise eine Strahlenschutzunterweisung erhalten haben.

Berater für Persönliche Problem.

- Er hat ein offenes Ohr für Persönliche Probleme eines Mitarbeiter. Beispielsweise bei einem Trauerfall in der Familie steht er ihm bei und gibt ihm Unterstützung.

Vermittler zwischen Betriebsleitung und Team.

- Er gibt Inforationen wie zb die Bekanntgabe einer neuen Produkteinführung weiter. Er Erläutert diese und erklärt die Anweisungen der Betriebsleitung

Rollenkonflikte

- Er muss die Vorgaben des Betriebsleiters umsetzen , obwohl man nicht von dessen Sinn überzeugt ist. Zb fallen Überstunden an obwohl diese eigentlich nicht notwendig sind.
- Es kann ein Konflikt als Berater und Vorgesetzter entstehen. Beispielsweise bei einer Genehmigung eines Urlaubsantrages, obwohl es die betriebliche Situation aufgrund eines wichtigen Auftragen nicht zulässt

Erkläre 4 andere Rollen

- Fachmann
- Moderator
- Coach
- Mitarbeiter

Gebe zwei Gründe für stetigen Wandel des Meisters an

- Globalisierung
- Spezialisierung

- Industrie 4.0

Erkläre anhand von 2 Situationen die Auswirkung auf die Meisterrolle

- Konnten in der Vergangenheit die Entscheidung- und Ausführungsebene klar getrennt werden, so erwarten die Mitarbeiter heute, frühzeitig in Entscheidungsprozesse eingebunden zu werden
- Während früher mehr autoritär geführt wurde, erwartet die heutige Mitarbeitergeneration eher einen kooperativen Führungsstil, der den Beteiligten Handlungsspielräume gibt und Chancen zur Selbstverwirklichung ermöglicht.

Autorität

Amtsautorität

- Amtsauctorität besitzt jemand ,dem die Auctorität „von Amtswegen“ zugesprochen wird.
- Dies kann z.B. ein Polizist sein

Fachliche Auctorität

- Ist die Auctorität die durch überragende Fachkompetenz und Erfahrung, Ansehen bei anderen sichert. Das Vorbild in Wissen überzeugt unmittelbar. Dies kann z.B jemand sein der überragende SPS-Kenntnisse hat.

Persönliche Auctorität

- Diese gründet sich auf Wesensarten und Verhaltensweisen die als nachahmenswert angesehen werden. Die sittliche Haltung und insbesondere der korrekte Umgang mit anderen sichern nachhaltig Anerkennung durch die Vorbildfunktion.

Beschreibe 5 Regeln um Auctorität zu erzeugen

- Er verdeutlicht durch Sprache, Gestik Mimik Haltung seine Auctorität. Z.B hält er Blickkontakt mit seinen Mitarbeitern
- Er erweitert ständig seine Fachkompetenz. Z.b nimmt er an Regelmäßigen Weiterbildungen/Schulungen teil oder erweitert sich Wissen durch Fachliteratur
- Er führt die Mitarbeiter auf Augenhöhe und schätzt sie wert. Er behandelt sie als Mensch und nicht als „billige Arbeitskraft“
- Er kommuniziert klar und verständlich und ist transparent. Er klärt die Mitarbeiter beispielsweise auch über Fehlentscheidungen auf.

- Er überprüft die Spielregeln innerhalb der Gruppe. Beispielsweise die Einhaltung des Handyverbots außerhalb den Pausenzeiten.

Delegieren

Beschreiben wie man delegiert

- Die Aufgabe sollte klar und verständlich definiert sein., damit keine Missverständnisse oder Unklarheiten auftreten (Wie, Wann, Warum, Was sollte getan werden)
- Die Kompetenzen sollen übertragen und Abgegrenzt werden. Es sollen z.B nur die Stundenzettel der Werkstattmitarbeiter abgeglichen werden, jedoch nicht die der Außendienst Techniker.
- Das Informationsnetz sollte zugänglich gestaltet sein. Dem Mitarbeiter sollen z.B benötigte Dokumente (z.B Stromlaufpläne/Anwesenheitslisten zur Verfügung gestellt werden. Er soll auch erfahren an wen er sich Bei Problemen wenden kann
- Es soll eine Zeitliche Begrenzung festgelegt werden. Er soll Beispielsweise diese Aufgabe nur für 2 Wochen übernehmen, da nach dieser Zeit beispielsweise Änderungen durch den Industriemeisters vorgenommen werden müssen.

Warum Delegieren.

- Es dient zur Arbeitsentlastung. Man hat zb mehr zeit für planerische Aufgaben (zB. Personaleinsatzplanung)
- Der Aufgabenbereich der Mitarbeiter wird erweitert. Dies kann die Mitarbeiter motivieren und trägt zur Selbstverwirklichung bei.
- Die Spezialkenntnisse der Mitarbeiter können ausgenutzt werden. Wenn der MA beispielsweise die besten SPS Kenntnisse zur Behebung des Problems hat, steigert dies die Arbeitsproduktivität.

Was sollte man nicht delegieren?

- Mitarbeitergespräche
- Beurteilungen
- Zielvereinbarungen
- Einstellung von Mitarbeitern
- Kündigungen

Beschreiben sie Zwei Fehler beim Delegieren

- Die Mitarbeiter können durch die Aufgabe überfordert sein, da sie beispielsweise nicht die nötige Fachkompetenz für diese Aufgabe besitzen (z.B. mangelnde IT-Kenntnisse). Die Mitarbeiter können demotiviert werden.
- Die Aufgabe wird unbegründet zurückgenommen. Der Mitarbeiter macht sich Gedanken wieso er diese Aufgabe doch nicht ausführen soll. Es könnte sein Selbstvertrauen beeinträchtigen
- Keine gute Vorbereitung
- Willkürliches Eingreifen

Was ist Rückdelegation

- Darunter ist zu verstehen, dass die Mitarbeiter versuchen die Aufgabe an ihren Vorgesetzten zurückzugeben

Was macht man wenn der Mitarbeiter die Aufgabe zurückweist

- Man kann die Erwartung an den Mitarbeiter zurückschrauben, auf eine Delegation verzichten, oder auf einen anderen vielleicht weniger geeigneten Mitarbeiter zurückgreifen
- Alternativ könnte man den Mitarbeiter nach dem Grund Fragen wieso er diese Aufgabe nicht machen möchte und ihm erklären dass man ihn für diese Aufgabe sehr geeignet hält. Man kann ihn in Kurzen Schritten dorthin führen und die Aufgabe in kleine Teilaufgaben splitten. Dies Ermöglicht Erfolgserlebnisse und trägt zur Motivation bei. Man kann den Mitarbeiter auch eine Fortbildung oder Schulung anbieten um seine Fachkompetenzen zu steigern.

