

1. Einführung in Management und Organisational Behaviour (OB)

1.1 Das historische Fundament von Management und Organisational Behaviour Theorie

▪ Die wichtigsten Managementtheorien

○ Klassische Theorien

- Fokus auf den einzelnen Arbeiter
- beschränkte Ansicht des Arbeiters (passiv, motiviert durch Eigeninteresse)

!!!

▪ Frederick Taylor (USA)

- **Scientific Management:** Bewegung der 1900er welche den Status der Manager einführte und der Ansicht war dass durch Wissenschaftliche Beobachtung der Arbeiter ein Modellweg („one best way“) gefunden werden würde, um eine Arbeit zu verrichten.
 - Ziel = technisch und wirtschaftlich günstigste Produktion
 - Trennung zwischen Manager- (Kopf) und Nicht-Manager-Arbeiten (Hand)
 - Vorstellung einer idealen Arbeitsanleitung für jede Nicht-Manager-Arbeit
 - Einführung Leistungslohn (8 Vorgesetzte)
 - Mehrfachunterstellung
 - Spezialisierung: Einteilung der Arbeit in kleine Tranchen
 - Taylor setzte die Arbeiter wie präzises Werkzeug ein
 - Austausch von unkoordinierten Prozessen mit Wissenschaft
- **Die 13 Ziele der Taylor Society**
 - Messung der industriellen Tendenzen und des Marktes um diese Massnahmen zu standardisieren
 - Sicherung der Arbeitsplätze und einer stetigen Rentabilität
 - Erhöhung des Einkommens für Arbeiter und Management durch Abfall-sparendes Management und Prozesstechniken
 - Dem Arbeiter einen höheren Lebensstandard ermöglichen
 - Verbesserung der Arbeitssituation für den Arbeiter
 - Gesunde und Sozialverträgliche Arbeitsbedingungen offerieren
 - Förderung der Fähigkeiten der Arbeiter durch die Analyse der Arbeitsmethoden, Selektion, Ausbildung, Transfer und Beförderung.
 - Durch Ausbildung und Vorarbeiter die Fähigkeiten der Arbeiter steigern um ihnen eine Beförderungschance zu geben
 - Entwicklung von Selbstsicherheit und Selbstrespekt unter den Arbeitern im Zusammenhang mit ihrer Verrichtung
 - Selbstverwirklichung der Arbeiter mit ihrer Arbeit ermöglichen
 - Förderung des Charakters durch eine korrekte Arbeitsführung
 - Eliminierung von Lohndiskrimination
 - Schaffung eines gemeinsamen Teamgeistes
- **Beurteilung des Scientific Managements**
 - **Negative Kritik**
 - zu starke Konzentration auf die Produktivität
 - zu schöne Vorstellung wonach Arbeiter, Manager und Eigentümer in Harmonie zusammen arbeiten könnten um Profit zu schlagen
 - **Positive Kritik**
 - Berücksichtigung des Arbeiters
 - idealistische Sicht dass Arbeiter, Manager und Eigentümer in Harmonie zusammenarbeiten würden und alle davon profitieren würden
- **Lillian Gilbreth (USA)**
 - Einführung eines **Zielsetzungsprozesses:** Analyse (Auseinandernehmen) eines Prozesses um ihn anschliessend in der Synthese wieder zusammenzusetzen
 - **Finanzielle Anreize** um das Verhalten zu verbessern
- **Henri Fayol (F)**
 - Fayol gab die ersten Grundsätze für die **administrativen Aspekte** der Arbeit eines Managers heraus. **Der Fokus lag also klar auf dem Manager und nicht mehr auf den Arbeitern wie bei Taylor.**
 - Er betrachtete die Unternehmung als ein System von **6 Subsystemen:**
 - Einkauf

- Produktion
- Verkauf
- Finanzierung
- Buchhaltung
- Administration
- Um die Subsysteme zu koordinieren beschrieb er **5 Management Funktionen** (Diese gelten auch heute noch!):
 - **Planung** (Vorhersagen, Ziele setzen, Handlungen festlegen)
 - **Organisation** (Zielerreichung unterstützen durch die Zuteilung von menschlichen und nicht-menschlichen Ressourcen auf die Aufgaben)
 - **Koordination** (Zusammenführung von innerbetrieblichen Aktivitäten um die Ressourcen richtig einzusetzen)
 - **Befehlen** (leadership und Motivation um die Ziele zu erreichen)
 - **Kontrollieren**
- Ergänzung der 5 Management Funktionen durch **14 Principles of administrative Management**
 - **Spezialisierung** – Arbeitsteilung sei effizient, nicht nur für technische Arbeiten, sondern auch für Managementaufgaben
 - **Ranghöhe und Verantwortung** – Wenn man Verantwortung trägt muss man auch den entsprechenden Rang (Autorität) haben
 - **Disziplin** – Ohne Disziplin kein Respekt
 - **Einheitliche Befehle** – Nur ein Vorgesetzter
 - **Einheitliche Führung** – Für jede Gruppe von Arbeiten soll es nur einen Chef geben
 - **Unterordnung der individuellen Interessen unter das gesamtheitliche Interesse**
 - **Entlohnung** – fair und gerecht für Arbeitgeber und -nehmer
 - **Zentralisierung** – Wer hat die Macht?
 - **Befehlskette** – Es soll eine geregelte Befehlskette von oben nach unten geben.
 - **Ordnung** – Für alles gibt es einen bestimmten Platz
 - **Gleichheit** – Gerechtigkeit schafft Loyalität und Zuneigung
 - **Stabile Personalfuktuation** – Unnötige Personalfuktuationen sind Ursache eines schlechten Managements
 - **Initiative** – Manager sollen von ihren Arbeitern Initiative verlangen
 - **Einheit ist Stärke** – Team Work ist wichtig

!!!

▪ Max Weber (D)

- **Bürokratie**
 - Weber sah in der Bürokratie das **ideale Design für die Effizienz**.
 - Für Weber bedeutete Bürokratie:
 - **Befehls-Hierarchie** die auf einer legalen Autoritätsstruktur beruht
 - **Spezialisierung und Arbeitsteilung** durch organisatorische Funktionen, wie Produktion und Verkauf
 - Regeln welche **standardisieren** wie die Dinge gehandhabt werden um eine faire Behandlung für jedermann zu sichern
 - **Beförderung und Amtsdauer** basierend auf Kompetenz die durch Ausbildung und Erfahrung angeeignet wird
 - **Unpersönliche Behandlung der Mitarbeiter:**
Vetternwirtschaft (favouritism) durch die Anwendung von unpersönlichen Regeln verhindern
- Arbeit sollte nicht unbedingt **Spass** machen, sondern effizient sein.
- Die Manager sollten **unemotional** handeln und die Arbeiter so behandeln als seien diese **austauschbar**.
- **Negative Kritik**
 - Unpersönliche Behandlung der Arbeiter ist in der heutigen Zeit des Team Works kaum sinnvoll
- **Positive Kritik**
 - Fokus auf ein „Rechtssystem“ und Autorität, nicht auf den Instinkt des Managers

!!!

- **Human Relations**

→ Klassische Theorie weicht der Human Relations Theorie aufgrund: Grosse Depression, fortschrittliche Sozialversicherungs- und Lohn-Gesetzgebung, bessere intellektuelle Ausbildung der Arbeiter

- **Elton Mayo (USA)**

- **Hawthorne Studies**

- Studie über den Zusammenhang zwischen den physischen Arbeitsbedingungen und der Arbeiterproduktivität
- Die Produktivität der Arbeiter steigt kontinuierlich, während die physischen Variablen Temperatur, Beleuchtung oder die Arbeitsdauer verbessert wurden. Zudem förderten die Einbindung in die Entscheidungsfindung, Arbeitsbeziehungen und Gruppenwerte die Produktivität.

- **Hawthorne Effekt**

- Ein Effekt dieser Experimente war, dass die Arbeiterproduktivität nur schon deshalb stieg, weil den Arbeitern plötzlich Aufmerksamkeit geschenkt wurde.
- Das Ergebnis der Studie also war, dass eine freundliche Überwachung viel wichtiger ist als die physische Umgebung. Die Manager lernten also dass die Produktivität nicht sank wenn sie sich um ihre Leute kümmerten.

- Durch Elton Mayo und seine Experimente wurde das Organisational Behaviour erst eine Wissenschaft und eine Angelegenheit des Managements.

- **Abraham Maslow**

- Mit seinem Werk „Motivation and Personality“ förderte Maslow die Human Relations Bewegung.
- Maslow erkannte, dass einige menschliche Bedürfnisse sich darum drehen über die Mängel des Menschen hinüberzukommen, während andere den Menschen dazu bewegten individualistische und Wachstums-Ziele anzusteuern. Dadurch konnten die Manager jetzt genau diese Wachstumsziele fördern, womit Unternehmung und Arbeitnehmer profitierten.

!!!

- **Systemansatz (Systems)**

Soziale und Technische Integration von Human Relations Bewegung und Klassischer Theorie: Konzentration auf die Aufgaben des Managers

- **Chester Barnard**

- Barnard war der Ansicht, dass es, um Management verstehen und analysieren zu können wichtig sei, die Aufgaben des Managements in dessen System zu untersuchen.

- **Bernards Funktionen der Exekutive**

- Physische und biologische Einschränkungen führen dazu dass Menschen kooperieren. Sobald die Menschen kooperieren, bauen weitere psychologische und soziale Einschränkungen die Kooperation weiter aus. Es entsteht Team Work und eine Team-Anstrengung.
- Die Kooperation führt zur Einrichtung von „kooperativen Systemen“, einer Gruppe.
- Jedes Kooperative System kann in eine „Organisation“, welche das Verhalten der Mitglieder umfasst, und in „andere Elemente“ geteilt werden.
- Die Organisation kann in „formale“ (=bewusste Handlungen) und „informale“ (=soziale unbewusste Handlungen) geteilt werden.
- Die formale Organisation kann nicht existieren ohne dass es Personen gibt die (a) miteinander kommunizieren können, (b) gewollt sind etwas an die Gruppenhandlung beizutragen und (c) einen gemeinsamen Zweck haben.
- Jede formale Organisation muss folgende Elemente umfassen: (a) ein Funktionssystem womit die Personen sich spezialisieren können, (b) ein System von Anreizen dass Personen zu Gruppenhandlungen bewegt, (c) ein Autoritätssystem um Gruppenmitglieder zu befehligen und (d) ein System der logischen Entscheidungsfindungen
- Die Funktionen des Managers sind die folgenden: (a) Die Wartung des Kommunikationssystems, (b) das Engagement des Einzelnen für

die Gruppe zu gewinnen und (c) den Zweck der Gruppe zu formulieren.

- **Formale Organisationen enthalten Systeme**
 - um die Arbeiter zu **spezialisieren**
 - von **Anreizen** um Personen zu Gruppenarbeit zu zwingen
 - von **Autorität** und Macht um die Gruppenmitglieder zu leiten
 - von **logischer Entscheidungsfindung**
- **Kooperation und verantwortliche Führung** ist wichtig
- **Die Systemtheorie (George Homans)**
 - Die Systemtheorie besagt dass das Ganze grösser ist als die Summe seiner Teile, und dass die Teile (oder Subsysteme) mit anderen Teilen und dem Ganzen vernetzt sind.
 - Die Systemtheorie erlaubt es, dass man bei der Analyse die Hierarchie hinauf und herabgehen kann und von der äusseren Umwelt auf das individuelle Verhalten schliessen kann.
- **Administrative behaviour**
 - **Mary Parket Follett**
 - Follett behauptete dass es zwei Anforderungen an einen Beruf gibt:
 - Der Beruf muss auf der Wissenschaft basieren.
 - Das Berufswissen muss im Dienste anderer Personen verwendet werden können.
 - Follett glaubte dass die Macht von jener Aufgabe kommt, die ein Mensch ausführt. (Im Gegensatz zu Weber der glaubte die Macht komme aus der Hierarchie.)
 - **Herbert Simon**
 - Simon stellte das Konzept auf wonach Entscheider nicht immer rational seien weil sie nicht den „Verstand zum maximieren“ hätten. Der Entscheider sei durch eine „begrenzte Rationalität“ begrenzt anstatt über perfektes Wissen zu verfügen und mache daher nur befriedigende, anstatt maximierende Entscheidungen.

○ **Kontingenzansatz (Contingency)**

“Es kommt darauf an...”

- Für die ersten 50 Jahre der Management-Wissenschaft wurde immer versucht Theorien aufzustellen die ungeachtet aller Umstände halten würden. Natürlich gelang dies nicht. Der neue „Contingency“ Ansatz beruht auf den einfachen Worten: „Es kommt drauf an...”
- Contingency Theorien sind also Theorien die Umstände identifizieren in denen eine bestimmte Management-Theorie eher die gewünschten Resultate erzielt.
 - **Beispiel**

Wenn Angestellte neu sind und unsicher über sich selbst, dann lautet die Managerhypothese um bessere Resultate zu erzielen, er solle rücksichtsvoll aber Aufgabenbezogen sein.

Wenn Angestellte wissen wie sie ihren Job machen müssen, dann lautet die Managerhypothese um bessere Resultate zu erzielen, er solle weniger Aufgabenbezogen, dafür mehr Beziehungsbezogen sein um bessere Resultate zu erzielen.
- Der Manager muss also zuerst die Situation identifizieren um eine passende Management-Theorie auszuwählen. Es gibt keine Standardformel.

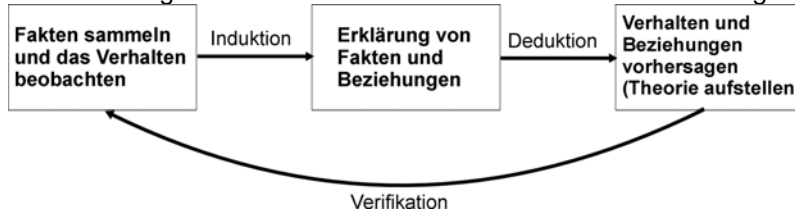
1.2 Forschungsmethoden

▪ **Das Studium von Management und Organisational Behaviour**

- !!! ○ Das Studium von „Management und Organisational Behaviour“ hat sich aus mehreren Wissenschaften entwickelt (Interdisziplinäre Wurzeln von OBL):
 - Ingenieurwesen (→ Scientific Management)
 - Psychologie (Verstehen und Voraussagen des Verhaltens von Individuen)
 - Soziologie (Wie agieren Individuen miteinander in Sozialen Systemen?)
 - Sozialpsychologie (Weshalb agieren Individuen in Gruppen so?)
 - Anthropologie (Beziehungen zwischen Individuen und ihrem Umfeld)
 - Politologie (Macht, Konflikt und Rivalität)
- Es versorgt Manager mit Wissen dass auf Organisationen angewendet werden kann um deren Performance, Effizienz und Effektivität auf drei Ebenen zu steigern: Individuum, Kleine Gruppe und die ganze Organisation

- **Die wissenschaftliche Methode**

- Die **wissenschaftliche Methode** verwendet eine Theorie um systematische, empirische Untersuchungen vorzunehmen aus derer eine neue Theorie abgeleitet werden kann.



- Ist einmal eine neue Theorie aufgestellt, muss die Theorie in der Wirklichkeit empirisch überprüft werden (Verifikation oder Falsifikation).
 - **Case Study** (Gefahr: Hypothese kann nur für diesen Case stimmen!)
 - **Felduntersuchung** (Interviews, Fragebögen)
 - **Feldexperiment** (Unabhängige Variablen werden verändert um Abhängigkeiten aufzuzeigen)
 - **Laborexperiment** (Künstlich nachgestellte Experimente)
- **Begriffe**
 - Eine **Hypothese** ist eine Aussage über die vermutete Beziehung zwischen zwei unabhängigen oder abhängigen Variablen.
 - !!! Eine **unabhängige Variable (x)** kann **abhängige Variablen (y)** beeinflussen.
 - Eine **moderierende Variable** kann den Einfluss der unabhängigen Variable auf die abhängige Variable beeinflussen.
 - Die **Zuverlässigkeit (Reliability)** beschreibt die Beschaffenheit der erhaltenen Daten von einer bestimmten Untersuchungsmethode.
 - Die **Gültigkeit (Validity)** ist der Grad bis zu welchem eine Untersuchungsmethode wirklich misst was sie messen soll.
- Auch **Manager** können diese Methode anwenden. Anstatt Schlussfolgerungen aus einem einzigen Ereignis ziehen kann der Manager die obige empirische Überprüfung mehrmals durchführen.

1.3 Der organisatorische Zusammenhang und Herausforderungen für Manager

- **Aktuelle Herausforderungen für Manager**

- **Technologie-Management**
 - Die Manager müssen lernen mit den technologischen Veränderungen, insbesondere mit der Internetrevolution umzugehen.
- **Globale Unternehmen**
 - Eine globale Sicht ist im 21. Jahrhundert zwingend.
 - z.B. verpasste es Porsche anfangs 90er Jahre sich auf eine wirtschaftliche Produktion nach Vorbild der japanischen Autoproduzenten einzustellen, weil man sich noch im Boom von 1980 wähnte, obwohl die Rezession schon lange eingesetzt hatte. Der neue Porsche-Chef Wiedeking musste japanische Management-Stile einführen damit er den Turnaround schaffte.
- **Menschliche Verschiedenheit (human diversity)**
 - Menschliche Unterschiede betreffend Geschlecht, Rasse, Sprache, Grösse und Alter sind klar sichtbar. Weniger sichtbar sind Unterschiede in der Ausbildung, Religion, Nationalität, ökonomischer Status, sexuelle Orientierung und Lernschwächen.
 - Heute sehen sich die Unternehmen immer öfters mit einer solchen unterschiedlichen Belegschaft und Kundschaft konfrontiert. Die Manager müssen lernen ihre Strategien auf die Stärken und Schwächen dieser Unterschiede aufzubauen.
 - z.B. Lego-Chef Lindstrom: Er führte für Weihnachten 1996 einen Weihnachtskalender für Kinder ein, war sich aber nicht bewusst dass es sich dabei um ein christliches Symbol handelt. Die Kunden sahen in Lego plötzlich einen christlichen Missionar und verschiedenste Religionen (z.B. Juden) wandten sich vom Unternehmen ab.
- **Ethisches Verhalten (ethical behaviour)**
 - Viele Unternehmen verfehlen es vorauszusagen dass andere Personen durch eine unternehmerische Entscheidung verletzt werden und sich daher vom Unternehmen abwenden werden.
 - Unethisches oder illegales Verhalten kommt auf jeder Stufe in der Organisation vor.
 - z.B. Die Revisionsgesellschaft „Anderson“ ging Konkurs im Zusammenhang mit dem Konkurs von „Enron“ weil sie sich der Presse gegenüber nicht rechtfertigte.

- **Organisational Behaviour und Human Resource Management**
 - **Organisational Behaviour** beinhaltet das Studium von Personen als Individuen oder Gruppen. Dieses Buch umfasst:
 - **Was machen Manager und Unternehmen (Kapitel 1 – 3)**
 - **Das Management von Personen (Kapitel 4 – 7)**
 - **Das Management von Verhalten zwischen Personen (Kapitel 8 – 11)**
 - **Führungspraktiken (Kapitel 12 – 14)**
 - **Managing Change (Kapitel 15 – 17)**
 - **Human Resources Management** befasst sich mit der Auswahl und Entwicklung von Personen um sicherzustellen dass die Strategien umgesetzt werden und die Unternehmung wachsen kann.
 - Human Resources Manager sollten über ein Basiswissen in Organisational Behaviour verfügen:
 - Wie kann man Mitarbeiter fördern wenn man nichts von Motivation weiss?
 - Wie kann man Mitarbeiter fair interviewen, wenn man kein Wissen über Persönlichkeit und Auffassung hat?

2. Manager und Organisationen

2.1 Organisational Behaviour und Management

▪ Definition Organisational Behaviour !!!

- Organisational Behaviour (OB) untersucht das Verhalten von Individuen und Gruppen innerhalb von Organisationen und die Interaktion zwischen Mitgliedern von Organisationen und ihrem externen Umfeld.
- OB basiert auf den wissenschaftlichen Disziplinen Psychologie, Soziologie, Sozialpsychologie und Anthropologie.
- OB und Leadership (OBL) stellt den Managern eine Road map (Führungshilfe) zur Verfügung.
- **Wozu muss man sich mit Organisational Behaviour auskennen?**
 - Führungskräfte müssen mit und durch andere arbeiten, um ihre Ziele zu erreichen
 - Führungskräfte müssen Instrumente und Ansätze beherrschen, um Personen und Teams zu leiten
 - Führungskräfte müssen verschiedene Führungsstile verstehen, um sie als Führungsinstrument wirkungsvoll einzusetzen
 - Führungskräfte müssen die Bedürfnisse des Unternehmens und die der Mitarbeitenden in Einklang bringen
 - Führungskräfte müssen sich bewusst sein, dass ihr Verhalten die Unternehmenskultur sehr stark positiv oder negativ beeinflusst.
- **Human Resource Management (HRM) und OB sind verknüpft !!!**
 - **Human Resource Management (HRM)** befasst sich mit der **Auswahl, dem Einsatz, der Erhaltung und der Entwicklung** von Personen um die Durchführung der Strategie zu sichern.
 - Um erfolgreiche HR-Systeme zu implementieren ist ein Verständnis von OB nötig.

▪ Definition Leadership

- **Leadership** ist ein individueller, **sozial akzeptierter Einfluss** auf andere um eine **Verhaltensänderung** bei diesen hervorzurufen zum Zwecke der **Zielerreichung**.

▪ Definition Management

- Management ist die Führung, Organisation und Entwicklung von Personen, Technologie und finanziellen Ressourcen in einem aufgabenorientierten System welches Dienstleistungen und Produkte anbietet.
- **Zwei Veränderungskräfte** beeinflussen heute aktuell die Handlungen von Managern:
 - **Geschwindigkeit des Wandels**
 - Schnellerer technischer und kompetitiver Wandel
 - **Komplexere externe Faktoren**
 - Regierungshandlungen und die Erwartungen und das Verhalten von Angestellten wird immer mehr komplex und weniger kontrollierbar

2.2 Der Zweck von Organisationen

▪ Definition Organisation

- Eine Organisation ist eine Gruppe von Personen die in einem Netzwerk von Beziehungen und Systemen arbeiten um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, nämlich den Kunden Mehrwert zu liefern.
- **Beispiele für Organisationen**
 - Bank, Schule, Spital, Fussballteam, Kirchen

▪ Stakeholder

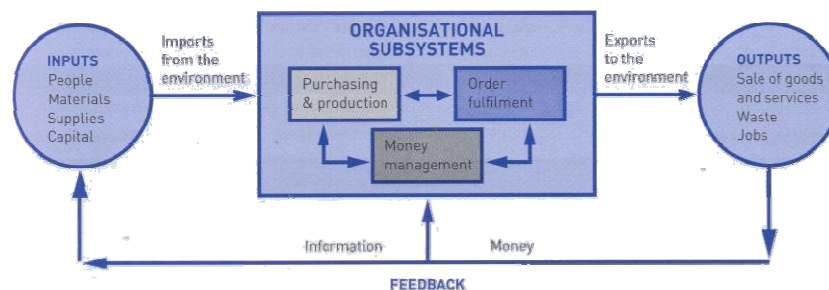
- Stakeholders sind definierbare Gruppen von Personen welche ein ökonomisches oder soziales Interesse am Ergebnis und Verhalten einer Organisation haben.
- Die Formulierung des Zweckes und der Ziele einer Organisation ist kompliziert, weil die **Interessen dieser Anspruchsgruppen** (Stakeholder) ausbalanciert werden müssen.
- **Beispiele für Stakeholder**
 - **Interne Stakeholder**
 - Managers
 - Angestellte
 - **Externe Stakeholder**
 - Gewerkschaften
 - Kunden
 - Konkurrenz

- Regierung und Behörden
 - Watchdogs (Überwachungsorganisationen)
 - Universitäten
 - Lieferanten
- **Interne oder Externe Stakeholder**
 - Allianzen
 - Investoren
- **Mission und Ziele**
 - Die **Mission** einer Organisation drückt den grundlegenden **Zweck** der Organisation aus, indem sie das **Geschäft der Unternehmung** definiert und die **eigenen Werte** über den Gebrauch von personellen, technischen und finanziellen Ressourcen verdeutlicht.
 - **Beispiel:** Easyjet
 - „To provide our customers with sage, good value, point-to-point air services. To effect and to offer a consistent and reliable product and fares appealing to leisure and business markets on a range of European routes. To achieve this we will develop our people and establish lasting relationships with our suppliers.“
 - Die Mission einer Organisation muss sich mit der Zeit verändern weil auch neue Technologien alte Produkte und Dienstleistungen ersetzen.
 - Die **untergeordneten Ziele** sind die **höchsten** Ziele einer Organisation. Es handelt sich um grundlegend gewünschte Ergebnisse welche so definiert sind, dass ihre Zielerreichung gemessen werden kann.
 - **Beispiel:** The Bodyshop
 - „To creatively balance the financial and human needs of our stakeholders: employees, customers, franchisees, suppliers and shareholders.“
- **Der grundlegende Zweck einer Unternehmung**
 - „Der Zweck einer Unternehmung muss ausserhalb ihrer selber liegen. Eigentlich muss der Zweck in der Gesellschaft liegen, weil die Unternehmung ein Teil der Gesellschaft ist. Es gibt nur eine richtige Definition des Zweckes einer Unternehmung: Einen Kunden zu schaffen.“ (Peter Drucker)
 - Sind Unternehmen in einer **start-up Phase** so gibt es immer **zwei Ziele**:
 - **Ein kundenorientiertes Ziel**
 - **Beispiel:** Netscape will der vom Kunden gewählte Browser sein wenn dieser im Internet surft.
 - **Ein finanzielles Ziel**
 - **Beispiel:** Netscape will finanziellen Erfolg indem die Aktien an der Börse verkauft werden.
- **Sozialverantwortliches Verhalten**
 - Für die Angestellten entsteht oft ein **Zielkonflikt** zwischen ihren **persönlichen Werten** wie Integrität und Ehrlichkeit und den fragwürdigen **Sachen welche sie im Namen der Unternehmung machen** müssen.
 - Viele Angestellte sind besser motiviert wenn sie für eine Organisation arbeiten welche sozial-erwünschte Zwecke erfüllt als für Organisationen die nur auf den eigenen Profit achten.
 - Das „**Gesetz der Wirkung**“ (**law of effect**) ist die Verhaltenstendenz von Personen zielstrebig für auf jene Ziele hin zu arbeiten, für welche sie belohnt werden.
 - Aber nicht alle Ziele und Belohnungen welche Manager definieren umfassen sozialverantwortliches Verhalten.

