

4.1.2 Berufliche Entwicklung des Einzelnen

Entwicklungsübersicht (Stationen der Sozialisation)



Einfluss auf die Entwicklung

- **Anlage:**
 - physische und psychische Merkmale mit biologischem Ursprung.
 - Dinge die von der Umwelt nicht verändert werden können. (Bsp.: Augenfarbe)
- **Umwelt:**
 - Biologischer Umwelt → Klima, Nahrung, Umweltbelastungen
 - Sozial-kultureller Umwelt → Erziehung, soziale Verhältnisse
- **Individuum:**
 - Kann Irgendwas über das Leben selbst entscheiden. (Bsp.: Ernährung, Hobbys)

Verschiedene Arten von Lernen

- Lernen durch **Einsicht**
- Lernen durch **Nachahmung (Imitation)**
- Lernen durch **Versuch & Irrtum**
- Lernen durch **bedingte Reaktion (klassische Konditionierung)**
- Lernen durch **Verstärkung (operative Konditionierung)**
- Lernen durch Übung (**Gewohnheit**)

Lernmodel nach Heinrich Roth

- 1. Motivation:** Man erkennt, dass man nicht untätig sein darf.
- 2. Lernbereitschaft:** Problem wird erkannt.
- 3. Lösung:** Kann durch Übungen gefunden werden.
- 4. Erstmaliges Anwenden:** Neue Kenntnisse anwenden.
- 5. Üben (Behalten):** Neu erworbene Kenntnisse werden gefestigt.
- 6. Praxis (Übertragung):** Das erlangte Wissen ist jederzeit abrufbar und erweiterbar

4.1.3 Zusammenarbeit von Frauen, Männern, Generationen, Ausländische Mitarbeiter und behinderten Menschen

1. Auszubildende und Jugendliche Mitarbeiter:

- **Mögliche Alterstypische Probleme:**
 - Selbstfindungsphase
 - Stimmungsschwankungen
 - Widerstand gegen Anweisungen
 - Evtl. faul, respektlos
 - Hoher Bedarf an Anerkennung
 - Hohe Risikobereitschaft
- Mögliche positive Einflussnahme des Meisters:
 - Vorbildfunktion
 - Vertrauen aufbauen
 - Den Sinn der Arbeit aufzeigen
 - Verständnis für entwicklungsbedingte Probleme
 - Motivieren zum selbständigen Handeln

2. Frauen

- **Vorteile:**
 - Feinmotorische Geschicklichkeit
 - Einfühlungsvermögen und sprachliche Fähigkeiten höher als bei Männern
 - Stärkere moderierende Kompetenz
 - Erholen sich schneller
 - Legen mehr Wert auf äußeres, freundliches Auftreten
- **Nachteile:**
 - Geringe Körperkraft
 - Mathematische/physikalische Fähigkeiten sind weniger ausgeprägt
 - Durch Menstruationszyklus vorübergehende Senkung der Leistungsfähigkeit
 - Körperliche Arbeit ermüdet Frauen schneller → mehr kurze Pausen

3.Ältere Mitarbeiter

- Vorteile:
 - Hohe Berufserfahrung
 - Kennen betriebliche Zusammenhänge
 - Hohe Lebenserfahrung
 - Verantwortungsbewusst
 - Loyal und sozial gefestigt
 - Menschliche innere Reife
- Nachteile
 - Weniger Lernfähig
 - Langsames lernen
 - Höhere Krankheitstage
 - Verringerung körperlicher Widerstandfähigkeit (Muskelkraft)
 - Verringerung der Anpassungsfähigkeit

4.Mitarbeiter mit Migrationshintergrund

- Mögliche Probleme:
 - Sprachschwierigkeiten & Verständnisprobleme
 - Andere Kultur, Mentalität
 - Unterschiedliche Wertvorstellungen & Lebensgewohnheiten
 - Unterschiedliche Religionen & Lebensweisen

5.Behinderte Menschen:

- Bestimmte Rechte und Pflichten (SGB IX):
 - Besonderer Kündigungsschutz
 - Ggf. Gewährung von Zusatzurlaub
 - Auf Wunsch Freistellung von Mehrarbeit.
 - Anspruch auf begleitende Hilfen im Berufsleben (Bsp.: Einrichtung Arbeitsplatz)