Führungsmittel

Beschreiben sie 3 Gründe warum Führungskräfte Probleme mit der Kontrolle der MA haben

- Die Kontrolle der Mitarbeiter benötigt einen hohen Zeitbedarf. Deshalb ist ein gutes Zeitmanagement vonnöten. Daher ist es wichtig ein effektive und geeignete Kontrollmethode auszuwählen
- Die Meister wollen nicht überwachter ihrer Mitarbeiter sein. Sie befürchten dass dadurch ein Misstrauen entsteht und die Mitarbeiter weniger motiviert sind
- Jeder Mitarbeiter braucht eine andere Form der Kontrolle. Eine Einstellung darauf ist sehr zeitaufwändig. Nicht jeder Mitarbeiter findet sich z.B mit einer Selbstkontrolle aufgrund zB mangelnder Fachkompetenz

Beschreiben sie 2 Grundsätze was man bei Kontrollen beachten soll

- Die Mitarbeiter sollten genau über die Art, den Zeitpunkt und den Grund der Kontrolle informiert werden (Kontrollparameter). So wird Ruhe bewahrt und die Mitarbeiter werden nicht demotiviert.
- Bei der Arbeitssicherheit ist regelmäßige Kontrolle ein Muss. Sie gibt den Mitarbeitern Sicherheit

- Keine umfassenden und unnötigen Kontrollsysteme einführen, dies führt zu Vertrauensbruch, die MA fühlen sich nicht mehr für ihre Arbeit verantwortlich

Beschreiben sie welche Kontrollverfahren gibt es?

- Selbstkontrolle: Die Mitarbeiter kontrollieren sich selber nach vorgegeben Richtlinien. Dies hat eine hohe Motivationswirkung. Jedoch kann die Korrektur nicht mehr oder zu spät erfolgen
- Fremdkontrolle: Die Kontrolle wird durch eine andere Abteilung oder durch den Vorgesetzten durchgeführt. Dies beinhaltet einen hohen Sicherheitsgrad, da alles vom Vorgesetzten kontrolliert wird. Jedoch kann diese Methode motivationshemmend sein.
- Stichprobenkontrolle: Diese wird in der Regel sporadisch durchgeführt (z.B. 1x am Tag). Die Abweichungen können dann sofort korrigiert werden. Es kann jedoch unter Umständen Misstrauen erzeugt werden
- Ergebniskontrolle: Die Endergebnisse werden durch unterschiedliche Vorgehensweisen kontrolliert. Dies hat eine hohe Motivationswirkung, da die Mitarbeiter versuchen den Anforderungen zu entsprechen. Abweichungen können jedoch nicht mehr korrigiert werden
- Vollkontrolle: Dies bietet totale Sicherheit. Und hat einen hohen zeitlichen Aufwand. Die Abweichungen sind sofort korrigierbar. Jedoch nimmt diese Art der Kontrolle die Selbstständigkeit der MA und wirkt stark demotivierend.

Begründen sie die Notwendigkeit von Kontrollen

- Die Kontrolle ist ein Vergleich eines Ist-Zustandes mit einem Sollzustand, um daraus eventuell erforderliche Korrekturmaßnahmen abzuleiten. Sie sind notwendig um Zielvorgaben abzuleiten bzw. um Abweichungen rechtzeitig zu erkennen. Es dient auch dazu dem MA eine Rückmeldung über sein Leistungsverhalten zu geben (evtl. Grundlage für Beurteilungen)

Nennen sie 8 allgemeine Faktoren was Betriebsklima positiv beeinflusst

- Eindeutige Aufgabenverteilung
- Vorbildwirkung
- Situatives Führungsverhalten
- Nachvollziehbare Arbeitsorganisation
- Angemessenes Sozialverhalten

- Persönliche und fachliche Autorität
- Regelmäßige Personalgespräche
- Empfehlung von Qualifizierungsmaßnahmen

Beschreiben sie 3 betriebliche Situationen wo Anerkennung und Kritik eingesetzt wird

- Anerkennung kann eingesetzt werden wenn eine Aufgabe nach betrieblichen Vorgaben erfüllt wurde . Dies kann zB sein wenn ein Mitarbeiter erfolgreich einen Fehler in der elektrischen Schaltung gefunden hat, und somit die Maschine wieder einsatzfähig ist.
- Eine sachliche Fehlerkorrektur kann eingesetzt werden bei einer nicht ordnungsgemäßen Ausführung oder bei einem Fehlverhalten. Zum Beispiel der Hinweis darauf, dass der falsche Schraubensicherheitslack verwendet wurde.

Nenne Gründe wieso die Mitarbeiter eine ungewollte Aufgabe nicht durchführen wollen

- Unterforderung/Überforderung
- Arbeitsbelastung insgesamt zu hoch
- Mangelnde Information oder Hintergründe
- Die Kommunikationskultur ist nicht gut
- Autoritär geprägter Führungsstil

Beschreibe Einflussmöglichkeiten des Meisters auf die Gruppe (negatives Betriebsklima)

- Vorbildfunktion, das heißt in konkreten Situationen selbst anpacken. Zum einen sehen die Mitarbeiter so, dass der Meister sich nicht zu fein für die Arbeit ist und sie unterstützt. Zum anderen können sich die Mitarbeiter an dem neuen Standard orientieren. Es fällt leichter, das Geforderte umzusetzen
- Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen wird auf die sich verändernde Kultur hingewiesen, In den Gesprächen werden die Mitarbeiter bei der Erstellung neuer Verfahrens- und Arbeitsanweisungen eingebunden, so entstehen keine Utopien, sondern umsetzbare Maßnahmen
- Kontrolle und direktes Feedback zur Zielerreichung, Ordnung und Sauberkeit durch den Vorgesetzten

Beschreibe 3 Vorteile eines anonymen Fragebogens gegenüber persönliche offene Befragung

- Durch die Anonymität ist eine wahrheitsgemäße Beantwortung zu erwarten
- Aufgrund der zur Verfügung stehenden Zeit werden mehr sachliche Antworten gegeben
- Da keine sofortige Reaktion der Mitarbeiter gefordert ist, werden emotional geprägte Antworten geringer ausfallen
- Eventueller Druck durch Vorgesetzte und Kollegen wird vermieden

Beschreibe 5 Maßnahmen, die geeignet sind, den Integrationsprozess aller Beteiligten nachhaltig zu fördern

- Mitarbeiter ankündigen, vorstellen, einweisen
- Betriebstypische Vereinbarungen bekannt geben, Sozialleistungen vorstellen
- Betriebsrat vorstellen
- In Arbeitssicherheit und UVV unterweisen
- Paten zur Verfügung stellen

Gruppenarbeit

Beschreiben sie die 4 Phasen der Teamentwicklung mit je einem betrieblichen Beispiel