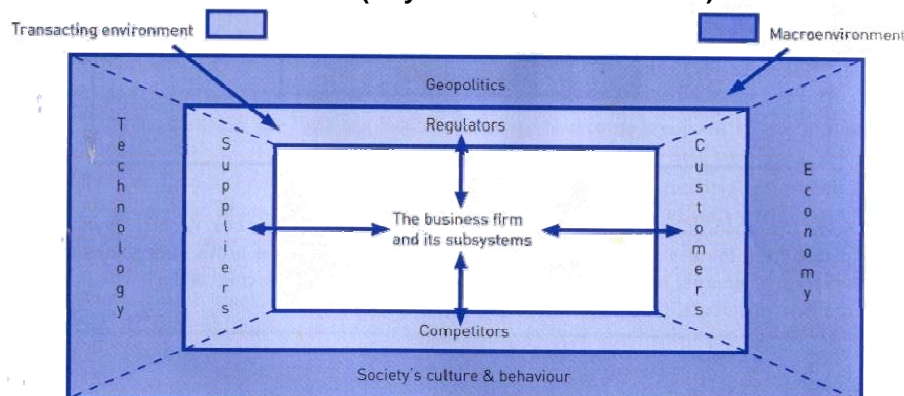
2.3 Das System-Verhalten von Organisationen

- Das Modell „**System**“ hilft zu Verstehen, wie und warum sich Organisationen so verhalten.
- Ein **System** ist ein Satz von **zusammenhängenden Elementen** und sich **gegenseitig beeinflussenden Subsystemen** welche zusammen ein integriertes ganzes System bilden.
 - **Beispiel für ein System**
 - Das Haus ist ein System bestehend aus Elementen wie Beton, Holz, Metall und Glas und aus den Subsystemen Heizung, Elektrizität und Installationstechnik. Funktioniert ein Subsystem nicht richtig, kann dies dem ganzen System Probleme bringen.
 - Der **System-Ansatz** wurde von **Trist** entwickelt. im Rahmen einer Studie zum technologischen Wandel im Kohleanbau wurde das **Sozio-technische System** entwickelt.
 - Trist war der Ansicht das der Arbeitsplatz in zwei zusammenhängenden Systemen betrachtet werden müsse: Als ein **soziales** und ein **technisches** System.
 - Trist folgerte, dass wenn im **technischen** System Verbesserungen vorgenommen würden, dies nicht zu einem Nachteil im **sozialen** System führen dürfe.

- **Die Prinzipien des Sozio-technischen Systems**
 - Ein System kann nicht in einem **Vakuum** operieren. Das System ist die Summe seiner Teile und muss **als Ganzes** angesehen werden.
 - Die **Neugestaltung einzelner Systemteile** muss interaktiv sein. Die Mitarbeiter müssen aktiv partizipieren können.
 - Die **Neugestaltung einzelner Systemteile** muss ganzheitlich (holistisch) sein. Die Partizipation der Mitarbeiter und die Sozio-technischen Prinzipien müssen in jedem Prozess der Neugestaltung stattfinden.
 - Soziale Partnerschaft ist möglich. Es kann ein Gleichgewicht zwischen den sozialen Bedürfnissen und den ökonomischen und produzierenden Bedürfnissen geben.
- **Systeme sind auf Input-, Transformations- und Output-Prozesse angewiesen**
 - **Organisationen** sind eine Form des **Sozialen Systems** welche sich aus Personen und einer Vielfalt von Ressourcen und Subsystem zusammensetzt die alle darauf hinarbeiten um Inputs in Outputs gemäss der Mission zu transferieren.
 - **Beispiel:**
 - Ein Subsystem der Unternehmung ist das „Human Resource Subsystem“. Dieses beinhaltet die Prozesse Auswahl, Ausbildung, Evaluation und Belohnung der Mitarbeiter. Das Subsystem „Human Resource“ interagiert mit anderen Subsystemen wie Produktion, Marketing und Finance.
 - Jede **Organisation** ist ein **Input-, Transformations- und Output-System** welches Ressourcen nimmt und diese in Güter und Dienstleistungen transferiert.



- **Subsysteme:** Purchasing and Production, Order Fulfilment, Money Management
- **Organisationssysteme sind offen und dynamisch**
 - **Geschlossene Systeme** operieren ohne Beeinflussung von aussen.
 - z.B. Jedesmal wenn wir in einem Gebäude einen Lichtschalter betätigen, so geht dieser an.
 - Offene Systeme** sind Ziel von Druck und Inputs von ausserhalb der Grenzen des offenen Systems. Offene Systeme sind daher komplexer und schwieriger zu kontrollieren als geschlossene Systeme
 - z.B. Eine Unternehmung wird beeinflusst durch ihre Konkurrenz, ihre Kunden, Lieferanten und Regulatoren.
 - **Dynamische Systeme** verändern sich mit der Zeit. Ihre Elemente passen sich externen Störungen und Bedingungen an.
 - z.B. Eine Unternehmung muss immer wieder ihren Produkt Mix anpassen, neue Märkte betreten und sich restrukturieren.
 - **Alle wirtschaftlichen Unternehmen sind daher offene und dynamische Systeme.**
- **Systeme interagieren mit Umweltkräften**
 - Jede Organisation ist mit Kräften aus der Umweltsphäre verbunden.
 - **Die Schlüssel-Umweltkräfte (Key Environmental Forces)**



- **Macroenvironment:** Kräfte (Geopolitik, Wirtschaft, Gesellschaft, Technologie) welche indirekt das Verhalten der Unternehmung beeinflussen indem sie das Verhalten der **Transacting forces** (Konkurrenz, Lieferanten, Regulatoren, Kunden) beeinflussen.
- **Boundary-spanning transactions** sind Handlungen welche die Organisation mit spezifischen externen Sektoren verknüpfen. Diese Handlungen finden immer zwischen einem **Subsystem** der Unternehmung und einer **Transacting Force** (Konkurrenz, Lieferanten, Regulatoren, Kunden) statt. **Mit der Zeit wird sich die relative Wichtigkeit einzelner Boundary-spanning transaktions verändern.** Ist einmal die Finanzierung wichtiger als die Regulatoren, so sind ein anderes Mal womöglich wieder die Regulatoren wichtiger.
- Ein Organisationssystem **ist abhängig** von den Umweltfaktoren weil diese die Unternehmung selbst als auch die Umwelt beeinflussen.

2.4 Die Arbeit von erfolgreichen Managern

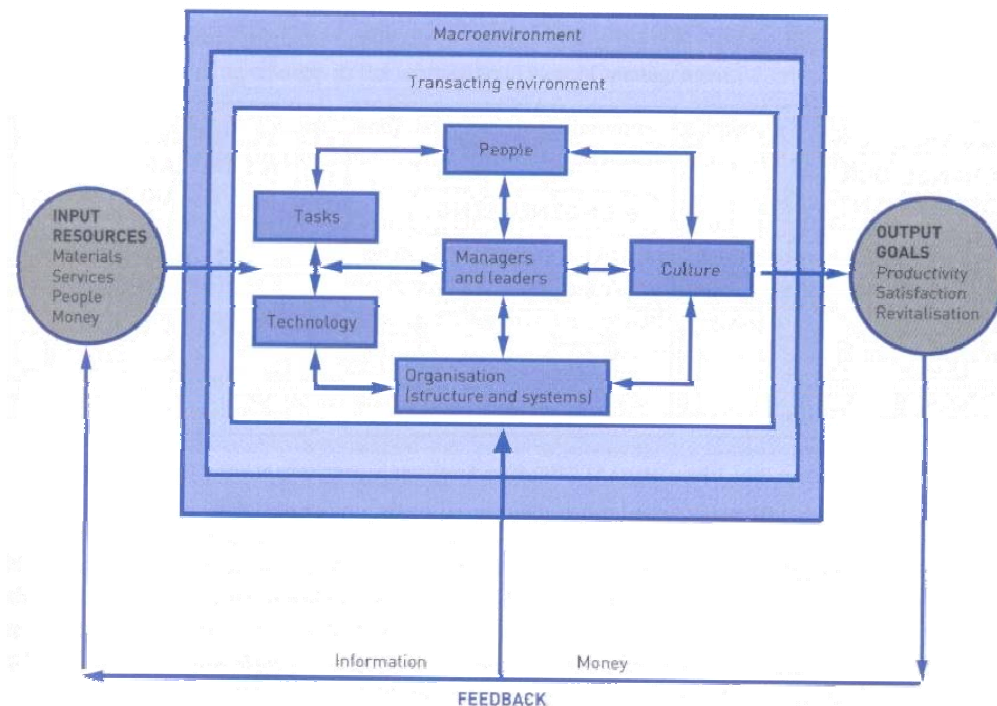
- **Manager** sind verantwortlich für die Arbeit und die Arbeit durch andere Personen um die Ziele zu erreichen indem sie die Personen und Systeme in einem sich wandelnden Umfeld verändern.
 - Das heisst, der Manager muss das **System „Unternehmung“** als **Ganzes** verstehen und anschliessend einzelne **Systemkomponenten** wie Aufgaben, Technologie, Struktur, Personen und die Organisationskultur **verändern** um die gewünschten Ziele zu erreichen.
 - Zusätzlich muss der Manager das **Umfeld kennen** in welchem die Unternehmung operiert und er muss wissen wie **externe Kräfte** die Performance von internen Subsystemen und Prozessen beeinflusst. Ein Manager wird dann versuchen die Organisation und ihren Output **mit dem wandelnden Umfeld übereinzustimmen.** Kein Manager kann aber die Umweltkräfte genau voraussagen und kontrollieren.
- **Zwei gegensätzliche Auffassungen eines Managers**
 - !!! ○ **Die vernünftige heroische Auffassung: Manager planen, organisieren und kontrollieren**
→ **Der Manager hat alles im Griff!**
 - Die **heroische** Auffassung des Managers ist eine Hinterlassenschaft von **Henry Fayol, Frederick Taylor und Lillian Gilbreth** welche als erste die Rolle des Managements untersuchten.
 - **Fayol** vertrat die Ansicht wonach der Manager 4 Funktionen zu erfüllen hatte:
 - **Planung:** Ziele setzen, Entscheiden wie man sie erreichen kann
 - **Führung:** Visionen kreieren, zu Engagement inspirieren
 - **Organisation:** Arbeitsteilung, Personen den Jobs zuteilen, Ressourcen verteilen
 - **Controlling:** Performance überwachen, Handlungen unternehmen um die gewünschten Resultate zu erzielen
 - Gemäss dieser Auffassung musste der Manager eine **Gesamtübersicht** haben wohin es mit der Unternehmung geht, er musste wissen was **innerhalb der Organisation vorging** und musste **Verantwortung für die Problemlösung** übernehmen und für den **Erfolg oder Misserfolg** gerade stehen.
 - Die heroische Auffassung setzt den Akzent und die Verantwortlichkeit zu sehr auf den Manager und zu wenig auf Teams und die Anhängerschaft innerhalb der Organisation.
 - Weiter war diese Auffassung in langsameren und einfacheren Zeiten womöglich zutreffend, aber sicher nicht mehr in einer schnellen hoch-technologischen Umwelt wie heute.
 - !!! ○ **Die chaotische Auffassung: Das Leben der Manager ist heftig, fragmentiert und komplex**
 - **Henry Mintzberg** fand heraus, dass die Manager heute nicht nachdenkliche und systematische Planner sind, sondern eigentlich in einer **Vielfalt von intensiven, kurzen und unterbrochenen Aktivitäten verfangen sind.** Sehr wenige Manager arbeiten noch für eine längere Zeit ohne Unterbrechung durch Telefone, E-Mails, Besucher, improvisierte Meetings oder andere fragmentierte Ereignisse. Über 90 % der verbalen Kontakte seien kurzfristig, ungeplant, kurz und ohne Zusammenhang zueinander. Die Manager ziehen verbale Kommunikationsmittel schriftlichen Kommunikationsmitteln vor.
 - **Das Leben von Managern ist:**
 - fragmentiert
 - Management im Chaos
 - intensiv, kurz und umfasst eine Vielzahl von unterbrochenen Aktivitäten
 - sehr viele ungeplante Aktivitäten von Thematik zu Thematik

- **Mintzberg** kam zur Ansicht, dass **Manager nicht die klassischen Managementfunktionen** wie sie **Fayol** beschrieb ausführen, sondern eigentlich eine Serie von **10 Rollen** erfüllen. **Voraussetzung für diese Manager-Rollen seien die formale Autorität und der Status des Managers.**
- **Die 10 Rollen nach Mintzberg**
 - **Zwischenmenschliche Rollen**
Manager agieren in verschiedener Weise mit Personen. Obwohl Frauen viele tolle zwischenmenschlicher Eigenschaften gut vertreten können schaffen sie es nur selten ins Top Management.
 - **Figurehead (Galionsfigur)**
 - Der Manager muss oft **zeremonielle Pflichten** erfüllen.
 - Z.B. geht der Verkaufsleiter mit einem Verkäufer und dessen Kunde essen. Eine solche Galionsfigur kann die Zielerreichung vereinfachen und die Performance steigern.
 - **Leader (Führer)**
 - Der Manager versucht **Einfluss** auf seine Leute auszuüben. Die Teammitglieder sollen **motiviert** und **ermutigt** werden.
 - **Liaison (Bindung)**
 - Der Manager muss Kontakte zu anderen **Abteilungen** knüpfen.
 - **Informationsrollen**
Information ist die wichtigste Ressource in post-industriellen Gesellschaften.
 - **Monitor (Überwacher)**
 - Der Manager muss in seiner Umwelt Informationen sammeln, in der Regel durch Befragungen und Kontaktnetzwerke.
 - **Disseminator (Verbreiter)**
 - Durch die gezielte Verteilung der Informationen kann der Manager Personen Macht geben oder weg nehmen,
 - **Spokesperson (Sprecher)**
 - Manager agieren als Sprecher wenn sie Informationen an Aussenstehende weitergeben.
 - z.B. informiert ein CFO die Medien über die finanzielle Entwicklung
 - **Entscheidungsfindungs-Rollen des Managers**
 - **Entrepreneur (Unternehmer)**
 - Als Unternehmer handelt der Manager dann, wenn er versucht die Organisation auf die Umwelt abzustimmen.
 - z.B. Anpassung der Produktlinie oder Repositionierung eines Produktes
 - **Disturbance handler (Manager von Beeinträchtigungen)**
 - Der Manager kommt oft unfreiwillig in die Lage Probleme lösen zu müssen.
 - z.B. Produktionsstopp aufgrund einer defekten Maschine, Streik, Konkurs eines Lieferanten
 - **Resource allocator (Ressourcenzuteiler)**
 - Die Ressourcenzuteilung umfasst die Restrukturierung der Organisation, die Autorisation von Ausgaben oder die Zuteilung von Mitarbeitern.
 - **Negotiator (Verhandler)**
 - Verhandlungen und das Konflikt-Management gehören zu den wichtigsten Aufgaben.
 - z.B. Verhandlungen mit der Produktentwicklung und der Produktion über Unstimmigkeiten bei einem Produktentwurf
 - **Kritik an Mintzberg**
 - Mintzberg hat die 4 klassischen Managementfunktionen entfernt (Planung, Führung, Organisation und Controlling)
 - Das Untersuchungsobjekt war zu klein und die Schlussfolgerung nicht umfassend
 - Alle Manager machen Arbeiten welche nicht vollständig Management-Aufgaben sind, zum Beispiel der Aufbau von Netzwerken
 - Viele der 10 Aktivitäten von Mintzberg umfassen Planung, Führung, Organisation und Controlling

- Die 10 Aktivitäten sind nicht komplett: Es fehlen die Entwicklung von Strategien und die Auswahl von Personal
- Nicht jeder Manager muss alle 10 Aufgaben erfüllen
 - **Top-Management: Konzeptionieren** → Fähigkeit in grosses Bild zu erhalten und abstrakte Belangen management
 - **Mittleres Management: Human** → Sozialkompetenz im Umgang mit dem Personal
 - **Niedriges Management: Technisch** → Erfüllung der spezifischen Aufgaben, Know-How

2.5 Wie Manager das Organisations-Systeme beeinflussen können

- Eine **wichtige Aufgabe** des Managers ist es, Systemelemente so zu verändern, dass in einem dynamischen Umfeld die Ziele erreicht werden können. Manager müssen ihr System verstehen und eine Diagnose durchführen können um dann einzelne Variablen zu beeinflussen.
- **Optionen bei der Veränderung einer Organisation**
 - **Modell der veränderbaren Schlüssel-Ressourcenvariablen**



- Die **Schlüssel-Ressourcenvariablen** welche ein Manager **verändern** kann sind:
 - **Tasks (Aufgaben)**
 - **Tasks** sind jene Aufgaben welche die Mitarbeiter machen um den Zweck der Unternehmung zu erfüllen.
 - **Tasks** beginnen mit einem Ziel und können, einfach oder komplex, physisch oder mental sein.
 - **Es spielt eine grosse Rolle wie Manager Task definieren weil sie dadurch über die Motivation der Mitarbeiter und die Wahrscheinlichkeit der Zielerfüllung entscheiden.**
 - **Technology (Technologie)**
 - **Technologie** umfasst das Wissen, die Ausrüstung, die Subsysteme, die Software und die Methoden die notwendig sind um die Aufgaben zu erfüllen.
 - Während also beispielsweise ein Computer offensichtlich Technologie ist, gehört auch das Wissen diesen zu bedienen zur Technologie.
 - **People (Mitarbeiter)**
 - Die Mitarbeiter treiben das System an und geben ihm Leben. Mitarbeiter machen die entscheidenden Entscheidungen welche das System gut oder schlecht beeinflussen.
 - Manager müssen entscheiden wie viele Mitarbeiter sie einstellen, wer welche Aufgabe macht und welches Wissen und welche Fähigkeiten sie benötigen. Die Manager sind dann verantwortlich

dafür die Manager so zu fördern und auszubilden damit sie ihre Ziele erreichen.

- **Organisation (Struktur und Systeme)**

- Die Organisation ist die Struktur der Unternehmung und die Prozesse der Unternehmung welche die Verknüpfungen zwischen den Subsystemen innerhalb der Unternehmung herstellen.
- Die Organisation definiert die Kommunikation und die Entscheidungsfindung innerhalb einer Unternehmung und begrenzt das Verhalten von Personen.

- **Organisationskultur**

- Unter Organisationskultur werden der Glauben, Werte und Annahmen welche die Mitarbeiter über ihre Organisation haben verstanden und ihr entsprechend erwartetes Verhalten in dieser Organisation.

- **Managers and Leaders**

- Die Manager sind verantwortlich für Planung, Koordination, Organisation, Controlling und Führung.

- Das Modell erinnert einen Manager daran, dass die veränderbaren Schlüssel-Ressourcenvariablen **von einer abhängig sind**: Eine Veränderung einer Variablen verändert auch andere Variablen.

- Bei der **Diagnose** des Systems soll herausgefunden werden wo das System beeinflusst werden soll. **Die Diagnose beginnt in der Regel mit dem Output, weil dieser für alle Subsysteme wichtig ist.** Output sind die Güter und Dienstleistungen welche den Kunden angeboten werden.

- **Der Output kann anhand dreier Kriterien analysiert werden:**

- **Produktivität**

- Für die Produktion ist der Output die Anzahl hergestellter Einheiten. Für das Subsystem Accounting ist der Output die Anzahl gesammelten Informationen. Für F&E ist der Output die Anzahl neuer Produktinnovationen.

- **Produktivität ist das Verhältnis zwischen Output und Input und ist ein Mass wie gut die Unternehmung ihre Ziele erreicht.**

- Wenn z.B. die Produktion ihren Output um 10 % steigert, so hat sich auch ihre Produktivität um 10 % gesteigert.

- **Die Produktivität hängt von der Effizienz und der Effektivität ab:**

- **Effizienz = Die Dinge richtig tun**

- So viel Output wie möglich mit möglichst wenig Input.
- Messung z.B. Verkäufe pro Verkäufer, Lagerumschlagshäufigkeit, Anzahl produzierte Einheiten pro Stunde

- **Effektivität = Die richtigen Dinge tun**

- Die Dinge richtigen Dinge tun um für die Stakeholder Wert zu schaffen.
- z.B. Verkauf von Produkt B anstatt Produkte C
- Man kann Effizienz erreicht haben ohne effektiv zu sein und umgekehrt.

- **Befriedigung (Satisfaction)**

- **Befriedigung beschreibt die Befriedigung der Stakeholder damit diese ein positives Gefühl gegenüber der Unternehmung haben**

- Die Befriedigung kann gemessen werden indem man den Stakeholdern zuhört oder sie direkt darüber ausfragt. Auch das Verkaufsvolumen, die Anzahl Retouren/Reklamationen sowie die Anzahl Wiederverkäufe geben Auskunft über den Stand der Befriedigung.

- Manager denken oft dass produktive Personen zufrieden sind. Dies ist falsch. **Eine hohe Produktivität führt bei den Arbeitnehmern oft zu tiefer Befriedigung. Eine tiefe Befriedigung kann aber auch zu einer hohen Produktivität führen.** Es gibt also keinen Zusammenhang. Es ist eher so: **Weniger Management bringt eine höhere Befriedigung und eine höhere Produktivität.**

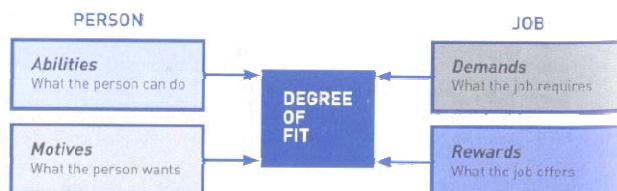
- **Wiederbelebung (Revitalising)**
 - **Wiederbelebung** beschreibt die Fähigkeit der Unternehmung sich um die morgigen (und heutigen) Probleme zu kümmern indem Strategien, Ressourcen, Technologien und Fähigkeiten erneuert werden.
 - **Die Unternehmung muss jederzeit neu investieren, sich erneuern und neue Erfindungen machen.**
 - z.B. Auswechslung von veralteten Technologien, Ausbildung der Mitarbeiter, Investition in Forschung und Entwicklung, Verbesserung von internen Prozessen, Entwicklung neuer Produkte
- **Jedes Output-Kriterium** (Produktivität, Befriedigung und Wiederbelebung) kann auf der Grundlage **Individuum, Gruppe, Organisation oder Gesellschaften** verwendet werden.
- **Sims und Lorenzi** schlagen vor dass der Gesamtauftrag des Managers folgendes enthält:
 - Identifikation der Output-Anforderungen des Systems
 - Entwicklung von Massnahmen zur Messung von Effizienz und Effektivität
 - Entwicklung von Kernfähigkeiten und Kernbefähigungen um den Zweck der Unternehmung zu erfüllen
 - Förderung von Verbesserung und Innovation
 - Veränderungen einleiten wenn die Resultate nicht gut genug sind

4. Wahrnehmung, Lernen und Persönlichkeit verstehen

4.1 Person-Job-Fit

■ Person-Job-Fit

- Der **Person-Job-Fit** beschreibt den Grad an Übereinstimmung zwischen den **Fähigkeiten (Abilities, Was kann die Person leisten?)** sowie **Motiven (Motives, Was will die Person?)** einer Person und den **Anforderungen (Demands, Was verlangt der Job?)** sowie der **Belohnung (rewards, Was bietet der Job an?)** einer Arbeitsstelle.



- Die Manager müssen den bestmöglichen „Fit“ erreichen zwischen ihren Angestellten und deren Arbeitsstellen.
- **Fähigkeiten (Abilities) und Begabung (Aptitude)**

- **Fähigkeit (Ability)** beschreibt das Wissen einer Person physische und intellektuelle Aufgaben zu erfüllen.

- **Physische Fähigkeiten** (Stärke, Gewandtheit, Koordination, Geschwindigkeit und Ausdauer) und **Intellektuelle Fähigkeiten** (Lernfähigkeit, Verstand und Wissen auf neue Situationen anwenden)

- **Begabung (Aptitude)** ist die Begabung eine Fähigkeit zu erlernen.

- Alle Menschen unterscheiden sich in ihren Fähigkeiten und Begabungen.
 - Viele von uns haben nicht die Begabung so gut singen zu lernen um dann die gleichen Fähigkeiten wie Pavarotti zu haben.
- Arbeitnehmer denen die Fähigkeit oder Begabung fehlt einen Job auszuführen werden entweder versagen oder sich unbefriedigt fühlen.
- Arbeitnehmer welche eine Begabung haben aber keine Fähigkeit um den Job auszuführen, können die Fähigkeit erlernen.
- Arbeitnehmer die eine zu hohe Fähigkeit haben, werden sich aber rasch gelangweilt und unmotiviert fühlen.

!!! ■ **Der psychologische Vertrag (The psychological contract)**

- Der **psychologische Vertrag** beschreibt den Umstand, dass Arbeitnehmer **Erwartungen** haben was sie für eine Unternehmung **leisten** müssen und was sie im Gegenzug dafür **erhalten** sollen.

- Die **Arbeitnehmer** bringen Fähigkeiten, Effort, Zeit, Loyalität und Verpflichtung in eine Organisation. Im Gegenzug erwarten sie vom **Arbeitgeber** Lohn, Vorteile, Sicherheit und Möglichkeiten ihre Bedürfnisse wie Macht, Status und soziale Eingliederung zu befriedigen.
- Beide, Arbeitgeber und Arbeitnehmer fühlen sich befriedigt wenn sie den psychologischen Vertrag als fair ansehen. **Ist für eine Partei der Vertrag nicht fair, wird sie versuchen diesen zu ändern.**
- Der psychologische Vertrag wird sich **mit der Zeit verändern** während sich die Erwartungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer verändern.

■ **Der Sozialvertrag (The social contract)**

- Der **Sozialvertrag** beschreibt einen **kollektiven psychologischen Vertrag aller Arbeitnehmer mit allen Arbeitgebern** der innerhalb einer nationalen Kultur herrscht.

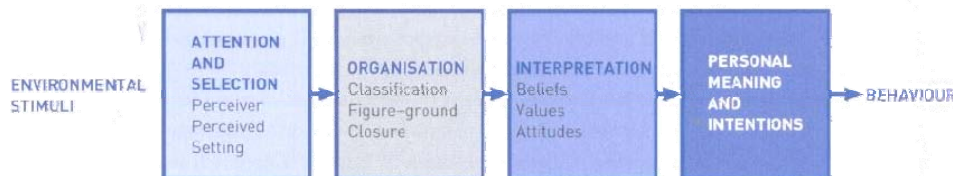
- Beispielsweise besteht in den USA/UK ein Sozialvertrag der vorsieht, dass die Arbeitnehmer Effort, Bereitschaft und Loyalität in die Unternehmung hinein bringen während der Arbeitgeber faire Löhne zahlt die auf Alter und Verdienst aufbauen sowie eine gewisse Job-Sicherheit bietet. Dieser Sozialvertrag hat sich aber in den letzten Jahren stark verändert.

4.3 Wahrnehmung und Attributions

- Jeder Mensch hat eine eigene **Wahrnehmung**. Während der eine Arbeitnehmer seinen Chef als guten Führer bezeichnet, ist derselbe Chef für einen anderen Arbeitnehmer zu streng.
- **Wahrnehmung (Perception)** ist die Auswahl, Organisation und Interpretation Sensoren-Daten.
 - Menschen sehen nicht eine objektive Realität, sondern glauben dass was sie sehen sei echt. Eine genau gleiche Situation kann ein Mensch auf verschiedene Arten wahrnehmen.
 - z.B. Kommt der Chef ins Büro seines Untergebenen. Dieser lehnt gerade auf dem Stuhl zurück und hat die Beine auf dem Tisch. Der Chef kann entweder wütig werden weil er seinen Angestellten als „faul“ wahrnimmt oder der Chef wird glücklich sein weil er seinen Angestellten als „nachdenkend“ wahrnimmt.
 - **Die Wahrnehmung beeinflusst deshalb das Verhalten jedes Menschen.**
 - Wie wird der Chef im Beispiel reagieren?

!!!

- **Der Wahrnehmungsprozess**



- **Aufmerksamkeit und Auswahl (Attention and Selection)**

- Jedermann wird mit einer grossen Anzahl von **Stimuli** bombardiert. In einem ersten Schritt muss man eine Auswahl treffen. Man kann nicht auf alle Antworten und muss einige ignorieren oder minimieren.

- **Der Wahrnehmer**

- Menschen nehmen das wahr, was wichtig für sie ist.
 - Eine hungrige Person wird eher dem Essen seine Aufmerksamkeit schenken als eine gesättigte Person.
- Menschen nehmen eher positive Eigenschaften anderer Personen wahr wenn sie diese mögen.
Menschen nehmen eher negative Eigenschaften anderer Personen wahr wenn sie diese nicht mögen.
- Menschen nehmen eher das wahr, was sie brauchen, wollen und zu sehen erwarten.
- Der physische, mentale und emotionale Zustand eines Wahrnehmers beeinflusst seine Aufmerksamkeit.
 - Eine müde Person wird nichts so wahrnehmen wie eine alarmierte und wachsame Person.
- Der Glauben, die Haltung, die Werte, Motive und Erwartungen einer Person beeinflussen was eine Person wahrnimmt.
 - Ein Student der eher an Noten als am Lernen interessiert ist wird dann aufhören, wenn der Lehrer etwas über eine Prüfungsfrage erzählt als wenn der Lehrer nur normalen Stoff abhandelt.

