



Aufstieg zum Industriemeister

– Zusammenarbeit im Betrieb –

Arbeitsmappe für die Ausbildung
zum Industriemeister / zur Industriemeisterin

Nach dem aktuellen Rahmenstoffplan

Mit Prüfungsfragen und -antworten

5. Auflage

Arbeitskreis Georg Schuhmann

Die Verfasser

Leitung und Lektorat: Georg Schuhmann

Autoren

Winfried Fischer; Diplompädagoge; M.A., Studiendirektor, Bad Bergzabern

Er studierte Sozialwissenschaften in Trier und Landau mit den Abschlüssen Dipl.-Päd. und M. A., ab 1974 Tätigkeit als Lehrer an berufsbildenden Schulen. Seit 1979 führt er Kurse in AdA und im berufs- und arbeitspädagogischen Teil der Industriemeister-Ausbildung durch. Zurzeit führt er Studienreferendare zum zweiten Staatsexamen.

Dr. Klaus Höfle; Diplom-Wirtschaftspädagoge, Professor, Giengen

Dr. Höfle ist Bankkaufmann und studierte an den Universitäten Nürnberg und München Wirtschaftspädagogik und Psychologie. Er promovierte mit einer Studie über die betriebliche Weiterbildung zum Dr. phil. Heute ist er Lehrbeauftragter an der Ludwig-Maximilian-Universität München und selbstständiger Prozessberater.

Georg Schuhmann; Diplom-Wirtschaftspädagoge, Studiendirektor, Mannheim

Nach der Lehre und dem Abitur studierte er in Heidelberg und Mannheim Pädagogik, Germanistik und Wirtschaftswissenschaften. Seit 1973 hat er Erfahrung in der Lehrerfortbildung, als Kursleiter bzw. Prüfungsvorsitzender bei Seminaren zur Sozialpsychologie, sowie Berufs- und Arbeitspädagogik an Volkshochschulen, Berufsakademien und Fachhochschulen.

Martin Schuhmann; Diplom-Handelslehrer, Studiendirektor, Fachleiter für Wirtschaftsdidaktik am Studienseminar Kassel/Fulda

Der Autor studierte an der Universität Mannheim und der Universität Gesamthochschule Kassel Wirtschaftswissenschaften, Pädagogik und Theologie. Er ist Studiendirektor am Beruflichen Gymnasium in Fulda. Ab 1991 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Uni GhK und hat seit 1992 Lehraufträge. Seit 2004 ist er Fachleiter am Studienseminar.

Josef Vogt; Meister der Gastronomie, Diplompädagoge, Studienrat, Brigachtal

Er studierte in Landau Berufs- und Betriebspädagogik und unterrichtet jetzt in Villingen-Schwenningen an einer Landesberufsschule. Außerdem ist er Dozent für Sozialpädagogik an der Fachschule für Sozialpädagogik in Freiburg. Als Dozent und Prüfungsmittglied hat er seit 1984 in zahlreichen Meistervorbereitungskursen Erfahrung in der Erwachsenenbildung erworben. Er ist Verfasser von vielen Aufsätzen zur Mitarbeiterführung in verschiedenen Fachorganen.

Das vorliegende Buch wurde auf der **Grundlage der neuen amtlichen Rechtschreibregeln** erstellt.

5. Auflage 2011

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert sind.

ISBN 978-3-8085-8045-5

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2011 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten

<http://www.europa-lehrmittel.de>

Umschlaggestaltung: BOROS, 42103 Wuppertal

Satz: Tutte Druckerei GmbH, 94121 Salzweg/Passau

Druck: M. P. Media-Print Informationstechnologie GmbH, 33100 Paderborn

Was Sie von diesem Arbeitsmaterial erwarten können

Ziele

- Sie haben eine Arbeitsmappe erworben, mit der wir anspruchsvollen Leuten helfen möchten, leicht zu lehren und zu lernen.
- Sie sollen (sehr) gute Ergebnisse bei Ihrer Prüfung erreichen.
- Genauso wichtig ist uns, Ihnen Hilfen für Ihre anspruchsvolle Aufgabe zu geben, die Zusammenarbeit in Ihrem Betrieb positiver zu gestalten, um den Erfolg Ihres Unternehmens zu verbessern.

Methode

Die Arbeit des Dozenten wird durch die methodisch-didaktische Aufbereitung ergänzt.

Eine abwechslungsreiche Darstellungsweise erleichtert das Selbststudium.

Situation

Jedes Kapitel beginnt mit der lebendigen Darstellung einer konkreten Situation, an der die Problematik deutlich werden soll.

Information

Der Inhalt geht von der Verordnung für die Meisterprüfung aus.

- Jedes Kapitel wird **auf das Wesentliche konzentriert** angeboten und durch besonders wichtige bzw. aktuelle Themen ergänzt.
- Konkrete **Beispiele** können Sie sicher bei der Prüfung und im Betrieb anwenden.
- **Grafische Darstellungen** und **Farbsymbole** erleichtern Ihnen das Verständnis und erhöhen die Behaltensquote.
- Fachwissenschaftliche Aussagen finden Sie in die **Sprache** des gebildeten Laien übersetzt.

Inhalte

Wir übernehmen in dieser Ausbildermappe **alle Inhalte des Rahmenstoffplans und der Lernziele**, die von BIBB und DIHT 2003 herausgegeben wurden. Dieses Arbeitsmaterial wurde in vielen Seminaren zur Vorbereitung auf die Prüfung erprobt und laufend verbessert.

Fragen/ Aufgaben/ Übungen

Jeder Themenkreis schließt mit Fragen ab, die Ihrer Selbstkontrolle und der Wiederholung dienen. Ein Lösungsheft dazu ist entbehrlich, weil sich die Antworten eindeutig aus dem Text ergeben.

Bei den kreativen und aktiven Arbeitsformen können Sie die **Anwendung** der erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten im Betrieb trainieren.

Neue Rechtschreibung

Wir benutzen die **neuen amtlichen Rechtschreibregeln** und wünschen Ihnen viel Erfolg.

Mannheim, im Sommer 2011

Georg Schuhmann

Vorwort

Die Alten

Die meisten bisherigen Vorbereitungswerke für angehende Meister haben zwei auffällige Eigenschaften: Sie sind meistens zu umfangreich und/oder methodisch-didaktisch mangelhaft aufbereitet.

Das Neue Das Ergebnis

- Es bietet **gestrafft und leicht** verständlich alle notwendigen Informationen.
- Mit dem vorliegenden Werk **gewinnen Sie Sicherheit**, weil es dem neuen Rahmenstoffplan und den neuen Lernzielen entspricht, von der Realität des Betriebes ausgeht und Impulse für Ihr konkretes Handeln in der Praxis anbietet. Es vermittelt nicht nur Wissen, sondern auch Können, weil es von konkreten Situationen ausgeht und mit Übungen, Gruppenarbeit, Rollenspielen ... endet, die den Transfer in den Betrieben erleichtern.

Professor Dr. Karl Kollnig

Vorwort zur 5. Auflage

Im Anhang finden Sie Prüfungsfragen und -antworten aus allen Kategorien: programmierte, offene und fallorientierte Fragen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Arbeit mit diesem Buch – und bei Ihrer Prüfung!