4.2.1 Einfluss der Arbeitsorganisation und Arbeitsplatz auf das Sozialverhalten und das Betriebsklima

Unternehmensphilosophie: legt Ziele und Grundsätze des Handelns eines Unternehmens gegenüber Kunden und Lieferanten, Mitarbeiter und Geschäftspartner fest. Es gibt die Richtung der Unternehmenspolitik an

→Wer wollen wir sein?← →Wer wollen wir nicht sein?← →Was soll unser Handeln bewirken?←

Unternehmensphilosophie hat SOLL-Charakter

Unternehmenskultur: ist die Gesamtheit der in einem Unternehmen tatsächlich gelebten Werte und Normen. Es zeigt sich in Sprache, Merkmale, Geschichte und Rituale

Unternehmenskultur hat IST-Charakter

Unternehmensleitbild: entsteht bei dem Versuch, die komplexen Inhalte der Unternehmensphilosophie in einem Leitgedanken zu formulieren.

(Bsp.: AUDI → Vorsprung durch Technik / ARAL→Alles Super)

Die Effekte eines Unternehmensleitbildes:

- Motivierte Mitarbeiter
- Vereinfachte Personalwahl
- Grundlage für Unternehmensziele und Strategien
- Klare und unverwechselbare Unternehmensidentität
- Entscheidungshilfe für Führungskräfte
- Hilfestellung für Konfliktsituationen

4.2.2 Corporate Identity

Corporate Design(Erscheinungsbild):

- Architektur
- Uniform
- Fuhrpark
- Produkte
- Formulare

Corporate Communication (Kommunikation):

- Anzeigen
- Plakate
- Slogan
- Messen
- Broschüren

Corporate Behavior (Verhalten):

- Mitarbeiterführung
- Umgangston
- Personalentwicklung
- Beförderung
- Entlohnung
- Bewertungsverfahren

Corporate Culture (Unternehmenskultur)

- Tradition
- Rituale
- Werte
- Normen

Maßnahmen zur Arbeitszufriedenheit

Nach Maslow



Nach Herzberg (zwei-Faktoren-Theorie)

- Motivatoren (Entfaltungsbedürfnisse)

Die Mitarbeiter möchten sich persönlich weiterentwickeln.

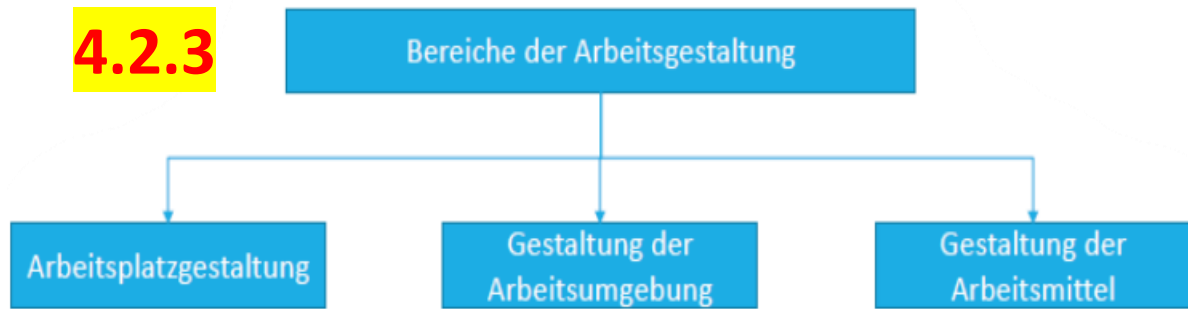
- Erfolgserlebnisse
- Anerkennung
- Verantwortung
- Entfaltungsmöglichkeiten
- Aufstiegchancen

- Hygiene Faktoren (Entlastungsfaktoren)