Forming

- Die Mitarbeiter zeigen Respekt, überzogene Höflichkeit und ein unsicheres Verhalten zueinander. Sie sind zurückhaltend und orientieren sich am vorgesetzten. Die Mitarbeiter nähern sich vorsichtig an, um eventuelle Rollen zu erkennen und zu versuchen die gewünschte eigene Rolle (z.B. des technischen Redakteurs) einzubringen

Storming

- Konflikte treten auf und werden sichtbar. Rollen- und Aufgabenverteilung Kämpfe werden ausgetragen (z.B. Streit um die Aufgabe der Materialbeschaffung). Regeln werden aufgestellt und Grenzen werden gesetzt. Informelle Gruppen bilden sich – die Mitarbeiter zeigen Sympathie und Antipathie

Norming

- Kompromisse einer Rollen- und Aufgabenverteilung werden getroffen. Die Gruppe organisiert sich (z.B. Mitarbeiter A übernimmt die Metall- und Mitarbeiter B die Elektrofertigung). Es tritt erstmals ein Gruppengefühl auf. Die Mitarbeiter öffnen sich und genießen das Team

Performing

- Die Gruppe arbeitet eigenständig und stark aufgabenbezogen. Sie unterstützen sich gegenseitig. Übertragene Aufgaben (z.B. die Platinenbestückung) werden ausgeführt. Die einzelnen Arbeitsergebnisse werden danach zusammengefasst

Adjourning

- Ergebnisse werden besprochen. Die Gruppe verabschiedet- und trennt sich.

Erörtern sie fünf Vorteile, die das Unternehmen aus Arbeit in Gruppen der Teams generieren kann

- Durch das Arbeiten in Teams wird das unterschiedliche Wissen und Knowhow eines Mitarbeiters optimal genutzt. Stärken und Schwächen können ausgeglichen werden (z.B. Mitarbeiter A übernimmt die SPS Programmierung da er Experte auf diesem Gebiet ist und Mitarbeiter B die Lötarbeiten)
- Die Beziehung zwischen den Mitarbeitern wird intensiviert. Sie entwickeln Zusammenhalt und ein Wir-Gefühl. Es dient der Mitarbeiterbindung.
- Unternehmen setzen zunehmend auf flache Hierarchien. Der intensive Kontakt unter den Mitarbeitern verbessert und beschleunigt Kommunikation und Entscheidungsfindung. Der

- Erwerb von Wissen und zusammenhängen wird Ermöglich . Die Mitarbeiter arbeiten zusammen an einem Ziel und können von den Stärken der anderen profitieren und lernen
- Das Risiko folgenschwerer Entscheidungen wird verringert. Die Mitarbeiter helfen und unterstützen sich bei Problemen gegenseitig und kommen damit besser zu einem Ergebnis als wenn man alleine Entscheidungen trifft

Erläutern sie drei Gefahren die das Arbeitsergebnis und den Erfolg einer Gruppe negativ beeinflussen können

- Geringere Transparenz der Leistung der Beiträge. Die Messung der Leistung einzelner Mitarbeiter im Team ist schwerer als bei einzeln arbeitenden Mitarbeitern. Leistungsträger gehen unter und die sozialen Faulenzer gedeihen.
- Ablenkung von der Arbeit. Der Arbeitsprozess kann durch z.B. private Gespräche gestört werden.
- Es können unerwünschte Dynamiken entstehen wie z.B. soziale Konflikte oder Mobbing eines Mitarbeiters innerhalb der Gruppe. Die Mitarbeiter befassen sich dann mit sich gegenseitig, statt mit der Arbeitsaufgabe

Merkmale teilautonomer Arbeitsgruppen

- Es sind Kleingruppen mit bestimmten Entscheidungsfreiräumen. Sie können z.B. selbstständig die benötigten Ersatzteile bestellen
- Über Tätigkeiten, Abläufe und Einteilung bei der Lösung der Aufgabe entscheiden die Mitglieder der Gruppe selbst (z.B. Mitarbeiter A begeht elektrische Fehlersuche)

Beispiel: Die Einrichtung einer CNC Maschine oder die Reparatur einer Werkzeugmaschine

Erinnerung informelle Gruppen

- Entstehen spontan – parallel oder innerhalb formeller gruppen
- Ziele, Normen, Rolle, Statur werden von der Gruppe selbst definiert
- Eigene Bedürfnisse stehen im Vordergrund

5 Regeln um Gruppengespräch vorzubereiten und durchzuführen

Vorbereiten

- Festlegung des Gesprächsleiters
- Vorbereitung und Festlegung des Gesprächsziels
- Wahl des Ortes (ruhig, Medien)
- Rechtzeitig, nicht unter Druck
- Protokollführung Festlegen
- Schriftliche Tagesordnung (auch handgeschrieben, formlos)

Durchführen

- Sachliche Gesprächsführung
- Ziel nicht aus den Augen verlieren
- Geduld mitbringen
- Fragen stellen

- Vorurteilsfrei

Grundvoraussetzung effektive Kommunikation

- Ort
- Zeit
- Dauer
- Atmosphäre
- Takt
- Vorurteilsfrei
- Vertrauen
- Offenheit

Welche Probleme gibt es im Bereich der Kommunikation bei Gruppenarbeiten, Erörtern sie anhand von 3 betrieblichen Beispielen

- Dominanz der Stärkeren
- Mitläufer
- Meinungsvielfalt
- Cliquenbildung
- Verstecken der Schwachen

Erörtern sie 4 Reaktionen die Auftreten wenn in eine bereits stabile Gruppe ein neues Gruppenmitglied eintritt

- Die Gruppe lehnt den Neuen ab. Sie haben eventuell Vorurteile oder sehen ein neues Gruppenmitglied „nicht für nötig“
- Der Neue will neue Normen einbringen. Beispielsweise kritisiert er langjährige Arbeitsprozesse und schafft Raum für Konflikte
- Der Entwicklungsprozess beginnt von vorn, neue Gruppenmitglieder müssen oft angelernet werden. Nicht alle Mitarbeiter sind motiviert dies zu tun.
- Es kann ein Konkurrenzkampf entstehen. Dies kann dazu führen dass das Selbstwertgefühl geschädigt wird , da man ständig versucht besser zu sein als der andere.

Erläutern sie 2 verschiedene Arbeiten von Motivation mit einem Beispiel

- Primäre/ intrinsische Motivation – Der Mitarbeiter ist von sich aus motiviert und hat eigene Beweggründe das Ziel zu erreichen. (Beispielsweise möchte er praktische Erfahrung sammeln und darf bei guter Leistung zum ersten mal den Außendienst zum Kunden begleiten)
- Sekundäre/extrinsische Motivation – Der Mitarbeiter wird von außen motiviert. Ihm werden Anreize aufgezeigt die für ihn lohnenswert sind, falls er sein ziel erreicht. Beispielsweise eine jährliche Prämie bei hoher Produktivität.