Mannheim, im Sommer 2011

Autoren und Verlag

Inhalt

1	Berufliche Entwicklung beurteilen und fördern	1
1.1	Lebenslauf – Berufliche Entwicklung und Persönlichkeit	1
1.2	Entwicklung und Beeinflussung des Sozialverhaltens	2
1.2.1	Bereiche und Phasen der Entwicklung	2
1.2.2	Anlage und Umwelteinflüsse	3
1.2.3	Entwicklungsfördernde und -hemmende Einflüsse	5
1.2.4	Phasen des Lernens und Sozialverhaltens: Bedeutung von Automatisierung und Habitualisierung	5
1.2.5	Einflüsse des Industriemeisters auf Einstellung und Verhalten	6
1.3	Psychologische und soziale Aspekte bestimmter Gruppen	9
1.3.1	Jugendliche	9
1.3.2	Männer und Frauen	12
1.3.3	Ältere Mitarbeiter	14
1.3.4	Körperlich Behinderte	15
1.3.5	Ausländische Mitarbeiter	18
2	Arbeitsorganisation – Arbeitsplatz und Sozialverhalten	19
2.1	Unternehmensphilosophie, Unternehmenskultur	19
2.2	Einflüsse der Industriearbeit auf Einstellung und Verhalten	21
2.2.1	Arbeitsbedingungen, Motivation und Leistung	21
2.2.2	Voraussetzungen für Motivation und Zufriedenheit	23
2.3	Arbeitsorganisation und soziale Maßnahmen	28
2.3.1	Auswirkungen der Arbeitsorganisation auf Motivation und Leistung	28
2.3.2	Soziale Maßnahmen, Motivation und Leistung	31
2.4	Sozialverhalten und Betriebsklima verbessern	39
3	Gruppenverhalten	43
3.1	Gruppendynamik	43
3.1.1	Formelle und informelle Gruppen	44
3.1.2	Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen	45
3.1.3	Einfluss der Gruppen auf Einstellung und Verhalten	45
3.1.4	Einflüsse der Führungskraft auf informelle Gruppen	46
3.2	Selbstregulierung teilautonomer Arbeitsgruppen	47
4	Führungsgrundsätze und Führungsverhalten	50
4.1	Führung und Verantwortung	50
4.1.1	Grundsätze zielorientierten Führens	51
4.1.2	Sachliche und persönliche Aspekte: Aufgabe einer Führungskraft	53
4.1.3	Führungsstile und Leistung	65
4.1.4	Grundsätze und Vorteile kooperativen Führens	67
4.1.5	Einflüsse und Auswirkungen kooperativ-situativen Führens	67

4.2	Der Industriemeister	68
4.2.1	Stellung/Rolle	68
4.2.2	Funktion/Anforderungen	69
4.2.3	Verantwortung	70
4.3	Grundlagen und Entwicklung der Autorität	70
4.3.1	Formen und Auswirkungen der Autorität	71
4.3.2	Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz	72
4.3.3	Entwicklung der eigenen Persönlichkeit	72
4.3.4	Erwartungen an den Industriemeister	76
5	Anwendung von Führungsmethoden und -techniken	79
5.1	Delegation von Aufgaben	79
5.1.1	Kriterien für den Einsatz von Mitarbeitern	79
5.1.2	Ziele und Grundsätze des Delegierens	81
5.1.3	Arbeitsaufträge erteilen	82
5.1.4	Handlungsspielräume geben	84
5.2	Qualifikationsbedarf und Qualifizierung	85
5.2.1	Aufgaben der Führungskraft	85
5.2.2	Qualifikationsbedarf ermitteln	86
5.2.3	Ziele und Arten von Qualifizierung	87
5.2.4	Arbeitsunterweisungen	88
5.3	Arbeitskontrolle	88
5.3.1	Notwendigkeit, Ziele und Formen	88
5.3.2	Grundsätze der Arbeitskontrolle	89
5.4	Anerkennung und Kritik	91
5.4.1	Grundsätze und Formen der Kritik	91
5.4.2	Anerkennungsgespräch – Lob	91
5.4.3	Kritikgespräche – Tadel	93
5.5	Beurteilung und Arbeitszeugnis	95
5.5.1	Notwendigkeit und Ziele	96
5.5.2	Formen, Verfahren und Merkmale der Beurteilung	96
5.5.3	Grundsätze der Beurteilung	98
5.5.4	Beurteilungsfehler und deren Auswirkungen	100
5.5.5	Beurteilungsgespräche	103
5.5.6	Qualifizierte Arbeitszeugnisse erstellen	107
5.6	Beurteilung und personelle Maßnahmen	110
5.6.1	Folgen der Beurteilung	110
5.6.2	Planungsmittel der Beurteilungsmaßnahmen	112
5.7	Einführung neuer Mitarbeiter	113
5.7.1	Grundsätze methodischer Einführung	113
5.7.2	Methoden	114
5.8	Motivation und Kreativität	115
5.8.1	Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft	115
5.8.2	Kreativitätsfördernde Techniken	117
5.9	Fluktuation und Fehlzeiten	120
5.9.1	Ursachen von Fluktuation und Fehlzeiten	121
5.9.2	Einflüsse des Betriebes und der Führungskraft	122
5.9.3	Fehlzeitengespräch	123

6 Kommunikation und Kooperation zur Problem- und Konfliktlösung	124
6.1 Mitarbeitergespräch	124
6.1.1 Arten von Mitarbeitergesprächen	126
6.1.2 Vorbereitung und Rahmenbedingungen.....	127
6.1.3 Orientierung an Ziel und Adressat.....	127
6.2 Besprechungen	128
6.2.1 Informationsgespräch	128
6.2.2 Konferenz	130
6.3 Zusammenarbeit und Verhaltensregeln	136
6.4 Bildung und Lenkung von Arbeitsgruppen	137
6.4.1 Arten und Grundsätze der Zusammensetzung.....	137
6.4.2 Sozialverhalten der Gruppenmitglieder	138
6.4.3 Rollenverhalten der Führungskraft	140
6.4.4 Gruppendynamik und Teamentwicklung	142
6.5 Probleme und soziale Konflikte	145
6.5.1 Arten und Ursachen.....	145
6.5.2 Möglichkeiten der Prävention und Lösung	145
6.5.3 Grundsätze des Umgangs mit Beschwerden	146
6.6 Moderation	148
6.6.1 Aufgaben des Moderators	148
6.6.2 Methoden und Techniken	148
Anhang	153
1 Prüfungsfragen	153
1.1 Programmierte Prüfungsfragen	153
1.2 Offene Prüfungsfragen	170
1.3 Fallorientierte Prüfungsfragen	172
2 Antworten zu den Prüfungsfragen	183
2.1 Programmierte Prüfungsfragen	183
2.2 Offene Prüfungsfragen	183
2.3 Fallorientierte Prüfungsfragen	188
Lehrplan – Zusammenarbeit im Betrieb	199
Stichwortverzeichnis	205

1 Berufliche Entwicklung beurteilen und fördern

1.1 Lebenslauf – Berufliche Entwicklung und Persönlichkeit

Situation

Peter Schenk hat einen Termin zur persönlichen Beratung beim Berufsinformationszentrum (BIZ) des Arbeitsamtes. Er ist sich selbst noch nicht sicher, welchen Beruf er ergreifen soll. Er bespricht seine Wünsche und Vorstellungen mit dem Berufsberater sehr gründlich und vergleicht sie mit den vorhandenen Angeboten.