Die Mitarbeiter möchten Vermeiden was Sie belastet

- Führungsverhalten
- Arbeitsumgebung
- Entlohnung
- Unternehmensphilosophie

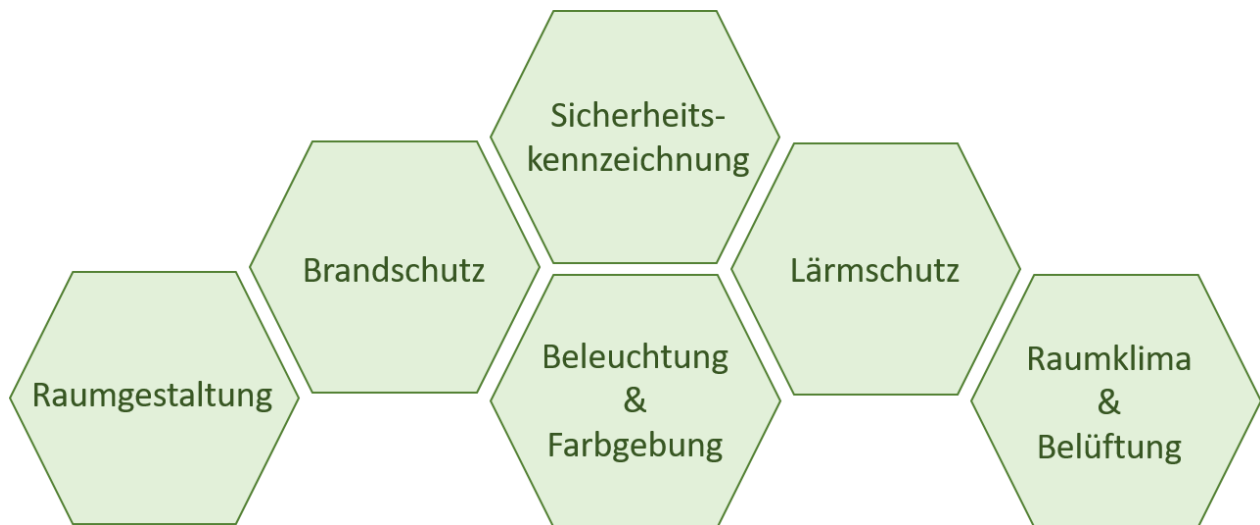
4.2.3



Arbeitsplatzgestaltung

- Ausreichende Bewegungsfläche
- Vermeidung von Stoßverletzung
- Beachtung von Mindestflächen, Luftraums, Mindestraumhöhe
- Anordnung der Arbeitsplätze, sodass sozialer Kontakt möglich ist
- Vermeidung einseitiger Belastung
- Keine Leitungen und Kabel auf Gehwegen und Verkehrswegen

Arbeitsumgebungsgestaltung



1.Raumgestaltung:

- Ausreichende Wärmedämmung
- Schutz gegen direkte Sonneneinstrahlung
- Glaswände und Glastüren müssen aus bruchsicherem Material sein
- Sichere Böden
-

2.Beleuchtung & Farbgebung:

- Tageslicht / angemessene Beleuchtung
- Helle Farben wirken freundlich und aufheiternd
- Anregende Farbelemente nutzen (Bsp.: Säulen, Türen, Trennwände)
- Wichtige Griffe, Hebel sollten farblich sein

3. Raumklima & Belüftung:

- Mindesttemperatur (30°C) einhalten
- Regelmäßige Wartung der Klimaanlage
- In allen Räumen keine höhere Temperatur als 26°C

4. Lärmschutz

- Lärm schädigt das Ohr
- Kann Unwohlsein, Kopfschmerzen, Bluthochdruck, Leistungsmangel verursachen
- Lärm am Arbeitsplatz ist über ArbStättV & LärmVibrationsArbSchV geregelt.

5.Brandschutz:

- Sichtbares anbringen von Feuerlöchern und Erstellung eines Alarmplans
- Regelmäßiges üben für den Gefahrenfall
- Hinweise auf Rauchverbot und Gefahrenquellen
- Unterweisung i Umgang mit Feuerlöchern

6.Sicherheitskennzeichnung

- Sicherheitskennzeichnung anbringen
- Sicherheitskennzeichnung Farblich hervorheben

Arbeitsmittelgestaltung

- Handwerkzeuge ergonomisch geformt
- Elektrowerkzeuge isoliert
- Fußpedale müssen rutschfest sein und ausreichende trittbreite haben
- Druck & Drehknöpfe sollten farblich gekennzeichnet sein.