Welche Fehler sollte man bei der Installation von Gruppen vermeiden?

- Gruppen sind zu groß – es wird schnell unübersichtlich und chaotisch. Zu viele Köche verderben den Brei.
- Unklare Zielsetzung. Es wird nicht genau vorgegeben Was das Gruppenziel ist
- Die Teamarbeit wird befohlen angeordnet. Die Gruppe soll als positive Bereicherung im Arbeitsalltag angesehen werden und sollte nicht zwanghaft ausgeführt werde
- Die Führung steht nicht vollständig hinter der Struktur

Mit welchen Hindernissen vonseiten der Mitarbeiter muss man rechnen?

- Es wird kein Wir-Gefühl entwickelt. zB durch Antipathie
- Einzelne verstecken sich im Team – soziale Faulenzer fallen in einer Gruppe nicht so schnell auf
- Ein Mitglied könnte Dominieren, die anderen damit unterdrücken und den Arbeitsprozess negativ beeinflussen
- Es kann Ein Konkurrenzdenken Entstehen. Mitarbeiter könnten Gegeneinander statt Miteinander arbeiten.

Formelle/Informelle Gruppen

Beschreiben sie die Unterschiede

- Bei formellen Gruppen wird die Beziehungsstruktur der einzelnen Personen untereinander von außen vorgegeben. Diese dient einem bestimmten betrieblichen zweck (zb Werkstattteam, Au0endienstteam)
- Informelle Gruppen werden nicht von außen vorgegeben. Sie entstehen spontan durch gleiche Interessen und Neigungen. Dies können zB. Die Kantinengruppe sein, die sich zusammengeschlossen hat weil sie alle Fans des selben Fußballvereins sind.

Wie entstehen sie, Beschreibe 3 Kriterien

- Sie können durch häufige kontakte untereinander Entstehen. Dies Kann z.B entstehen, wenn die Personen im gleichen Wohnort leben und sich aus diesem Grund eine Fahrgemeinschaft gebildet hat
- Sie können durch gleiche Interessenschwerpunkte gebildet werden. Z.B sind die Personen in einem Fußballverein oder Fan von einer Bestimmten Mannschaft.
- Sie können durch gleiche Zielvorstellungen gebildet werden. Beispielsweise besuchen zwei Mitarbeiter einen berufsbegleitenden Lehrgang zum Industriemeist

Erkennungsmerkmale nennen

- Gleiche Ausdrucksweise
- Einheitliche Kleidung (selber Klamottenstil)
- Gleiches Verhalten
- Es gibt eine Klare Rollenverteilung
- Häufige kontakte untereinander

Nenne 3 Vorteile

- Hoher Information/Kommunikationsfluss
- Hohe Hilfsbereitschaft
- Das Betriebsklima wird verbessert
- Motivation

Nenne 3 Nachteile

- Die Integrität in die Gruppe ist erschwert
- Es können Konfliktsituation mit anderen informellen Gruppen auftreten
- Grenzen sich ab, andere Kollegen werden ausgeschlossen

Wie kann ich informelle Gruppe in die Umsetzung der Arbeitsaufgabe einbeziehen ?

- Die Informationen können innerhalb der Gruppe sehr schnell ausgetauscht und weitergegeben werden. Beispielsweise ist Mitarbeiter A im Urlaub, tauscht sich aber am Abend beim Fußballtraining über die neuen Informationen mit Mitarbeiter B aus.
- Über ein Ranghohes Mitglied der informellen Gruppe kann Motivation in die Gruppe reingetragen werden. Da sie den informellen „Gruppenführer“ als ihr „Vorbild“ erkennen

Wie können sie das Betriebsklima positiv beeinflussen?

- Kleine Konflikte und Streitereien können problemlos beseitigt werden. Da durch die Informelle Gruppe ein Wir -Gefühl entsteht ist es einfacher Meinungsverschiedenheiten zu beseitigen – auch ohne ständiges Miteinbeziehen des Vorgesetzten/Meisters.
- Intensiver Informationsaustausch – auch z.B. nach Feierabend da sie sich abends noch einmal beim Fußballtraining wiedersehen und eventuell über den Arbeitstag reden.
- Durch das Miteinander und Wir-Gefühl entsteht eine Hohe Hilfsbereitschaft. Dies Ermöglich sowohl Zufriedenheit der Mitarbeiter als auch eine hohe Leistungsbereitschaft was zur gesteigerten Produktivität führt.

Wie verhält sich der Meister als Problemlöser bei einer Diskussion den Gruppen?

- Er gibt stets die Richtung vor in welches die Diskussion führen soll. Dies ist in diesem Verfahren die Beste Kontrollmethode
- Er ist nicht selbst der Problemlöser, sondern lässt die Gruppe das Problem lösen. Dies stärkt die Sozialkompetenz
- Er behält immer den roten Faden im Auge, und sorgt dafür, dass die Diskussion beim Thema bleibt
- Zwischendurch fasst er Wort Beiträge zusammen. Dies dient dazu, um nicht den Überblick zu verlieren
- Auch zum Schluss fasst er alles zusammen, um das Ergebnis vor Augen zu halten und dann in die Planungsphase überzugehen

Nenne gründe weswegen formelle Gruppen zusammengesetzt werden

- Nach vorgegebenen zielen (nach regeln der Ablauf Organisation)
- Nach bewussten Planungen, um einen betriebszweck zu erreichen
- Um optimale sachorientierte Lösungen zu erarbeiten (Experten Team)
- Um bei unterschiedlichen Qualifikationen ein ausgeglichenes Team zu installieren

Kompetenzen

Wie lassen sich Kompetenzen Fördern?

- Fachliche Kompetenzen lassen sich durch Unterweisungen und Schulungen wie z.B. einer Strahlenschutzschulung vermitteln. Auch (Fach)Gespräche entwickeln und fördern die Mitarbeiter. Auch ein öffentliches gestaltetes Informationsnetzwerk mit z.B. Fachliteratur fördert die Fachkompetenz.
- Soziale Kompetenzen können aufgrund persönlicher und sozialer Gegebenheiten wie z.B. einer Vorbildfunktion entwickelt werden. (Z.B. der korrekte sittliche Umgang mit anderen). Auch Gruppenarbeit stärken die Teamfähigkeit und die Kommunikationsfähigkeit)

Was sind Schlüsselqualifikationen?