Fragen

1. Welche Qualifikationen muss Peter Schenk erwerben, um im Beruf und im Leben erfolgreich zu sein?
2. Wo kann er diese Qualifikationen erwerben?

**Wahres Glück der Erdenkinder
ist nur die Persönlichkeit
Goethe**

Die Persönlichkeit befähigt den Menschen zum Beruf und zur Integration in die Gesellschaft. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Persönlichkeit sind:

Kompetenzen (Fähigkeiten) und Schlüsselqualifikationen

Der Erwerb der Schlüsselqualifikationen, die früher auch als Arbeitstugenden bezeichnet wurden, sowie die Ausprägung von Eigenschaften und Fähigkeiten (Kompetenzen) muss möglichst früh durch das soziale Umfeld gefordert und gefördert werden.

Man entwickelt seine Persönlichkeit also nicht erst in der beruflichen Ausbildung. Wichtige Stationen vorher sind z.B. Familie und Schule, später Hochschule und Betrieb. Die Entwicklung der Persönlichkeit ist also ein lebenslanger Prozess, an dem Körper, Seele und Verstand beteiligt sind. Der Körper wird durch alle Körperbewegungen und im Besonderen durch den Sport geprägt und entwickelt sich ständig weiter. Die Seele wird von Gefühlen (z.B. Vertrauen, Optimismus, Freude, Glück, Angst, Hass...) und von persönlichem Glauben und Erfahrungen geprägt. Mit dem Verstand erwerben wir Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten.

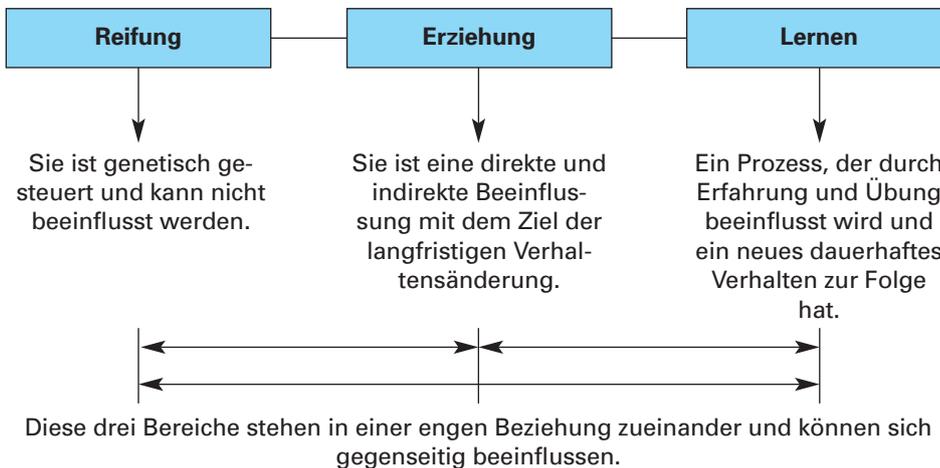
Jedes menschliche Leben zielt auf die Entwicklung der Persönlichkeit ab. Diese Entwicklung kann beruflich nur im Zusammenhang mit der Integration in die Gesellschaft und der Fähigkeit zur Beschäftigung gesehen werden.

Als Lernorte dafür sind Familie, Kindergarten und Schule zu sehen. Jeder dieser Lernorte arbeitet also berufsvorbereitend, da alle Lernprozesse eine Bedeutung im späteren beruflichen Leben bekommen.

1.2 Entwicklung und Beeinflussung des Sozialverhaltens

1.2.1 Bereiche und Phasen der Entwicklung

Jeder Mensch entwickelt sich in seiner Ganzheit durch dreierlei Aktivitäten:



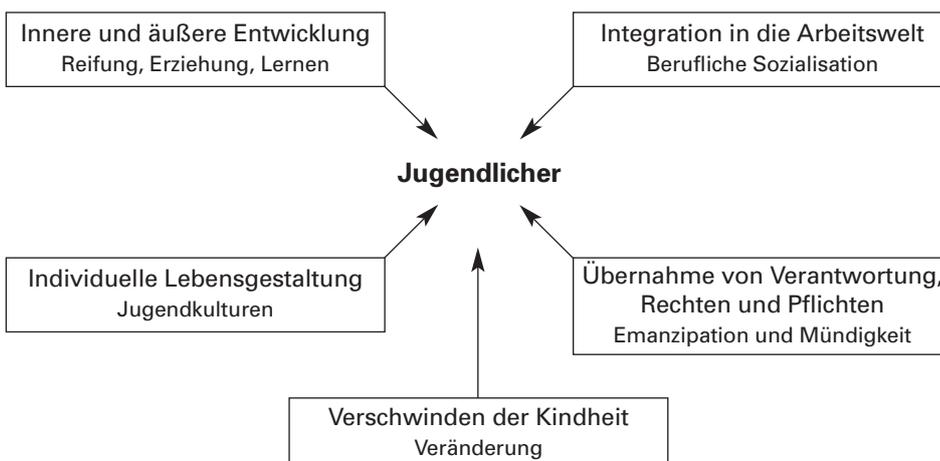
Auch Erwachsene sind in ihrem Verhalten oft besser zu verstehen, wenn man ihren Entwicklungsstand beachtet. Entwicklungsphasen wie das Jugendalter haben z. B. eine zentrale Bedeutung.

• Das Jugendalter

Jugendliche sind Menschen in der Altersspanne von 14 – 24 Jahren. Es gibt von keiner Lebensphase ein verzerrteres Bild als von dieser, denn Jugendliche stehen auf der Schwelle zum Erwachsenwerden und fühlen sich häufig weder als Kind noch als Erwachsener. So gibt es z. B. Erwachsene, die zwar rechtlich volljährig sind, aber nach ihrem Verhalten den Jugendlichen zuzuordnen sind. Umgekehrt gibt es auch Jugendliche, die noch nicht volljährig sind, die aber aufgrund ihrer persönlichen und sozialen Reife bereits als Erwachsene eingestuft werden können.

Viele der Jugendlichen sind als Auszubildende in Betrieben angestellt. Deshalb ist es wichtig zu beachten, dass es **den** Jugendlichen nicht gibt. Jugendliche haben viele verschiedene Lebensstile und Wertvorstellungen, sie identifizieren sich mit verschiedenen Personen und passen sich unterschiedlich gut an.

Es gibt allerdings auch Gemeinsamkeiten, die dieses Lebensalter prägen:



Die Unvereinbarkeit von gesellschaftlichen und familiären Vorstellungen bzw. Forderungen einerseits und die Persönlichkeit sowie die besondere Lebenswelt des Jugendlichen andererseits schaffen häufig Konflikte, die nicht selten zu Missverständnissen und Aggressionen führen.

Ob der Jugendliche diesen Lebensabschnitt völlig problemlos oder sehr konfliktreich durchlebt, hängt von seiner Persönlichkeit und dem sozialen Umfeld ab.

Frage

Wie erklären Sie die Widersprüche, in denen der Jugendliche heute lebt?