- **Der Wahrgenommene**

- Der wahrgenommene Gegenstand oder die wahrgenommene Person können die Wahrnehmung des Wahrnehmers beeinflussen.
- Laute Geräusche, plötzliche Geschwindigkeiten, unübliche Bewegungen, unübliche Grössen und helle Farben werden eher wahrgenommen.
- Der Status einer Person spielt auch eine Rolle, ob die Person wahrgenommen wird oder nicht.

- **Die Kulisse**

- Zeit und physische Bedingungen (Temperatur, Licht, Lärm, Geschmack) beeinflussen die Wahrnehmung.

- **Organisation**

- In einem zweiten Schritt müssen die empfangenen Stimuli in eine sinnvolle Organisation gebracht werden.

- **Klassifizierung**

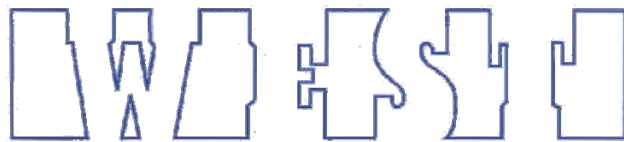
- Wir klassifizieren Menschen in verschiedenen Kategorien: Alter, Rasse, Geschlecht, Nationalität, physische Kategorien, Ausbildung, Beruf und Status. Anschliessend verknüpfen wir unsere Annahmen

und Haltung mit dieser Klassifikation gegenüber auch mit der klassifizierten Person.

- Eine solche Klassifikation hilft die wahrgenommenen Personen und Ereignisse rasch zu klassieren. Leider kann sie aber auch zu einer falschen Wahrnehmung führen.
- Z.B. Erzählt einem der Arbeitskollege der neue Chef heisse „Chris Taylor“. Man geht sofort davon aus es handle sich um einen Mann, obwohl es sich auch um eine Frau handeln könnte.

- **Figure-Ground Differenzierung**

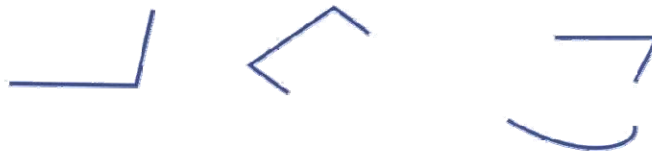
- Ein wichtiges Element einer genauen Wahrnehmung ist die Fähigkeit die **Figure** (Die dominante Eigenschaft die wahrgenommen wird) vom **Ground** (Das Umfeld) zu unterscheiden.
 - Z.B. nehmen wir bei einem Gespräch in einem lauten Pub unseren Gesprächspartner (Figure) wahr und nicht die anderen Menschen (Ground).
- Einige Menschen beachten gewisse Stimuli mehr als andere und laufen daher Gefahr wichtige Stimuli zu übersehen. Der Ground wird ganz ausser Acht gelassen und es werden falsche Schlussfolgerungen gezogen.
 - z.B. Als der Chef ins Büro des schlafenden Untergebenen kommt übersieht er, dass das ganze Pult mit Arbeit überhäuft ist und die Jacke des Arbeiters zerknüllt ist, weil er die ganze Nacht an einem Projekt durchgearbeitet hat.
 - Bei den folgenden Figuren fokussiert ein Mensch i.d.R. zuerst auf die einzelnen Figuren, als ein ganzes (nämlich das Wort WEST) zu erkennen.



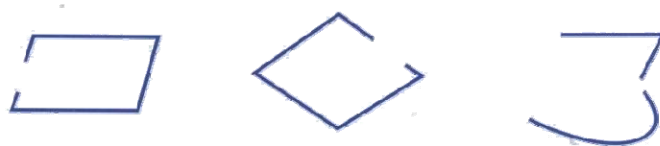
- Ein guter Manager muss wissen auf welche Stimuli er sich konzentrieren muss (Figure) und welche er ausser Acht lassen kann (Ground).

- **Abschluss (Closure)**

- Wenn die normalen Sensoren der Wahrnehmung unvollständige Informationen erhalten, dann füllt das eigene Gedächtnis diese Lücken.
- **Wahrnehmungs-Abschluss (perceptual closure)** erfolgt dann, wenn wir Informationen erhalten die wir als wichtig aber unvollständig einschätzen. Unser Gedächtnis wird in diesem Fall die Lücken schliessen.
- Manchmal sind unsere eigenen Antworten auf die **Lücken falsch**.
- Manchmal sind wir aber auch **nicht in der Lage die Lücken** selber zu schliessen. Frustration, Angst und Stress können die Folgen sein. (z.B. bei Mitarbeitern die versuchen Lücken zu schliessen die der Chef nicht geschlossen hat).



These symbols convey inadequate stimuli.



These symbols are seen as complete.

- Es ist schwierig die Lücken in der ersten Reihe zu schliessen während wir die Figuren in der zweiten Reihe als komplett betrachten.

- **Interpretation**

- Dieser Wahrnehmungsprozess erfolgt in sehr kurzer Zeit.
- Gelerntes aus der Vergangenheit, unsere Erfahrung, unsere gegenwärtigen Glauben, Annahmen, Einstellungen und Werte bilden den **Referenzrahmen (Frame of Reference)** welcher einen mentalen Filter darstellt durch welchen wir die Wahrnehmung **interpretieren und evaluieren**.
 - z.B. Als der Chef ins Büro des schlafenden Untergebenen kommt sieht er, dass das ganze Pult mit Arbeit überhäuft ist und die Jacke des Arbeiters zerknüllt ist. Weiter erinnert er sich daran dass der Untergebene ein produktiver und guter Angestellter ist. Der Chef geht wieder aus dem Büro raus und kontaktiert den Angestellten später.

!!!

- **Verzerrungen der Wahrnehmung**

- Die Wahrnehmung von Menschen kann auf verschiedene Arten **gestört**, also **verzerrt** werden:

- **Selektive Wahrnehmung (Selective perception)**

- Selektive Wahrnehmung ist der Begriff für die Tendenz von Menschen auf jene Attribute von Personen und Situationen zu fokussieren, welche in ihren **Referenzrahmen** (Erfahrung, Glauben, Annahmen, Einstellungen) passen.
- Beispiele:
 - Wir sehen die Fehler von geliebten Personen nicht.
 - Wir sehen die guten Seiten von gehassten Personen nicht.

- **Stereotyp**

- Ein **Stereotyp** ist eine starre und voreingenommene Wahrnehmung einer Person, Gruppe, Objekt oder Situation.
- Stereotypen sind z.B. Alter, Geschlecht, Rasse, Religion, Nationalität, Ausbildung, Beruf und Politische Zugehörigkeit.
- Beispiel:
 - Manager müssen ihre eigenen falschen Stereotypen kennen sowie jene der Mitarbeiter um destruktives Verhalten zu verhindern.

- **Halo-Effekt**

- Ein **Halo-Effekt** ist die Tendenz eine Person aufgrund eines einzigen Charakterzuges zu überbewerten.
- Beispiel:
 - Eine attraktive Person sei auch intelligent.

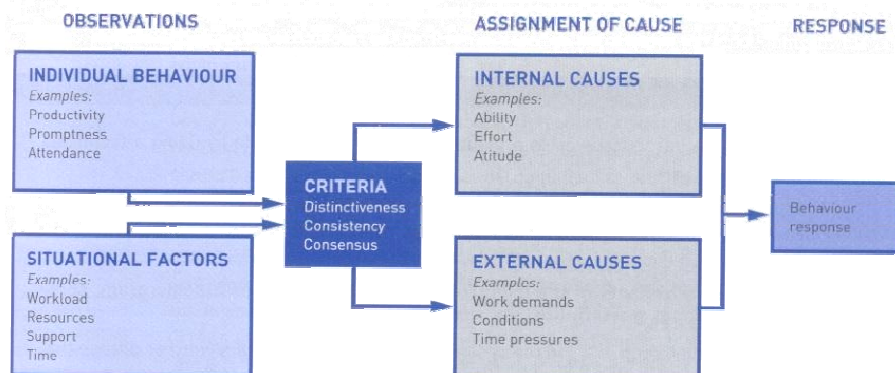
- **Projektion**

- **Projektion** ist die Zuschreibung eigener Gedanken, Gefühle, Haltungen und Charakterzüge auf andere Personen.
- Beispiel:
 - Wenn ich misstrauisch bin, muss das nicht heissen, dass auch die andere Person misstrauisch ist.

!!!

- **Attributions (=Zuschreibungen)**

- Attribution ist eine auf Annahmen, eigene Beobachtungen und eigenen Schlussfolgerungen basierende Erklärung **weshalb sich Menschen so verhalten** wie sie sich verhalten.
- **Der Attribution-Prozess (= Weshalb verhält sich ein Mensch so?)**



- **1. Observation des Verhaltens**

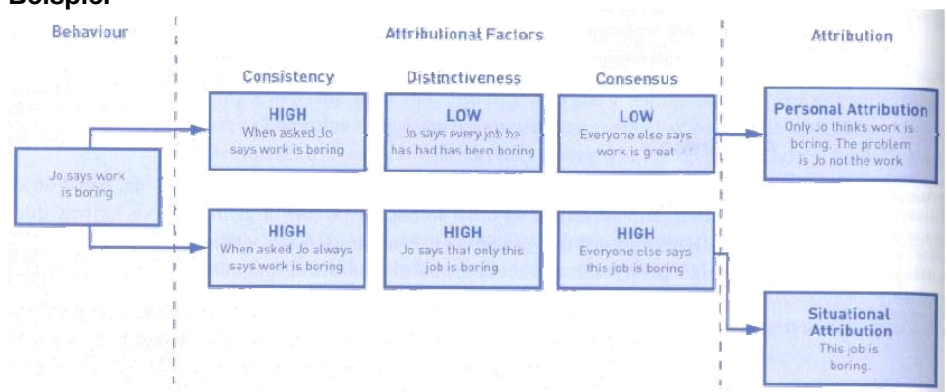
- Ob individuelle oder situative Faktoren die Ursache ist ist dem Menschen der die Attribution durchführt nicht bekannt.



2. Kriterien nach Kelley

- Nach Kelley bestimmten **drei Typen von Informationen** über die Attribution die wir machen:
 - Unterscheidung (Distinctiveness): Würde sich die Person in einer anderen Situation genau gleich verhalten oder anders?**
Unterscheidung ist ein Attributions-Prozess der verwendet wird um zu erklären ob das Verhalten einer Person mit anderem gewöhnlich Verhalten übereinstimmt.
 - Konsens (consensus): Würde sich jedermann genau gleich verhalten?**
Konsens ist ein Attributions-Prozess der verwendet wird um zu bestimmen wie andere Personen sich in ähnlichen Situationen verhalten.
 - Konsistenz (consistency): Ist das Verhalten für diese Person üblich?**
Konsistenz ist ein Attributions-Prozess der verwendet wird um zu erklären ob sich das Verhalten mit der Zeit verändert.
 - Ist sowohl Konsistenz, Unterscheidung als auch Konsens hoch, so macht der Mensch eine situative Attribution: Das Problem liegt eher in der Situation.**
 - Ist sowohl Konsistenz, Unterscheidung als auch Konsens eher tief (mit hohen Ausnahmen), so erfolgt eine personelle Attribution: das Problem liegt eher in der Person**

Beispiel



3. Zuweisung der Ursache

- Heider ist der Ansicht, dass wenn Menschen das Verhalten anderer Menschen beobachten dann entscheiden diese ob es sich um **extern oder intern verursachtes Verhalten** handelt.
- Intern-verursachtes Verhalten** wird durch das Individuum selbst kontrolliert. **Extern-verursachtes Verhalten** wird verursacht durch Geschehnisse die ausserhalb der Kontrolle der Person liegen.

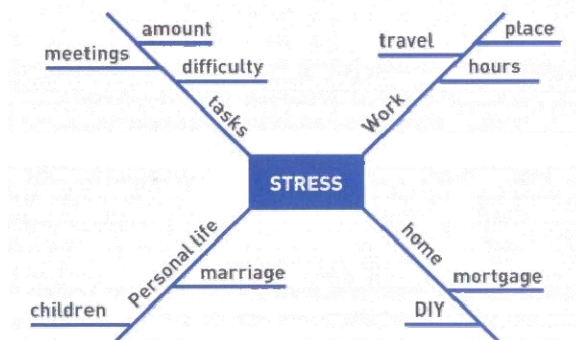
Beispiel

- 1. Observation des Verhaltens**
 - Fernando reicht seine Arbeit zu spät ein. Die Chefin Kris wird das Verhalten von Fernando sofort instinktiv untersuchen.
- 2. Kriterien nach Kelley**
 - Unterscheidung**
 - Wenn das Verhalten von Fernando bisher bei anderen Arbeiten immer zuverlässig war, dann liegt eine Abweichung von den normalen Erwartungen vor. **Die Unterscheidung ist also hoch.**
 - Konsistenz**
 - Ist dieses Verhalten üblich? Reicht Fernando immer die Sachen zu spät ein? Ist dies der Fall, ist die **Konsistenz hoch.**
 - Konsens**
 - Senden auch die anderen die Arbeiten zu spät? **Ist dies der Fall so ist der Konsens hoch.**
 - Kris wird also erkennen dass es sich eher um situatives Verhalten handelt und nicht um in der Person bedingtes Verhalten.**

- **Attributions of internal-external causality**
 - Entscheidet Kris dass Fernando zu spät war weil er faul, inkompetent oder eine schlechte Einstellung hat so handelt es um **intern-verursachtes Verhalten**.
 - Entscheidet Kris dass Fernando zu spät war weil der Termin unrealistisch war so handelt es sich um **extern-verursachtes Verhalten**.
- **Behaviour Response**
 - Der Umgang von Kris mit dem Verfehlen des Termins durch Fernando wird von dieser Attribution abhängen.
- **Attributional Error (Miller, Lawson)**
 - **Attributional Error** bezeichnet die Tendenz **interne Faktoren über zu bewerten** und externe Faktoren **unter zu bewerten** bei der Attribution anderer Personen.
- **Self-serving bias (Schermerhorn)**
 - **Self-serving bias** bezeichnet die Tendenz von Individuen ihre eigene positive Leistung auf interne Faktoren zurückzuführen und ihre eigene negative Leistung auf externe Faktoren zurückzuführen.

4.4 Wie Menschen lernen

- **Das Mind-Map**
 - **Vorteile des Mind-Maps**
 - Die zentrale Idee steht im Mittelpunkt
 - Je wichtiger gewisse Anliegen sind desto näher sind sie bei der zentralen Idee
 - Die Linien schaffen Verknüpfungen zwischen den Anliegen
 - Es ist einfach Anliegen hinzuzufügen
 - Die Muster sind im Gedächtnis leicht wiedererkennbar
 - **Beispiel: Stress und mögliche Ursachen**



- **Individuen unterscheiden sich durch ihr Gedächtnis, ihre Intelligenz und ihre Fähigkeit zu lernen.**

- **Lernen**
 - Lernen ist die Akquisition von Wissen oder Fähigkeiten durch Studium, Übung oder Erfahrung.
- **Intelligenz**
 - Intelligenz ist die Fähigkeit sich an **neue Situationen** schnell und effektiv anzupassen, **abstrakte Konzepte** effektiv zu nutzen, **Beziehungen** zu verstehen und schnell zu **lernen**.

!!!

- **Wie lernen Individuen?**

- **Behavioural conditioning**
 - **Classical Conditioning (Pavlov)** ist eine experimentelle Methode welche einen **bedingten Stimulus (conditioned stimulus S')** mit einem **unbedingten Stimulus (unconditioned stimulus S)** verknüpft um eine **bedingte Antwort (conditioned response R')** zu erhalten.
 - Hunden läuft automatisch das Wasser im Mund zusammen (unbedingte Antwort R) wenn sie hungrig sind und Essen (unbedingter Stimulus S) erhalten.
Pavlov lies jetzt dem vor dem Essen immer eine Gabel wetzen (bedingter stimulus S') und mit der Zeit begann bei den Hunden schon dann das Wasser im Munde zusammenzulaufen (bedingte Antwort R').
 - **Die Menschen erfahren classical Conditioning jeden Tag ohne es zu realisieren:** A läuft vor einer duftenden Bäckerei (S) vorbei und es läuft im

das Wasser im Munde zusammen (R). Der Duft ist ein unbedingter Stimulus und die physische Reaktion eine unbedingte Antwort. nach einer Zeit läuft A nochmals vor der Bäckerei vorbei aber sie duftet nicht mehr. Die Sicht der Bäckerei (S') ersetzt nun den Duft und es entsteht eine bedingte Antwort (R'), nämlich das Zusammenlaufen des Wassers im Munde.

!!!

- **Operant conditioning (Skinner)** ist Lernen bei dem die Stärkung (reinforcement) des Wissens vom Verhalten der Person abhängt.

- „Operant“ bedeutet, dass der Lernende in seinem individuellen Umfeld operiert.
- Individuen lernen bestimmte Konsequenzen aus ihren Handlungen vorauszusehen und gehen bei der nächsten Handlung negativen Konsequenzen aus dem Weg. Es werden deshalb nur noch positive Resultate erzielt und man lernt nichts Neues mehr.

- Die **Premack-Principle** basiert auf der Erkenntnis dass wenn eine geliebte Aufgabe mit einer gehassten Aufgabe gepaart wird, das positive Verhalten infolge der geliebten Aufgabe das negative Verhalten infolge der gehassten Aufgabe ausgleicht.

- Beispiel: Mache zuerst die Arbeit fertig bevor du spielen gehst.

!!!

○ **Social learning theory**

- Die **Social learning** Theorie ist die Ansicht dass wir Verhalten lernen durch die Observation und Imitation von anderen Personen.

- Angestellte kopieren oft das Verhalten der Manager. Gerade deshalb ist auch ein korrektes ethisches Verhalten der Manager wichtig.

- **Erwartete Kontrolle (Anticipatory control):** Bandura ist der Ansicht dass die Menschen in der Lage sind auszuwählen wie sie in verschiedenen Situationen antworten möchten.

- Weil die Menschen die Folgen ihres Verhaltens historisch beobachten konnten, können sie die Konsequenzen ihres möglichen zukünftigen Verhaltens voraussehen.

- Beispiel: C sagt an einer Sitzung die ihn ärgert nichts. C kann wählen ob er seinen Ärger publik macht oder nicht. Er kann das Verhalten seines Chefs vorhersagen aufgrund seiner bisherigen Erfahrungen mit ihm.

○ **Cognitive Discovery**

- **Kognitives Lernen** ist die selektive Interpretation von wahrgenommenen Informationen welche in neue Formen von Gedanken und Beziehungen umgewandelt werden.

- Beispiel: Ein Chef fragt seinen Arbeiter ob er Zeit für ein Gespräch hat. Der Arbeiter antwortet „Nun... OK“. Obwohl die Worte offiziell Einverständnis wiedergeben, bemerkt der Chef die Frustration und die Pause.
- Menschen sind in der Lage gewisse Gedankenmuster in eine neue **Gestalt** zu bringen.

- **Insight (Aha-Erlebnis)** ist die plötzliche Entdeckung einer Antwort zu einem Problem. Dieses Aha-Erlebnis kommt oftmals dann wenn wir etwas machen oder etwas beobachten.

- Die Elemente des Aha-Erlebnisses:

- **Discrimination** ist der Prozess bei dem allgemeine oder bisher unstrukturierte Elemente in spezifischere Strukturen platziert werden.

- Beispiel:

- Zuerst lernt man individuelle Buchstaben, dann Gruppen von Buchstaben (Wörter) und am Schluss Gruppen von Wörtern (Sätze).
- Eine Person sah in drei Fahrzeugen bisher einfach nur 3 Autos, jetzt sieht sie einen Mercedes, einen Volkswagen und einen Porsche.

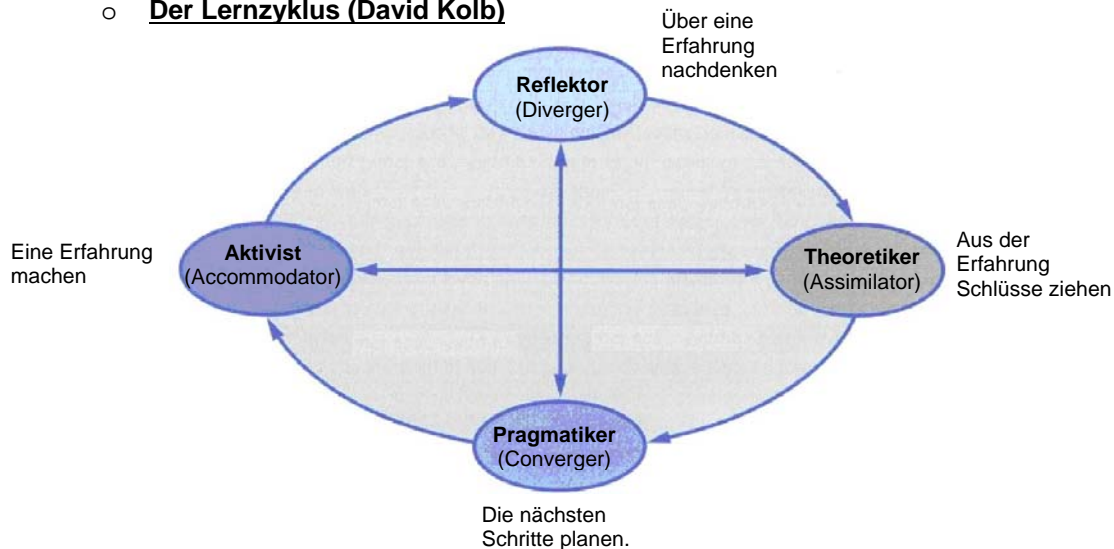
- **Generalisation** ist das Mittel durch welches wir **Gelerntes** von **einer Situation zur nächsten Situation transferieren** und die **Kategorisierung von Informationen**.

- Generalisation hilft den Menschen ihr Gedächtnis so zu sortieren, dass nicht jede Erfahrung etwas völlig neues ist.

4.5 Wie Menschen sich beim lernen unterscheiden

!!! ■ Zwei Arten der Erklärung wie Menschen lernen

○ Der Lernzyklus (David Kolb)



- Jede Phase dieses Zyklus entspricht einem bestimmten **Lernstil**. Die meisten Menschen haben eine Vorliebe für **ein oder zwei Stile** und nutzen diese, wenn es um das Lernen in der Praxis anhand von Managementaktivitäten geht. Man sollte vor allem an den vernachlässigten Stilen arbeiten.
- Der Prozess, der der Methode des „Lernens in der Praxis“ zugrunde liegt, besteht darin, „zurückschauendes“ Lernen aus Managementaktivitäten in „vorausschauendes“ Lernen umzusetzen.
- **Lernstile**

- **Reflektor (Diverger)**

- Reflektoren lernen am besten durch konkrete Erfahrungen und indem sie anschliessend darüber **nachdenken**.

- **Eigenschaften**

- Stehen lieber im **Hintergrund**, wägen die Erfahrungen ab und betrachten sie von **verschiedenen Perspektiven**
- **Denken gründlich nach bevor sie zu einem Entscheid kommen**
- Zögern Entscheidungen heraus
- Sie betrachten andere Leute gerne in Aktion und sitzen in den hinteren Reihen.
- Zurückhaltung
- Sie hören anderen zu und erfassen den Sinn der Diskussion bevor sie ihren eigenen Standpunkt kundtun.

- **Stärken**

- Sorgfältig
- gründlich
- reflektiert
- guter Zuhörer
- Zieht selten sofort Schlüsse

- **Schwächen**

- Beteiligt sich zu wenig
- Braucht lange um zu Entscheidungen zu gelangen
- Übervorsichtig
- Setzt sich nicht durch

- **Theoretiker (Assimilator)**

- Theoretiker entwickeln aus Erfahrungen **abstrakte Konzepte** und machen aus diesen Schlussfolgerungen.