Gestaltung des Lohns (Aufgabe des Meisters)

- Genaue Infos über die Entlohnung der einzelnen Arbeitsplätze
- Gegenüber der Personalabteilung Empfehlung zur Einstufung aussprechen.

Gestaltung der Arbeitszeit (Aufgabe des Meisters)

- Wünsche Arbeitgeber:
 - Hohe Maschinenlaufzeiten
 - Kundenwünsche berücksichtigen
 - Einsatz von Mitarbeiter auf Nachfrage anpassen
 -
- Wünsche Mitarbeiter:
 - Arbeitszeit besser auf Freizeit anpassen

Arbeitsteilung

1. Nach dem Verrichtungsprinzip (Artteilung)
2. Nach dem Objektprinzip (Mengenteilung)
3. Nach dem Verrichtungs- & Objektprinzip (Kombination)

Bei Verrichtungsprinzip → Mitarbeiter A → Sägen

Mitarbeiter B → Drehen

Bei dem Objektprinzip Mitarbeiter A → Sägen und Drehen

Mitarbeiter B → Sägen und Drehen

Jobenlargement (Arbeitserweiterung): weitere Tätigkeit auf gleichem Niveau

Vorteile:

- Kosteneinsparung
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Wertschätzung
- Mehr Flexibilität
- Weniger Interne Abstimmungen

Jobenrichment (Arbeitserweiterung): weitere Tätigkeit auf höherem Niveau

Vorteile:

- Prozessoptimierung
- Schnittstellenoptimierung
- Einfluss auf die Gestaltung des Arbeitsablaufs
- Fehlzeiten sinken
- Arbeitszufriedenheit nimmt zu

Jobrotation (Systematischer Arbeitsplatzwechsel)

Vorteile:

- Flexibel einsetzbar
- Arbeitszufriedenheit
- Urlaubsplanung flexibel
- Verbesserung der Kommunikation

4.3 Gruppen

Formelle Gruppen (planvoll gestaltete Gruppen)

Besteht aus einer Führungskraft und einer begrenzten Anzahl von Mitarbeitern

- Konstruktion
- Produktion
- Vertrieb
- Montage
- Lager

→ Also Abteilungen

Informelle Gruppen (spontan gebildete Gruppen)

Bilden sich Aufgrund menschlicher Bedürfnisse in Orten wie Kantine, Pausenräumen.

Anlässe der Bildung von diesen Gruppen sind:

- Gleiche Nationalität, Abteilung, Tätigkeit, Freizeitinteressen
- Gemeinsamer Heimweg, Religion
- Freundschaften außerhalb des Betriebes

Chancen und Risiken von Informellen gruppen

Chancen:

- Fördern schnelle Kommunikation & harmonischen Arbeitsklima
- Befriedigen Bedürfnisse

Risiken:

- Gruppenzwang kann entstehen
- Gerüchte verbreiten sich schneller
- Unbeliebte Mitarbeiter werden ausgegrenzt

Zusammenarbeit mit Informellen Gruppen

- Informellen Gruppenführer einbeziehen, um betriebliche Interessen durchzusetzen
- Informationen werden schnell innerhalb der Gruppe weitergeleitet

Führungsmittel des Meisters bei störenden Informellen Gruppen

- Trennung der Arbeitsplätze der Gruppenmitglieder
- Umsetzung, Verlegung einzelner Gruppenmitglieder
- Vermehrte Übertragung von Einzelarbeit
- Sollten Kritik, Appell, Ermahnung, Abmahnung Erfolglos bleiben → Entlassen!

Merkmal deiner Gruppe

- mindestens 3 Mitglieder
- Wir-Gefühl
- gemeinsame Ziele

Vorteile einer Gruppenarbeit

- Motivation stärkt sich
- Risiko von Fehlentscheidungen minimiert sich
- Synergieeffekte durch gemeinsame Know-Hows

Bedingung für gute Zusammenarbeit im Team

- Gute Organisation mit klarer Verantwortung Verteilung
- Situative Führung jedes Mitarbeiters
- Respektvoller & Wertschätzender Umgang untereinander
- Regelmäßiger Informationsaustausch

Merkmale teilautonomer Gruppen (TAG)

- Gruppe hat offiziellen Teamleiter
- Selbstorganisation
- Durchführung der Aufgabe → Selbstständig und Eigenverantwortlich