Es gibt einige grundsätzliche Verhaltensregeln im Umgang mit jungen Menschen:

- Interesse zeigen für die Lebensart, Sorgen und Nöte junger Menschen.
- Vorurteile und Verurteilungen vermeiden.
- Das Gespräch suchen. Berührungängste abbauen.
- Klare Führung und Lenkung ohne zu gängeln.
- Verantwortung übertragen.
- Jugendliche Einstellungen und Lebensstile soweit wie möglich zulassen.
- Klare Regeln und Absprachen treffen und deren Einhaltung kontrollieren.
- Zukunftsperspektiven und Entwicklungen aufzeigen.
- Ansprechpartner sein. Beratung und Lebenshilfe geben.
- Vorbildfunktion für junge Menschen übernehmen.

Aufgabe

Welche der beschriebenen Verhaltensregeln überzeugt Sie am meisten? Begründen Sie Ihre Antwort!

1.2.2 Anlage und Umwelteinflüsse

Situation

Peter Siebert bewirbt sich in einem pfälzischen Betrieb um eine Chemikantenstelle. Ein für das Aufnahmeverfahren zuständiger Mitarbeiter meint vor dem Bewerbungsgespräch: „Den können wir ungeprüft einstellen. Ich habe seinen Vater gekannt, der war ein sehr intelligenter und beruflich erfolgreicher Mann!“

Eine Mitarbeiterin entgegnet darauf: „Das gibt uns noch keine Sicherheit, dass der Sohn ebenfalls solche Eigenschaften besitzt!“

Frage

Wie zuverlässig ist Ihrer Meinung nach die Aussage des Mitarbeiters?

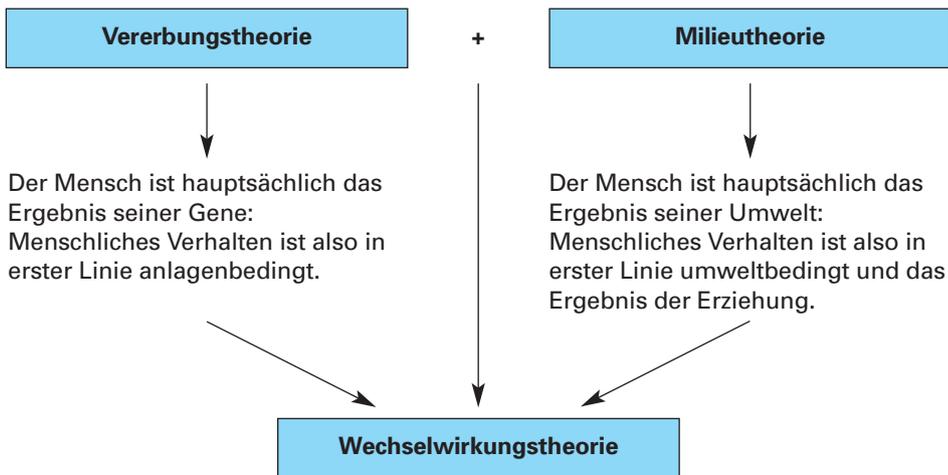
Die Frage, ob der Mensch das Produkt seiner Vererbung, also seiner Gene (Anlagen) ist oder ob er das Ergebnis seiner Erziehung, also der Umwelt ist, beschäftigt die Wissenschaft gerade in neuerer Zeit unablässig.

Völlig unbeantwortet ist die Frage der Vererbung in Bezug auf

- die Intelligenz,
- die Emotionen und
- andere Persönlichkeitsfaktoren.

Gehirnstrukturen können heute sichtbar gemacht werden, aber trotzdem ist die Entstehung der Persönlichkeit und damit die Vererbung von Eigenschaften und Fähigkeiten noch nicht endgültig geklärt.

Es gibt zwei theoretische Ansichten zur Entstehung der menschlichen Persönlichkeit und ihrer Verhaltensmuster:



Sowohl die Anlagen als auch die Umwelt bestimmen die Entwicklung des Menschen. Die Anlagen brauchen die Umwelt, um sich entwickeln zu können, andererseits kann die Umwelt nur aktivieren, was an Anlagen vorhanden ist. „Aus einem Ackergaul kann man kein Turnierpferd oder gar eine Kuh machen.“

Jeder menschliche Entwicklungsverlauf ist also das Ergebnis einer Verbindung von Erbanlagen und Umwelteinflüssen. Anlage und Umwelt addieren sich nicht, sie multiplizieren sich in ihrer Wirkung. Es ist unsinnig, den Einfluss der Vererbung oder der Umwelt an der Entwicklung des Menschen in Prozentanteilen messen zu wollen. Solche Zahlen gibt es nicht.

Die Diskussion um Anteile der Vererbung oder der Umwelt ist politisch. Vertreter der

- „Chancengleichheit“ lehnen einen bedeutsamen Anteil der Anlagen ab,
- etablierten Richtungen bestehender soziokultureller Unterschiede betonen die genetische Ausstattung, insbesondere in der Intelligenzentwicklung.

Realität ist, dass jeder Mensch je eine Natur- und eine Kulturseite hat.

Die Naturseite besteht aus Antrieben, Emotionen und funktionellen Ausstattungen (z. B. Stoffwechsel, Sexualität) und kann über die Vernunft kontrolliert werden. Vernünftig zu handeln ist allerdings das Ergebnis der Erziehung und der Prägung durch die Umwelt (Kultur).

Fast alle sog. „wissenschaftlichen“ Aussagen zur Erb-Umwelt-Diskussion sind Spekulationen, mit Ausnahme der Forschung mit eineiigen Zwillingen, Prof. Bouchard (USA) beweist z. B.:

- Man kann nur das ausbilden, was angelegt ist. Ein schwaches, empfindliches Mädchen sollte nicht ins Bergwerk oder zum Straßenbau geschickt werden und ein grober, unsensibler Mann taugt selten als Psychologe.
- Die genetische Ausstattung jedes Menschen ist unterschiedlich. Sie setzt Grenzen, ist aber auch gleichzeitig eine Chance für die Entwicklung von Menschen.
- Man kann Anlagen nicht verändern, aber man kann eine Umwelt schaffen, die Anlagen fördert und begünstigt.
- Die Erbausstattung eines Menschen darf nie zur moralischen Abwertung oder Aufwertung führen.
- Sowohl Hochbegabte als auch Menschen mit geringen Anlageausprägungen haben das Recht, gefördert zu werden.
- Bestimmte anlagebedingte Nachteile können durch Arbeit und Ausdauer weitgehend ausgeglichen werden.

Diskutieren Sie folgende Frage:

Welche gesellschaftlichen Folgen kann eine extrem einseitige Sichtweise der Erbtheorie einerseits und der Milieutheorie andererseits haben?

Aufgabe

1.2.3 Entwicklungsfördernde und -hemmende Einflüsse

Die Mitarbeiter eines Betriebes sind den unterschiedlichen Einflüssen ihrer jeweiligen Umwelt ausgesetzt. Diese Einflüsse können die Entwicklung junger Menschen und die Weiterentwicklung von erwachsenen Mitarbeitern fördern, aber auch hemmen. Entscheidend bei diesen Einflüssen sind die zwischenmenschlichen Beziehungen, z.B. zwischen

- Erzieher und dem Zu-Erziehenden (für den Jugendlichen)
- Verwandten, Freunden, Vorgesetzten und Untergebenen (für den Erwachsenen)

Der Betrieb ist ein wichtiger Ausschnitt aus dem Umfeld des Mitarbeiters. Er kann deshalb die Entwicklung durch fördernde oder hemmende Faktoren beeinflussen.