- **Eigenschaften**

- Entwickeln **solide Theorien**
- **Perfektionisten**
- Sie sind versessen auf grundlegende Annahmen, Prinzipien, Theorien, Modelle und Systemdenken.
- Lehnen alles ab was nicht auf einer soliden Theorie beurht

- Sie bevorzugen die maximale Gewissheit und **fühlen sich bei subjektiven Urteilen, unorthodoxem Denken und Leichtfertigkeit nicht wohl.**
 - **Stärken**
 - Denkt logisch
 - rational und objektiv
 - Gute Fähigkeit Fragen zu stellen
 - Disziplinierter Ansatz
 - **Schwächen**
 - Tut sich schwer mit unorthodoxen Gedankengängen
 - Hat nur wenig Verständnis für Mehrdeutigkeiten
 - Hat nur wenig Verständnis für Subjektivität und Intuition
- **Pragmatiker (Converger)**
 - Konvergierer verwenden **abstrakte Konzepte** als eine **Basis für aktive Erfahrungen**. Sie fokussieren sich auf spezifische Probleme und suchen Lösungen.
 - **Eigenschaften**
 - Versessen darauf, Ideen, Theorien und Techniken **in der Realität (in der Praxis)** auszuprobieren.
 - Sie neigen zur Ungeduld bei langwierigen Diskussionen mit offenem Ende.
 - Sie sind im wesentlichen praktische und realistische Menschen, die praktische Entscheidungen und Problemlösungen mögen.
 - **Stärken**
 - Probiert gerne etwas aus
 - Praktisch, realistisch
 - Geschäftstüchtig
 - **Schwächen**
 - Lehnt alles ab, was nicht offensichtlich in der Praxis anwendbar ist
 - interessiert sich nicht für das Theoretische
 - Eher aufgaben- als mitarbeiterorientiert (interessieren sich nicht für Menschen)
 - Ungeduldig
 - Greift nach der ersten zweckmässigen Lösung eines Problems
- **Aktivist (Accomodator)**
 - Der Akkomodierer fokussiert sich auf das „tun“. Der Akkomodierer wird in **aktive Erfahrungen** involviert und wird diese anschliessend auf eigene Problemstellungen aktiv anwenden.
 - **Eigenschaften**
 - Stürzen sich ohne Vorurteile in **neue Erfahrungen**.
 - Sie sind **offen**, nicht skeptisch und **aufgeschlossen für alles Neue**.
 - Ihre Tage sind mit Aktivitäten gefüllt.
 - Sie sind gesellig und suchen immer den Kontakt zu anderen, versuchen jedoch dabei, im Mittelpunkt aller Aktivitäten zu stehen.
 - **Stärken**
 - Flexibel, aufgeschlossen
 - Bewältigung neuer Situationen
 - Veränderungen gegenüber aufgeschlossen
 - **Schwächen**
 - Handelt sofort
 - Denkt nicht gründlich nach
 - Bereitet sich nicht ausreichend vor
 - Langweilt sich bei der praktischen Umsetzung
- **Was nützt dem Manager diese Unterscheidung?**
 - Eigene Entwicklung: Ergänzung suchen im Team (z.B. Kombination Aktivist/Theoretiker)
 - Auf einzelne Mitarbeiter eingehen (Führungsstil ändern)
 - Einsatz der Mitarbeiter auf den Lernstil ausrichten
- **Nachteile wenn nur identische Lerntypen in einem Team sind**
 - Nachteile des Lernstils kommen krass zum Vorschein (z.B. Reflektoren: Zeitaufwändig)

- **Brain Dominance (Henry Mintzberg):**
 - Die **Brain Dominance** (=Aufteilung des Hirns in eine rechte und eine linke Seite) ist eine andere Erklärung für die verschiedenen **Lerntypen**.
 - Die linke Seite des Gehirns kontrolliert die Bewegungen auf der rechten Seite des Körpers. Die rechte Seite des Gehirns kontrolliert die Bewegungen auf der linken Seite des Körpers.
 - **Die lineare/systematische Linke**
 - Die linke Gehirnseite assimiliert Informationen auf eine **geordnete und systematische Weise**.
 - Die linke Gehirnseite ist also geeignet für **lineare und rationale Logik** und damit für **geschriebene Zwecke: Harte Faktoren (Daten, Planung, Organisation)**
 - **Die holistische/relationale Rechte**
 - Die rechte Gehirnseite umfasst das **holistische (=ganzheitliche), gleichzeitige und kreative Lernen**.
 - Die rechte Gehirnseite ist also geeignet für **verbale Zwecke: Weiche Faktoren (Gefühle, Intuition)**
 - **Manager müssen also über eine ausgebildete rechte Gehirnhälfte verfügen.**

4.6 Wie persönliche Werte sich von der Einstellung/Haltung (attitude) unterscheiden

- **Die Aufgabe von Werten (Values)**
 - !!! ○ **Werte (Values)** sind stabile und andauernde **Überzeugungen** oder **Ideale** über Sachen die **erstrebenswert** sind und Denken und Verhalten beeinflussen.
 - **Werte** erlernt man kurz nach der Geburt, wenn die Eltern einem sagen welches Verhalten gut und welches schlecht ist.
 - **Werte** sind beispielsweise **Ehrlichkeit, Sauberkeit, Pünktlichkeit** und **Anständigkeit**.
 - Wenn eine Person gegen einen eigenen Wert verstösst, so wird es zu Problemen kommen. Wenn ich z.B. die Pünktlichkeit wertschätze dann werde ich beim Zuspätkommen gestresst sein. Wenn ich aber die Pünktlichkeit nicht wertschätze, so macht mir das Zuspätkommen nichts aus.
 - **Werte** werden oft durch die Gesellschaft beeinflusst: Die Eltern, Lehrer, Helden, die Medien, die Musik, die Kunst und das Heimatland bestimmen die eigenen Werte mit.
 - Engländer haben von ihrer Gesellschaft den Wert „Unabhängigkeit“ gelernt während Japaner den Wert „Abhängigkeit“ gelernt haben. In Japan haben die Menschen gelernt Gruppen zu wertschätzen und nicht Individualität wie in England. Die Menschen in beiden Ländern aber wertschätzen Ehrgeiz.
 - Für Menschen die ein neues Land betreten und damit anderen Werten begegnen stellt dies oft ein Problem dar.
- **Arten von Werten**
 - **Arten von Werten (Values) nach Allport**
 - **Theoretische Werte**
Wertschätzen die Entdeckung der Wahrheit und gewichtet kritische und rationale Annäherungen an Probleme
 - **Ökonomische Werte**
Wertschätzen Leistungen und Sachlichkeit und gewichten den Lebensstandard.
 - **Ästhetische Werte**
Wertschätzen Form, Grazie und Harmonie und gewichten den künstlicheren Lebensweg.
 - **Soziale Werte**
Wertschätzen die Liebe von Menschen und die Nächstenliebe und gewichten das sich um andere kümmern.
 - **Politische Werte**
Wertschätzen Macht, Position und Einfluss und gewichten Wettbewerb und Gewinn.
 - **Religiöse Werte**
Wertschätzen Einheit und Beziehungen zum Universum und gewichten hohe Ideale und die Gründe auf der Welt zu sein.
 - Je nachdem was ein **Mensch** für einen Beruf hat wird er eine andere Gruppe von Werten bevorzugen.
 - Künstler bevorzugen ästhetische Werte
 - Psychologen bevorzugen soziale Werte
 - Exekutive bevorzugen politische und ökonomische Werte

- **Arten von Werten (Values) nach Milton Rokeach**
 - **Instrumentelle Werte (Instrumental Values)**
 - Instrumentelle Werte beschreiben **wünschenswerte Überzeugungen** über **Verhaltensarten** welche **angemessen sind um gewünschte Ziele** zu erreichen.
 - Z.B. Liebe, Ehrlichkeit und Ehrgeiz
 - **Abschliessende Werte (Terminal Values)**
 - Abschliessende Werte beschreiben **gewünschte Ende** für welche es sich lohnt zu erreichen sind.
 - z.B. Erfolgreiches Leben, Weltfrieden, Weisheit, Erlösung
- **Verschmelzung von persönlichen und organisationellen Werten**
 - Ein **persönliches Wertesystem (personal value system)** ist ein relativ beständiges Wahrnehmungssystem welches das Verhalten eines Individuums formt und beeinflusst.
 - Neue Arbeitnehmer betreten eine Unternehmung mit einem eigenen **persönlichen Wertesystem**.
 - Manager verfügen über **beabsichtigte Werte (intended values)** welche durch das kulturelle oder soziale Umfeld des Managers geschaffen wurden. Um in der Unternehmung erfolgreich zu sein muss der Manager sich die Werte der Unternehmung aneignen, diese bilden für ihn die **adoptierten Werte (adopted values)**.
Wenn **beabsichtigte Werte (=persönliche Werte)** mit den **adoptierten Werten (=Organisationelle Werte)** übereinstimmen so entstehen **pragmatische** (=nicht durch die Theorie bestimmte sondern aus dem Gefühl angewandte) **operative values (operative values)**.
 - Wenn die Unternehmung **persönliche Werte** als **adoptierte Werte** verstärkt, so führt dies dazu dass diese Kernwerte (core values) verstärkt das Verhalten prägen werden: Produktivität, Effizienz, Industrieführerschaft, Ehrgeiz, Leistung, Erfolg und Fähigkeiten.
 - Weil jedes Individuum sein eigenes Wertesystem hat, kann es zu einem **Konflikt** zwischen persönlichem Wertesystem und den Werten der Unternehmung kommen.
 - **Integrität** ist die Übereinstimmung in einer Handlung (etwa in einer Unternehmung) mit den eigenen persönlichen Werten.
- **Veränderungen der Werte über die Zeit**
 - Obwohl Werte relativ **dauerhaft** sind – mit Ausnahme der Werte die man durch eine Mitgliedschaft in einer Unternehmung erworben hat – können sie **sich mit der Zeit verändern**.
 - Wichtige lokale, nationale und weltweite Ereignisse können die eigenen Werte verändern.
- **Die Aufgabe von menschlichen Einstellungen/Haltungen (attitudes)**
 - Eine **Einstellung (attitude)** ist die Neigung und Bereitschaft auf einen bestimmte Art auf eine Person, ein Objekt, eine Idee oder eine Situation zu reagieren.
 - **Beispiele:**
 - „Ich mag meinen Job.“
 - „Ich bin geehrt ein Teil dieser Unternehmung zu sein.“
 - „Ich bin gegen Gewerkschaften.“
 - Im Gegensatz zu **Werten** sind **Einstellungen spezifischer und weniger stabil**.
 - **Einstellungen haben drei Teile:**
 - **Kognition (cognition)**
 - **Kognition** sind **Überzeugungen** und **wahrgenommenes Wissen** über das Subjekt der Einstellungen.
 - X glaubt dass sein Chef unfair und autoritär ist während X Ehrlichkeit und Unabhängigkeit schätzt.
 - **Vorliebe (Affect)**
 - **Vorliebe** ist das **Gefühl** welches man gegenüber dem Subjekt der Einstellung hat.
 - Weil die Werte von X nicht mit dem Chef übereinstimmen mag er seinen Chef nicht.
 - **Verhalten (Behaviour)**
 - Das **Verhalten** stammt von der Wahrnehmung und den Gefühlen ab und ist eine **Absicht sich auf eine bestimmte Art zu verhalten**.
 - X möchte gerne den Job wechseln.

!!!

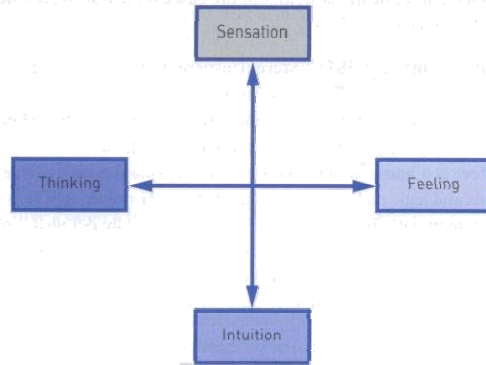
- **Kognitive Dissonanz** ist ein Zustand von Inkonsistenz zwischen den Einstellungen (attitudes) und dem Verhalten einer Person.
 - X möchte zwar seinen Job wechseln (=Einstellung oder attitude) aber er macht es nicht weil er keinen anderen Job findet (=Verhalten)
 - **Kognitive Dissonanz führt zu Frustration und Spannung.**
 - Diese **Frustration** führt zu folgendem Verhalten der Person:
 - (1) **Veränderung der Einstellung**
X versucht seine Einstellung zu verbessern und seinen Chef nicht mehr negativ wahrzunehmen.
 - (2) **Veränderung des Verhaltens**
X versucht trotzdem einen anderen Job zu erhalten.
 - (3) **Rationalisierung der Inkonsistenz**
Er geht davon aus dass der Umgang mit schwierigen Chefs zum Job dazugehört.
- **Einstellungen (attitudes) beeinflussen die Produktivität**
 - Die **Einstellung (attitude)** beeinflusst also das **Verhalten**.
Das **Verhalten (bei einer kognitiven Dissonanz)** kann aber genauso die **Einstellung (attitude)** verändern.
 - Die **Einstellung** der Arbeiter zu ihrer Arbeit ist wichtig weil sie die **Produktivität** und die **Befriedigung** beeinflusst.
 - Es ist also wichtig die Einstellung der Arbeiter zu analysieren (Umfragen) und zu beeinflussen.

4.7 Wie sich Persönlichkeiten unterscheiden

!!!

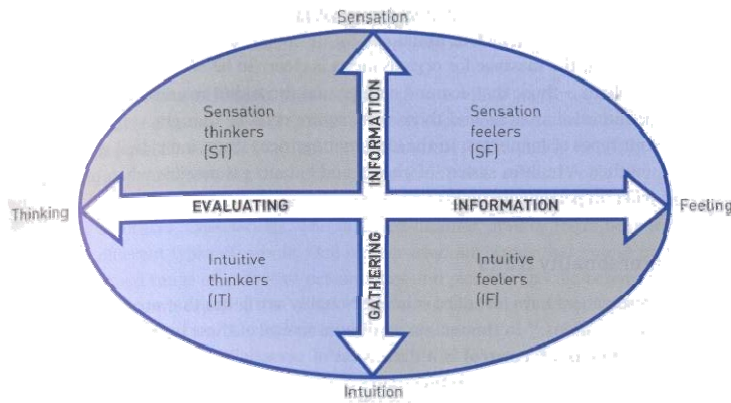
- **Persönlichkeit (Personality)** ist ein Satz von **Charakterzügen** welche ein Individuum charakterisieren.
 - Je länger und besser wir jemanden kennen, desto mehr erkennen wir ein **Muster wie jene Person auf Personen und Situationen reagiert.**
- **Erblichkeit (Heredity) und Lernen bestimmen die Persönlichkeit**
 - Die **Persönlichkeit** wird durch zwei Faktoren bestimmt:
 - **Erblichkeit** (Geschlecht, Rasse, Grösse, Erscheinung, Gesundheit, Energie)
 - **Fähigkeit zu Lernen**
 - Die Persönlichkeit von Menschen wird immer klarer und stabiler je älter eine Person wird.
 - Persönlichkeit kann sich über die Jahre verändern.
- **Die „Big Five“-Persönlichkeitsfaktoren**
 - Jeder **Big-Five-Faktor** repräsentiert einen **Aspekt der Persönlichkeit** eines Individuums:
 - **Ausdrucksvoller Stil (Expressive Style)**
 - Wie drückt sich ein Individuum **verbal** und **verhaltensmässig** aus?
 - z.B. ruhig, reserviert, gesprächig, offen
 - **Zwischenmenschlicher Stil (Interpersonal Style)**
 - Wie verhält sich ein Individuum wenn es **mit anderen interagiert**?
 - z.B. cool, distanziert, warm, nah
 - **Arbeitsstil (Work Style)**
 - Wie **arbeitet** eine Person und wie kommt sie ihren **Verantwortlichkeiten** nach?
 - z.B. detailliert, strukturiert, allgemein, spontan
 - **Emotionaler Stil (Emotional Style)**
 - Wie drückt eine Person ihre **Emotionen** aus?
 - z.B. unemotional, volatil
 - **Intellektueller Stil (Intellectual Style)**
 - Wie lernt, denkt und entscheidet ein Individuum?
z.B. lernfreudig, nachdenklich, einfache und traditionelle Entscheidungswege, komplexe und neue Entscheidungswege
 - Die **Big-Five-Faktoren** helfen das Verhalten einer Person vorauszusagen. Man kann damit entscheiden welche Person eher für eine Managementaufgabe geeignet ist oder nicht.
- **Das Jung'sche System (The Jungian framework)**
 - **Introversion und Extroversion**
 - **Introvertierte** Personen orientieren sich mehr auf ihre inneren Gedanken und Gefühle. Sie arbeiten gerne ruhig und ohne Störung.
 - **Extrovertierte** Personen orientieren sich mehr auf andere Personen und Sachen. Sie lieben es verbal zu kommunizieren und leben ihr Leben eher als darüber nachzudenken.

- **Schiedsrichter (Judgers) und Wahrnehmer (Perceivers)**
 - **Schiedsrichter (Judgers)** leben gerne auf eine ordentliche und geplante Weise. Sie mögen Kontrolle, Struktur und Abschlüsse.
 - **Wahrnehmer (Perceiver)** bevorzugen Flexibilität und Spontanität. Sie mögen es Informationen zu sammeln und das Leben so zu nehmen wie es ist.
- **Kognitiver Stil (cognitive style)**
 - Der kognitive Stil ist die Art in der ein Individuum **wahrnimmt** und Informationen **verarbeitet**.
 - **Der kognitive Stil nach Carl Jung**



- **2 Arten um Informationen zu sammeln/wahrzunehmen**
 - **Empfindung (Sensation)**
 - Manager welche Informationen durch Empfindung sammeln suchen nach **Details, harten Fakten und quantitative Berichte**.
 - Solche Manager organisieren Daten **logisch und Schritt für Schritt**.
 - Sie arbeiten gerne innerhalb von **Strukturen mit klaren Regeln**.
 - **Intuition (Intuition)**
 - Intuitive Manager **ignorieren Routine, strukturierte Berichte** und verlassen sich eher auf **Vorahnungen und nicht-verbale Wahrnehmungen** von Problemen.
 - Die Daten von solchen Managern sind oft **unsystematisch** sortiert.
 - Diese Manager sind **fantasievoll, futuristisch und oft sehr gut in der Auswahl von kreativen Ideen**.
- **2 Arten um Informationen zu verarbeiten (z.B. Problemlösung, Entscheidungsfindung)**
 - **Denken (Thinking)**
 - Denkende Manager verwenden eine **analytische und rationale Logik** um ein Problem zu lösen.
 - Sie sind **unemotional** bei der Anwendung von Daten auf ein Modell oder Problemlösungstechniken.
 - Die Stärke dieser Manager ist die Verwendung von **wissenschaftlichen Methoden ohne auf persönliche Überlegungen zu achten**.
 - **Gefühle (Feelings)**
 - Fühlende Manager achten sehr auf **personenbezogene Werte**. Sie **personalisieren ihre Evaluationen** und sind **empfindlich** gegenüber **Ideen und Gefühle** ihrer Mitarbeiter.
 - Sie legen Wert auf den **menschlichen Aspekt** von Problemen und sie mögen **keine Konflikte**.
 - Sie wertschätzen **Harmonie** sehr hoch und tendieren dazu die **Wünsche anderer** zu beachten anstatt logische oder analytische Lösungen vorzuziehen.

▪ 4 Typen von Problemlösungs-Verhalten



- **Sensation Thinkers (ST) (Empfindender Denker)**
 - Die Funktionen **Evaluiieren** und **Informieren** dominieren den ST.
 - **Evaluiieren**
 - Wägt **Kosten und Erträge** ab
 - Kann sich **unendlich viele Details** merken
 - er gibt nur **Feedback** an andere Menschen wenn diese auf **gemessener Performance** basieren
 - durch sein analytisches und logisches Verhalten ist er **leicht vorhersagbar**
 - **Informieren**
 - Beharrlich, **entscheidungsfreudig, alleine entscheidend**
 - folgt einem **logischen Zeitplan**
 - er wird **ungeduldig** wenn er mit Personen arbeiten muss die nicht gleich detailliert, organisiert und rational sind
 - er versucht akzeptierte **Traditionen und Praktiken** **aufrechtzuerhalten** und **verpasst oft Verbesserungsmöglichkeiten**
- **Intuitive Thinkers (IT) (Intuitive Denker)**
 - Die Funktionen **Evaluiieren** und **Sammeln** stehen im Vordergrund
 - **Evaluiieren**
 - **intellektuelle Fähigkeiten**
 - Oft **unsensibler Umgang** mit den Bedürfnissen und Wünschen anderer Personen
 - Akzeptiert nur eine **kompetente, professionelle performance**
 - Sie erwartet mehr als die meisten bereit sind zu liefern
 - **Sammeln**
 - **vorausschauend**, immer auf der Suche nach **Innovation**
 - **unpersönlich**
 - viele **neue Ideen**
 - erfindet **neue Methoden** und Projekte
 - **Die Ideen werden dann aber durch besser organisierte Mitarbeiter ausgeführt**
 - Reagiert auf Ideen wenn sie logisch sind
- **Sensation Feelers (SF) (Empfindender Fühler)**
 - Die Funktion **Informieren** steht total im Vordergrund
 - **Informieren**
 - **Sehr gute Analysen** die auf **detaillierter Beobachtung** basieren
 - Probleme werden schnell **hier und jetzt gelöst**
 - Die **Entscheidungen basieren auf schneller Interpretation** der Fakten
 - Liebt es **Probleme zu finden** die in **standardisierten Operationen** oder Prozeduren versteckt sind
 - **Liebt nicht Neuerungen**
 - **Repariert lieber ein altes System** als ein neues einzuführen
 - kommt **gut aus mit Mitarbeitern**
 - Stärkt eine gute **Performance** der Mitarbeiter mit **Dankschreiben**
- **Intuitive Feelers (IF) (Intuitive-Fühler)**
 - Die Funktionen **Sammeln** und **Informieren** stehen im Vordergrund
 - **Sammeln**
 - Nimmt **Ideen** von anderen auf
 - Benötigt **Achtung** durch die anderen
 - **beliebt** unter den Mitarbeitern

- **Informieren**
 - **viel Kommunikation**
 - **Befragt immer die Mitarbeiter** wenn etwas Neues ansteht
 - schafft einen guten „**esprit de corps**“
 - **psychologische Belohnungen** für die Mitarbeiter
 - ist oft **zögerlich im Handeln** weil er seine Beliebtheit nicht verlieren will
 - **Eine Unternehmung braucht alle 4 Typen von Managern!**
- **Persönlichkeits-Charakterzüge**
 - **Ort der Kontrolle (Locus of Control)**
 - Der **Ort der Kontrolle** ist der Grad bis zu dem die Menschen glauben dass sie, und nicht externe Kräfte, ihr eigenes Leben bestimmen.
 - **Internals** sind Menschen welche glauben, dass das was mit ihnen passiert, von ihnen selbst abhängt.
 - Internals sind besser in Jobs welche eine eigene Initiative benötigen und Autonomie bieten.
 - **Externals** sind Menschen welche glauben, dass das was mit ihnen passiert durch Schicksal, Glück oder andere externe Faktoren bestimmt werde.
 - Externals sollten besser strukturierte Jobs mit einer klaren Richtung wählen.
 - **Autoritarismus (Authoritarianism)**
 - **Autoritarismus** ist der Grad bis zu dem eine Person glaubt dass Status und Macht innerhalb einer Unternehmung angemessen sind.
 - Menschen mit hohem Autoritarismus sind eher selbstherrlich und verlangen viel von ihren Untergebenen. Sie akzeptieren aber auch eher Anweisungen von ihren Vorgesetzten.
 - Menschen mit sehr starkem Autoritarismus passen nicht in eine Unternehmung die eine gewisse Flexibilität benötigt.
 - **Dogmatismus (Dogmatism)**
 - **Dogmatismus** ist der Grad der Flexibilität oder Starre der Ansichten einer Person.
 - Personen mit hohem Dogmatismus sind starr und verschlossen. Sie betrachten die Welt als bedrohlich und klammern sich an ihrer Überzeugung.
 - Personen mit geringem Dogmatismus sind vorurteilsfrei und akzeptieren auch Ansichten von anderen Menschen.
 - **Machiavellismus (Machiavellianism)**
 - **Machiavellismus** ist ein Persönlichkeits-Attribut welches das Ausmass beschreibt bis zu welchem eine Person andere Person für ihren eigenen Zweck manipuliert.
 - Hoche „Machs“ sind besser in wenig strukturierten Situationen und wenn sie von Gesicht zu Gesicht mit anderen Personen interagieren können.
 - **Risikoneigung (Risk propensity)**
 - **Risikoneigung** bezeichnet den Willen einer Person Risiken auf sich zu nehmen.
 - Personen mit einer starken Risikoneigung entscheiden schneller und versuchen immer Chancen auszunutzen.
 - Personen mit einer geringen Risikoneigung sind vorsichtiger, machen Entscheidungen sorgfältig und versuchen das Risiko zu minimieren.
 - Der „Bedarf“ hängt von der Unternehmung ab.
 - **Selbstachtung (Self-esteem)**
 - **Selbstachtung** ist das Urteil das eine Person über ihren eigenen Wert macht.
 - Personen mit einer hohen Selbstachtung lieben sich selbst. Sie haben eine hohe Erfolgserwartung und sind sich sicher dass sie ihre Ziele erreichen.
 - Personen mit geringer Selbstachtung fehlt Selbstvertrauen und sie brauchen die Unterstützung von anderen. Sie gehen Konflikten aus dem Weg und gehen nur Wege die schon bekannt sind.
 - **Selbstüberwachung (Self-monitoring)**
 - **Selbstüberwachung** ist der Grad bis zu dem Personen feinfühlig sind gegenüber anderen Personen und ihr eigenes Verhalten anpassen um externe Erwartungen und situative Bedürfnisse zu befriedigen.
 - Personen mit hoher Selbstüberwachung sind wie Schauspieler. Sie verändern ihr Verhalten bis sie ihr Publikum befriedigen können. Die trennen ihr privates Leben komplett vom öffentlichen Leben.
 - Personen mit hoher Selbstüberwachung ist sehr flexibel im Umfang mit verschiedenen Typen von Personen.

- Personen mit geringer Selbstüberwachung zeigen ihre private Seite sehr offensichtlich und sind sich selbst ohne Rücksicht auf die Situation oder die Erwartung anderer.
- **Beurteilung der individuellen Differenzen**
 - Bevor jemand eingestellt wird, wird er überprüft ob er über die Charakteristiken verfügt die für den Job benötigt werden. Aber wie kann ein solches Interview durchgeführt werden so dass die Wahrnehmung genau ist? Mit einem standardisierten und strukturierten Test:
 - Bei einer **Psychometrischen Überprüfung (Psychoetric assessment)** erhalten alle Kandidaten dieselben Fragen in derselben Reihenfolge. Die Fragen sind in einer solchen Reihenfolge gestellt damit die den Verhaltenstyp offenbaren.
 - **Oft verwendete Tests:**
 - **Geschicklichkeitstests (Dexterity tests):** Handwerkliche Fertigkeiten
 - **Generelle Fähigkeitstests (General ability tests):** Generelle Intelligenz einer Person
 - **Eignungstest (Aptitude tests):** überprüfen verbale, räumliche, numerische und mechanische Fertigkeiten
 - **Kritische Denkttests (Critical Thinking tests):** Versucht herauszufinden wie Personen in einer bestimmten Lage reagieren werden.
 - **Persönliche Qualitäten:** Die Ehrlichkeit und Integrität wird überprüft

8. Kommunikation

8.1 Was ist Kommunikation?

- Kommunikation mit Mitarbeitern, Kunden und Kapitalgebern beansprucht den grössten Teil der Arbeitszeit eines Managers.

!!!

- **Kommunikation ist ein Prozess bei dem eine Person eine Nachricht an eine andere Person schickt, mit der Absicht dieser etwas mitzuteilen und von dieser eine Antwort zu erhalten.** Ein Manager will eine möglichst **effektive** und **effiziente** Kommunikation durchführen.

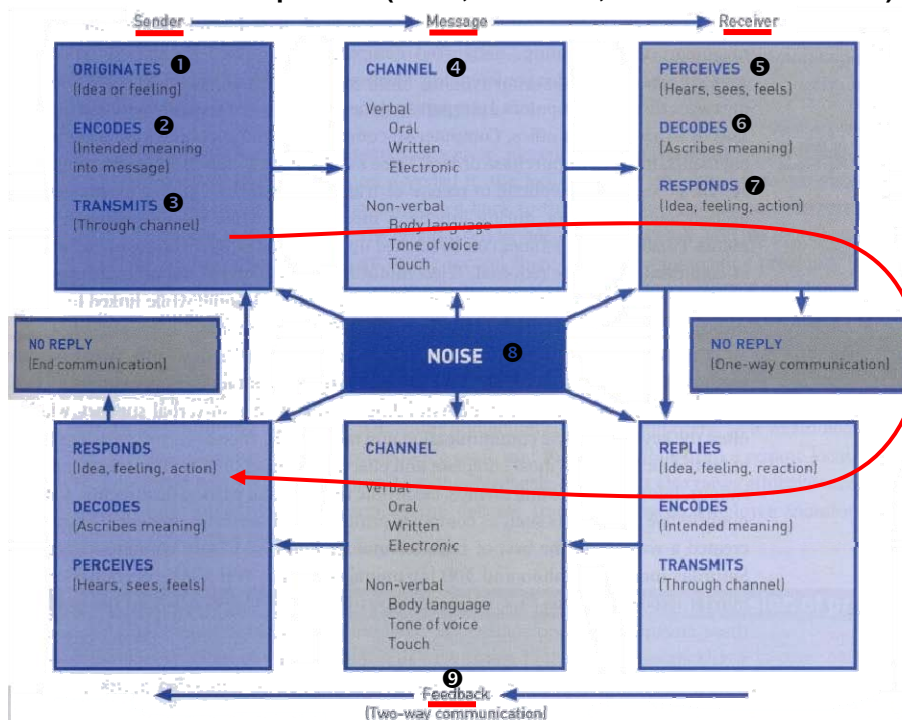
!!!

- **Effektive** („Doing the right things“) Kommunikation liegt vor, wenn der Empfänger die Nachricht **gleich interpretiert** wie es der **Absender beabsichtigt hat**.
- **Effiziente** („Doing the things right“) Kommunikation benötigt weniger Zeit und weniger Ressourcen.
 - z.B. ist die Kommunikation mit einem Arbeitnehmer weniger effizient als wenn man sich an eine Gruppe von Arbeitnehmern richtet.
- **Was umfasst eine durchschnittliche Nachricht?**
 - **10 % Verbal** = eigentlich gesendeter Inhalt
 - **35 % Vokal** = Tonlage, Stimme
 - **55 % Nonverbal** = Visuell

8.2 Der Kommunikationsprozess

!!!

