

## Handout zum Seminarreferat

# Moderne Mitarbeiterführung

Stefan Schumacher

23. Juni 2008

### 1 LERNEN

- Lernen bezieht sich auf Veränderungen im Verhalten und auf das Verhaltenspotenzial eines Individuums hinsichtlich einer Situation, die auf wiederholten Erfahrungen in dieser Situation beruhen ... [Fuhrer \(2007\)](#)
- Lernen bezeichnet die zeitlich kurzen, oft vorübergehenden Veränderungen, während Entwicklung die langfristigen Veränderungen umfasst. [Fuhrer \(2007\)](#)
- Die Quellen der Veränderungen beim Lernen liegen mehrheitlich in der Umwelt (exogene Steuerung des Verhaltens), weshalb Lernen der klassische Gegenbegriff zu Reifung (endogene Steuerung der Entwicklung) ist. [Fuhrer \(2007\)](#)
- Lernen bedeutet langfristig die Änderung kortikaler Repräsentationen. [Spitzer \(2006\)](#)

#### 1.1 *Lernen und Motivation*

- Gehirn wird mit Informationen überflutet
- mentale Shortcuts und selektive Wahrnehmung notwendig um Informationen zu verarbeiten
- nur wahrgenommene Informationen werden verarbeitet und führen zu Veränderungen der kortikalen Repräsentation
- Das Gehirn lernt am effizientesten, wenn das Ergebnis einer Handlung besser als erwartet ist.
- Soziale Gemeinschaft ist ein bedeutender Verstärker von Lerneffekten.

- Unerwartetheit einer Belohnung ist wichtig, nicht der Absolutwert.

[Spitzer \(2006\)](#)

Ohne die Hinwendung der Aufmerksamkeit zu den zu lernenden Reizen geschieht - auch bei massiver „Bombardierung“ des Gehirns mit diesen Reizen - nichts. Der Grund hierfür liegt in mangelnder selektiver Aufmerksamkeit und damit der geringen Aktivierung derjenigen Areale, die für das Lernen der entsprechenden Inhalte zuständig gewesen wären. Das auferksame Verarbeiten von Informationen sorgt dafür [...] dass in den entsprechenden Bereichen des Gehirns genügend Aktivität herrscht. ([Spitzer, 2006, S. 153ff](#))

### 2 MOTIVATION

- treibt einen Organismus an, einem Ziel näher zu kommen
- bewusst oder unbewusst
- entspringt einem Bedürfnis, jedes Bedürfnis hat die Bedürfnis-Befriedigung zum Ziel
- ohne Motiv kein Verhalten
- ohne unbefriedigte Bedürfnisse kein Motiv
- Motive sind stabil, Motivation nicht
- Bei Manipulationen werden nur die Bedürfnisse des Manipulierenden befriedigt, während die Bedürfnisse des Manipulierten außer acht gelassen werden. Am Ende ist nur der Manipulierende zufrieden.

- Das Kriterium optimaler Motivation ist, daß beide Parteien hinterher zufrieden sind (da die Bedürfnisse beider befriedigt wurden).
- Optimal kommunizieren heißt: den anderen richtig motivieren
- Jemanden motivieren heißt, jemanden dazu zu bewegen, ein von mir gewünschtes Verhalten an den Tag zu legen.
- Jemanden motivieren heißt: jemanden veranlassen, ein altes Verhaltensmuster zugunsten eines neuen aufzugeben.
- Ich motiviere jemanden, indem ich eines seiner unbefriedigten Bedürfnisse anspreche und ihm zeige, durch welches Verhalten er dieses befriedigen kann.
- Je besser der andere sich die Zielsituation vorstellen kann, desto motivierter wird er.
- Nur momentanes Verhalten kann sofort beeinflußt werden.
- Jedes regelmäßige Verhalten ist durch Lernprozesse entstanden.
- Jede Änderung von regelmäßigem Verhalten bedarf eines neuen Lernprozesses.
- Jeder Lernprozess braucht Zeit.
- kardiale Kohärenz: optimale Synchronisation von Herzschlag, Atmung, Blutdruck
- man ist der Aktivität gewachsen
- man kann sich auf sein tun konzentrieren
- die Aktivität hat deutliche Ziele und unmittelbare Rückmeldungen
- Gefühl von Kontrolle über unsere Arbeit
- Zeitgefühl ist verändert

Csikszentmihalyi (1992)

### 2.3 Psychologie des Überzeugens

- Reziprozität
- Commitment und Konsistenz
- Soziale Bewährtheit
- Sympathie
  - Attraktivität
  - Ähnlichkeit
  - Komplimente
  - Kooperation
- Autorität
- Knappheit