Vorteile TAG

- Höhere Motivation (durch höhere Eigenverantwortung)
- Höhere Produktivität (durch selbstgesteuerte Aufgabenverteilung)
- Stärkung der Kompetenzbereiche
- Entlastung des Vorgesetzten

Nachteile TAG

- Hoher leistungs- & Erwartungsdruck
- Konflikte zwischen den Gruppenmitgliedern
- Umfangreiche & kostenintensive Personalentwicklung
- Unsicherheiten bei Umstrukturierung

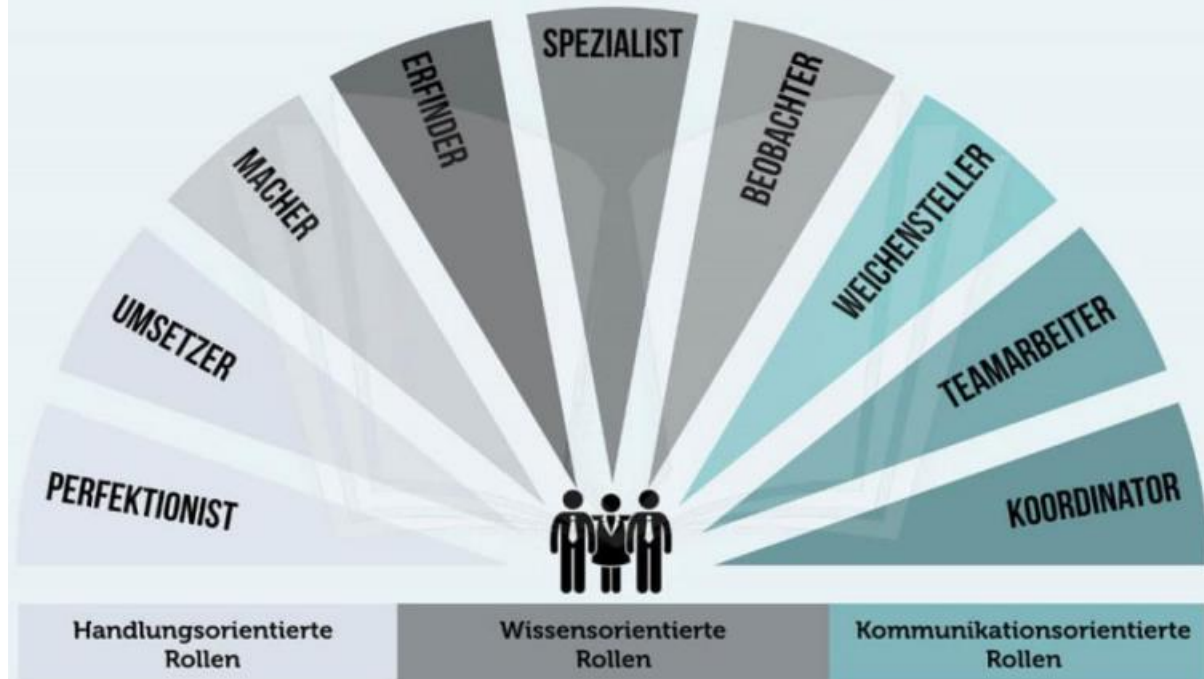
Regeln einer erfolgreichen Gruppenarbeit

- Neue Mitarbeiter ankündigen
- Neue Mitarbeiter vorstellen
- Offene Kommunikation fördern
- Klare Ziele setzen
- Respektvollen Umgang fördern

Schritte der Teambildung



9 Teamrollen nach Belbin



4.4.1 Aufgaben & Verantwortung des Meisters

Fachliche Anforderungen

- Umfassenden Fachwissen (permanente Fortbildung)
- Berufserfahrung
- Breite technisches Grundlagewissen
- Sicherung des Produktionsablaufs
- Kooperation mit den anderen Stellen

Persönliche Voraussetzung und Führungskompetenz

- Belastbarkeit
- Selbstkontrolle
- Maschinenkenntnis
- Hohe Auffassungsgabe
- Freude am Umgang mit Menschen
- Verantwortungsbereitschaft
- Motivation der Mitarbeiter