- **Der Kommunikationsprozess (Berlo, Schramm, Shannon und Weaver)**



- **3 Hauptkomponenten**
 - Absender (Sender)
 - Nachricht (Message)
 - Empfänger (Receiver)
- **3 Hauptschritte**
 - Verschlüsselung (Encoding)
 - Übertragung (Transmission)
 - Entschlüsselung (Decoding)
- **Der Prozess**
 - **Absender (Sender)**
 - **1 Ursprung (Originates)**
 - Der Absender möchte dem Empfänger **eine Idee, ein Gefühl oder eine Absicht** kommunizieren.
 - **2 Verschlüsselung (Encoding)**
 - Die **Verschlüsselung (Encoding)** ist die Übersetzung der Information in ein Format welches geeignet ist um Information zu transportieren.
 - Das Resultat dieses Teilprozesses ist eine **Nachricht**, also eine **physische Form der Information**.

- ③ **Übermittlung (Transmission)**
 - Die Nachricht kann nun übermittelt werden. Dies erfolgt durch die einen **Übermittlungskanal** wie **Sprechen, Schreiben, Gesten oder Berührung**.
- **Nachricht (Message)**
 - ④ **Übermittlungskanal (Channel)**
 - Der **Übermittlungskanal (Channel)** ist das Medium durch welches die Nachricht übertragen wird.
 - **General Richness** = Wie viele Kanäle kann ich gleichzeitig nutzen?
 - **reichhaltig**, wenn Verbal und Nonverbal
 - **wenig reichhaltig**, wenn eine Rückmeldung sehr spät erfolgt (z.B. E-Mail)
 - **Verbale Übermittlung** = Wörter die gesprochen und übermittelt werden durch Tonwellen
 - Oral (Gespräch, Sitzung, Telefongespräch)
 - Geschrieben (Briefe, Notizen, Berichte, Anleitungen)
 - Elektronisch (E-Mail, Voice Mail, Natel, Fax)
 - Der Gebrauch von Online-Technologie kann die Kommunikation effizienter machen und eine höhere Produktivität hervorrufen. Die Minimierung von Face-to-face Kontakten minimiert aber auch Feedback und maximiert Missverständnisse.
 - **Non-Verbale Übermittlung** = Alle Kommunikationskanäle ohne Worte
 - Körpersprache
 - Ton der Stimme
 - Berührung
 - Die Non-Verbale Kommunikation wird häufig unterschätzt.
- **Empfänger (Receiver)**
 - ⑤ **Wahrnehmung (Perception)**
 - Kommunikation findet nicht statt wenn der Empfänger die Nachricht nicht wahrnimmt.
 - ⑥ **Entschlüsselung (Decoding)**
 - **Entschlüsselung** ist der Teilprozess bei dem der Empfänger die Nachricht (Inhalt und Absicht des Absenders) wahrnimmt und ihre Bedeutung interpretiert.
 - Je identischer Entschlüsselung durch den Empfänger und die Absicht des Absenders sind, desto effektiver ist die Kommunikation.
 - ⑦ **Antwort (Responds)**
 - Ob und wie der Empfänger antwortet hängt von seinen Bedürfnissen ab.
 - Gibt er eine Antwort (=Feedback): **Zwei-Weg-Kommunikation**
 - Gibt er keine Antwort (=Feedback): **Ein-Weg-Kommunikation**
- !!! ▪ ⑧ **Lärm (Noise)**
 - **Lärm** ist irgendetwas welches sich irgendwo in den Kommunikationsprozess einmischt, diesen also stört.
 - **Lärm aus der Umwelt**
 - **Ablenkungen (Distractions)**
 - **Schlechte Verbindung (Poor Connections)**
 - **Konkurrierende Stimuli** (z.B. Fernseher der während einer Besprechung läuft)
 - **Konkurrierende Bedürfnisse** (z.B. gleichzeitig Zwiebeln schneiden)
 - **Lärm des Absenders**
 - **Zweideutige Absichten (Ambiguous Intentions)** (z.B. will X etwas, kommuniziert aber etwas ganz anderes)
 - **Firmeneigene Abkürzungen (Acronyms and Lingo)**
 - **Aussagen des verbalen und des nonverbale Kanals stimmen nicht überein**
 - **Attitude** (Einstellung)
 - **Lärm des Empfängers**
 - **Schlechtes Zuhören (Poor listening)**
 - **Bewertung des Sprechers** (Verteidigung)
 - **Kein Vertrauen in den Sprecher**
 - **Unterschiedliche Paradigma**
 - **Verdrehen der Nachricht, damit sie mit den eigenen Erwartungen übereinstimmt**
 - **Falsche Interpretation**

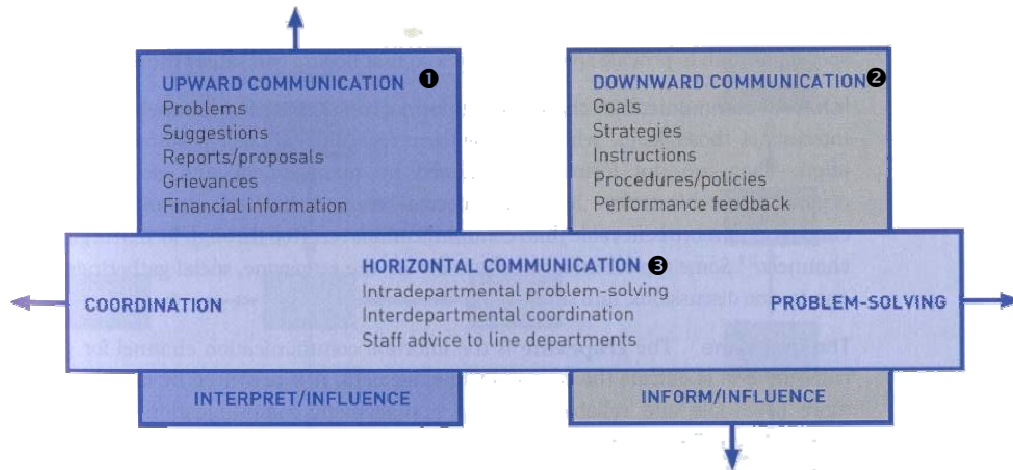
- **⑨ Feedback**

- Der Prozess wiederholt sich, wobei nun der Empfänger der Absender ist.
- **Feedback** ist eine Nachricht welche dem ursprünglichen Absender erzählt wie genau seine Nachricht verstanden wurde und welche Auswirkung sie auf den Empfänger hatte.
- Feedback kann dazu führen, dass Lärm erkannt werden kann und so Kommunikationsfehler behoben werden.

8.3 Der Gebrauch von Kommunikationskanälen in Unternehmen

- Kommunikation kann **formal** oder **informal** sein.
- **Formale Kommunikationskanäle**

!!!



- **Drei Richtungen der formalen Kommunikation**

- **① Kommunikation in die Aufwärtsrichtung**

- Aufwärts-Kommunikation wird verwendet um **hierarchisch Höhergestellten** folgendes zu kommunizieren:
 - Probleme
 - Zielerreichung
 - Verbesserungsvorschläge
 - Innovationsvorschläge
 - Beschwerden (Grievances)
 - Feedback
- **Formen:** Umfragen, Vorschlagswesen, Face-to-face-Gespräche, Open-door policies, Berichte
- **Beispiel:** 5-15-Berichte (Jeden Freitag verfasst jeder Mitarbeiter einen Bericht der 15 Minuten benötigt um verfasst zu werden und innert 5 Minuten gelesen werden kann.)
- Durch die Verbesserung der Aufwärts-Kommunikation kann der Gewinn und die Mitarbeiterzufriedenheit extrem verbessert werden

- **② Kommunikation in die Abwärtsrichtung**

- Abwärts-Kommunikation wird verwendet um **hierarchisch Unterstellten** folgendes zu kommunizieren:
 - Ziele
 - Instruktionen
 - Richtlinien
 - Prozeduren
 - Performance Feedback
 - Sozialisierung
- **Formen:** Reden, Memos, Company Newsletters, Richtlinien, Anleitungen
- Umfragen bei Unterstellten haben gezeigt, dass die Unterstellten glauben, dass die Informationen welche sie erhalten, nicht wichtig sind. Zudem haben sie Probleme die Informationen zu verstehen weil sie in einer „Head Office“-Sprache verfasst sind.

- **③ Kommunikation in horizontaler Richtung**

- Horizontale Kommunikation findet zwischen Mitarbeitern und Managern auf derselben Rangstufe statt.
- Die Aufgaben der horizontalen Kommunikation:
 - Unterstützung anbieten
 - Koordination
 - effizientere Information als vertikale Kommunikation

▪ Informale Kommunikation

- **Informale Kommunikation**, dient dazu die **Lücken** in der formalen Kommunikation zu schliessen. Informale Kommunikationskanäle sind **sehr effektiv**.
- Informale Kommunikation wird durch die Mitarbeiter oft als mehr wahrheitsgetreu wahrgenommen als formale Kommunikation.

!!!

○ Informale Kommunikationskanäle

▪ Informale One-to-One Diskussionen

▪ Weinstock (grapevine)

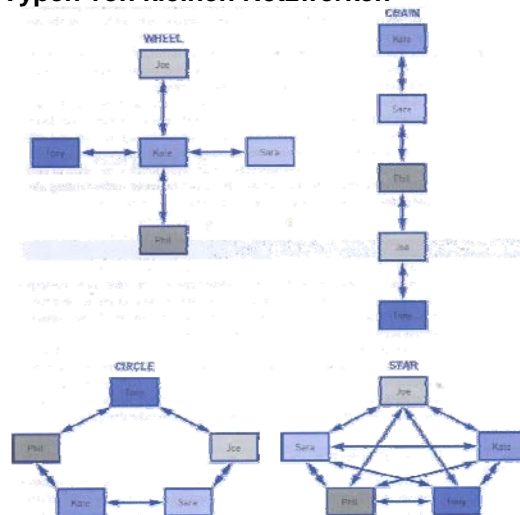
- Der Weinstock ist der informale Kommunikationskanal für **Klatsch** und **Gerüchte** und ist nicht unter der Kontrolle des Managements.
- Die meisten Mitarbeiter nehmen den Weinstock als glaubwürdiger und verlässlicher wahr als die formalen Kommunikationskanäle.
- Etwa 80 % des Weinstocks bezieht sich auf die Arbeit und 80 % der Informationen sind korrekt.
- Obwohl Manager nicht an diesem Weinstock teilnehmen haben sie die Möglichkeit durch loyale Mitarbeiter daraus Informationen zu erhalten. So können sie auch Einfluss auf die Gerüchte nehmen.
- Das Bedürfnis nach einer Weinstock-Kommunikation kann durch effektive formale Kommunikation stark reduziert werden.

▪ Versammlungen (Social gatherings)

- Solche Versammlungen reichen vom Betriebsausflug bis zum Feierabendbier.
- Viele Unternehmen organisieren auch solche Anlässe weil die Mitarbeiter hier eher bereit sind offen mit dem Management zu sprechen.

▪ Kleine Gruppen-Netzwerke

• Typen von kleinen Netzwerken



- Die Netzwerk-Typen hängen stark von der formalen Organisation der Unternehmung ab.

○ Kette (Chain)

- Oft in Organisationen mit einer starken Hierarchie.
- Informationen wandern aufwärts oder abwärts.
- Es findet nur eine Kommunikation von einer Stufe auf die nächste statt.

○ Kreis (Circle)

- Oft in Situationen wo Abteilungen auf derselben Ebene stehen.
- Die Mitarbeiter können nur mit Nebstehenden sprechen.

○ Stern (Star)

- Oft in Organisationen mit Team-Strukturen.

○ Rad (Wheel)

- Alle Informationen fließen durch eine Person.

▪ Management by wandering around

- Es ist nicht nötig dass sich Manager in Mitarbeiter-Netzwerke einkaufen indem sie ihnen Bier bezahlen etc. **Wichtig ist es, dass Manager im Unternehmen herumlaufen und mit allen Ebenen von Mitarbeitern sprechen um ihre Probleme zu verstehen.**

!!! 8.4 Kommunikationsbarrieren die eine effektive Kommunikation verhindern

- **Unklare Nachrichten**
- **Jargon**
- **Falsche Informationen**
- **Kein Einsatz von mehreren Kommunikationskanälen (inappropriate channel richness)**
- **Semantik**
 - Semantik kann dazu führen, dass zwei Personen eine Nachricht unterschiedlich verstehen.
 - **Semantik** ist der Sinn und der Gebrauch eines Wortes.
 - z.B. haben Japaner mehrere Sätze die „Nein“ bedeuten, wie z.B. „Das wäre sehr schwierig.“. Ein Europäer wird dies nicht als Nein auffassen, sondern verstehen, das Produkt müsse noch abgeändert werden.
 - Auch technische und finanzielle Begriffe (Fachjargon) können dazu führen dass eine Nachricht falsch verstanden wird.
- **Werturteile**
- **Werturteile (Value Judgements)** sind eine Ursache von „Lärm“ wenn der Empfänger versucht die Nachricht des Absenders zu entschlüsseln. Der Empfänger hat eine voreingenommene Meinung zum Empfänger und wird die Nachricht danach bewerten.
- z.B. haben Professoren gegenüber Studenten ein Werturteil, dass sich Studenten bei jeder Gelegenheit beklagen.
- Durch solche Werturteile wird der Empfänger nicht das verstehen, was der Absender sagen wollte.
- **Referenzrahmen (Frames of reference)**
- Eine Kombination von Erfahrung und gegenwärtigen Erwartungen führt oft dazu, dass zwei Personen eine Nachricht unterschiedlich verstehen.
- Ein **Referenzrahmen** ist die ein Satz von Vorstellungen einer Person die auf vergangenen Erfahrungen und gegenwärtigen Erwartungen beruhen. Dieser Referenzrahmen bestimmt wie etwas wahrgenommen wird und wie es interpretiert wird.
- **Filtern**
- **Filtern (Selektives Senden)** findet statt, wenn der Absender nur einen bestimmten Teil der relevanten Information an den Empfänger weiterleitet.
- Dies findet oft bei Aufwärtskommunikation statt, indem ein Unterstellter nur positive Informationen weitergibt, keine negativen.
- **Selektives Zuhören**
- **Selektives Zuhören** ist ein Verhalten beim Empfänger einer Nachricht. Der Empfänger blockiert alle Informationen oder stört sie um sie in Einklang mit seinen Vorurteilen zu bringen.
- z.B. nimmt ein Mitarbeiter negatives Feedback gar nicht als negativ wahr weil er der festen Überzeugung ist, er sei ein hervorragender Mitarbeiter.
- Die **Effektivität** der Nachricht ist gestört.
- Dies ist oftmals auch bei Diskussionen der Fall: Der Empfänger einer Nachricht hört gar nicht zu weil er sich darauf vorbereitet seine eigene Stellungnahme zu bringen.
- **Misstrauen**
- **Misstrauen** seitens des Empfängers oder des Absenders führt in den meisten Fällen zu einer der genannten Kommunikationsbarrieren.
- Oft besteht das Misstrauen nur deshalb, weil die Parteien nicht sehr gut im Kommunizieren sind und deshalb Kommunikationsbarrieren auftreten. Dieses Misstrauen führt dann zu neuen Kommunikationsbarrieren.
- **Kein Feedback**
- **Glaubwürdigkeit des Absenders**

!!! 8.5 Wie kann der Absender einer Information seine Effektivität erhöhen?

- **Methoden zur Erhöhung der Effektivität des Absenders**
 - **Verwendung verschiedenster Kommunikationskanäle**
 - Eine Nachricht ist für den Empfänger besser verständlich wenn man mehrere Kommunikationskanäle verwendet.
 - z.B. Kombination von Gesichts- und Körpergesten mit einer gesprochenen Nachricht
 - z.B. Rhetorik verwenden: Wiederholung, Stimmlage, Metaphern, Audiovisuelle Präsentationen
 - **Vollständig und Spezifisch kommunizieren**
 - Ist eine Information neu oder unbekannt für den Empfänger, kann man mit einer vollständigen und detaillierten Nachricht den Empfang verbessern und ein Missverständnis ausschliessen.

- **Seine eigene Nachricht aufzeigen (Ich-Botschaften)**
 - Der Absender sollte die Wörter „Ich“ und „Mein“ verwenden. Dies zeigt dem Empfänger dass der Absender die Verantwortung trägt für die Ideen und Gefühle der Nachricht.
 - z.B. Soll man sagen „Ich denke eine Verbesserung ist notwendig“ und nicht „Denkst du nicht du könntest dies noch besser machen?“.
- **Kongruent sein**
 - Die Nachricht des Absenders sollte mit seinen Handlungen übereinstimmen. Ansonsten wird der Empfänger verwirrt.
 - z.B. Wenn ein Manager sagt er sei für seine Mitarbeiter da, dann muss er es im Problemfall auch wirklich sein.
- **Die Sprache vereinfachen**
 - Fachjargon und komplexe Rhetorik kann Individuen welche sich nicht solcher Ausdrücke bemächtigen verwirren.
 - z.B. sollte man Gegenüber Kunden nie die internen Übernamen für Produkte nennen, sondern die offiziellen Namen und diese dann für den Kunden vereinfachen.
- **Kommuniziere ethisch!**
 - Die zwischenmenschliche Kommunikation ist **ethisch**, wenn sie die **Wahlfreiheit einer Person** durch genaue und relevante Informationen erleichtert.
 - Die zwischenmenschliche Kommunikation ist **unethisch**, wenn einer Person Information vorbehalten werden welche für die Entscheidung relevant sind.
 - Unethische Kommunikation führt dazu, dass eine Person Entscheidungen trifft, welche sie bei ethischer Kommunikation nicht treffen würde.
 - **Täuschung**
z.B. Arbeit vortäuschen um keine zusätzliche Arbeit zu erhalten
 - **Lügen**
z.B. offensichtlich etwas falsches erzählen um ein Verhalten herbeizuführen
 - Eine Person die täuscht oder lügt kann an ihren Verhaltensänderungen erkannt werden. Solche Personen zeigen eine höhere Unklarheit und Unsicherheit. Sie vermeiden Augenkontakt und sie winden sich mehr als ehrliche Personen.

!!! 8.6 Wie kann der Empfänger einer Information seine Effektivität erhöhen?

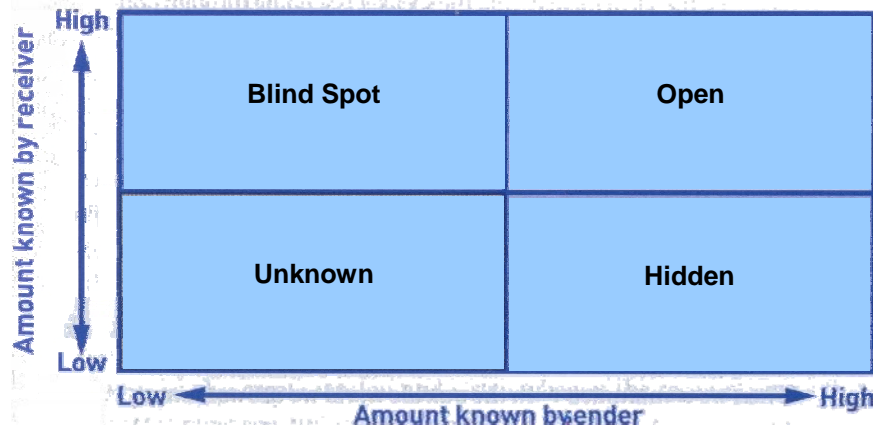
- **Fragen stellen**
 - Blöde Fragen sind einfacher zu beantworten als blöde Fehler.
 - Wir müssen Fragen stellen um die Antworten von Managern, Unterstellten und Computern zu erhalten.
 - **Funktionen von Fragen**
 - Informationsbeschaffung
 - Motive, Ziele und Referenzrahmen einer Person bestimmen
 - Überprüfung ob jemand etwas auch wirklich verstanden hat
 - Mitarbeit fördern
 - **Arten von Fragen**
 - **Geschlossene Fragen (Closed-End)**
 - Die Antwort auf solche Fragen lautet „Ja“ oder „Nein“.
 - Diese Fragen sind nützlich um Fakten abzuklären.
 - **Offene Fragen (Open-End)**
 - Es handelt sich um W-Fragen: Wann, Weshalb, Wo etc.
 - Sie sind nützlich um Probleme zu lösen.
 - **Klärende Fragen**
 - Klärende Fragen haben die Absicht herauszufinden, ob der Empfänger etwas auch wirklich verstanden hat.
- **Zuhören**
 - **Zuhören** ist ein intellektueller und emotionaler Prozess bei dem der Empfänger physische, emotionale und intellektuelle Inputs kombiniert um einen Sinn zu erhalten.
 - Viele Probleme bestehen nur weil nicht richtig zugehört wurde.
 - Beim zuhören während 10 Minuten wissen die Zuhörer noch etwa 50 % des gehörten Stoffes. Nach 2 Tagen wissen sie noch 25 %.
 - **Empfehlungen um das eigene Zuhören zu verbessern**
 - Nur einer Person gleichzeitig zuhören
 - Nicht versuchen vorauszuahnen was eine Person sagen möchte
 - Keine Zwischenbemerkungen oder physische Handlungen während dem Zuhören
 - Nicht sofort antworten wenn jemand fertig gesprochen hat, zuerst nachdenken
 - Nicht evaluieren was jemand sagt während er es sagt
 - Verständnisfragen stellen

- **Barrieren für effektives Zuhören**

- **Desinteresse am Thema**
 - Interessiert uns das Thema werden wir sehr gut zuhören
- **Unterschiedliches Ausbildungsniveau**
 - z.B. ein einfacher Arbeiter versteht nicht alles was ein Akademiker sagt
- **Unterschiedliche Sprache und Dialekte**
- **Vorurteile gegenüber dem Sprecher**
 - Wenn wir den Sprecher mögen werden wir eher zuhören
- **Glauben und Werte**
 - Wenn die Nachricht nicht mit unseren Werten übereinstimmt hören wir nicht gut zu
- **Informationsstand des Zuhörers**

!!!

- **Das Johari-Fenster (The Johari Window, Luft)**



- **Informationen die entweder durch den Absender oder den Empfänger besessen werden können:**
 - Kenntnis der Diskussionsthematik
 - Eigene Meinung
 - Meinung der anderen Person
- **Blind Spot**
 - **Empfänger:** verfügt über **viele** Informationen
 - **Absender:** verfügt über **wenig** Informationen
 - → Der Absender hat einen Nachteil.
 - → nicht effektive Kommunikation
- **Unknown**
 - **Empfänger:** verfügt über **wenig** Informationen
 - **Absender:** verfügt über **wenig** Informationen
 - → Die Kommunikation ist schlecht und beruht auf Zufall
 - → nicht effektive Kommunikation
- **Hidden**
 - **Empfänger:** verfügt über **wenig** Informationen
 - **Absender:** verfügt über **viele** Informationen
 - → Der Absender kann Informationen zurückbehalten
 - → Der Empfänger kann so tun als wisse er um was es geht
 - → nicht effektive Kommunikation
- **Open**
 - **Empfänger:** verfügt über **viele** Informationen
 - **Absender:** verfügt über **viele** Informationen
 - → sehr effektive Kommunikation

!!!

- **Aktives Zuhören**

- **Aktives Zuhören** umfasst den Versuch die Meinung der anderen Person zu verstehen ohne diese Meinung gleichzeitig zu bewerten, verbunden mit der Kenzeichnung dass man offen ist für die Meinung der anderen Person.
- **Man versetzt sich „in den Schuhe“ der anderen Person: Um was geht es der Person wirklich**
- **Empfehlungen für aktives Zuhören**
 - Ruhe/Zeit/Präsenz: sich auf Gegenüber einlassen
 - Augen auf, Mund zu, Ohren auf und Körpersprache spiegeln
 - Inhaltlich aufs Gesagte eingehen (aha, mmh, Verständnisfragen, Zusammenfassung)
 - Gefühle mit ansprechen (muss nicht treffen, Korrektur durch Sprecher)
 - Fragen stellen
 - Geschlossene Fragen
 - Ja/Nein

- → **Zentraler Einsatz: Ergebnisse Absichern**
- z.B. wenn ich in einer Sitzung nicht über technische Details sprechen will: „Ist das Projekt auf dem richtigen Weg? – Ja.“
- Offene W-Fragen
 - Wer/Wie/Was
 - → **Zentrale Einsatz: Aktivierung, Anregung zur Mitarbeit und zum Mitdenken**



▪ **Feedback geben**

- **Feedback** sind Informationen darüber, wie unsere Worte, Handlungen und Verhaltensweisen von anderen wahrgenommen werden. Feedback ist also eine Chance um etwas zu lernen und effektiver zu werden.
- Menschen sind **weniger verteidigend (defensiv) und verändern sich eher wenn das Feedback**
 - **hilfreich ist**
 - **spezifisch ist**
 - **zeitgerecht ist** (regelmässig)
 - **arbeitsorientiert** (nicht auf die Persönlichkeit, sondern auf die Arbeit bezogen)
 - **im Eigentum** (Ich-Aussagen)
 - **Zweiseitig** (gegenseitig)
- **Erhalt von Feedback**
 - Seine eigene Performance realistisch einschätzen
 - offen sein für Feedback
 - seine eigene Sicht präsentieren, nicht defensiv sein
 - Zeigen dass man zuhört – Fragen stellen
 - Akzeptieren dass es Unterschiede gibt
 - Wenn man keinen Feedback erhält, danach fragen
- **Modell zur Strukturierung des Feedbacks**

	Arbeitnehmer sieht	Arbeitnehmer sieht nicht
Stärken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitnehmer diskutiert stärken ▪ Manager verstärkt (Beispiele) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manager zeigt Stärken auf die der Arbeitnehmer noch nicht gesehen hat (Beispiele)
Verbesserungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitnehmer diskutiert Verbesserungsmöglichkeiten ▪ Manager verstärkt (Beispiele) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manager zeigt Verbesserungsmöglichkeiten auf die der Arbeitnehmer noch nicht gesehen hat ▪ Manager diskutiert Einfluss auf die Effektivität des Arbeitnehmer und sucht sein Einverständnis

8.7 Sensorische Aspekte der Kommunikation

▪ **Non-Verbale Kommunikation**

- Enthält eine Nachricht einen non-verbalen als auch einen verbalen Teil, so wird der Empfänger den non-verbalen Aspekt dem verbalen Teil vorziehen.
- **Die Bestandteile der non-verbalen Kommunikation**
 - **Visuelle Aspekte der non-verbalen Kommunikation**
 - Die visuelle Komponente der non-verbalen Kommunikation ist als **Körpersprache** oder **Kinetik** bezeichnet. Sie ist stark von **kulturellen Gegebenheiten** abhängig.
 - **Gesichtsausdruck**
 - Das Gesicht ist der beste Kommunikation von non-verbalen Nachrichten.
 - Durch das Gesicht können wir Gefühle wie Zufriedenheit, Traurigkeit, Überraschung, Angst und Ekel erkennen.
 - Gesichtsausdrücke haben in verschiedenen Kulturen eine andere Bedeutung. (Europa: Zustimmung → Bewegung des Kopfes von oben nach unten; Indian: Zustimmung → Bewegung des Kopfes von rechts nach links)
 - **Augenbewegungen**
 - Direkter Augenkontakt wird als Zeichen für Ehrlichkeit, Interesse, Offenheit und Zuversicht wahrgenommen.
 - Kein Augenkontakt wird als Zeichen von Nervosität, Verlegenheit und Verheimlichung wahrgenommen.
 - **Körperhaltung (posture)**
 - Die Körperhaltung zeigt die Einstellung einer Person.