Fördernde Faktoren	Folgen bei Mitarbeitern	Hemmende Faktoren	Folgen bei Mitarbeitern
Soziale Kontakte Zusammenarbeit Anerkennung Entscheidungsfreiräume Wärme, Zuneigung Einbindung Gerechtigkeit, Lob (Streicheleinheiten)	Kommunikation Interaktion Hohe Motivation Selbstregulierung Sicherheit Vertrauen Verantwortung Zufriedenheit Glück	Ausgrenzung Erniedrigung Misstrauen Nichtbeachtung Druck, Strenge Überwachung Drohungen	Isolation Seelische Verletzungen, Kälte Unwohlsein Geringschätzung Mangelndes Selbstvertrauen Formalismus Angst, Aggression
↓		↓	
Ergebnis:	Positives Arbeits- und Betriebsklima → Leistungssteigerung	Ergebnis:	Negatives Arbeits- und Betriebsklima → Leistungsminderung

1.2.4 Phasen des Lernens und Sozialverhaltens: Bedeutung von Automatisierung und Habitualisierung

Jeder Betrieb arbeitet nach dem Prinzip der Gewinnmaximierung, wenn er sich nicht selbst aufgeben will. Dies bedeutet, mit möglichst geringem Material- und Zeitaufwand ein Maximum an Quantität und Qualität zu einem günstigen Preis-Leistungsverhältnis zu liefern.

Die Säule eines funktionierenden Betriebes ist die Vermarktung von Waren und Dienstleistungen.

Die Motoren sind Innovation, Kreativität, Kundenorientierung und qualifizierte Mitarbeiter.

Eine hohe Leistungsmotivation der Mitarbeiter allein genügt jedoch nicht, um betriebswirtschaftlich erfolgreich arbeiten zu können.

Durch die ständige Weiterentwicklung werden die heute vermittelten Kenntnisse und Fertigkeiten nicht ein Leben lang ausreichen, so dass sich die Verpflichtung zum lebenslangen Lernen ergibt.

Gute Beispiele sind die Erfindung der Maschine im 19. Jahrhundert sowie die Datenverarbeitung und Systemsteuerung in neuerer Zeit, die eine revolutionäre wirtschaftliche Entwicklung brachten. Die berufliche Wirklichkeit veränderte sich so schnell, dass bisherige Kenntnisse und Fertigkeiten ersetzt, ergänzt und auf ihre Brauchbarkeit überprüft werden mussten. Arbeitsverfahren wurden automatisiert, Reibungsverluste minimiert und Entscheidungen wurden den Menschen in vielen Bereichen abgenommen. Durch diese Automatisierung wird menschliche Kraft gespart, die an anderer Stelle sinnvoll wieder eingebracht werden kann, z.B. in Form von zunehmend notwendigen Kontroll- und Überwachungsfunktionen.

Hierfür müssen Mitarbeiter andere Leistungen bringen, um den erhöhten Anforderungen gerecht zu werden, wie z.B.

- einseitige körperliche Belastungen aushalten
- Verantwortungsbewusstsein praktizieren
- Zuverlässigkeit und Konzentration zeigen
- Wahrnehmung und Aufmerksamkeit schulen
- Sozialverhalten über Kommunikation und Interaktion umsetzen.

„Das Rad muss nicht jeden Tag neu erfunden werden“. Es gibt betriebliche Abläufe, die zur Routine bzw. zum Alltäglichen werden. Diese Vorgänge, die immer gleich auszuführen sind, können mit der Zeit immer schneller und leichter erledigt werden. Es muss irgendwann nicht mehr über den Sinn dieser Handlung oder Durchführung nachgedacht werden. Solche Abläufe bezeichnet man als Habitualisierung. Habitualisierte Handlungen sind notwendig, damit berufliche Tätigkeiten typisiert und Ablauforganisationen schematisiert werden können.

Damit wird neue Kraft für andere Aufgaben frei.

Die Mitarbeiter orientieren sich an einer gemeinsamen Sprache und an gemeinsamen Regeln.

Die Gefahren von habitualisierten Handlungen sind z. B.:

- Die Starrheit von Abläufen verhindert Fortschritt und Anpassung an neue Entwicklungen.
- Die Routine bringt Scheinsicherheit, Bequemlichkeit und mangelnde Flexibilität.

Da jugendliche Mitarbeiter dazu neigen, sich aus Übermut über Regeln, Absprachen und habitualisierte Abläufe hinwegzusetzen, hat der Industriemeister den erzieherischen Auftrag, die Mitarbeiter vom Sinn dieser Abläufe und der damit verbundenen Zuverlässigkeit zu überzeugen.

1. Welche Vorteile bringen automatisierte und habitualisierte Vorgänge?
2. Welche Voraussetzungen muss ein Mitarbeiter erbringen, um solchen Vorgängen gewachsen zu sein?
3. Welche Gefahren sind mit habitualisierten Abläufen verbunden?

Fragen

1.2.5 Einflüsse des Industriemeisters auf Einstellung und Verhalten

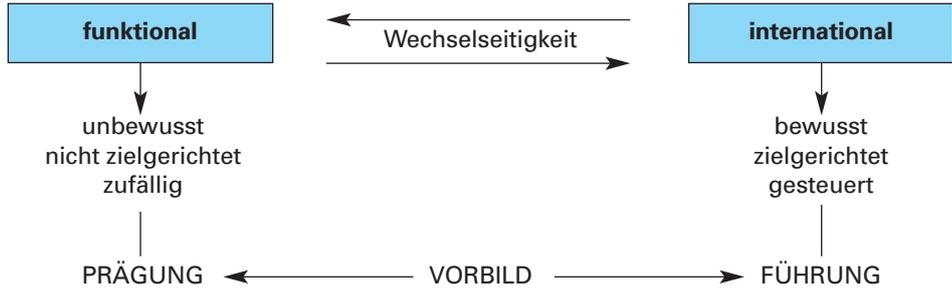
Zwei Industriemeister unterhalten sich sehr angeregt. Einer der beiden ärgert sich über den Widerstand von Mitarbeitern in seiner Gruppe zum neuen Arbeitszeitmodell: „Es ist mir noch nicht gelungen, meine Kollegen und Kolleginnen zu überzeugen!“
Der andere bemerkt kurz und schnippisch: „Diesen Ärger gibt es bei uns nicht! Meine Leute fressen mir aus der Hand!“

Situation

Führen Sie das Gespräch in einem Rollenspiel weiter!

Aufgabe

Menschen, die in einer sozialen Beziehung miteinander leben, beeinflussen sich gegenseitig. Dies gilt in besonderem Maße für einen Meister, der Mitarbeiter führt. Es gibt zwei Arten, wie Menschen sich beeinflussen:



Der Meister muss wissen, dass von ihm immer eine Vorbildwirkung ausgeht, auch in Augenblicken, in denen er sich unbeobachtet fühlt (funktional). Je erstrebenswerter das vorbildliche Verhalten ist, umso größer ist auch die Vorbildfunktion des Meisters.