- Sie bieten die Grundlage für die Entwicklung der Kompetenzen. Es sind Fach- und berufsübergreifende Fähigkeiten, die in vielen Situationen anzuwenden sind und die Zusammenarbeit im Betrieb erleichtern

Nenne 4 wichtige Schlüsselqualifikationen im Betrieb

- Pünktlichkeit
- Zuverlässigkeit
- Hilfsbereitschaft
- Toleranz
- Sprachkenntnisse
- Kommunikationsfähigkeit

Beschreiben sie wie sie Schlüsselqualifikationen fördern können

- Man kann verschiedene Mitarbeiter in Partner oder Gruppen zusammenarbeiten lassen, um Kooperationsfähigkeit und Rücksichtnahme zu fördern.
- Häufig Gespräche mit den Mitarbeitern führen um z.B. die Ausdrucksfähigkeit zu schulen

Beschreiben sie 4 Möglichkeiten um Übernahme schlechter Verhaltensweisen zu vermeiden

- In allen Situationen sollte man vorbildlich korrektes Sozialverhalten zeigen. Wie z.B. ein gepflegter Umgangston, Höflichkeit und Respekt, sowie die Wertschätzung anderer
- Man sollte regelmäßig Beurteilungsgespräche führen um den Mitarbeiter seine Stärken und Schwächen aufzuzeigen, Lob oder auch Kritik auszusprechen

- Man sollte die Notwendigkeit der Regeln der Betriebsordnung Erläutern (Beispielsweise sollen keine Mobiltelefone verwendet werden weil dies Ablenkt und zu Unfällen führen kann
- Präventivmaßnahmen ergreifen. Z.B die Mitarbeiter zum Thema Mobbing aufklären.

Wie Kann das das Selbstwertgefühl positiv beeinflusst werden

- Der Mitarbeiter sollte wertgeschätzt werden. Er sollte mit Respekt und Achtung behandelt werden
- Sinnvolle aufgaben sollten erteilt werden. Auch Erfolgserlebnisse durch stetig wachsende Aufgaben sollten ermöglicht werden.
- Die Selbstständigkeit sollte gefördert werden zum Beispiel mit Anwendung des Selbstkontrollverfahrens
- Die Begeisterung für Arbeitsaufgaben sollte geweckt werden, indem man dessen Nutzen vor Augen hält (z.B. Wartung von Röntgengeneratoren dient der Sicherheit)
- Es sollte eine offene Kommunikation und Ständiger Kontakt zum Mitarbeiter praktiziert werden.
- Aufmerksamkeit vermitteln
- Kommunikationsbereitschaft signalisieren
- Sinnhaftigkeit der Arbeit aufzeigen
- Erfolgserlebnisse ermöglichen
- Bei Problemlösungen unterstützen

Konflikte

Nennen sie 5 mögliche Ursachen für soziale Konflikte

- Neid, Missgunst, Mobbing (z.B. Aufgrund von Aussehen)
- Ungerechte Bezahlung (Mitarbeiter leistet mehr als andere, wird aber trotzdem schlechter bezahlt)
- Ungerechte Arbeitsverteilung (Mitarbeiter A muss immer alleine aufräumen)
- Mitarbeiter arbeiten gegen Gruppenziele (mit einer „Kein Bock“ Einstellung wird Demotivation in die Gruppe getragen
- Mitarbeiter sehen nur ihre eigenen Ziele (Die Arbeitsaufgaben der anderen Mitarbeiter innerhalb einer werden außer Acht gelassen – keine Hilfsbereitschaft vorhanden)

Beispiel : Zwei Mitarbeiter streiten sich um die Parkplatzvergabe.

Beschreiben der Konflikte in Sach- und Beziehungsebene

Sachebene

- Arbeitsprozesse sind nicht klar strukturiert. Es wird nicht genau vorgegeben welche Arbeit Wie, Wann und Warum ausgeführt wird.
- Der Arbeitsplatz ists nicht arbeitsgerecht gestaltet. Beispielsweise beschweren sich die MA über eine zu hohe Lautstärke und schlechte Beleuchtungen der Werkstatt

- Benötigte Arbeitsmittel stehen nicht zur Verfügung. Es sind z.B. keine Lötkolben vorhanden, ohne die die Platine nicht gefertigt werden kann.

Beziehungsebene

- Mitarbeiter werden bevorzugt. Dies beruht auf Sympathie und Antipathie.
- Vorurteile zwischen den Mitarbeitern (z.B auf Grund der Herkunft)

Schritte um sozialen Konflikt zu lösen

- Den Sachverhalt ermitteln (um was geht es genau?)
- Ursachen erforschen (Warum?)
- Maßnahmen zur Behebung festlegen (Wie?)
- Maßnahmen ausführen und kontrollieren

Einflussmöglichkeiten des Meisters

- Gespräch (ausarbeiten)
- Prävention
- Intervention
- Kritik

Positive Aspekte von Konflikten

- Der Konflikt kann Quelle für Fehlererkennung sein
- Konflikte können zu neuen Lösungen führen
- Konflikte sind dafür geeignet das Selbstwertgefühl zu stärken, vor allem dann wenn sich Mitarbeiter einbringen können

Erklären sie drei grundsätzliche Verhaltensweisen, die in Konfliktsituationen dazu beitragen zu einer adäquaten Lösung zu führen

- Es sollte eine Trennung von Person und Sache stattfinden. Das heißt, es wird nur das Verhalten und nicht die Person kritisiert.
- Man sollte keinen Machtkampf aufkommen lassen (Der klügere gibt bekanntermaßen nach)
- Die betroffenen sollten zur Selbstkritik bereit sein- Einsicht ist oftmals der erste Schritt zu einer Verbesserung)
- Lösungen sollten auch durch- und umgesetzt werden. Die Worte sollten in Taten umgesetzt werden.

Vorgehensweise bei einer Beschwerde in 4 Schritten

Anhören

- Jede Beschwerde ernst nehmen
- Ausreden lassen
- Nicht sofort Stellung nehmen
- Eigene Kompetenzen abschätzen

Prüfen

- Durch sachliche Fragen die Ursachen feststellen die zu den Beschwerden führen
- Die Zusammenhänge klären
- Die Ansicht anderer Beteiligter anhören

Handeln

- Vorschläge zur Bewältigung machen, die Abhilfe ermöglichen
- Wenn Abhilfe nicht möglich ist, die Gründe klären und helfen, die diese Situation erleichtern
- Wenn eine Beschwerde ungerechtfertigt ist, versuchen, durch Erklärung oder Aufklärung Einsicht zu erzeugen

Beobachten

- Feststellen, ob die Maßnahmen wirken
- Prüfen, ob der Anlass, der zur Beschwerde geführt hat, ausgeräumt oder beseitigt ist
- Prüfen, ob der Beschwerdeführer zufriedengestellt ist
- Prüfen, wie ehrliche Vorfälle künftig vermieden werden können

Mitarbeiter hält sich nicht an Regeln (Mobiltelefon ausschalten)

- **Nichts unternehmen:** Das Fehlverhalten wird offiziell toleriert und wird sich deshalb wiederholen. Andere Kollegen werden sich anpassen und die Autorität des Meisters wird evtl sinken. Mitarbeiter halten sich eventuell auch nicht an seine anderen Regeln.
- **Verhalten kritisieren:** Kritik ist für Mitarbeiter unangenehm. Der Regelverstoß wird als Misserfolg erlebt und der Mitarbeiter versucht Kritik beim nächsten mal zu vermeiden. Andere Mitarbeiter lernen automatisch mit und die Autorität des Meisters wird gestärkt, er wird als durchsetzungsstark erlebt und wird Führungsaufgaben leichter erfüllen können

Mitarbeiter stört Arbeitsablauf mit seinen Ideen und Verbesserungsvorschlägen. Wie gehen sie mit ihm um?