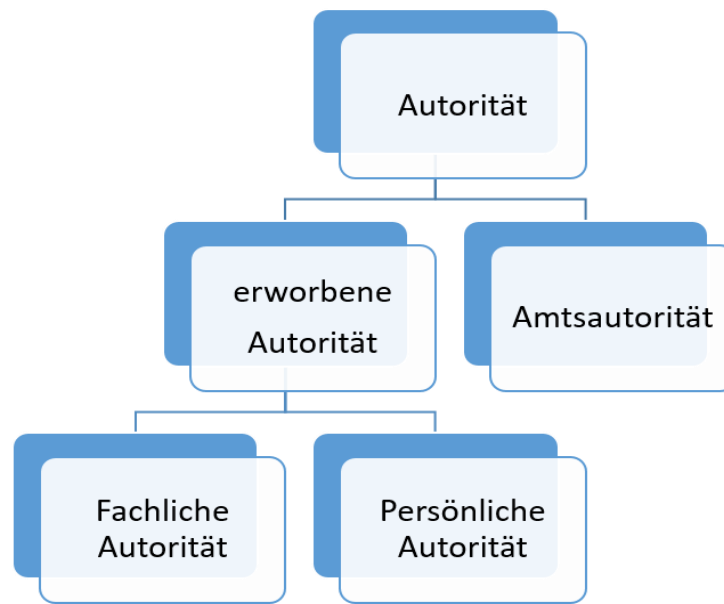
Erwartungen des Unternehmens

- Umsetzung der Unternehmensziele
- Arbeitsdisziplin
- Qualitätssicherung
- Identifikation mit Betriebszielen
- Betreibwirtschaftliches Handeln & denken
- Korrektes Behandeln der mitarbeitende

Erwartungen der Mitarbeiter

- Gerechte Arbeitsverteilung & Entlohnung
- Einfühlungs- & Urteilsvermögen
- Kooperatives Führungsverhalten
- Entscheidungsfähigkeit
- Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern

4.4.2



Delegation einer Arbeitsaufgabe

- Klare Definition und Übertragung einer Aufgabe
- Kompetenzen an den Mitarbeiter übertragen
- Informationsnetz zugänglich machen
- Verantwortung übertragen & zeitliche Begrenzung definieren

Aufgabenbereiche zur Delegation an Führungskräfte

- Arbeitsplan, vorbereiten und delegieren
- Mitarbeiter beurteilen, anweisen und unterweisen
- Fortbildung organisieren

4.5.2

Checkliste zur Erfüllung des Weiterbildungsbedarfs

- Aktuelle Arbeitsplatzanforderung
- Zukünftige Arbeitsplatzanforderung
- Qualifikationsdefizite
- Qualifikationsmaßnahmen
- Art der Qualifizierung
- Zeitpunkt der Qualifizierung

Grundsätze einer Kontrolle

O - Offen (keine überfallartige Kontrolle)

S - Sachlich (sachlich & Persönlich angemessen Verhalten)

K - Klar, Kritisch (angestrebte Resultate müssen klar, fair, realisierbar sein)

A - Abgesprochen, angemessen (stets in Anwesenheit des Mitarbeiters)

R - Rücksichtsvoll (Ergebnisse durchsprechen & somit Hilfe vorgeben)

4.5.3 Ziele und Arten von Qualifikationsmaßnahmen

Ziele

- Langfristige Sicherung von Fach- & Führungskräften
- Erhaltung und Förderung der Qualifikation
- Richtige Platzierung der Mitarbeiter an die Arbeitsplätze
- Vorbereitung für höherwertige Tätigkeiten
- Gewinn von Nachwuchskräften aus dem eigenen Betrieb

Arten

- Ausbildung am Arbeitsplatz
- Arbeitsunterweisung
- Qualifizierung als Nebeneffekt von Jobrotation
- Seminare (Intern und Extern)
- Lehrgänge

4.5.4 Mitarbeiterbeurteilung und Arbeitszeugnisse

Notwendigkeit und Ziele von Mitarbeiterbeurteilungen

Warum? Mitarbeiterbeurteilung

- Kontrolle des Arbeitserfolgs
- Bewertung / Beurteilung der Leitungen und Tätigkeiten
- Analyse und Bewertung des Arbeitsverhaltens
- Feedback für Arbeitnehmer