(Birkenbihl, 2006, S. 72ff)

### 2.1 Bedürfnishierarchie

Stufe	Bedürfnis
V	Selbstverwirklichung
IV	Soziale Anerkennung
III	Soziale Beziehungen
II	Sicherheit
I	Körperliche Bedürfnisse

Maslow (2002)

### 2.2 Flow

- lustbetontes Gefühl des völligen Aufgehens in einer Tätigkeit
- Schaffensrausch; Tätigkeitsrausch; Funktionslust
- individuell ausgeprägt
- Kanal zwischen Angst (Überforderung) und Langeweile (Unterforderung)

Cialdini (2007)

### 2.4 Motivation und Schule

- Menschen lernen von Natur aus, sie können gar nicht anders
- Werden durch Gesellschaft demotiviert: nicht-leistungsgerechte Bezahlung, demotivierende Curricula, unfähige Lehrer, Erfolg ohne Gegenleistung
- Vergleiche mit Anderen
- Niemals nur die Besten loben, Lob ist für alle wichtig
- zeitnah, spezifisch und nachvollziehbar loben
- eigene Begeisterung des Lehrers ist wichtig

Spitzer (2006)

### 3 FEEDBACK

- Mechanismus in signalverstärkenden oder informationsverarbeitenden Systemen, bei dem ein Teil der Ausgangsgröße direkt oder in modifizierter Form auf den Eingang des Systems zurückgeführt wird
- innere Reaktion auf eine empfangene Nachricht (Schulz von Thun)
- reziproker kybernetischer Determinismus (Bandura)
- Feedback steuert unsere Persönlichkeit
- wichtig ist, wie der *Empfänger* das Feedback empfindet
- Kommunikation auf 4 Ebenen:
  - Sachinhalt (Worüber ich informiere)
  - Selbstkundgabe (Was ich von mir preisgebe)
  - Beziehung (Wie ich zu dir stehe)
  - Appell (Wozu ich dich veranlassen will)
- Menschen identifizieren sich mit Erschaffenem
- wollen Selbstbild aufrechterhalten
- fühlen sich von Kritik angegriffen
- daher Feedbackregeln notwendig
- Regeln:
  - konkret, knapp, kurzfristig, konstruktiv
  - beschreiben, nicht analysieren oder bewerten

- Regeln vorher vereinbaren und einhalten
- keine Übereifer/auf Feedback reagieren
- Ebenen: Schüler, Kollegen, Schulleitung
- Schulung über Kommunikation erforderlich
- Sinn und Zweck des Feedbacks erklären
- eventuell Moderation/Mediation erforderlich

### 4 QUALITÄTSMANAGEMENT

- organisierte Maßnahmen, die der Verbesserung von Produkten, Prozessen oder Leistungen dienen
- Ziel: Effizienz einer Arbeit oder von Geschäftsprozessen zu erhöhen
- als funktionelle Managementmethode betrachtet
- vorgeschrieben in Luft- und Raumfahrt, Medizintechnik, Gesundheitsversorgung, Arznei- und Lebensmittelherstellung
- Prozess bzw. Zyklus
- selbstähnlich, selbstrekursiv
- Selbstevaluation (problematisch), Fremdevaluation
- PDCA: Plan, Do, Check, Act
- 6 $\sigma$ : Define, Measure, Analyse, Improve/Engineer, Control
- Fehlermanagement und Feedback erforderlich

### LITERATUR

- [bay:qm 2004] BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, INFRASTRUKTUR, VERKEHR UND TECHNOLOGIE (Hrsg.): Qualitätsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen. URL [http://www.stmwivt.bayern.de/pdf/wirtschaft/Qualitaetsmanagement\\_KMU.pdf](http://www.stmwivt.bayern.de/pdf/wirtschaft/Qualitaetsmanagement_KMU.pdf). – Zugriffsdatum: 21. Jun. 2008, 2004. – Forschungsbericht
- [Aronson u. a. 2003] ARONSON, Elliot ; WILSON, Timothy D. ; AKERT, Robin M.: *Sozialpsychologie*. 4., aktualis. A. München : Pearson Studium, 2003. – 723 S. – ISBN 978-3827370846
- [Berk 2005] BERK, Laura E.: *Entwicklungspsychologie*. 3., aktualis. A. München : Pearson Studium, 2005. – 1120 S. – ISBN 978-3827371102
- [Birkenbihl 2006] BIRKENBIHL, Vera F.: *Kommunikationstraining*. 27. Auflage. Heidelberg : Mvg, 2006. – 315 S. – ISBN 978-3-636-07217-7
- [Cialdini 2007] CIALDINI, Robert B.: *Die Psychologie des Überzeugens*. Bern (Schweiz) : Verlag Hans Huber, 2007. – ISBN 978-3-456-84478-7