- Situativ angepasstes Führen ist angebracht.
- Persönlichkeit und Kenntnisse berücksichtigen – der Mitarbeiter ist jung will sich beweisen und verfügt über hochgradiges Wissen
- Gespräch mit Mitarbeiter führen, ihn loben aber auch aufzeigen, dass die tägliche Arbeit nicht leiden darf
- Evtl. Zusatzprojekt für diesen Mitarbeiter konzipieren
- Dem jungen Mitarbeiter dafür Verantwortung übertragen
- Dieses Projekt in den KVP-Prozess des Unternehmens integrieren und damit auch Ansehen der Abteilung steigern

Mitarbeiter (Zeitarbeitsfirma) fühlen sich von dem Team ausgegrenzt und nicht zugehörig

- Gespräch mit den zwei Kollegen im Vorfeld, deren Probleme ernst nehmen, ihre Arbeit wertschätzen
- Mögliche Festeinstellung bei Geschäftsleitung prüfen
- Freizeitunternehmung für gesamtes Team organisieren, um sich besser kennenzulernen

Was bedeutet soziales Lernen ?

- **Soziales Lernen bedeutet die Aneignung von Wissen und Verhaltensnormen, die ein Mensch benötigt, um in der menschlichen Gesellschaft zu existieren.**
- **Im Arbeitsalltag erlernt man ungeschriebene Verhaltensnormen wie z.B. freundlicher Umgang mit Kollegen, Loyalität gegenüber dem Vorgesetzten und sich für sein Verhalten Verantwortlich zu fühlen**

Führungsstil

Erklären sie 4 Aufgaben/Funktionen eines Meisters

- Eine Aufgabe ist es, die Fachliche Abteilung aufgrund der Amtsautorität auszuführen. Sie sind weisungsbefugt.
- Sie sind verantwortlicher Vorgesetzter für Planung Organisation Durchführung und Kontrollaufgaben (wie zB die Personaleinsatzplanung, Kontrolle eines Produktionsauftrages)
- Eine Aufgabe ist es eine Ausbildung gemäß betrieblichen Ausbildungs- bzw Ausbildungsrahmenplan durchzuführen (Darunter kann zb auch die Prüfungsvorbereitung gehören)
- Sie sind Ansprechpartner für persönliche Probleme (zb stehen sie ihrem MA zur Seite bei einem Trauerfall in der Familie und haben ein offenes Ohr für ihn)

Rollen Eines Meisters

- Vorgesetzter: der Meister ist disziplinarischer oder fachlicher Vorgesetzter aufgrund seiner Amtsautorität. Er ist weisungsbefugt
- Trainer: Er Qualifiziert und Schult die Mitarbeiter. So können die Mitarbeiter sich ständig Weiterentwickeln. (z.B. Schulung einer Neuen Betriebssoftware)
- Interessenvertreter: Er ist für die Einhaltung des Arbeitsschutzes verantwortlich. Er achtet zB darauf, dass alle Mitarbeiter geeignete Sicherheitsschuhe tragen.
- Vorbild: Er ist Ein Vorbild im sozialen fachlichen und persönlichen Kompetenzbereich. Dies wird größtenteils durch seine sittliche Haltung, besonders im Bezug auf Verhalten gegenüber Mitarbeitern geprägt. Aber auch die Einhaltung der Pausenzeiten, Einhalten der Arbeitssicherheit etc.

Gestörter Betriebsablauf – Beschreiben sie zielorientierten Verhalten

- Zur Problemlösung wird ein kooperativer oder situativer Führungsstil auf der Sachebene angestrebt. Wichtig ist auch dass die Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse mit einbezogen werden. Dies erhöht die Transparenz und motiviert die Gruppe zielorientiert zu Arbeiten.

Was ist situativer Führungsstil (Beschreiben)

- Das Führungsverhalten und der Führungsstil sind abhängig von der jeweiligen Situation, bzw vom Verhalten der Mitarbeiter. Einflüsse wie zB Gefahrensituationen müssen Dabei berücksichtigt werden. (Beispielsweise findet eine Sicherheitsunterweisung im autoritären Führungsstil statt. Dort ist kein anderer Führungsstil zulässig)

Kooperativer – situativer Führungsstil Unterschiede

- Beim kooperativen Stil wird der Kontakt zum Mitarbeiter Ständig gehalten. Das Betriebsklima ist vertrauensvoll. Selbstkontrolle wird ständig praktiziert. Die Mitarbeiter fühlen sich wertgeschätzt und haben somit eine höhere Motivation
- Beim autoritären Führungsziel ist eine Distanz zum MA zu erwarten. Beim Betriebsklima kann Misstrauen von beiden Seiten ausgehen. Selbstkontrolle wird ausgeschlossen- darum wird die Motivation sicherlich geringer sein

Nachteile Kooperativer Stil

- Es birgt eine Gefahr der Kumpanei. Mitarbeiter nehmen den Vorgesetzten eventuell nicht mehr als Respektsperson wahr
- Der kooperative Führungsstil ist sehr zeitaufwendig. Da zum Beispiel ständig Kontakt mit den Mitarbeitern gehalten muss, und das Führungsverhalten auf jeden Mitarbeiter persönlich abgestimmt sein muss

Wie wird der kooperative Führungsstil im einzelnen umgesetzt (Beschreiben)

- Selbstständigkeit entwickeln und fördern (durch Gruppenarbeit oder Selbstkontrolle)
- Vorbildfunktion einnehmen (z.B. in dem er die Sicherheitsvorkehrungen wie Sicherheitsschuhe tragen einhält)
- Mitarbeiter qualifizieren (Mitarbeiter zb eine Weiterbildung zum Industriemeister ermöglichen =
- Aufgaben Delegieren (z.B eine Aufgabe für Spezialisten wie die Erweiterung eines SPS Programmes)
- Zielvereinbarungen treffen (zb soll die Absturzrate der Buchhaltungssoftware im nächsten Jahr um 40 Prozent reduziert werden.