Ziele der Beurteilung

- Erbrachte Leistungen sollen dargestellt werden
- Entwicklungsmöglichkeiten können abgeleitet werden

Vorteile eine Beurteilung aus Sicht des Mitarbeiters

- Klarheit über Leistungen und Fähigkeiten
- Aufzeigen von Schwächen und verbesserungspotenzialen
- Entwicklungsmöglichkeiten

Vorteile einer Beurteilung aus Sicht des Unternehmens

- Eignungsfeststellung für Arbeitskräfte
- Eignung für höherwertige Aufgaben
- Feststellung der Zielerreichung

Gründe für Mitarbeitergespräch

- Beurteilungsgespräch
- Konfliktgespräch
- Kritikgespräch
- Probezeitgespräch
- Jahresgespräch

Ablauf eines Beurteilungs- bzw. Kritikgesprächs

1. Freundliche Begrüßung
2. Gesprächsanlass darlegen
3. Individuelle Beurteilung
4. Mitarbeiter Stellung nehmen lassen
5. Zielvereinbarung terminiert und schriftlich niederlegen
6. Motivierend Verabschiedung

Notwendigkeit und Ziele von Arbeitszeugnissen

Einfaches Arbeitszeugnis

- Enthält grundlegende Informationen:
- Name, Vorname, Geburtsdatum, Wohnort, Anschrift
- Dauer des Beschäftigungsverhältnisses (von – bis)
- Art des Beschäftigungsverhältnisses
- Kündigungsgrund





Qualifiziertes Arbeitszeugnis

- Enthält alle Angaben des einfachen Arbeitszeugnisses und zusätzlich:
- Art und Dauer der Beschäftigung
- Beurteilung des sozialen Verhaltens – gegenüber Mitarbeitern und Vorgesetzten)
- Leistungen und besondere fachliche Fähigkeiten
- Beurteilung der Führungseigenschaften bei Führungskräften
- Schlussformulierung (Abschließende Bewertung des Arbeitsverhältnisses)
- Weitere formelle Bestandteile: Datum und Ort der Zeugnisausstellung

Beurteilungskriterien im qualifizierten Arbeitszeugnis:

- Fachliche Leistungen: Fachwissen, Lernfähigkeit, Arbeitsqualität, Arbeitsgeschwindigkeit, systematisches Arbeiten, usw.
- Affektive Fähigkeiten: Ausdauer, Fleiß, Engagement, Selbstständigkeit, Entschlussfähigkeit, usw.

Häufige Fehler beim Beurteilungsgespräch

Halo – Effekt 	=	Überstrahlungseffekt (eine pos. oder neg. Eigenschaft überstrahlt alle anderen)
Nikolaus – Effekt 	=	Beurteilung basiert auf Verhaltensweisen, die erst in jüngster Zeit beobachtet wurden bzw. stattgefunden haben
Vorurteile / Stereotypenbildung	=	Vorurteile verfälschen die Beurteilung (pos./neg.)
Erster Eindruck 	=	die zuerst erhaltenen Informationen und Eindrücke werden sehr viel stärker berücksichtigt als spätere Verhaltensweisen
Kleber – Effekt	=	MA, die längere Zeit nicht befördert wurden, werden unbewusst unterschätzt und entsprechend schlechter beurteilt.
Hierarchie – Effekt	=	MA einer höheren Hierarchieebene werden besser beurteilt als MA der darunter liegenden Ebenen.
Lorbeer – Effekt	=	Leistungen aus der Vergangenheit (Lorbeeren) werden unangemessen stark berücksichtigt, obwohl sie sich in letzter Zeit nicht mehr bestätigt haben.
Kontrastfehler	=	z.B. ein leistungsschwacher MA erscheint in einer Gruppe von anderen Personen, die noch schwächer sind, plötzlich als scheinbar leistungsstark 
Ideologiefehler / Sympathieeffekt	=	Gefühle (Sympathie-Antipathie) beeinflussen die Beurteilung
Projektionsfehler	=	Stärken und Schwäche des Beurteilers werden auf den Beurteilten projiziert
Egozentriefehler	=	Maßstabsfehler – Beurteiler sieht sich als Maßstab
Mildefehler	=	z.B. zu gute Beurteilung aufgrund zu hoher Kollegialität zw. Beurteiler und Beurteilten
Tendenz zur Mitte	=	Einschätzung aller Leistungsmerkmale – mittig Mitte = Durchschnitt → Beurteiler scheut Konflikt oder ist gar nicht konfliktfähig
Übernahmefehler	=	Übernahme aus früheren Beurteilungen, ohne Veränderungen zu berücksichtigen