- [Csikszentmihalyi 1992] CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly: *Flow: Das Geheimnis des Glücks*. Stuttgart : Klett Cotta, 1992. – ISBN 3-608-95783-9
- [Friedman und Schustack 2004] FRIEDMAN, Howard S. ; SCHUSTACK, Miriam W.: *Persönlichkeitspsychologie und Differentielle Psychologie*. 2., aktualis. A. München : Pearson Studium, 2004. – 768 S. – ISBN 978-3827371058
- [Führer 2007] FUHRER, Prof. Urs: *Entwicklungspsychologie 1*. Unveröffentlichtes Skript zur Vorlesung im WS 2007/08. 2007. – Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
- [Führer 2008] FUHRER, Prof. Urs: *Entwicklungspsychologie 2*. Unveröffentlichtes Skript zur Vorlesung im SS 2008. 2008. – Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
- [Kanning 2007] KANNING, Uwe P.: Kap. Soziale Kompetenzen in der Personalentwicklung, S. 12–38. In: KANNING, Uwe P. (Hrsg.): *Förderung sozialer Kompetenzen in der Personalentwicklung*. Göttingen : Hogrefe, 2007. – ISBN 978-3-8017-2072-8
- [Langens u. a. 2003] LANGENS, Thomas A. ; SOKOLOWSKI, Kurt ; SCHMALT, Heinz-Dieter: Kap. Das Multi-Motiv-Gitter (MMG), S. 71–79. In: ERPENBECK, John (Hrsg.) ; ROSENSTIEL, Lutz von (Hrsg.): *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2003
- [Maslow 2002] MASLOW, Abraham: *Motivation und Persönlichkeit*. N.A. Reinbek : Rowohlt Taschenbuch, 2002. – 395 S. – ISBN 978-3499173950
- [Migge 2005] MIGGE, Björn: *Handbuch Coaching und Beratung*. 1. Auflage. Weinheim und Basel : Beltz, 2005. – 631 S. – ISBN 3-407-36431-8
- [Petermann 2002] PETERMANN, F. (Hrsg.): *Lehrbuch der klinischen Kinderpsychologie und -psychotherapie*. Göttingen : Hogrefe, 2002
- [von Rosenstiel 2006] ROSENSTIEL, Lutz von: *Führung*. S. 353–384. In: SCHULER, Heinz (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen : Hogrefe, 2006. – ISBN 978-3801719340
- [Seamster u. a. 1998] SEAMSTER, Thomas L. ; BOEHM-DAVIS, Deborah A. ; HOLT, Robert W. ; SCHULTZ, Kim: *Developing Advanced Crew Resource Management (ACRM) Training / Office of the Chief Scientific and Technical Advisor for Human Factors*. United States Federal Aviation Administration, 1998. – Training Manual. – 220 S. – URL <http://www.hf.faa.gov/docs/DACRMT.pdf>. – Zugriffsdatum: 20.03.2008
- [Spitzer 2006] SPITZER, Manfred: *Lernen: Gehirnforschung und die Schule des Lebens*. 6. Auflage. Heidelberg : Spektrum Akademischer Verlag, 2006. – 512 S. – ISBN 978-3827417237
- [SVB 2002] DIAGNOSTIKKOMMISSION DES SCHWEIZERISCHEN VERBANDES FÜR BERUFSBERATUNG: *Multi-Motiv-Gitter (MMG)*. 2002. – URL <http://www.testraum.ch/Serie5/MMG.htm>. – Zugriffsdatum: 10.12.2007
- [Süss 2007] SÜSS, Prof. Heinz-Martin: *Einführung in die Forschungsmethoden der Psychologie*. Unveröffentlichtes Skript zur Vorlesung im WS 2007/08. 2007. – Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
- [Trautner 1992] TRAUTNER, H M.: *Entwicklungspsychologie*. Bd. 1: Grundlagen und Methoden. Göttingen : Hogrefe, 1992
- [Vigenschow und Schneider 2007] VIGENSCHOW, Uwe ; SCHNEIDER, Björn: *Soft Skills für Softwareentwickler*. 1. Auflage. Heidelberg : dpunkt, 2007. – 342 S. – ISBN 978-3-89864-433-4
- [Witte 1973] WITTE, Eberhard: *Organisation für Innovationsentscheidungen - Das Promotoren-Modell*. 1. Auflage. Göttingen : Schwartz, 1973. – 74 S. – ISBN 3-509-00616-X