- Wie wir uns tragen signalisiert Gefühle wie Selbstsicherheit, Aggressivität, Furcht und Schuld.
 - **Gesten (gestures)**
 - Gesten verbinden Gesichtsausdruck und Bewegungen der Körperhaltung um etwas auszudrücken.
 - z.B. Ergeben = Zwei erhobene Hände
 - z.B. Erheben des Hutes = Guten Tag
 - z.B. Winken = Auf Wiedersehen
 - **Physische Aspekte der non-verbalen Kommunikation (tactile aspects)**
 - Ein physischer Aspekt der non-verbalen Kommunikation ist der Gebrauch der **Berührung** für den Ausdruck einer positiven oder negativen Haltung.
 - z.B. Händedruck, Schulterklopfen, Schlag
 - **Vokale Aspekte der non-verbalen Kommunikation**
 - Der vokale Aspekt umfasst die **Art wie etwas gesagt wird**, durch Veränderung der **Stimmlage (Lautstärke, Stimmung, Rate, Rhythmus, Klarheit)**.
 - z.B. „Nein“ kann man mild, laut, mit Verwunderung oder mit Nachdruck sagen.
 - **Nutzen der Zeit als non-verbale Kommunikation**
 - Weil die **Zeit** eine knappe Ressource ist, müssen wir entscheiden mit wem wir sie verbringen wollen und wie viel wir davon geben wollen um unsere Gefühle zu kommunizieren. **Die Zeit zeigt also auf was für uns wichtig ist und was nicht.**
 - z.B. wenn jemand absichtlich zu früh zu einem Termin kommt, zeigt dies, dass der Termin sehr wichtig ist für diese Person.
 - z.B. wenn ein Sitzungsteilnehmer immer zu spät ist wird der Chef annehmen, das Thema sei nicht wichtig für diesen Teilnehmer
 - z.B. nehmen wir immer an, dass die Zeit eines CEO wichtiger ist als die Zeit eines einfachen Assistenten
- **Spezielle Aspekte der non-verbalen Kommunikation**
 - **Proxemics (räumliche Nähe)** ist die Art wie wir physischen Raum benutzen um zu kommunizieren.
 - z.B. Wie fühlen wir uns wenn wir von einem Ausflug zurückkehren und plötzlich jemand unseren Platz eingenommen hat?
 - z.B. Wie fühlen wir uns wenn wir im Büro des Chefs sitzen und dieser von seinem Lederstuhl zu uns rüberschaut und auf seinem teuren Eichentisch Notizen macht.
 - **Drei Aspekte von Proxemics (räumliche Nähe)**
 - Das **Territorium** kommuniziert!
 - Personen die ihr Territorium ausweiten suchen Macht, Status oder Intimität.
 - z.B. Je grösser das eigene Büro ist, desto mehr kann man seine Macht, seinen Status und seine Wichtigkeit kommunizieren.
 - Jede Person versucht ihr Territorium zu schützen und kontrollieren.
 - **Sachen** kommunizieren!
 - Auch die Sachen die sich innerhalb des eigenen Territoriums befinden kommunizieren.
 - z.B. kommuniziert ein aufgeräumter Tisch Ordentlichkeit und Effizienz.
 - z.B. kommuniziert eine attraktive Rezeption dass sich die Unternehmung um ihre Kunden kümmert
 - z.B. kommunizieren teurere Sachen einen höheren Status
 - **Persönliche Raum-Zonen** kommunizieren!
 - Jeder Mensch trägt eine persönliche Zone mit sich. Wir fühlen uns als Eigentümer dieser Zone und niemand darf sie ohne unsere Ermächtigung betreten.
 - Nord-Europäer haben normalerweise **4 persönliche Zonen**:
 - **Intimitätszone**
 - Eine Zone im Umkreis von 2 Metern ist für Berührungen durch Familie und Freunde reserviert. Geschäftspartner haben hier nichts zu suchen.
 - **Persönliche Zone**
 - Eine Zone im Umkreis von 2 – 4 Metern ist auch für Familie und Freunde reserviert.

- Ein erlaubter Eintritt in diese Zone durch eine andere Person zeigt auf, dass man diese mögen tut.
- **Soziale Zone**
 - Eine Zone im Umkreis von 4 – 12 Metern ist jene Zone wo die Geschäftstransaktionen (Käufe, Verkäufe, Verhandlungen) stattfinden.
 - Diese Zone ist genug weit entfernt um ein Sicherheitsgefühl zu behalten und nah genug um zu kommunizieren.
- **Öffentliche Zone**
 - Eine Zone im Umkreis von 12 Metern bis zum Ende der Seh- und Hörreichweite.
 - Dies ist die formellste Zone und repräsentiert die am weitesten entfernte Zone in der wir noch kommunizieren können.
- Wenn verschiedene Angehörige von Kulturen ihre gegenseitigen Unterschiede in den persönlichen Zonen nicht respektieren, führt dies zu **Unbehagen, Misstrauen und Missverständnissen**.
 - z.V. ein Italiener bewegt sich in der Persönlichen Zone eines Engländers. Aufgrund seiner Kultur befindet er sich aber immer noch in der Sozialen Zone.
- **Virtuelle Proxemics**
 - Die Art auf welche wir kommunizieren (z.B. den Chef in einem E-Mail ansprechen) gibt ein Indiz dafür wie nahe wir der anderen Person kommen wollen.
- **Die Verbesserung der zwischen-kulturellen Kommunikation**
 - Wenn die Belegschaft einer Unternehmung aus Mitgliedern **verschiedenen Kulturen** besteht ist die **Kommunikation sehr schwierig**.
 - Je grösser die Unterschiede zwischen Absender und Empfänger, desto unterschiedlicher die Bedeutung von verschiedenen Wörtern.
 - Dies trifft nicht nur für verschiedene Kulturen, sondern auch für unterschiedliche Geschlechter oder Sub-Kulturen innerhalb eines Landes zu.
 - **Globale Unterschiede**
 - Eine erste Voraussetzung für eine effektive Kommunikation ist, dass die Geschäftspartner die **gleiche Sprache** sprechen.
 - Trotzdem werden bestimmte **Wörter** von der einen zur anderen Kultur eine **unterschiedliche Bedeutung** haben.
 - Auch bestimmte **non-verbale Kommunikation** wird eine andere Bedeutung haben.
 - Japan: nie Augenkontakt
 - Europa: immer Augenkontakt
 - Das Arbeiten in einem globalen Umfeld verlangt von den Mitarbeitern und Managern die kulturellen Unterschiede zu verstehen.
 - Ein Nord-Europäer wird es nicht verstehen weshalb kein Italiener um 14:00 zur Sitzung erscheint weil er Siesta hat. Ein Nord-Europäer wird auch nicht verstehen dass ein Italiener um 20:00 noch im Büro ist (weil er eine 3-stündige Mittagspause hatte).
 - **In einem globalen Umfeld kann die Verwendung von Kategorien und Stereotypen zu einem falschen Verstehen der Gegenpartei führen.**
 - Der Nordeuropäer könnte die an der Sitzung nicht erschienenen Italiener als faul klassifizieren.
 - **Geschlechtliche Unterschiede**
 - Das Geschlecht kann Kommunikationsschwierigkeiten innerhalb des gleichen Landes verursachen.
 - z.B. Männer verwenden Gespräche um ihren Status zu zeigen. Frauen benutzen Gespräche um zwischenmenschliche Kontakte aufzubauen.
 - z.B. Männer versuchen ihre Macht durchzusetzen, Frauen versuchen einen Konsens zu finden.
 - Das Kommunikationsverhalten **männlicher Manager** ist stark aufgabenorientiert, dominant und für andere herausfordernd. Das Kommunikationsverhalten von **weiblichen Managern** ist informativ, auf zwischenmenschliche Beziehungen fokussiert und bekümmert um andere.
 - **Richtlinien um zwischen-kulturelle Kommunikation zu verbessern**
 - **Nehmen Sie einen Unterschied an bis eine Ähnlichkeit bewiesen ist.**
 - **Beschreiben Sie, interpretieren Sie nicht** (denn die Beschreibung ist unabhängig von kulturellen Unterschieden)

- Wenn sie interpretieren, versuchen Sie aus Sicht der anderen Kultur zu interpretieren.
- Behandeln Sie ihre Interpretationen als Vermutung bis Sie diese bestätigen können.

!!! 8.8 Diskussionen

- **Arten von Diskussionen**
 - Vorstellungsgespräch
 - Begrüßungsgespräch
 - Zielsetzung
 - Tägliches Geschäft
 - Performance Evaluation
 - Berufsentwicklungsgespräch
 - Lohnanpassung
 - Delegation
 - Coaching
 - Disziplinarmaßnahmen
 - Schlechte Nachrichten übermitteln
 - Konflikte lösen
 - Austrittsgespräch
- **Faktoren welche Diskussionen beeinflussen**
 - **Führer und Teilnehmer** (Menschenbild)
 - **Zielsetzung** und die **Situation**
 - **Prozesse** und **Interaktion**
 - **Externe Einflüsse**
 - **Gruppenzugehörigkeit**
 - **Vergangene Beziehungen**
 - **Organisation und Gesellschaft**
- **Struktur einer Diskussion**
 - **1. Ziele festlegen / Gewünschtes Ergebnis**
 - **Ziele sind nötig um**
 - Begünstigen **systematisches Vorgehen**
 - Geben **Sicherheit** in der Gesprächsleitung
 - Führen zu konkreten **Ergebnissen** und zu einer **Ergebniskontrolle**
 - **Anforderungen an Ziele**
 - Spezifisch
 - Messbar
 - Ambitiös
 - Realistisch
 - Terminiert
 - **2. Vorbereitung**
 - **Organisationelles**
 - Wer nimmt teil?
 - Umfeld
 - Informationen und Hilfen
 - **Psychologisches**
 - Situation
 - Problem
 - Ziel/gewünschtes Ergebnis
 - Vorgehen/Ansatz/Prozess
 - **3. Diskussion durchführen**
 - **Eröffnung**
 - persönlicher Kontakt herstellen
 - **Darstellung des Anlasses**
 - Einleitung
 - Thema
 - Rahmenbedingungen
 - Zielsetzung
 - Bedeutung des Themas
 - **Kerngespräch**
 - Informationen verständlich formulieren
 - Dialog fördern
 - Beteiligung des Gegenübers
 - Wertschätzung zeigen

- **Abschluss**
 - Zusammenfassung
 - Inhalte/Ergebnisse
 - Bewertung des Gesprächs
 - Stellungnahme des Gegenübers
 - Aussagen zu Gesprächsfolgen
 - Danke für das Gespräch
- **4. Evaluation und Umsetzung**
 - **Evaluation**
 - Zielerreichung
 - Effizienz des Kommunikationsprozesses
 - Klima
 - Gezeigter Respekt
 - Eindrücke der Teilnehmer
 - Dokumentation/Protokoll
 - **Umsetzung**
 - Ausführen der vereinbarten Handlung
 - Unterstützung anbieten

!!! 8.9 Schlechte Kommunikation

- **Schlechte Kommunikation ist teuer**
 - Zeitverlust, Energieverlust, Produktivitätsverlust
 - Schlechte und schwache Entscheidungen
 - Fehler, Überarbeitungen, schlechte Qualität
 - Negatives Arbeitsklima
 - Reduzierte Motivation
 - Verletzte Beziehungen
 - Ineffiziente Sitzungen
 - Bedürfnisse werden nicht befriedigt

9. Der Aufbau von produktiven zwischenmenschlichen Beziehungen

9.1 Was beeinflusst zwischenmenschliche Beziehungen?

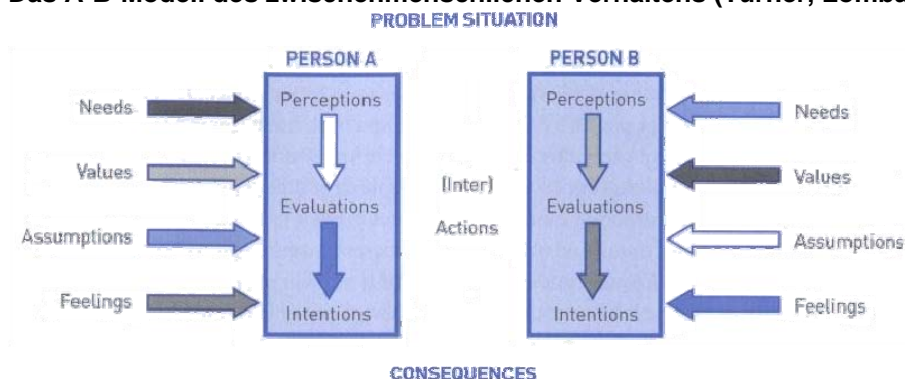


Emotionale Intelligenz

- **Emotionale Intelligenz (EQ)** umfasst die Fähigkeit einer Person
 - richtig **wahrzunehmen**, korrekt einzuschätzen und Emotionen auszudrücken
 - **den Zugang zu** Gefühlen zu finden oder solche zu generieren um das Denken vereinfachen
 - Emotionen und emotionales Wissen zu **verstehen**
 - Emotionen zu **regulieren (benutzen)** um emotionales und intellektuelles Wachstum zu fördern.
- Es ist also ein Mass für die eigenen **zwischenmenschlichen Fähigkeiten**.
- **Menschen mit einem hohen EQ können**
 - mit anderen Menschen **effektiver kommunizieren**
 - eigene und fremde **Emotionen handhaben/managen**
 - die **Motivation erhöhen**
 - einen **Konsens** schaffen
 - **Kontakt** aufbauen („build rapport“) und **Vertrauen** schaffen
 - ein Gleichgewicht und **Emotionen und Rationalität** schaffen
- **Eine hohe EQ fordert:**
 - **Selbstsicherheit**
 - Selbstsicherheit ist die Grundlage für alle anderen Komponenten der EQ.
 - Selbstsicherheit bedeutet seine eigene Gefühle und Emotionen zu kennen.
 - Menschen welche über diese Fähigkeit verfügen sind besser in der Lage ihr eigenes Leben zu führen.
 - Manager mit einer hohen Selbstsicherheit lernen ihren Gefühlen zu vertrauen und realisieren, dass diese Gefühle wertvolle Informationen zu schwierigen Entscheidungen beitragen.
 - **Handhaben von Emotionen (Managing emotions)**
 - Die Handhabung von Emotionen bedeutet dass der Manager in der Lage ist seine eigenen Launen zu balancieren, damit Sorge, Angst, Furcht oder Zorn den notwendigen Handlungen nicht im Weg stehen.
 - Manager welche ihre Emotionen handhaben können, haben eine bessere Performance weil sie klar denken können.
 - Die Handhabung von Emotionen bedeutet nicht, dass man diese unterdrückt oder ableugnet, sondern sie versteht und sie darum verwenden kann um bei gewissen Situationen anzuwenden.
 - **Selbst-Motivation**
 - Selbstmotivation ist die Fähigkeit trotz Hindernissen, Schlappen oder Versagen hoffnungsvoll und optimistisch zu sein.
 - **Empathie** (=Verstehen was ein anderer fühlt, z.B. Traurigkeit, Frustration)
 - Empathie bedeutet, dass ein Mensch in der Lage ist sich in die Lage eines anderen Menschen zu versetzen um zu erkennen was dessen Gefühle sind ohne dass dieser es aussprechen muss.
 - **Soziales Geschick**
 - Soziales Geschick ist die Fähigkeit sich mit anderen zu verbinden, also positive Beziehungen aufzubauen, auf deren Emotionen zu reagieren und diese mit der eigenen EQ zu beeinflussen.



Das A-B-Modell des zwischenmenschlichen Verhaltens (Turner, Lombard)



- Das A-B-Modell zeigt die Kette der Handlungen die stattfindet wenn **zwei Menschen** interagieren. **Bisher haben wir nur eine einzelne Person betrachtet.**

- Beide Parteien haben **Bedürfnisse (Needs)** welche sie befriedigt haben wollen und haben einen Satz an **Werten (Values)** welcher ihnen sagt wie die Bedürfnisse befriedigt werden sollen.
- Auf der Grundlage von vergangenen Erfahrungen machen beide **Annahmen (Assumptions)** über die Natur der anderen Person und die gegenwärtige Situation (z.B. kompetitiv oder kooperativ).
- Jede Person entwickelt ihre eigenen positiven oder negativen **Gefühle (Feelings)** welche zu einer erweiterten oder verminderten **Wahrnehmung (Perceptions)** von sich selbst, der anderen Person und der Situation führt. Diese Wahrnehmung trägt zur **Evaluation (evaluation)** der anderen Person in dieser Situation bei und führt zur Formulierung von **Absichten (intentions)** um auf eine bestimmte Art zu interagieren um die persönlichen Ziele zu befriedigen.
- Die **Konsequenzen** dieses Verhaltens und der Interaktionen führt zu einem neuen Input für einen neuen **Kreislauf der Reaktionen.**

- **Beispiel**

	Person A: Darcy	Person B: Nick
Needs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ankommen ▪ andere abholen ▪ Erfolg haben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rache ▪ Siegen
Values	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Will gemeinsam arbeiten ▪ zielorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kein Frauenjob
Annahmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Team will mit ihr zusammenarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Männerfressendes Monster ▪ Sie nimmt sich zu wichtig
Feelings	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tatendrang ▪ „Drive“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ablehnung

- **Persönlichkeitsfaktoren**

- Wenn man versucht seine eigenen Gefühle und Verhalten zu verstehen, hilft es sich bewusst zu sein dass die eigene Art wie man über sich selbst und andere denkt und fühlt nicht identisch sein muss mit der Art wie die anderen über einen oder sich selbst denken.

- Diese unterschiedlichen Denkweisen und Gefühle sind abhängig von:

- **Selbst-Konzept (Self-concept)**

- Das Selbst-Konzept ist die Wahrnehmung und Evaluation von sich selbst.
- Dieses Selbst-Konzept kann positiv („Ich bin wertvoll.“) bis negativ („Ich bin nutzlos.“) sein.
- Man versucht sich vor jeder Änderung des eigenen Selbst-Konzeptes zu schützen, auch wenn das Selbst-Konzept negativ ist.

- **Persönlicher Referenzrahmen (Personal Frame of Reference)**

- Der persönliche Referenzrahmen beschreibt wie wir die Welt sehen. Der Referenzrahmen beruht auf unserem Selbst-Konzept und unseren vergangenen Erfahrungen.
- Zwei Personen mit einem unterschiedlichen Referenzrahmen werden in einer identischen Situation sehr unterschiedliche Handlungen vornehmen um zu versuchen ihre gleichen Bedürfnisse zu befriedigen.
- Kulturelle Hintergründe sind eine häufige Ursache von unterschiedlichen Referenzrahmen.
- Um andere Menschen zu verstehen, muss man ihren Referenzrahmen verstehen ohne in mit seinen eigenen Werten zu beurteilen.

- **Verteidigung (Defensiveness)**

- Eine Antwort auf eine zwischenmenschliche Begegnung welche mein Selbst-Konzept oder meinen Referenzrahmen bedroht ist die **psychologische Verteidigung**.
- Eine Verteidigung ist eine kognitive Verzerrung welche mein Selbst-Konzept vor der Verminderung schützt.

- Verteidigung erfolgt durch Ablehnung, Entschuldigung oder Rationalisierung der eigenen Handlungen um das eigene Selbst-Konzept zu schützen, damit es nicht beschädigt wird durch Versagen, Schuld, Schamgefühl oder Angst.

- **Gebräuchlich Verteidigungs-Mechanismen**

- **Rationalisierung**

- Rechtfertigung von eigenem Verhalten und Gefühlen welche unerwünscht sind durch eine Erklärung welche dieses Verhalten oder die Gefühle akzeptabel machen.

- z.B. Man nutzt sein Budget auf den letzten Franken aus weil „jeder mann dies tut“.
- **Repression**
 - Vergessen von schmerzhaften und frustrierenden Ereignissen indem man diese unbewusst aus seinem Gedächtnis verdrängt.
 - z.B. Man „vergisst“ dem Chef einen peinlichen Fehler zu erzählen weil man sich schuldig fühlt.
- **Projektion**
 - Sich selbst von seinen eigenen ungewünschten Charakterzügen schützen indem man diese anderen Menschen zumisst.
 - z.B. In einer Krise sagt der Manager den Arbeitern nicht in Panik zu geraten um seine eigene Panik zu verstecken.
- **Regression**
 - Man antwortet auf ein frustrierendes Ereignis indem man versucht zu komfortableren Ereignissen zurückzukehren.
 - z.B. Ein Manager der keine zusätzliche Sekretärin erhält beginnt die Schreibmaschine zu nutzen, Akten abzulegen und andere Aktivitäten zu machen die eher für Unterstellte gedacht sind.
- **Deplatzierung**
 - Angespante Emotionen auf Personen richten welche nichts mit der primären Ursache der Emotion zu tun haben.
 - z.B. Man lehnt eine einfache Anfrage eines Unterstellten ab weil man soeben eine Abfuhr vom eigenen Chef erhalten hat.
- **Kompensation**
 - Man engagiert sich in einem Substitutions-Verhalten um seine Gefühle der Unzulänglichkeit wett zu machen.
 - z.B. Ein Manager der in seinem Beruf nicht weiter kommt arbeitet sehr hart an freiwilligen Aktivitäten.
- **Ablehnung**
 - Man lehnt es ab bedrohliche Informationen zu absorbieren.
 - z.B. Man lehnt ab zu akzeptieren dass andere Menschen einem als feindlich ansehen wenn man unter Zeitdruck steht.
- **Rückzug (Withdrawal)**
 - Man verlässt physisch oder mental eine Situation welche Angst, Konflikt oder Frustration produziert.
 - z.B. Ein Komitee lehnt die Idee einer Person ab. Diese Person wird bei zukünftigen Sitzungen fernbleiben oder einfach nicht aktiv daran teilnehmen.
- **Resignation**
 - Man enthält sich jeglicher Emotion oder persönlicher Beteiligung wenn man sich in einer unangenehmen Situation befindet.
 - z.B. Ein Arbeitnehmer der kein Lob erhalten hat kümmert sich nicht mehr darum ob er einen guten Job hat oder nicht.
- **Konversion**
 - Man transformiert einen emotionalen Konflikt in physische Symptome.
 - z.B. Ein Verkäufer der ein „Nein“ von einem Kunden erwartet erlebt einen Kopfschmerz.
- **Counterdependence**
 - Man unterdrückt Gefühle der Abhängigkeit und äussert feindselige Unabhängigkeit.
 - z.B. Ein verwirrter Chef nimmt keine Hilfe von Untergebenen an.
- **Aggression**
 - Anstiftung eines feindseligen Angriffs auf eine andere Person weil man sich frustriert oder unkomfortabel fühlt.
 - z.B. Ein Manager macht eine sarkastische Bemerkungen zu einem Mitarbeiter der gerade einen kleinen Fehler gemacht hat.
- Wenn man diese Verteidigungsmechanismen zu oft verwendet, kann dies zu einer Fehlfunktion führen weil individuelles Wachstum und Interaktion blockieren.

- Verteidigung blockiert Ideen, vernebelt Lösungen oder verhindert zwischenmenschliche Kommunikation.
- Eine Methode um eigenes defensives Verhalten zu verhindern ist, indem man das bedrohliche Ereignis als teilweise Richtig anerkennt.
 - z.B. Wenn man oft zu spät kommt und einem jemanden kritisiert sollte man nicht versuchen diesen zu überzeugen dass man nicht immer zu spät ist, sondern einfach sagen: „Ja, ich bin oft zu spät.“
- **Zwischenmenschliche Beziehungs-Bedürfnisse**

Behaviours	Interpersonal Needs		
	Inclusion	Control	Affection
Expressed toward others	I want others to join me	I take charge and influence others	I get close to others
Wanted from others	I want others to include me	I want others to lead me	I want others to get close to me

- William Schutz behauptet dass Menschen drei **dominante Bedürfnisse** haben bei zwischenmenschlichen Beziehungen:
 - **Einbezug (inclusion)**
 - Das Bedürfnis Beziehungen zu anderen Personen aufzubauen und zu erhalten.
 - **Kontrolle (control)**
 - Das Bedürfnis ein befriedigendes Gleichgewicht der Macht zu erhalten und Beziehungen zu beeinflussen.
 - **Zuneigung (affection)**
 - Das Bedürfnis nahe und persönliche Beziehungen zu anderen aufzubauen.
- Jedes dieser Bedürfnisse habe **zwei Sub-Dimensionen**:
 - Der **ausgedrückte Wunsch** das Bedürfnis von anderen zu Befriedigen
 - Der **gewollte Wunsch** das Bedürfnis von anderen zu erhalten
- Die Bedürfnisse können von Mensch zu Mensch unterschiedlich ausgeprägt sein, also z.B. ein hohes Bedürfnis oder geringes Bedürfnis an Kontrolle etc.
- **Gefühle**
 - Wie man Gefühle ausdrückt ist eine häufige Ursache von Schwierigkeiten in zwischenmenschlichen Beziehungen.
 - Probleme kommen oft nicht deshalb auf weil bestimmte Emotionen bestehen, sondern weil sie nicht richtig verwendet werden. Anstatt ihre Emotionen konstruktiv zu äussern, leugnen oder ignorieren Menschen oft ihre eigenen Gefühle um Ablehnung oder einen Machtkampf zu verhindern.

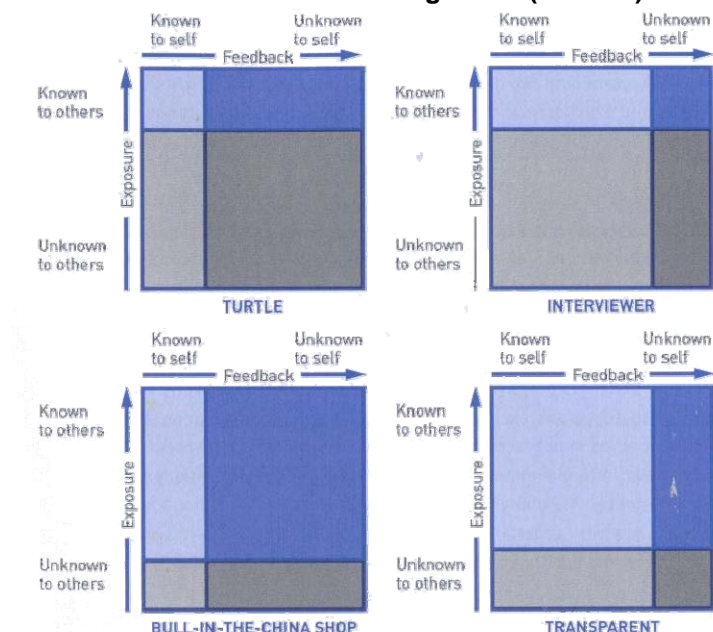
!!! ▪ **Interaction Setting: Externe Faktoren (Situational Factors) welche die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen beeinflussen**

- Das „Setting“, also das Umfeld für zwischenmenschliche Beziehungen hat einen grossen Einfluss auf das Ausmass und die Ausprägung der zwischenmenschlichen Beziehungen.
- **Job-Anforderungen**
 - Das **Ausmass der zwischenmenschlichen Beziehungen, dass für einen Job benötigt wird** hängt davon ab wie komplex die Aufgabe ist, ob die involvierten Menschen verschiedenes Expertenwissen haben, von der Häufigkeit der Interaktionen im Job und von der Vorhersagbarkeit des Ergebnisses des Jobs.
 - Arbeitssituationen welche einfach und familiär für beide Arbeiter sind, benötigen keine starken Gefühle, benötigen wenig Interaktion und haben eine hohe Vorhersagbarkeit des Ergebnisses. Für solche Jobs werden nur **geringe zwischenmenschliche Beziehungen** benötigt.
 - Arbeitssituationen welche komplex sind benötigen verschiedenartiges Wissen von jeder Person benötigen, hohes Vertrauen weisen eine geringe Vorhersagbarkeit des Ergebnisses auf. Für solche Jobs werden **hohe zwischenmenschliche Beziehungen** benötigt.
- **Organisationskultur**
 - Die Organisationskultur beeinflusst die generelle Art der Beziehungen unter den Mitarbeitern. Die Organisationskultur umfasst geteilte Annahmen welche akzeptiert sind und das Verhalten steuern.
 - Einige Kulturen entmutigen intime zwischenmenschliche Beziehungen und erlauben nur entfernte unpersönliche Beziehungen.
 - ist die Kultur eher familiär und persönlich, werden die Mitarbeiter eher private Informationen und Gefühle austauschen.