Erstrebenswert sind z. B. folgende vorbildliche Eigenschaften:

- Echtheit
- Stabilität
- Freundlichkeit
- Humor
- Kompetenz
- Verständnis

Es gibt keinen Gradmesser, der die Ausprägung dieser Eigenschaften in einer Person feststellen kann, da diese von der Persönlichkeit des Vorbildes, den Mitmenschen und der individuellen sozialen Situation abhängig ist. Deshalb muss jeder Industriemeister bemüht sein, dass von ihm eine positive Vorbildwirkung ausgeht. Das beinhaltet auch, eigene Fehler einzugestehen, sich infrage stellen zu lassen und seine eigenen Grenzen zu erkennen.

Diese Grundeinstellung bringt dem Meister einen Zuwachs an Anerkennung, Autorität und Solidarität. Doch auch ein Meister muss „lebenslang lernen“, denn auch Vorbilder müssen sich weiterentwickeln.

Einstellungen von Mitarbeitern können menschlich wie betrieblich-arbeitsökonomisch positiv beeinflusst werden:

Einstellungen werden durch Erziehung und Prägung dauerhaft im Leben erworben. Es sind Bereitschaften, über Verstand und Gefühle auf die Umwelt zu reagieren.

● Struktur der Einstellungen

Einstellungen	Inhalte	Beispiele
verstandesorientiert (kognitiv)	Wissen, Urteile, Meinungen, Ansichten, Aussagen, Gedanken über jemanden	Mitarbeiter Öger ist Türke. Oft bekommt er zu hören: „Ihr nehmt uns die Arbeitsplätze weg! Bleibt dort, wo ihr hergekommen seid!“ (Urteile, Meinungen)
gefühlorientiert (affektiv)	beliebt – unbeliebt, sympathisch – unsympathisch, angenehm – unangenehm, zuneigend – abneigend	In seiner zurückhaltenden und ruhigen Art wird er geduldet, aber er ist nicht gerade beliebt. (Gefühle)
verhaltensorientiert (konativ)	Ausgrenzung, Ablehnung, Verweigerung, Unterstützung, Hilfe, Einbezug, Isolation	Jeder Mitarbeiter spricht nur das Notwendigste mit ihm. (Ausgrenzung, Isolation)

Änderungen in einer der Einstellungen können schnell zu Änderungen in den anderen führen.

Bsp.: Einige Mitarbeiter finden den Türken Herrn Öger doch sehr sympathisch, weil er gezeigt hat, dass er sehr kompetent, weltoffen und freundlich ist. Jetzt ist der türkische Mitarbeiter nicht mehr derjenige, der einen Arbeitsplatz wegnimmt, sondern akzeptierter Steuerzahler, Staatsbürger und beliebter Mitarbeiter. So ändern sich auch Urteile und Meinungen.

Es gibt auch Widersprüche und Unvereinbarkeiten in den Einstellungen untereinander.

Bsp.: Mitarbeiter Müller begegnet dem türkischen Mitarbeiter sehr freundlich, obwohl er eine ablehnende Haltung gegenüber allen Ausländern hat, da er in seiner Gruppe nicht als Außenseiter gelten möchte.

Die Beibehaltung bzw. Änderung von Einstellungen erfüllt für die einzelne Person oft eine der folgenden Funktionen:

Nutznießerfunktion	Mitarbeiter Sauerteig gehört zu den Mitläufern. Auch er äußert sich abwehrend gegenüber dem türkischen Mitarbeiter Öger, obwohl er in anderen Gesprächen ausländische Mitarbeiter immer in Schutz genommen hat. Er will sein gutes Verhältnis zu den übrigen Mitarbeitern nicht trüben.
Wissensfunktion	Mitarbeiter Schulze bringt in seiner ablehnenden Art gegenüber dem türkischen Mitarbeiter Öger sein angeblich vertieftes Wissen über Ausländer ein, obwohl dieses Wissen „Stammtischniveau“ hat. Bruchstückhaftes, vereinfachtes Wissen gibt ihm Sicherheit und ordnet die komplexe Welt in „gut“ und „böse“.
Identitätsfunktion	Mitarbeiter Schulze glaubt, dass er nicht nur ein vertieftes Wissen über die Ausländer habe, sondern er beruft sich auch auf jahrelange Erfahrung durch viele Urlaubsfahrten nach Italien und in die Türkei. Er hat also eigene Vorstellungen und Überzeugungen, die über lange Zeit gewachsen sind. Das bekundet er auch lauthals. Damit hebt er sich von anderen Mitarbeitern ab, zeigt seine Überlegenheit in diesen Fragen. Sein Selbstwertgefühl wird dadurch gestärkt.
Abwehrfunktion	Mitarbeiter Schulze hatte vor einigen Jahren eine türkische Freundin. Diese Freundschaft ging in die Brüche, was er bis heute seelisch nicht verkraftet hat. Seit dieser Zeit begegnet er allen Ausländern mit Zynismus und Hass. Er versucht unbewusst seine eigene „Verletztheit“ mit Scheingründen gegenüber den Ausländern zu „verarbeiten“ (Rationalisierung). Gelöst ist sein Problem dadurch aber nicht.

Es gibt mehrere Faktoren, die eine positive Einstellung des Mitarbeiters zum Betrieb ausmachen können, und die der Industriemeister aktiv beeinflussen kann.

Kriterien für die positive Einstellung zum Betrieb	
– Sicherheit des Arbeitsplatzes	– Entlohnung
– Betriebsklima	– Leistungsbereitschaft
– Beziehung zum Vorgesetzten	– Selbstständigkeit + Kooperation

Einstellungsänderungen nimmt der Industriemeister am besten über die Gruppe vor. Sie sind weitaus wirkungsvoller und erfolgreicher als über gut gemeinte Vorträge, Reden und Mahnungen. Die Anpassung an Gruppenentscheidungen sind nachhaltiger und beständiger.

Am schnellsten gelingt diese Einstellungsänderung, wenn der einzelne Mitarbeiter sich in der Meinung der Gruppe wiederfinden kann.

1.3 Psychologische und soziale Aspekte bestimmter Gruppen

1.3.1 Jugendliche

Situation

„Der Beruf soll dir Freude und Spaß machen. Er soll auch deinen Fähigkeiten und Neigungen entsprechen“. Diese Behauptung hat Petra immer wieder in den letzten Schuljahren zu hören bekommen. Wenn sie jetzt auf ihre Ausbildungsplatzsuche angesprochen wird, erwidert sie ärgerlich: „Zu unserer Entlastung senden wir Ihnen Ihre Unterlagen dankend zurück!“ Nach der dreiundzwanzigsten Absage öffnet sie die Couverts nur noch, um ihre Zeugniskopien herauszunehmen, den Rest wirft sie ungesehen in den Papierkorb. Wütend macht sie sich Gedanken: Verkaufe ich mich zu schlecht?

Kommen meine Bewerbungspapiere nicht gut an?

Aufgabe

Beraten Sie Petra, wie sie sich erfolgreicher bewerben kann.