Mitarbeiterbeurteilungen

Beschreiben sie warum Mitarbeiterbeurteilungen notwendig sind

- Dadurch kann der Leistungsstand mitgeteilt werden. Somit kann konstruktive Kritik und Lob ausgesprochen werden. Dies motiviert den MA oder zeigt ihm auf an welchen Schwächen er noch zu arbeiten hat
- Darin können Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Beispielsweise wird einem die Fortbildung zum Industriemeister mit zukünftiger Besetzung einer Meisterstelle bei guter Leistung angeboten
- Die Beurteilungen vermitteln Wertschätzung, weil der Mitarbeiter merkt dass man sich Zeit für ihn nimmt und sich mit Seinen Stärken/Schwächen beschäftigt hat.

Verlauf

- Freundliche Eröffnung des Gespräches
- Den Grund der Beurteilung erklären
- Gemachte Beobachtung mitteilen und dem Mitarbeiter die Beurteilung eröffnen
- Den Mitarbeiter Stellung nehmen lassen
- Mit MA zusammen Lösungsmöglichkeiten erörtern
- terminieren
- Gesprächsergebnisse notieren und der Beurteilung beifügen
- Die Beurteilung vom Mitarbeiter schriftlich bestätigen lassen
- Mitarbeiter motivieren und verabschieden

Beurteilungsfehler beschreiben

Vorurteile- Ein Vorurteil ist ein vorab wertendes Urteil über eine andere Person, ohne diese Meinung zuerst zu überprüfen. Bsp. Brillenträger werden für intelligenter wie Nicht-Brillenträger gehalten

Tendenz zur Mitte – Bei diesem Fehler wird eine Durchschnittsbeurteilung abgegeben. Dies geschieht meist um einen positiven oder negativen urteil aus dem weg zu gehen (Bei einem Beurteilungsbogen wird immer die Mitte angekreuzt.

Halo Effekt- Bei dem Halo Effekt wird ein einzelnes Merkmal einer Person so dominant, dass andere Merkmale in der Beurteilung in den Hintergrund gedrängt bzw. gar nicht mehr berücksichtigt werden. (Beispiel: Leistung eines gut aussehenden, freundlichen Mitarbeiter werden besser bewertet, als sie es objektiv im Vergleich mit den Leistungen anderer sind

Korrekturfehler- Wenn der Beurteilende sich zu stark an bisherigen Beurteilungen orientiert. Sie sind dann nicht bereit neue Veränderungen (egal ob groß oder kleine) neu zu bewerten

Nenne 4 Grundsätze bei Beurteilung

- Das Beurteilungssystem muss MA vorher bekannt gegeben werden
- Die Beurteilung darf sich nur auf ausgeübte Tätigkeit und dabei erbrachte Leistung beziehen
- Ausreichend zeit
- Beurteilungsfehler müssen vermieden werden

Nenne 5 Argumente für Beurteilungen

- Zur Rückkopplung damit Unstimmigkeiten dokumentiert sind
- Zum Erkennen der Entwicklungspotenziale
- Zur Verdeutlichung von Schwächen und zur Festlegung der Maßnahmen zur Behebung
- Zwecks Zielvereinbarung
- Um Motivation zu ermöglichen

Nenne sechs Anlässe

- Zielvereinbarung
- Kritikgespräch
- Information
- Beurteilung
- Projektbesprechung
- Qualitätsziel

Nenne 4 Ratschläge bei Beurteilung mit schwierigen Mitarbeitern

- Bewahren sie Ruhe
- Gegenüber ausreden lassen
- Aktiv zuhören
- Stellen sie klärende Fragen
- Kritisieren sie immer die Sache, nicht die Person
- Erörtern sie gemeinsam Maßnahmen zur Behebung der Mängel

Nenne 4 Merkmale aktives Zuhören

- Interesse bekunden
- Nachfragen stellen (Habe ich sie richtig verstanden, dass =
- Augenkontakt halten, Körpersprache einsetzen
- Feedback geben
- Schweigen, den anderen ausreden lassen
- Aufmerksamkeitslaute (hm ja ok)
- Ggf je nach Situation Notizen machen, um dem Gegenüber zu zeigen, dass die Aussagen wichtig sind)

Stress

Was ist positiver Stress (Eustress)

- Wird durch Vorfreude oder Herausforderung ausgelöst
- Er motiviert und spornt zu Leistungen an
- Der erreichte Erfolg ist eine Befriedigung

Was ist negativer Stress (Disstress)

- Durch Überlastung oder Überforderung
- Die Situation ist unangenehm und man möchte ausweichen
- Umgangssprachlich wird Stress als negativ dargestellt

Beschreibe 3 Möglichkeiten um Stress entgegenzuwirken

- **Ursachenforschung:** Über und Unterforderung, private und betriebliche Gründe
- **Stressbewirkende Faktoren abstellen:** Zeitmanagement überprüfen, Arbeitsabläufe überprüfen
- **Kontrolle:** Beobachtung, Gespräche

Unternehmen

Was ist Corporate Identity ?

- Damit ist die unverwechselbare Persönlichkeit eines Unternehmens gemeint. Es geht darum, wodurch sich ein Unternehmen besonders auszeichnet und wie es sich von seinen Mitbewerbern abhebt. Dies wird durch ein Konzept erreicht, dass sich auf sämtliche Bereiche des Unternehmens erstreckt und in die Unternehmensphilosophie eingebunden ist

Zeige die Erwartungen für die Mitarbeiter auf

- Von jedem Mitarbeiter wird erwartet, dass er sich damit identifiziert und sich jederzeit loyal zu seinem Arbeitgeber verhält

Welche Aufgabe ergibt sich daraus für den Meister

- Führungskräfte haben diesen Prozess permanent einzuhalten und zu fördern und bei Nichteinhaltung zu sanktionieren

„Unser Unternehmen ist innovativ, weil wir alle Altersgruppen gleichmäßig auf unsere Belegschaft verteilen“ – Beschreibe die Vorteile

- Jung und Alt mischen – um voneinander zu lernen – fachlich/sozial/neue Techniken
- Ältere Mitarbeiter wertschätzen – positiv für Motivation von Jung und Alt – Wertschätzung durch Fordern und Fördern
- Arbeit so organisieren, dass ein hohes Maß selbstbestimmter Arbeit möglich ist

Veränderung

Schildere vier Folgen für den Betriebsablauf wenn der Mitarbeiter den Meister nicht akzeptiert

- Entscheidungen werden nur widerwillig und gehorsam angenommen
- Die Eigeninitiative der Mitarbeiter unterbleibt
- Demotivierende Wirkung
- Der Unternehmenserfolg wird gefährdet
- Der Betriebsablauf wird massiv gestörte

Beschreibe zwei negative Auswirkungen der Automatisierung auf Mitarbeiter

- Die Überwachung am PC ist anspruchsvoller und wirkt sich gerade während der Nachtschicht stärker als psychische Belastung aus
- Die Mitarbeiter haben eventuell auf Grund ihrer Vorbildung Schwierigkeiten die neuen Prozesse zu steuern und weichen der Tätigkeit aus