- **Unterschiedliche Interaktions-Muster** können durch **4 primäre Faktoren** unterschieden werden:
 - **Offenheit** ist das Mass bis zu dessen die Teilnehmer ihre Gedanken und Gefühle miteinander teilen.
 - **Vertrauen** ist das Mass bis zu dessen man glaubt das jemand ehrlich und unterstützend ist.
 - „**Owing**“ bezieht sich darauf, dass jemand Verantwortlichkeit für etwas übernimmt oder die Verantwortlichkeit an jemanden anders abschiebt
 - Das **Risiko zu experimentieren** ist das Ausmass bis zu dessen man für den Versuch etwas neues zu probieren bestraft wird.
- In **Regenerativen Interaktions-Mustern** sind Offenheit, Vertrauen und „Owing“ hoch, während das Risiko zu experimentieren tief ist.
- In **Degenerativen Interaktions-Mustern** sind Offenheit, Vertrauen und „Owing“ tief, während das Risiko zu experimentieren hoch ist.
- **Vertrauensniveau (Trust levels)**
 - **Vertrauen** ist das Gefühl von Zuversicht dass jemand einem eher hilft als schadet.
 - Beziehungen entstehen und entwickeln sich nicht weiter wenn kein Vertrauen besteht.
 - Vertrauen entsteht durch vergangene Interaktionen miteinander durch die Herausgabe von persönlichen Informationen.
 - Nach **Stephen Covey** führen **sechs Handlungen** zum **Aufbau von Vertrauen**:
 - Verstehen und Ehren der Bedürfnisse und Prioritäten von anderen Personen
 - Sich um die kleinen Sachen kümmern
 - Versprechungen einhalten
 - Erwartungen klarstellen damit es nicht zu Missverständnissen oder Enttäuschungen kommt
 - Persönliche Integrität zeigen
 - Entschuldigen wenn man einen Rückzieher macht

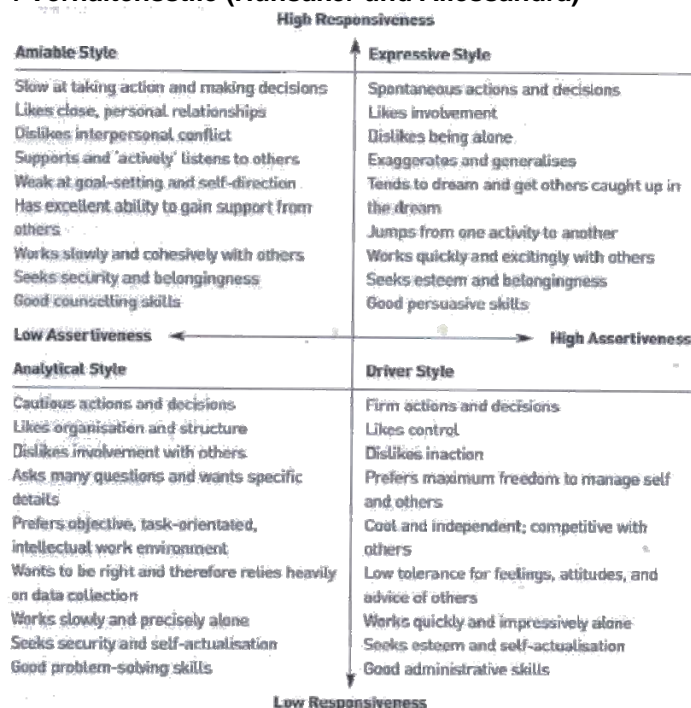
9.2 Verschiedene Beziehungs-Stile

- Wenn man mit anderen Personen interagiert, erreicht man manchmal was man will, manchmal nicht.
- **Zwischenmenschliche Effektivität** besteht dann, wenn die Konsequenzen meines Verhaltens mit meinen Absichten übereinstimmen.
 - Man kann seine zwischenmenschliche Effektivität erhöhen indem man seine Absichten **offenbart**, Feedback entgegennimmt und das Verhalten so anpasst dass die gewünschten Konsequenzen erreicht werden.
 - **Unterschiede in der Selbst-Offenbarung**
 - **Selbst-Offenbarung (Self-Disclosure)** ist der Prozess der Offenlegung seiner eigenen Wahrnehmung und Gefühle für andere Personen.
 - Ohne Selbst-Offenbarung kann keine zwischenmenschliche Effektivität erzielt werden.
 - **Das Johari-Fenster**
 - Das Johari-Fenster (Siehe Kap. 8) ist ein Modell dass die Verschiedenen Grade an Offenheit zwischen zwei Personen aufzeigt.
- **Verschiedene Selbst-Offenbarungs-Stile (Hanson)**



- **Zwei Kriterien**
 - **Offenlegung** (Exposure)
 - **Feedback**
- **Transparenter Stil**
 - grosse „offener“ (hellblauer) Bereich:
 - grosse Offenlegung
 - viel Feedback
 - Eignung:
 - Beziehungen in regenerativen Unternehmenskulturen
 - Keine Eignung:
 - Gelegenheits-Bekanntschaften
 - Wettbewerbssituationen
 - Kein Vertrauen
 - Es ist oft gefährlich so offen zu sein. Man muss seine Offenheit managen. In gewissen Situationen kann sie auch gegen einen verwendet werden.
- **Interview-Stil**
 - horizontaler „offener“ (hellblauer) Bereich:
 - geringe Offenlegung
 - viel Feedback
 - Es besteht die Gefahr, dass man mit der Zeit kein Feedback mehr erhält weil man sich nicht offenbart.
- **Bulle-im-Porzellanladen-Stil**
 - vertikaler „offener“ (hellblauer) Bereich:
 - hohe Offenlegung
 - wenig Feedback
 - Solche Menschen geben viel über sich bekannt, wollen aber nichts von anderen Menschen wissen. Sie können also nicht beurteilen was ihr Verhalten erwirkt.
- **Schildkröten-Stil**
 - sehr kleiner „offener“ (hellblauer) Bereich:
 - geringe Offenlegung
 - wenig Feedback
 - Solche Personen sind „Stille Beobachter“. Man kann schlecht mit solchen zusammenarbeiten.
- **Unterscheide im Verhaltensstil (Behavioural Style)**
 - Oftmals haben zwei Personen die miteinander nicht gut auskommen kein Problem mit anderen zu interagieren.
 - Oft ist die Ursache hierfür, dass die Personen unterschiedliche Vorzüge haben wie man mit jemanden umgehen soll. Stimmen diese Behandlungs-Vorzüge nicht überein, kann es Konflikt und Spannung geben.
 - Der **Verhaltensstil** ist die Art wie eine Person mit einer anderen umgeht.

- **4 Verhaltensstile (Hunsaker und Alessandra)**



- **Zwei Dimensionen**
 - **Ansprechbarkeit (Responsiveness)** ist die Bereitschaft einer Person Emotionen zu zeigen und Beziehungen zu entwickeln.
 - **Durchsetzungsfähigkeit (Assertiveness)** Ist das Mass an Kontrolle dass eine Person über eine andere auszuüben versucht.
- Personen mit unterschiedlichem Verhaltensstil irritieren einander und haben inkompatible Arbeitsmethoden.
- Eine sehr wichtige Fähigkeit besteht darin, seinen eigenen Verhaltensstil dem Verhaltensstil einer anderen Person anzupassen. Man nennt dies **Verhaltens-Flexibilität**.
- **4 Stile**
 - **Ausdrucksvoller Stil (Expressive style)**
 - hohe Durchsetzungsfähigkeit
 - hohe Ansprechbarkeit
 - **Fahrender Stil (Driving Style)**
 - Hohe Durchsetzungsfähigkeit
 - geringe Ansprechbarkeit
 - **Analytischer Stil (Analytical Style)**
 - Geringe Durchsetzungsfähigkeit
 - Geringe Ansprechbarkeit
 - **Liebenswürdiger Stil (Amiable Style)**
 - Geringe Durchsetzungsfähigkeit
 - Hohe Ansprechbarkeit

5. Grundsätze der Motivation

5.1 Die Motivation

■ Definition Motivation

!!!

- Motivation beinhaltet eine **bewusste Entscheidung** eine oder mehrere Handlungen mit einem **grösseren Effort** durchzuführen **als andere Handlungen**.
- Eine **tiefe Motivation** reduziert die **Produktivität** und die **Qualität**.
- Motivation ist die Grundlage jeder **Entschädigung**
- Studien haben gezeigt, dass die Kosten um einen talentierten Arbeitnehmer zu ersten 2.5 Mal sein Jahressalär betragen (4 – 5 Mal bei Kadern).
- **Wissenschaftler** haben seit mehr als 80 Jahren die Faktoren welche befriedigen, motivieren und fördern untersucht (z.B. Mayo). **Manager verwenden aber die Erkenntnisse leider nicht!**
- Die Definition von Motivation enthält **drei Elemente**:
 - Ein **Bedürfnis**, ein **Motiv** oder ein **Ziel** welches eine Handlung auslöst.
 - Einen **Auswahlprozess** welcher die Handlung auswählt
 - Ein gewisses Mass an **Effort** welcher auf die gewählte Handlung angewandt wird.
- Bereits Mayo hat aufgezeigt, dass andere Faktoren als die **Lohnhöhe** eine Rolle spielen.
 - Menschen und ihre Motivation sind entscheidend für den Erfolg einer Unternehmung.
 - Das Verhalten kann beeinflusst werden durch die Veränderung der Arbeitsbedingungen.
 - Der Stil der Überwachung durch den Vorgesetzten wirkt sich auf das Engagement und die Produktivität aus.

!!!

■ Die Theorie X und Y (Douglas McGregor)

- McGregor geht von einem scharfen Kontrast zwischen zwei verschiedenen Annahmen von Managern über Menschen aus (Theorie X und Y). Diese Vorstellung der Manager beeinflusst wie er seine Unterstellten managed.

■ Theorie X

Die Annahme von Managern dass Menschen nur eine Handlung vornehmen wenn sie dadurch ihre elementaren Bedürfnisse befrieden können und daher nicht freiwillig die Ziele der Unternehmung unterstützen.

- Meine Mitarbeiter sind **faul, es fehlt ihnen an Ehrgeiz und sie wollen geführt** werden.
- Die Unternehmung muss **alle Arbeiten kontrollieren**.
- **Teufelskreis**: Der Manager wird den Arbeiter genau so behandeln. Der Mitarbeiter wird sich dann auch so verhalten.

■ Theorie Y

Die Annahme von Managern dass Menschen durch höher-rangige Wachstumsbedürfnisse motiviert werden und daher Verantwortung übernehmen um Ziele der Unternehmung zu erreichen.

- Meine Mitarbeiter sind **interessiert und motiviert**, sie wollen etwas zur **Unternehmung beitragen**.
- Die Unternehmung muss ihre **Arbeitnehmer einbeziehen** und ihnen **Verantwortung abgeben (Partizipatives Management)**.

5.2 Die Motivationstheorien

!!!

■ Gruppierung der Motivationstheorien

- **Content approaches**
 - Maslov
 - Alderfer
 - Herzberg
- **Process approaches**
 - Expectancy

!!!

■ Content Theories of Motivation.

- Die **Content Theories of Motivation** basieren auf der Identifikation von spezifischen menschlichen Bedürfnissen und beschreiben die Umstände unter welchen diese Bedürfnisse ein Verhalten hervorrufen.
- **Maslov**
 - Die Menschen werden ihren Effort einsetzen um einige Sachen zu haben oder zu machen, aber sie werden ihren Effort auch einsetzen um andere Sachen zu verhindern.

- Gemäss Abraham Maslow, werden diese Verhaltens-Gegensätze durch **zwei verschiedene Arten von Bedürfnissen** gesteuert:

- **Mangel-Reduzierungs-Bedürfnisse**

- Mangel-Reduzierungs-Bedürfnisse sind Bedürfnisse welche ein Verhinderungsverhalten hervorrufen und deren Ziel es ist, eine Erleichterung von einem Mangel, einem Verlust oder einer unangenehmen Spannung herbeizuführen.
- Ein Mensch der Hunger hat (=Bedürfnis) wird versuchen dieses Unbehagen (=Mangel) zu entfernen (=Effort, Verhalten).

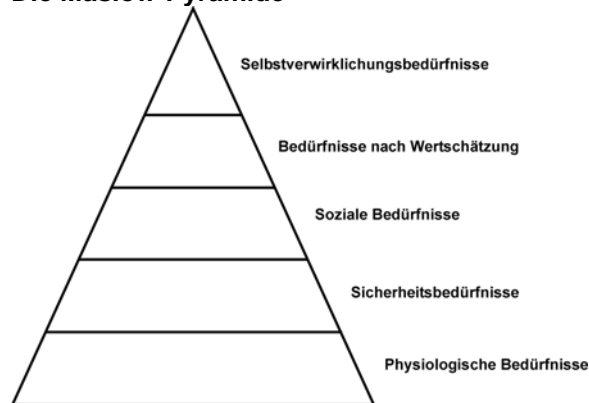
- **Wachstums-Bedürfnis**

- Wachstums-Bedürfnisse sind persönliche Bedürfnisse welche die Wahl von Zielen beeinflussen die bedeutungsvoll und befriedigend sind.
- Wachstums-Bedürfnisse beinhalten neues zu lernen, bedeutungsvolle zwischenmenschliche Beziehungen und neue Herausforderungen.

- **Hierarchie der Bedürfnisse**

- Die **Hierarchie der Bedürfnisse** ist eine **Bedürfnistheorie** von Maslow in der tiefere Bedürfnisse zuerst befriedigt werden müssen, bevor höhere Bedürfnisse befriedigt werden können.

- **Die Maslow-Pyramide**



- Sobald ein tieferes Bedürfnis befriedigt ist, verkleinert sich sein Einfluss auf das Verhalten stark. Das nächst-höhere Bedürfnis wird in diesem Fall eine stärkere Auswirkung auf das Verhalten haben.
- **1. Physiologische Bedürfnisse**
Schlaf, Essen, Kleider, Wohnen
- **2. Sicherheitsbedürfnisse**
Schutz, Arbeitsplatzsicherheit, Stabilität
- **3. Soziale Bedürfnisse**
Beziehungen, Gruppen, Kommunikation, Liebe, Zuneigung
- **4. Bedürfnisse nach Wertschätzung**
Wertschätzung, Respekt, Aufmerksamkeit, Ruf
- **5. Selbstverwirklichungsbedürfnisse**
Wachstum, Erfüllung, Bedeutungsvolle Handlungen
- **Beispiel**
 - Frau X ist Ingenieurin und Mutter dreier Kinder. Sie verdient gut und lebt entsprechend. Sie ist also daran Bedürfnisse auf einer höheren Ebene zu befrieden. Erfährt sie, dass ihr gekündigt werden könnte, wird sie plötzlich versuchen alles zu tun um nicht gefeuert zu werden oder einen anderen Job suchen. Sie versucht wieder ein Sicherheitsbedürfnis zu befriedigen. Wird ihr angekündigt dass sie bleiben könne, wird sie weiter an höheren Bedürfnissen arbeiten.
- **Einschränkungen der Hierarchie der Bedürfnisse**
 - Ein empirischer Beweis der drei Annahmen von Maslow ist bisher nicht gelungen:
 - Existenz einer Hierarchie
 - Die Behauptung dass sich Menschen auf unerfüllte Bedürfnisse konzentrieren

- Die Behauptung dass die Befriedigung eines Bedürfnisses zum Versuch der Befriedigung höherer Bedürfnisse führt.
- Womöglich gilt die Theorie nicht für Industrieländer, sondern vor allem für Entwicklungsländer. Eine Unternehmung die in China eine Fabrik aufbaut ist also bestens beraten, wenn sie zu aller erst mit der Befriedigung der physiologischen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter beginnt.

!!!

○ **ERG-Theorie (Clayton Alderfer)**

- Die **ERG-Theorie** bezeichnet die drei Motivierungsbedürfnisse: Existenz, Verbundenheit (Relatedness) und Wachstum (Growth). **Im Gegensatz zu Maslow sind diese Bedürfnisse nicht hierarchisch gegliedert.**
 - **(E) Existence Needs** beziehen sich auf die elementaren Überlebensbedürfnisse (ähnlich wie Maslow's Sicherheitsbedürfnisse und physiologische Bedürfnisse) um das menschliche Leben zu erhalten.
 - **(R) Relatedness Needs** bezeichnen die Bedürfnisse der Menschen nach zwischenmenschlichen Kontakten, sozial-emotionaler Akzeptanz und Status.
 - **(G) Growth Needs** beinhalten die persönliche Entwicklung und das Selbstwertgefühl.
- Für einen Künstler sind z.B. die Wachstumsbedürfnisse wichtiger als die Existenz-Bedürfnisse.

!!!

○ **Die Dual-Faktor-Theorie (Frederick Herzberg)**

- **Intrinsische und extrinsische Belohnung**
 - **Intrinsische Belohnungen:** Die persönlichen Gefühle wie gut man eine Arbeit erledigt hat oder die eigene Befriedigung daraus. **Man belohnt sich selber.**
 - **Extrinsische Belohnungen:** Jemand anders (z.B. Vorgesetzter) lobt die eigene Arbeit, spricht eine Beförderung aus oder erhöht den Lohn. **Man wird von einer anderen Person belohnt.**
 - Wenn man vornehmlich extrinsisch motiviert wird (z.B. nur über die Schulnoten) dann wird die intrinsische Motivation durch die extrinsische abgelöst.
- **Die Dual-Faktor-Theorie bezeichnet zwei Faktoren welche sich auf die Motivation auswirken**
 - **Hygiene-Faktoren:** Company Policy, Supervision, Arbeitsbedingungen, Lohn, Beziehungen mit Arbeitskollegen, Beziehungen mit Unterstellten
 - Falls diese nicht befriedigt sind führt dies zur **Unzufriedenheit.**
 - Hygiene-Faktoren führen bei ihrer vollen Befriedigung aber **nicht zur Arbeitszufriedenheit.**
 - **Motivations-Faktoren:** Errungenschaft, Anerkennung, Interessante Arbeit, Fortschritt, Verantwortlichkeit, Persönliches Wachstum
 - Falls diese befriedigt sind, führt dies zur **Arbeits-Zufriedenheit.**
 - Werden diese Faktoren nicht befriedigt, führt dies zur **Arbeits-Unzufriedenheit.**

!!!

▪ **Process Theories of Motivation**

- Eine zweite Theorie der Motivation sind die. Im Gegensatz zu den Content Theories of Motivation basieren diese Theorien nicht auf Bedürfnissen, sondern auf mentalen Prozessen.
- Die **Prozess-Theorien der Motivation** fokussieren darauf, wie die Menschen ihr Verhalten auswählen und wie sie entscheiden ob ihre Handlungen erfolgreich waren.

▪ **Edgar Schein**

- Edgar Schein beschreibt den „komplexen Mann“ und folgert daraus dass **keine einzelne Theorie** adäquat ist.
 - Menschen sind getrieben Bedürfnisse zu befriedigen (einfache und komplexe)
 - Befriedigte Bedürfnisse erscheinen wieder und verändern sich regelmässig
 - Bedürfnisse variieren von Person zu Person und innerhalb der Person
 - **Effektive Manager kennen diese Komplexität und sind flexibel im Umgang mit Menschen**

▪ **Motive werden durch Erfahrung gelernt (McClelland, Atkinson)**

- Eine Kategorie von Bedürfnissen – die **Motive** – wird **gelernt** oder **sozial erworben** und ist sehr **stabil** über die Zeit. Diese Bedürfnisse motivieren das eigene Verhalten immer dann wenn man die Chance hat diese Bedürfnisse zu befriedigen.

- Manager können andere motivieren wenn sie diese Motive erkennen. Die häufigsten gelernten Bedürfnisse sind **Errungenschaft (achievement), Macht und Zugehörigkeit (Affiliation)**.
- Jede Person hat ein anderes vorherrschendes Motiv. Bei einigen sind auch alle drei ausgeprägt.
 - **Das Motiv der Errungenschaft (Bedürfnis nach Errungenschaft, achievement)**
 - Das erlernte Motiv der Errungenschaft bezeichnet den Umstand, dass eine Befriedigung durch das Suchen von bestimmten Aufgaben und ihre Vollendung erreicht werden kann.
 - Verschiedene Verhaltens-Charakteristika bestimmen eine **Errungenschafts-orientierte Person („Achiever“)**:
 - „Achiever“ ziehen ein moderates Schwierigkeitsniveau vor. Sie meiden zu leichte und zu schwere Aufgaben.
 - „Achiever“ wollen eine Kontrolle über das Ergebnis haben. Wenn Glück oder andere Personen einen zu grossen Einfluss haben werden sie keinen Anreiz haben es zu versuchen.
 - „Achiever“ mögen Feedback.
 - Achiever sind dann motiviert, wenn sie ihre Errungenschaft erreichen. Nicht-Achiever freuen sich nicht sehr über ihren Erfolg.
 - **Das Motiv der Macht (Bedürfnis nach Macht)**
 - Das erlernte Motiv der Macht bezeichnet den Umstand, dass eine Befriedigung durch die Führung, Kontrolle und Beeinflussung anderer Personen erreicht werden kann.
 - Während es sehr wichtig ist viele „Achiever“ im Management zu haben, kann eine Unternehmung ohne einen Macht-Manager nicht funktionieren. Diese Menschen wollen spezifische Unternehmensziele erreichen und beeinflussen andere um sie zu erreichen.
 - Zwei Typen von Macht-Managern:
 - **Personal Power Managers**
 - Solche Manager sind selbstsüchtig, ausbeuterisch und dominierend.
 - Solche Manager schaffen es normalerweise nicht bis ins Top-Management.
 - **Institutional Power Managers**
 - Solche Manager mässigen ihren Einfluss über andere mit Hemmung und Selbst-Kontrolle. Sie glauben dass Macht für die Unternehmung und nicht für sich selbst verwendet werden soll.
 - Solche Manager sind sehr geeignet im Top-Management.
 - **Das Motiv der Zugehörigkeit (Bedürfnis nach Zugehörigkeit, affiliation)**
 - Das erlernte Motiv der Zugehörigkeit bezeichnet den Umstand, dass eine Befriedigung durch die Qualität der sozialen und zwischenmenschlichen Beziehungen erfolgt.
 - „Affiliators“ vermeiden die Isolation im Gegensatz zu „Achievers“.
 - „Affiliators“ sind oft schlechte Chefs.
- **Erwartungstheorie (Expectancy Theory, Victor Vroom)**
 - Diese Theorie besagt, dass Menschen solange motiviert sind ein bestimmtes Ziel zu erreichen, so lange sie denken dass ihre Handlungen auch zur Zielerreichung führen.
 - Die Erwartungstheorie kann in **drei Fragen** zerteilt werden, welche sich Menschen immer über ihre eigene Arbeitssituation fragen:
 - **(E Expectancy) Erwartung: Beeinflusst mein Arbeitseinsatz überhaupt meine Performance?**
 - Um motiviert zu sein muss man diese Frage mit Ja beantworten.
 - **(I Instrumentality) Instrumentalität: Ist meine Performance mit persönlichen Konsequenzen (z.B. Belohnung) verknüpft?**
 - Um motiviert zu sein, muss man diese Frage mit positiven persönlichen Konsequenzen verknüpfen.

- **(V Valence) Wertigkeit: Wertschätze ich die Konsequenzen welche für mich zur Verfügung stehen?**
 - Um motiviert zu sein, muss man die Konsequenz eines hohen Arbeitsefforts als positiv einschätzen.
 - z.B. Ich will unbedingt diesen Job (=hohe Valenz).
- **Force (F) = V · E · I**
 - **Force (F)** ist die Kraft welche ich in eine Handlung investiere.
 - Beachte: Wenn ein Faktor 0 ist, ist auch F 0.

6. Motivations-Methoden und ihre Anwendung

!!! 6.1 Erhöhung der Motivation durch Zielsetzung

- **Definition Ziel**
 - Ein Ziel ist ein **erwünschtes Ergebnis** einer Handlung und ist dann **motivierend**, wenn eine Person es erreichen **will** und die Erreichung auch **anstrebt**.
- **Die Zielsetzung erhöht die Motivation**
 - **Schwierige Ziele** stimulieren den Effort und die Verpflichtung
 - **Der Inhalt des Ziels spezifiziert die Schwierigkeit**
 - **Die Intensität des Ziels definiert den Grad an Beteiligung**
 - **Absichten kombinieren Ziele und Handlungspläne**
 - Eine **Absicht** ist eine Situation in der eine Person sowohl über ein **Ziel** verfügt als auch über einen **Handlungsplan** um dieses Ziel zu erreichen.
- **Anforderungen an Ziele**
 - S Spezifisch (klar definiert, eng fokussiert, einfach, verstehbar)
 - M Messbar (in %, in Fr., Tonnen etc, objektive Beurteilung der Zielerreichung messbar)
 - A Akzeptiert vom Mitarbeiter
 - R Realistisch aber herausfordernd, machbar mit den verfügbaren Fähigkeiten, Zeit und Ressourcen
 - T Terminiert
 - **Der Mitarbeiter muss sich an der Zielbildung beteiligen können.**
 - **Der Mitarbeiter muss ein Feedback auf seine Zielerreichung erhalten.**
- **4 Schritte um effektive Ziele zu verfassen**
 - 1. **Action Nomen** (z.B. Senkung, Erhöhung, Präsentation, Verbesserung, Verkauf)
 - Herr Muster wird...
 - 2. **Resultat** (z.B. Kundenservice, Berichte, Bestellungen, Unfälle)
 - 3. **Messindikator** (z.B. Geldeinheiten, Ressourcen, Zeit, Prozent)
 - 4. **Zeitraumen** (bis Freitagmittag, bis zum 15. des Monats)
 - **Beispiel:** Senkung des Ausschusses der Produktion auf weniger als 5 % bis Ende Februar.