In der Jugend werden entscheidende Weichen für das restliche Leben gestellt. Die Arbeitslosigkeit hat politische und soziale Brisanz. Sie prägt die betroffenen Personen, insbesondere Jugendliche, meistens besonders stark. Wenn dann nach langer Suche ein Arbeitsplatz gefunden ist, dämpfen nicht selten Futterneid, Konkurrenzkämpfe, Erniedrigungen und Mobbing die anfänglich hohe Motivation für den Beruf.

Es gibt viele Gründe, warum Jugendliche schlechtere Chancen in der Berufs- und Arbeitswelt haben, z.B.: Geschlecht, Nationalität, defizitäre Familiensozialisation, Noten, sprachliche Mängel, Kleidung, Verhaltensweise usw.

Die Ursachen sind vielfältig. **Nur** die Eltern oder **nur** die Schulen verantwortlich zu machen, ist engstirnig und zeigt wenig Weitblick. Nicht nur die Suche nach einem Ausbildungsplatz ist schwierig geworden, sondern auch der Eintritt nach der Ausbildungsphase in das Berufsleben. Arbeitgeber bemängeln fehlende Fähigkeiten, wie z.B.:

- Kenntnisse in Deutsch und Rechnen
- Erfahrungen mit der Berufs- und Arbeitssituation
- Arbeitstugenden, wie Fleiß, Pünktlichkeit, Anpassung u. a.

Höhere Anforderungen der Arbeitswelt auf der einen Seite und die mangelnden Voraussetzungen vieler Jugendlichen auf der anderen Seite erfordern eine Neuorientierung beruflicher Qualifikationen in Schule und im Betrieb. So hat z.B. die Verbundausbildung (Leitbetrieb mit Partnerbetrieben) folgende Aufgabe:

- Fachliche Qualifizierung
- Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung
- Praxisnahe Ausbildung in Praktikumsbetrieben
- Vermittlung von betriebstypischen Arbeitstugenden wie Kommunikation, Routine, Schnelligkeit, Praxistricks, die nur in der Realität eines Betriebes gelernt werden können.

Verantwortliche in Politik, Wirtschaft, Handwerk, Handel und Industrie fordern das Angebot von sog. „Praktikumsbetrieben“ zu erhöhen, sodass eine intensivere Betreuung dieser jungen Menschen durch die Betriebe möglich wird. Der Betrieb als Lernort bekommt eine Schlüsselstellung.

Die Schulen leisten ihren Beitrag zur Qualifizierung dieser Jugendlichen durch:

- Sonderpädagogische Zusatzausbildungen für Lehramtsanwärter an allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen
- Betreuung dieser Jugendlichen durch Sozialpädagogen(innen) an Schulen
- Handlungsorientierung und Praxisbezug in der fachpraktischen Ausbildung
- Projekt- und projektorientierten Unterricht

Die Zusammenarbeit von Betrieb und Schule muss ausgeweitet und intensiviert werden.

Die Vermittlung von handlungs- und praxisorientierten Kompetenzen gehört in einer modernen Bildung sowohl zum Auftrag der Schulen als auch der Berufsausbildung.

Fachkompetenz	Fertigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen
Methodenkompetenz	Planungsfähigkeit, Problemlösendes Denken
Persönlichkeitskompetenz	Lernbereitschaft, Offenheit, Motivation, Initiative
Sozialkompetenz	Kooperations- und Teamfähigkeit, Soziale Verantwortung

● **Jugendarbeitsschutz***

Die Gesellschaft betrachtet den Jugendlichen als besonders schützenswert. Deshalb hat der Gesetzgeber die gesetzlich vorgeschriebenen Rahmenbedingungen im Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG) festgelegt.*

Das JArbSchG regelt folgende Aspekte:

- Arbeitszeit/Ruhepausen (§ 8, §§ 11–15)
- Samstags- und Sonntagsarbeit (§§ 16–18)
- Urlaub (§ 19)
- Beschäftigungsverbote/Akkordarbeit (§§ 22–23)
- Gesundheitliche Betreuung (§§ 32–33)
- Straf- und Bußgeldvorschriften (§§ 58–59)

Jugend- und Auszubildendenvertretungen werden in Betrieben mit gewöhnlich mindestens fünf Arbeitnehmern gewählt, die das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet haben oder die in der Berufsausbildung sind und das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet haben.

Die Vertretung hat folgende Aufgaben:

- Maßnahmen beim Betriebsrat beantragen, die den jugendlichen Arbeitnehmern dienen, vor allem in Fragen der Berufsausbildung.
- Darüber zu wachen, dass Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen zugunsten der jugendlichen Arbeitnehmer eingehalten werden.
- Anregungen von Jugendlichen entgegenzunehmen, vor allem bezüglich der Berufsausbildung, und beim Betriebsrat auf eine Bearbeitung und Erledigung dieser Anregungen hinzuwirken.

► **Betriebsverfassungsgesetz**

Aufgaben der Jugend- und Auszubildendenvertretung		
1. Antragsrecht	§ 70 Abs. 1 BetrVG	<ul style="list-style-type: none"> ● Betriebliche Berufsausbildung ● Arbeitszeit ● Gestaltung der Arbeitsplätze
2. Überwachungsrecht	§ 70 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG	<ul style="list-style-type: none"> ● Jugendarbeitsschutzgesetz ● Berufsbildungsgesetz ● Tarifverträge ● Betriebsvereinbarungen
3. Anregungsrecht	§ 70 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG	<ul style="list-style-type: none"> ● Alle Angelegenheiten, die jugendliche Arbeitnehmer betreffen, werden an den Betriebsrat weitergeleitet
4. Sprechstunden	§ 69 BetrVG	<ul style="list-style-type: none"> ● während der Arbeitszeit muss der Betrieb die Rahmenbedingungen schaffen

Der Betriebsrat unterrichtet rechtzeitig und umfassend die Jugend- und Auszubildendenvertretung über die Durchführung ihrer Aufgaben. Zu den Betriebsratssitzungen kann ein Vertreter entsandt werden, da es ein allgemeines Teilnahmerecht gibt.

Werden Angelegenheiten behandelt, die Jugendliche im Betrieb direkt betreffen, so kann zu diesem Sitzungspunkt die gesamte Jugend- und Auszubildendenvertretung eingeladen werden. Werden Gespräche zwischen Betrieb und Betriebsrat zu Fragen jugendlicher Arbeitnehmer geführt, so muss die Jugend- und Auszubildendenvertretung hinzugezogen werden.

* Genaue Angaben zum Jugendarbeitsschutz- und Betriebsverfassungsgesetz entnehmen Sie bitte dem Band „Industriemeister: Betriebswirtschaftliches und Rechtsbewusstes Handeln“, Europa-Nr. 80356.

Situation

Die Jugendlichen in Ihrem Betrieb sehen nicht ein, warum sie eine Jugend- und Auszubildendenvertretung wählen sollen, obwohl sie das von den rechtlichen Bedingungen und ihrer Anzahl her könnten. „Die machen mit uns sowieso, was sie wollen!“, meint der 17-jährige Wortführer Frank schnippisch.

Aufgabe

Überzeugen Sie als Meister die jugendlichen Arbeitnehmer in wenigen Sätzen, dass eine Jugend- und Auszubildendenvertretung ihnen Vorteile bringt.