Beschreibe zwei positive Auswirkungen der Automatisierung auf Mitarbeiter

- Körperliche geprägte monotone Arbeit fällt weg
- Die Überwachungstätigkeit kann zukünftig von mehr Personen übernommen werden
- Die Arbeit der Mitarbeiter wird durch die Investition wertgeschätzt und zeigt: „Der Betrieb gehört noch nicht zum alten Eisen“

Erläutere 2 Maßnahmen um ihre Mitarbeiter auf den Veränderungsprozess vorzubereiten

- Die Mitarbeiter frühzeitig über Veränderung informieren
- Defizite durch geeignete Schulungen ausgleichen
- Die Mitarbeiter während des Veränderungsprozesses beobachten und bei Bedarf Hilfestellung anbieten

Vortrag

Erörtere 10 Positionen ihrer persönlichen Vorbereitung auf ein Feedback Gespräch mit ihrem Vorgesetzten

- Vertrauen in die eigene Leistung bestärken
- Aufmerksam zuhören
- Vorgesetzten ausreden lassen
- Vermeiden einer Verteidigungshaltung
- Sachlich und korrekt antworten
- Keine wertenden und verletzenden Äußerungen
- Sofort nachfragen, wenn Sachverhalte unklar sind
- Möglichst Zahlen, Daten, Fakten sprechen lassen
- Chancen ergreifen, um Verbesserungen anzuregen
- Möglichkeit aufgreifen, um persönliche Belange anzusprechen (Lohn, Beförderung usw.)

Checkliste für eine Besprechung

Vorbereitung

- Notwendigkeit prüfen
- Zielsetzung und Themenliste erstellen

- Ort, Termin, Medien, Dauer festlegen
- Agenda rechtzeitig an Teilnehmer kommunizieren
- Unterlagen und Informationen erstellen

Durchführung

- Tagesordnung bekannt geben
- Sonstige Vereinbarungen treffen
- Moderationsrolle einnehmen
- Zeitplan einhalten
- Vereinbarungen und Ergebnisse formulieren und festhalten (Protokoll)

Nachbereitung

- Informationen/Protokoll an alle Teilnehmer
- To-Do-Liste (Wer macht was bis wann)
- Vereinbarungen überprüfen/Ergebniskontrolle

Nenne Anlässe zur Durchführung von Unterweisungen

- Einstellung neuer Mitarbeiter
- Einstellung von Leiharbeitern
- Ereignis eines Unfalls
- Fehlverhalten von Mitarbeitern
- Betriebsinterne Vorgaben
- Neue rechtliche Rahmenbedingungen
- Veränderungen von Arbeitsanweisungen

Einarbeitungsplan für neue Mitarbeiter

Eigene Vorbereitung

- Bewerbungsunterlagen durchsehen
- Arbeitszeugnisse analysieren
- Arbeitsplatz vorbereiten
- Zeit für die Begrüßung und Einführung einplanen

Die Mitarbeiter auf den Neuen vorbereiten

- Namen und evtl persönliche Daten bekannt geben (z.B. Kultureller Hintergrund)
- Berufserfahrung, fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten mitteilen
- Um Rücksichtnahme und Unterstützung bitten
- Einen „Paten“ als unmittelbaren Ansprechpartner auswählen

Dem neuen Mitarbeiter Eingewöhnung und Orientierung ermöglichen

- Mitarbeiter persönlich empfangen
- Mit allen wichtigen Instanzen des Betriebs vertraut machen
- Formalitäten (Zeiterfassung etc.) gemeinsam erledigen
- Den Teammitgliedern vorstellen
- Den neuen Mitarbeiter mit den betrieblichen Besonderheiten vertraut machen

Beschreibe drei Vorteile einer Vermittlung des Themas in Vortragsform

- Der Ablauf der Themenvermittlung kann eingehalten werden
- Zeitsparender gegenüber Methoden der Vermittlung

- Alle Mitarbeiter können gleichzeitig eingewiesen werden

Beschreibe den Ablauf eines Vortrages (Arbeitsorganisation)

Einleitung

- Begrüßung der Mitarbeiter
- Anlass und Thema vorstellen
- Die den Mitarbeitern Befangenheit nehmen
- Mitarbeiter motivieren

Hauptteil

- Betriebliche Situation darstellen
- Arbeitsorganisation erläutern
- Beispiele präsentieren
- Argumente für die Arbeitsorganisation geben
- Sachverhalte durch Medieneinsatz verdeutlichen
- Schriftliche Information zum Nachlesen verteilen

Schluss

- Kurze Zusammenfassung geben
- Zur Zusammenarbeit auffordern
- Für das Zuhören bedanken

Qualifikationsmaßnahmen

Beschreiben sie was sie bei der Planung berücksichtigen müssen

Qualifikationsmaßnahmen

- Man sollte die bereits vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter erfassen. (hat er schon die Grundkenntnisse für PowerPoint erworben in einem Lehrgang?)
- Man sollte die Aktuell erforderliche Qualifikation erfassen „Gegenwartsbezug“(Grundkurs in Englisch benötigt für den Lehrgang technisches Englisch)
- Die Personalunterlagen wie z.B. der Lebenslauf kann durchgesehen werden um die bereits erworbenen Daten zu erfassen
- Die zukünftig erforderliche Qualifikation sollte ermittelt werden (Beispielsweise werden EDV Grundkenntnisse vorausgesetzt um das Arbeiten einer zukünftigen Software (zb Excel zu ermöglichen)

Weiterhin sollten berücksichtigt werden bei der Durchführung

- Wer hat welche Fähigkeiten und Kenntnisse
- Kontrolle
- Präsentation der Endergebnisse

Sechs Fragestellungen für weitere Planung

- Was sind Qualifizierungsziele
- Welches Budget steht zur Verfügung
- Welche methodischen/didaktischen Konzepte werden eingesetzt
- Welche Lernorte sollen genutzt werden
- Welche Anbieter intern/extern kommen in Frage
- Mit welchen Stellen muss es eine interne Abstimmung geben

Zielvereinbarung

Nenne drei Punkte innerhalb einer Zielvereinbarung

- Ausformuliertes, konkretes und eindeutiges Ziel
- Messgrößen z.B. Zeitvorgaben, Zahlen
- Unterschriften – Mitarbeiter/Vorgesetzter
- Datum

Nenne ein Beispiel für eine Zielformulierung

- Herr XY wird ab dem 1.Mai 2022 pro Quartal 250 Halter (Typ Z) produzieren. Die Qualitätsstandards entsprechend ISO 9001 werden von ihm eingehalten.

Nenne zwei Nachteile einer Zielvereinbarung

- Mitarbeiter setzten sich häufig selbst unter Druck, da Sie die Zielvereinbarungen selbst formuliert und auch unterschrieben haben
- Schwer einschätzbare Abhängigkeiten/Einflüsse von außen. Lieferung von Material usw. können die Realisierung der Zielvereinbarung erschweren