Einführung neuer Mitarbeiter

Einführungsphase	Maßnahmen
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none">● Unterlagen der Personalabteilung anfordern● Arbeitsplatz vorbereiten● Einarbeitungsplan erstellen● Mitarbeiter informieren● Informationsmaterial erstellen● Paten auswählen● Zeit am Einstellungstag einplanen
Vorgehensweise	<ul style="list-style-type: none">● Persönliche Begrüßung, über Werdegang, Interessen und Ziele unterhalten● MA den Kollegen vorstellen, den Betriebspaten benennen● Rundgang durch den Betrieb● Belegschaftseinrichtungen, Arbeitsplatz und Arbeit zeigen● Auf wichtige Arbeits- und Sicherheitsregeln hinweisen● Wünsche und Neigungen durch Befragen feststellen● Unterweisungen durchführen● Informationsmaterial aushändigen
Probleme	<ul style="list-style-type: none">● Mangelnde Akzeptanz des neuen MA● Fehlende Qualifikation oder Motivation● Ablehnung durch den neuen Mitarbeiter

4.6 Betriebliche Probleme und soziale Konflikte

Konfliktarten

- **Sachkonflikte:** Streit über sachliche oder technische Fragen
- **Beziehungskonflikte:** Zwischenmenschliche Probleme aufgrund persönlicher Abneigungen
- **Wahrnehmungskonflikte:** Unterschiedliche Bewertungen oder Interpretationen von Situationen
- **Rollenkonflikte:** Unstimmigkeiten über Rollen und Aufgaben
- **Zielkonflikte:** Unterschiedliche Ziele oder Prioritäten zwischen Führungskräften und Mitarbeitern
- **Verteilungskonflikte:** Streit über die Verteilung von Ressourcen oder Aufgaben
- **Interessenkonflikt:** gemeinsames Ziel aber unterschiedliche Interessen
- **Strategiekonflikt (Wegkonflikt):** Gleiches Ziel soll auf unterschiedlichen Wegen erreichen
- **Beurteilungskonflikt:** unterschiedliche Beurteilungen derselben Situation

Regeln der Konfliktlösung

1. Sachverhalt ermitteln
2. Ursachen erforschen
3. Maßnahmen festlegen
4. Durchführung der Maßnahmen
5. Erfolgskontrolle

Vermeidung von Konflikten

- Klare Hierarchien und Kompetenzen
- Ausreichende und regelmäßige Informationen und Kommunikation
- Aufbau eines Klimas voller Vertrauen
- Aufzeigen und Einhalten von Regeln und Konsequenzen

Konfliktprävention

- **Informationen bereitstellen:** Broschüren, Plakate etc.
- **Schulungen:** Trainings zu Konfliktmanagement und Mobbingprävention.
- **Stimmungsabfragen:** Regelmäßige Checklisten.
- **Gesundheits- und Führungskräftezirkel:** Fördern den Austausch.
- **Patenschaftsmodelle:** Unterstützung durch Mentoren.
- **Beschwerdewege einrichten:** Transparenter Prozess.
- **Konflikt-/Mobbingberater benennen:** Ansprechperson für Konflikte.
- **Konfliktkommission:** Gremium zur Konfliktlösung.
- **Betriebsvereinbarungen abschließen:** Verbindliche Regelungen

Was ist Mediation

Bei einer Mediation arbeiten die streitenden Parteien zusammen, um den Konflikt zu beenden. Dabei steht eine neutrale Person zur Verfügung und unterstützt die Parteien dabei. Der Mediator unterstützt beide Seiten und hat keine Entscheidungsbefugnis.

Eigenschaften eines Mediators

- Neutralität
- Empathie Fähigkeiten
- Prozessorientierung
- Höflichkeit, Freundlichkeit