!!! 6.2 Management by Objectives (MbO)

- **Definition Management by Objectives (MbO)**
 - Management by Objectives (MbO) ist ein **Motivationsinstrument** dass in einem **Leadership-System** angewandt wird. Es ist ein Prozess bei dem der Manager und sein Untergebener gemeinsam zeitspezifische Ziele bestimmen
- **Funktionen von MbO**
 - Managementprozess **individualisieren**
 - Mitarbeiter **motivieren**
 - Den Effort der Mitarbeiter in eine von der Unternehmung **gewünschte Richtung** kanalisieren
 - **Organisationelle Ziele** erreichen
 - Die **Planung** verbessern
 - **Partizipative Entscheidungsfindung** fördern
 - **Verantwortlichkeit** auf den Mitarbeiter verschieben
- **Nutzen des MbO-Prozesses**
 - Klar machen, für welche Leistung jeder Mitarbeiter **individuell** verantwortlich ist
 - Effektiv kommunizieren über die gesamte Organisation hinweg
 - Ziele und Belohnungen mit der Leistung verknüpfen
- **4 Schritte im MBO-Prozess**
 - Vereinbarung der Ziele (Manager/Unterstellter)
 - Planung der Handlungen um die Ziele zu erreichen
 - Selbstüberwachung und Selbst-Korrektur um am Ziel dran zu bleiben
 - Periodische formelle Überprüfung der Zielerreichung

14. Leadership (Führung)



14.1 Was unterscheidet Manager von Führern (=Leader)?

- **Leadership**
 - Leadership ist ein **sozial akzeptierter Einfluss auf andere** um eine **Verhaltensänderung** zu bewirken um **Ziele zu erreichen**.
 - **Leadership ist sowohl ein Prozess als auch ein Satz von Verhaltenscharakteristika**
 - **Prozess:** Verwendung von **nicht-erzwungenem Einfluss** um andere in eine Verhaltensrichtung zu bewegen um die Ziele des Führers zu erreichen
 - **Verhaltenscharakteristika:** Die Bildung einer Vision und Ziele und die Motivation anderer um ein freiwilliges Engagement zu erhalten
- **Die Unterscheidung zwischen Manager und Leader**
 - **Manager**
 - **3 Aufgaben**
 - Entscheiden was zu tun ist = **Planung und Budgetierung**
 - Netzwerke und Beziehungen aufbauen = **Organisieren und mit Personal besetzen**
 - Sicherstellen dass die Mitarbeiter die Jobs erledigen = **Kontrollieren und Probleme lösen**
 - **Manager müssen mit der Komplexität fertig werden!**
 - **Führer (Leaders)**
 - **3 Aufgaben**
 - Entscheiden was zu tun ist = **Eine Richtung vorgeben**
 - Netzwerke und Beziehungen aufbauen = **Die Mitarbeiter auf eine Vision ausrichten**
 - Sicherstellen dass die Mitarbeiter die Jobs erledigen = **Die Mitarbeiter motivieren**
 - **Manager müssen mit der Komplexität fertig werden!**
 - **Schweizer Arbeitnehmer erwarten das folgende Verhalten von Führern:**
 - Vertrauen zeigen
 - nah bei den Mitarbeitern sein (volksnah)
 - Eine Vision und einen Zweck vorgeben
 - Konsens-basierte Entscheidungen durchsetzen
 - Der Leader muss über eine klare Meinung verfügen und resultatorientiert sein
 - „walk the talk“ = etwas auch vorleben was man sagt
 - **Methoden wie Führer ausserordentliche Sachen erledigt kriegen**
 - Sie **fordern** den Prozess **heraus**.
 - Sie **inspirieren** eine geteilte Vision.
 - Sie **ermöglichen** es ändern zu handeln.
 - Sie **modellieren** den Weg.
 - Sie **ermutigen** das Herz.
 - **Führer wählen zwischen einem breiten Spektrum von Emotionaler Intelligenz (EQ) und Leadershipstilen**
 - - Zwang
 - - Autorität
 - - Zugehörigkeit
 - - Demokratisch
 - - Schrittmacher
 - + Coach
 - **Leadership-Instrumente um das Verhalten zu beeinflussen**
 - Feedback (z.B.360°-Feedback-Systeme bei denen neben einer Selbsteinschätzung des Mitarbeiters auch eine Bewertung des Mitarbeiters durch den Kunden, den Manager und das Team erfolgt. Es wird dabei unterschieden wie man sich selbst aus der Sicht dieser Parteien bewertet und wie einem diese Parteien wirklich bewerten.
 - Leistungsbeurteilung
 - MbO
 - Leadership-Prinzipien (bei vielen Unternehmen formal dokumentiert)
 - Entwicklung und Ausbildung um die Leadership-Fähigkeiten zu verstärken
 - Belohnung/Anreize
 - Symbolische Handlungen
 - Bosch: Der Firmeneigner Bosch geht durch die Werkstatt und fragt was da am Boden liegt. Ein Arbeiter antwortet „eine Büroklammer“.
 - Bosch: „Nein, mein Geld.“

!!! 14.2 Die Leadership-Theorien – Theoretische Ansätze um Leadership zu erklären

▪ Trait Approach

- Der Trait Ansatz (Trait bedeutet Charakterzug) identifiziert **Eigenschaften eines Führers** welche ihn **vom Manager unterscheiden**.

▪ „Great Man“ Theory

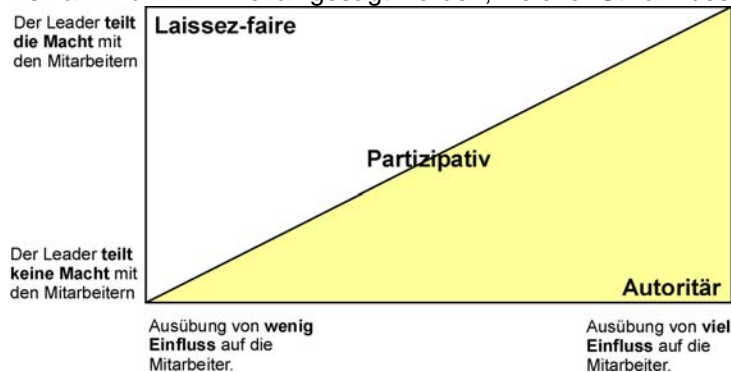
- Früher war man der Ansicht, ein Führer werde mit bestimmten Charakterzügen geboren (nature).

▪ Lord: Leadership Prototypen

- Heute geht man von Leadership-Prototypen aus. Jeder Arbeitnehmer hat einen bestimmten Leadership-Prototypen, also Eigenschaften die er einem Führer zuschreiben würde um ihn vom Manager zu unterscheiden:
 - **Drive** (Antrieb, Engagement, Überwindung von Rückschlägen und Hindernissen)
 - **Motivation** (Diese Eigenschaft kann man mit einer beliebigen Motivationstheorie, siehe oben, erläutern.)
 - **Ehrlichkeit und Integrität** (walk the talk)
 - **Selbstsicherheit** (Selbstvertrauen in mich und die Mitarbeiter)
 - **Kognitive Fähigkeiten** (geistige Fähigkeiten = Urteilsfähigkeit, Schlussfolgerungen, Sachverhalte analysieren)
 - **Kenntnis des Business** (über die technischen Kenntnisse hinaus)

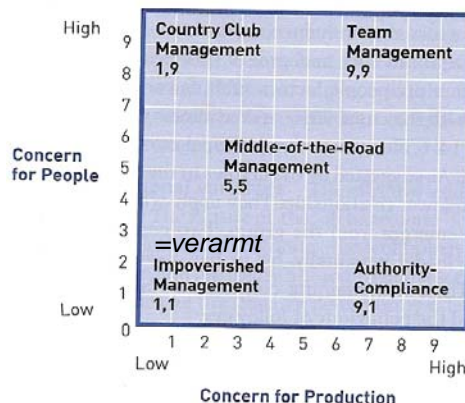
▪ Power-sharing Modell

- Wie viel **Einfluss** nimmt ein Leader auf eine geführte Person?
- Es kann nur im Einzelfall gesagt werden, welcher Stil am besten ist!



▪ Blake and Mouton

- Bei Blake and Mouton geht es um die Ausprägung der Sorge des Führers für die Produktion und/oder die Mitarbeiter.
 - Einige Führer wollen in erster Linie die Aufgabe erledigen, sind daher auf die Produktion fokussiert und streben erfolgreiche Resultate an.
 - X-Achse: **Concern for Production (=Sorge um die Produktion, Aufgabenorientierung)**
 - Ist diese Sorge um die Produktion zu hoch (=Authority-Compliance) übt der Führer eine absolute Macht über die Mitarbeiter aus.
 - Andere Führer wollen in erster Linie eine Beziehung zu den Geführten aufbauen die auf Vertrauen basiert. Dadurch wollen sie eine gute Kooperation und damit auch eine gute Performance erzielen.
 - Y-Achse: **Concern for People (=Sorge um Menschen, Mitarbeiterorientierung)**
 - Ist diese Sorge um die Menschen zu hoch (=Country Club Management) sagt man, die „Kundenrezeption sei manchmal nicht besetzt“.
- **Leadership Grid (Führungsstil-Gitter)**



- **Kontingenzansätze**

- **Gemeinsame Eigenschaften aller Kontingenzansätze**

- Bei den **Kontingenzansätzen** gibt es keinen one best way.
 - Zuerst wird die **Situation** analysiert:

- **Auf folgende drei Faktoren werden bei Kontingenztheorien geachtet:**

- **Einfluss des Verhaltensstils des Führers**
 - **Die Situation**
 - **Das gewünschte Ergebnis**

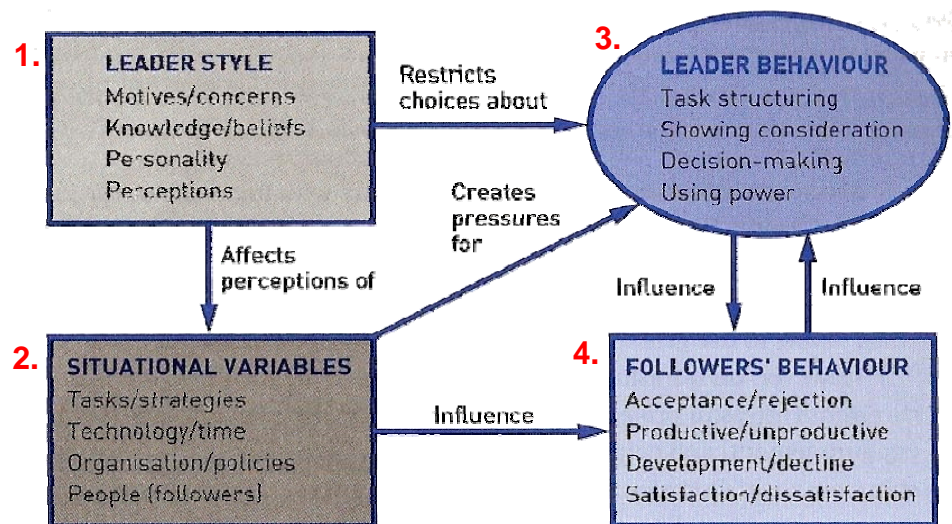
- Bei den bisher vorgestellten Theorien wurden nie alle Faktoren gleichzeitig berücksichtigt. Bei Kontingenztheorien werden immer alle drei Faktoren gleichzeitig berücksichtigt.

- Anschliessend wird die **passende Managementtheorie** ausgewählt.

- **Die Kontingenzansätze:**

- **Four-Factor-Model**

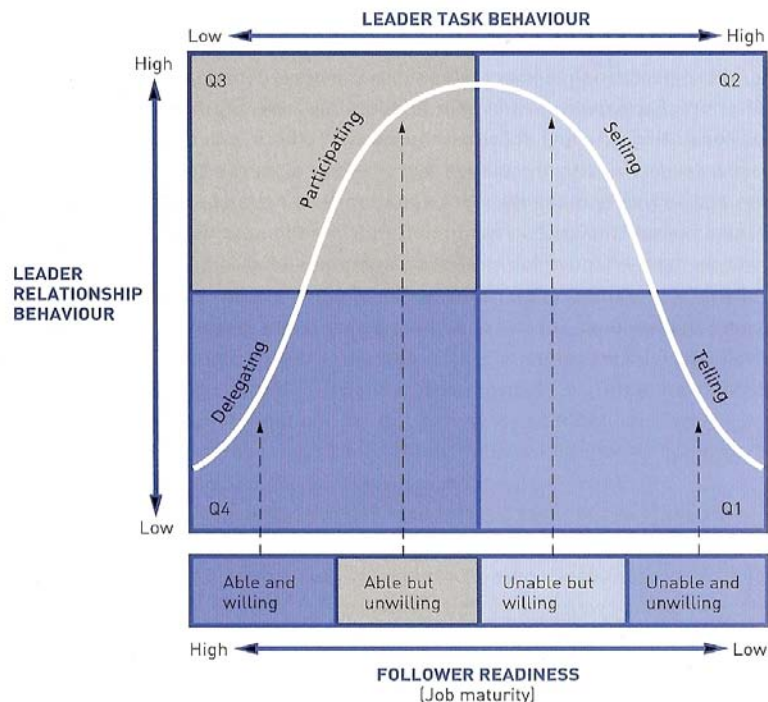
- Das **Vier-Faktor-Modell** besagt dass die **Effektivität** eines Führers davon abhängt, wie er mit den **vier verschiedenen situativen Faktoren** umgeht.



- Die Pfeile zeigen, dass die **vier Eventualitäten-Faktoren** interagieren um eine Führer-Geführten-Beziehung herzustellen.
- **Führer-Stil (Leader Style)**
 - Die Motive, das Wissen, die Persönlichkeit und die Wahrnehmung des Führers beeinflussen, wie dieser die Situation wahrnimmt. Dadurch wird sein Verhalten beeinflusst.
- **Beobachtetes Verhalten des Führers (Leader Behaviour)**
 - Während der Führer-Stil nicht immer transparent ist, kann das Verhalten des Führers genau beobachtet werden.
 - Das Verhalten des Führers (Strukturierung der Aufgabe, Rücksicht nehmen, Entscheidungsfindung, Macht ausnutzen) gegen aussen kann von den Geführten direkt interpretiert werden.
- **Arbeitsbezogene situative Variablen (Situational Variables)**
 - Der Führer handelt nicht unabhängig von situativen Variablen. Die Art der Aufgabe (Routine, Complex oder ambitiös), die Technologie, die Ressourcen, die verfügbare Zeit und die Organisationskultur beeinflussen ob der Führer effektiv handeln wird oder nicht.
- **Verhalten der Geführten (Followers' Behaviour)**
 - Das Erwartungen der Geführten an den Führer sind unterschiedlich und die Akzeptanz der Autorität variiert unter ihnen.

- **Hersey/Blanchard: Situational Leadership Theory (SLT)**

- In diesem Modell wird **Aufgabenverhalten**, **Beziehungsverhalten** und **Arbeitsreife** unterschieden:
 - **Aufgabenverhalten des Führers gegenüber den Unterstellten:** Organisation, Aktivitäten beschreiben, Organisationsstruktur aufbauen, Methoden zur Zielerreichung
 - **Beziehungsverhalten Führers gegenüber den Unterstellten:** Persönliche Beziehungen aufrecht erhalten, Kommunikationskanäle öffnen, psychologischen Support bieten
 - Die **Arbeitsreife der Unterstellten** oder **Job Readiness** beinhaltet die Fähigkeiten hohe aber erreichbare Ziele zu setzen, die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen und die Ausbildung einer Gruppe oder eines Individuums.
- **SLT-Modell**



- In einem **ersten Schritt** muss man die **Arbeitsreife (Follower Readiness)** jedes Unterstellten einschätzen (X-Achse). Anschliessend zieht man von dort eine vertikale Linie nach oben bis diese die Normalverteilungskurve schneidet: Dort befindet sich der zu wählende Führungsstil.
- **Beispiel:**
 - Eine Verkäuferin hat ihren ersten Vollzeitjob erhalten, die Job Maturity ist also recht tief. Die Managerin des Supermarkts wird ihnen zuerst erklären müssen was zu tun ist („telling“): Hohes Aufgabenverhalten
 - Mit der Zeit werden die Verkäuferinnen die grundlegenden Arbeiten beherrschen, die Supermarktmanagerin wird ihr Verhalten ändern und ins „Selling“ übergehen: grosses Beziehungsverhalten des Führers.
 - Nach einer weiteren Zeit wird die Supermarktmanagerin den Verkäuferinnen noch mehr Autonomie gewähren („Participating“): tiefes Aufgabenverhalten und hohes Beziehungsverhalten des Führers.
 - Manchmal ist auch ein Schritt rückwärts nötig wenn die Job Maturity abnehmen sollte, z.B. aufgrund der Einführung neuer Computertechnologie.

- **Path-Goal Theory**
 - **Voraussetzung:** Der Führer muss in der Lage sein den Pfad klar zu machen, welcher der Unterstellte folgen muss um das arbeitsbezogene Ziel zu erreichen.
Annahme: Führer können ihren Stil ändern und sind geschickt genug verschiedene situative Einflüsse in Betracht zu ziehen.
 - **Zwei Kategorien von Führungsstilen**
 - **Instrumentales Verhalten (arbeitsorientiert)**
 - **Unterstützendes Verhalten (personenorientiert)**
 - **Vier Führungsstile**
 - Directive = Ziele vorgeben
 - Supportive = Sorge um den Mitarbeiter aufzeigen
 - Achievement = Auf die ausgezeichnete Qualität hinweisen
 - Partizipativ = Unterstellte involvieren
 - **Situative Variablen**
 - **Attribute (Eigenschaften) des Unterstellten**
 - Autoritarismus
 - Intern-Extern-Orientierung
 - Fähigkeiten
 - **Attribute (Eigenschaften) der Arbeit (Setting der Arbeit)**
 - Aufgabe
 - Formales Autoritätssystem
 - Primäre Arbeitsgruppe
 - **Die Übereinstimmung des passenden Leadership-Stils mit der aktuellen Situation führt zu**
 - Arbeitszufriedenheit
 - Akzeptanz des Führers
 - Motivationsverhalten
- **Transformational Leadership**
 - **Transaktionsführer**
 - Sie führen Unternehmungen durch **stabile Phasen**.
 - Erreichen die Ziele mit der Arbeit **durch andere Personen**
 - **Problemlöser** und **Implementierer** welche Aufgaben- und beziehungsorientiertes Verhalten anwenden
 - **Beeinflussen Menschen um Ziele zu erreichen**
 - **Transformationsführer**
 - **Umfeld:** Die Implementierung von Veränderungen in der Organisation ist die zukünftige Herausforderung vor der Führer im gegenwärtigen schnell wandelnden Geschäftsumfeld stehen
 - Transformationsführer sind Visionäre und **Pfadfinder**. Sie befassen sich mit der Entwicklung einer neuen Mission und einer strategischen Richtung. Sie führen Unternehmungen durch **grosse Veränderungen**.
 - **Der Prozess der Transformation**
 - Erweiterung und Erhöhung der Interessen der Mitarbeiter
 - Bewusstsein und Akzeptanz des Zweckes und der Mission der Gruppe schaffen
 - Die Mitarbeiter engagieren über ihre eigenen Interessen hinweg zu sehen um gutes für die Gruppe zu tun
 - **Transformationsführer haben drei Verhaltensstrategien**
 - Sie **kreieren** eine **Vision**: Wo will ich mit dieser Unternehmung hin?
 - Sie **mobilisieren** das **Engagement** der Mitarbeiter: Der Leader nimmt mit seinem Engagement die anderen Mitarbeiter mit.
 - Sie **institutionalisieren Veränderung**: Keine kleinen einmalige Veränderungen, sondern stetige Veränderung.

!!! 14.3 Ist Führung immer notwendig?

- **Drei Substitute für Führung (Leadership)**
 - **Individuelle Berufsexpertise**
 - Viele Jahre Erfahrung und Übung und die Arbeit mit einer grossen Anzahl von Chefs ermöglichen dem Individuum ohne einen Leader zu arbeiten, ausser bei neuen Zielen.
 - **Intrinsische Aufgabenbefriedigung**
 - Menschen die mit einer bestimmten Arbeit sehr zufrieden sind, benötigen keinen Führer der sie produktiv hält.
 - **Formalisierte Regeln und Prozeduren**
 - Gibt es streng formalisierte Regeln und Prozeduren so ist ein Leader nicht notwendig.

10. Effektive Gruppen

!!! 10.1 Definition „Gruppe“

- **Definition „Gruppe“**
 - Eine Gruppe besteht aus **zwei oder mehr Personen** welche derart **interagieren**, dass **jede Person die anderen Personen beeinflusst** und selber von diesen beeinflusst wird.
- **Die Arbeit in einer Gruppe (=Team) umfasst zwei Aspekte:**
 - **Aufgabe (Task)**
 - Der rationale Ansatz welcher das Team verwendet um zu einer Entscheidung zu gelangen.
 - Benötigt Problemlösungs- und Projektmanagement-Fähigkeiten.
 - **Zwischenmenschliches (Interpersonal)**
 - Die Art wie sich die Personen gegenseitig behandeln bei der Lösung des Problems.
 - Benötigt Führung, Kommunikation, Organisational Behaviour Fähigkeiten
- **Typen von Gruppen**
 - **Formale Gruppen** (=Durch einen Manager errichtet um ein Ziel zu erreichen, Mitgliedschaft beruht auf Zuteilung)
 - **Standing Task Group**
 - besteht langfristig innerhalb einer hierarchischen Organisationsstruktur
 - Teilnahme ist nicht freiwillig
 - **Project Groups**
 - limitierte Dauer
 - Spezialisten nehmen in dieser Gruppe teil
 - **Task Force Group**
 - limitierte Dauer
 - löst spezifische Probleme
 - **Self Directed Work Group (=Teilautonome Arbeitsgruppen)**
 - besteht langfristig
 - Viel Verantwortlichkeit ist an die Mitglieder der Gruppe delegiert
 - Die Gruppe plant und managed ihre eigene Arbeit ohne einen Supervisor
 - Jedes Mitglied kann mehr als eine Aufgabe erledigen (Multi-skilling)
 - Absenzen werden innerhalb der Gruppe gelöst
 - Das Entlohnungssystem ist darauf ausgerichtet das Verhalten zu verstärken
 - kein Wettbewerbsdruck zwischen teilautonomen Arbeitsgruppen
 - innerhalb der Gruppe sollen sich die Mitglieder ideal organisieren
 - **Quality Circles/Change Process Groups**
 - freiwillig
 - multidisziplinäres Team
 - fokussieren sich auf ein bestimmtes Anliegen (Wandel, Sicherheit, Qualität)
 - **Informale Gruppen** (=Befriedigung von Bedürfnissen welche durch die formale Organisation nicht befriedigt werden, Mitgliedschaft beruht auf gemeinsamen Interessen und gegenseitiger Attraktivität)
 - **Interessengruppe**
 - Individuen welche ein gemeinsames Ziel erreichen wollen, dass nichts mit dem formalen Auftrag zu tun hat
 - **Freundschaftsgruppe**
 - Individuen mit gemeinsamen privaten Interessen (Politik, Sport)
 - **Soziale Gruppen**
 - Unterschicht, Oberschicht
 - **Referenzgruppe**
 - Eine Referenzgruppe ist eine Gruppe mit der sich ein Individuum bei seiner **Meinungsbildung und Entscheidungsfindung** identifiziert
 - z.B. Rasse, Geschlecht, Religion, Ausbildungsniveau

!!! 10.2 Effektivität von Gruppen

- **Problemlösung in Gruppen vs. Problemlösung durch Einzelpersonen**
 - **Vorteile von Gruppen gegenüber Einzelpersonen**
 - Kreativer
 - bessere Qualität der Entscheidungen

- bessere Akzeptanz der Entscheidungen
 - mehr Engagement für eine effektive Implementierung
- **Nachteile von Gruppen gegenüber Einzelpersonen**
 - Gruppen benötigen mehr Zeit um Entscheidungen zu treffen (genau deshalb braucht man Geduld als Team-Mitglied)
- **Gefährdung der Effektivität von Gruppen**
 - **Groupthink**
 - Gruppen erzeugen einen Druck auf ihre Mitglieder sich anzupassen und zuzustimmen.
 - Es entwickelt sich eine Eigendynamik: Die Gruppe geht in eine Richtung und zwingt ein Mitglied in diese Richtung mitzugehen, obwohl das Mitglied damit nicht einverstanden ist.
 - **Social Loafing**
 - Ein Mitglied ist faul und lässt die anderen die Arbeit machen: TEAM = Toll Ein Anderer Macht's
 - **Individualismus**
 - Oft sind Individuen durch persönliche Ziele und Eigeninteresse motiviert und nicht durch die Gruppenziele.
 - Hidden Agenda: Der Individualist weiss etwas und teilt es der Gruppe nicht mit (Johari-Fenster).
- **Funktionale Gruppenrollen sind Verhaltensweisen die von einem Gruppenmitglied erwartet werden**
 - **Task Roles**
 - Ein Mitglied muss zur Erreichung der Ziele der Gruppe mithelfen
 - z.B. ist ein Mitglied Time keeper, ein anderes Führer welcher die Aufgaben zuteilt
 - **Maintenance Roles**
 - Ein Mitglied muss gute Beziehungen unter den Gruppenmitgliedern errichten und aufrechterhalten
 - z.B. Kommunikation/Wahrnehmung

!!! 10.3 Zwei Modelle

- **Auswirkung des Gruppen-Zusammenhalts und der Normen auf die Produktivität**
 - **Gruppen-Zusammenhalt (=Cohesiveness)**
 - Zusammenhalt (=Cohesiveness) bezeichnet den Umstan, ob sich die Gruppenmitglieder **mögen** und zur Gruppe **gehören** wollen
 - **Quellen des Zusammenhalts**
 - Gute Gruppendynamik
 - Wohlgefühl in der Gruppe
 - Übereinstimmung der Gruppenzusammensetzung mit der Art der Aufgabe
 - Gemeinsames Interesse die Ziele zu erreichen
 - Gruppen-Reife und Gruppen-Führung
 - **Konsequenzen des Zusammenhalts**
 - Verbesserte Stimmung und Befriedigung
 - Verbesserte Kommunikation und Produktivität
 - Verbesserung der Gruppen- und Individual-Effektivität (Leistungswille!)
 - **Gruppen-Normen (=Verhaltensregeln, Norms)**
 - Normen (=Verhaltensregeln) sind ausgesprochene oder nicht-ausgesprochene Regeln oder Standards wie man sich zu Verhalten hat
 - Sie definieren Erwartungen darüber wie die Gruppenmitglieder folgende Sachen erledigen sollen:
 - Zeitmanagement
 - Ausführung von Sitzungen
 - Beschützen und ermutigen von Ideen
 - Zuhören
 - Verständnis bestätigen
 - Konfliktmanagement
 - Entscheidungsfindung
 - Konsensfindung
 - **Wie können Gruppen-Mitglieder gute Normen aufbauen**
 - Als positives Rollen-Modell agieren
 - Sorgfältige Rekrutierung und Auswahl von neuen Mitgliedern

- Neue Mitglieder im gewünschten Verhalten ausbilden (dies wird in der Praxis oft vernachlässigt)
 - Kontrolle der Resultate mit Performance-Reviews und Feedback
 - Verstärkung des gewünschten Verhaltens mittels Belohnungen
 - Erreichtes regelmässig diskutieren
 - Findung eines Gruppen-Konsens in Bezug auf die gewünschten Normen
- **Auswirkung auf die Produktivität**
Gruppen-Zusammenhalt

		Stark	Schwach
Übereinstimmung der Normen mit den Zielen der Unternehmung	Stark	Hohe Produktivität	Moderate Produktivität
	Schwach	Tiefe Produktivität	Moderate bis Tiefe Produktivität

- **Fünf-Phasen-Modell**
 - Erfolgreiche Gruppen folgen dem **Fünf-Phasen-Modell (Five-Stage Model)** der **Gruppenentwicklung**
 - **1. Forming**
 - Die Gruppe kommt zum ersten Mal zusammen. Gegenseitiges Beschnuppern.
 - Wenn man diese Phase überspringt (z.B. in kurzen Workshops) so kommt diese Phase automatisch in der Fachdiskussion wieder.
 - **2. Storming**
 - Wert hat die Macht? Wer hat welche Stellung? Die Mitglieder stecken ihr Terrain ab.
 - **3. Norming**
 - Wie arbeiten wir zusammen: Normen (Verhaltensregeln, siehe oben)
 - **4. Performing**
 - Phase der Zielerreichung
 - **5. Adjourning**
 - Gestaltung des Auseinandergehens (Trauerphase, in Kontakt bleiben)

!!! 10.4 Wie kann man eine leistungsfähige Gruppe errichten?

- **Wie kann man eine leistungsfähige Gruppe errichten ? (High performance Groups)**
 - Einen **gemeinsamen Zweck** errichten
 - **Stärken und Schwächen** der Gruppe angehen
 - Spezifische **individuelle Ziele** erarbeiten
 - Ein **gemeinsames Vorgehen** definieren
 - **gegenseitiges Vertrauen** aufbauen
 - Eine passende **Mischung** von **Mitglieder-Fähigkeiten** und **Persönlichkeiten** finden
 - **Training** und **Ressourcen** zur Verfügung stellen
 - **Kleine Errungenschaften** ermöglichen
 - Schaffung eines **regenerativen Interaktions-Klimas**
 - **Schadensbegrenzung** praktizieren