● Ausländische Jugendliche

Viele ausländische Jugendliche in Deutschland haben keinen Ausbildungsvertrag. Der Anteil der in Deutschland lebenden Ausländer ohne Ausbildung ist überproportional hoch. Die Betriebe zeigen sich aber trotz Appellen der Bildungspolitiker immer noch zurückhaltend, wenn es um die Ausbildung und Einstellung von ausländischen Jugendlichen geht, weil diese oft die deutsche Sprache nur mangelhaft beherrschen.

Qualifizierte Arbeit setzt jedoch eine Ausbildung voraus, ausländische Betriebe in Deutschland sind besonders gefragt, wenn es um die Ausbildung von ausländischen Jugendlichen geht. Die Arbeiterwohlfahrt in Bremen startete vor Jahren Kurse zur Ausbilderprüfung für ausländische Betriebsinhaber – mit Erfolg, wie die Ergebnisse zeigen. Es gibt jedoch auch entschiedene Gegner dieser Maßnahme, die behaupten, sie würde den Integrationsbemühungen schaden.

Aufgabe

Diskutieren Sie folgende Frage:

Hindert oder fördert die Ausbildung von Ausbildern in ausländischen Betrieben die Integration von ausländischen Jugendlichen in Deutschland?

Auch wenn Jugendliche in das Herkunftsland ihrer Familien zurückkehren wollen, gilt Ähnliches wie in Deutschland: Je besser die Berufsausbildung, desto besser sind die Chancen auf den Arbeitsmärkten.

Die größte Gruppe der Arbeitslosen besteht, überall in der Welt, aus Ungelernten oder Angelernten. Diese Gruppe ist auch am stärksten von Langzeitarbeitslosigkeit bedroht.

Ein ausländischer Jugendlicher kann sich z.B. bei den folgenden Stellen über Ausbildung und Arbeit informieren:

- beim Bundesministerium für Arbeit (BMA)
- bei Mobilitätsberatern für ausländische Arbeitnehmer des Berufsinformationszentrums (BIZ)
- bei Generalkonsulaten
- bei Berufsbildenden Schulen
- in Betrieben

Das BMA bietet z.B. Qualifizierungsmaßnahmen speziell für Jugendliche an, die in Deutschland bleiben oder ins Herkunftsland ihrer Familie zurückkehren wollen.

1.3.2 Männer und Frauen

Situation

Herr Meier ruft wegen eines tropfenden Wasserhahns in der nächst gelegenen Fachwerkstatt an mit der Bitte, „jemanden“ vorbeizuschicken. Wenig später klingelt Ursula Schulze an seiner Haustür. Sie ist Gas- und Wasserinstallateurin im dritten Ausbildungsjahr. „Ich bin da, um Ihren Wasserhahn zu reparieren!“ Herr Meier erwidert: „Ich habe nicht die Sekretärin, sondern den Klempner bestellt!“

Die Arbeitswelt wird weitgehend von Männern bestimmt. Heute sind aber mehr als ein Drittel aller Erwerbstätigen Frauen. Obwohl die Gleichberechtigung von Mann und Frau im GG Art. 3 verbindlich festgelegt ist, sind Frauen in vielen Arbeitsbereichen unterrepräsentiert. In anderen sind es die Männer. Die statistische Verteilung von Frauen und Männern in den Arbeitsbereichen ist sehr unterschiedlich.

Anteil der Frauen und Männer in typischen Branchen	
über 60 % Frauen	über 60 % Männer
– Gesundheitswesen	– Handwerk
– Bekleidung	– Politik
– Gastgewerbe	– Staat, Verwaltung
– Dienstleistungen	– Technik
– Einzelhandel	– Management
– Privat-Haushalte	– Straßenbau fast 100 %
	– Bergbau fast 100 %
	– Müllabfuhr fast 100 %

Die Zahl der Männer in einigen „Männerberufen“ geht allerdings drastisch zurück. Dies ist das Ergebnis eines gesamtgesellschaftlichen Umdenkens.

Die geringe Beteiligung der Frauen an den „Schaltstellen“ der Arbeitswelt hat unterschiedliche Gründe:

- Historische Entwicklung
- Weltanschauung/Erziehung
- Patriarchalisches Denken und Handeln
- Rollenklischees
- Schwangerschaften
- Körperliche Konstitution
- Früheres Ausscheiden der Frauen aus dem Beruf.

Untersuchungen haben gezeigt, dass viele Vorurteile nicht haltbar sind. Frauen sind z.B. genauso zuverlässig wie ihre männlichen Kollegen. Um fachlich anerkannt zu werden, müssen Frauen in manchen Bereichen höhere Leistungen bringen als Männer, in anderen ist es umgekehrt. Aufgrund der technisch maschinellen Entwicklung ist in den Berufen der körperliche Einsatz im Sinne von Kraftaufwand nur noch geringfügig gefragt. Fachwissen, Kompetenzen und Logistik gewinnen an Bedeutung.

Auch der Einwand, Frauen hätten eine höhere Krankheitsrate, ist nach statistischen Erkenntnissen falsch. Richtig ist, dass Frauen aufgrund ihrer Doppel- und Mehrfachrollen wie Ehefrau, Mutter, Arbeitnehmerin, Erzieherin usw. einer höheren Belastung ausgesetzt sind.

Die Berufstätigkeit der Frau wird durch folgende Maßnahmen erleichtert:

- Gleitende Arbeitszeit
- Teilzeitarbeit
- Gleichstellungsgesetz
- Mutterschutzgesetz
- Unterstützung bei der Wiedereingliederung in das Berufsleben

In Betrieben und in der Literatur werden noch offen oder versteckt Empfehlungen und Verhaltensregeln aufgestellt, die eine Diskriminierung von Frauen sind, z. B. Vorurteile:

- Frauen sind gegenüber der Technik befangen.
- Die Geborgenheit in der Arbeitsgruppe hat bei Frauen eine große Bedeutung.
- Frauen fühlen sich oft beleidigt und entmutigt.
- Frauen fühlen sich schnell benachteiligt.
- Sachlich geäußerte Kritik wird von Frauen leicht persönlich aufgefasst.
- Allzu viele Einzelheiten verwirren Frauen nur, insbesondere Zahlen und technische Daten.

In diesen Beispielen zeigt sich, dass es bis heute eine tiefe Verwurzelung der Geschlechterrollen und der Orientierung an geschlechtsbestimmter Erziehung aus den vergangenen Jahrhunderten gibt. Sie werden dem Anspruch und dem Bild der weiblichen Mitarbeiterin von heute jedoch nicht mehr gerecht. Frauen sind in den letzten Jahrzehnten auf dem Arbeitsmarkt immer stärker vertreten. Inzwischen gehört es zum Lebensverständnis der modernen Frau erwerbstätig zu sein.

Die Erwerbsquote der 15- bis 65-jährigen Frauen lag im Jahr 1970 bei 46 %, im Jahr 1999 bereits bei 73 %. Im europäischen Vergleich nimmt Deutschland in der Erwerbstätigkeit der Frauen einen mittleren Platz ein.

Trotzdem haben sich geschlechtsspezifische Benachteiligungen (im Vergleich zu den Männern) hartnäckig gehalten, z. B.:

- der Aufstieg in die höheren Etagen und Hierarchien ist schwerer,
- es existieren immer noch geschlechtsspezifisch getrennte Arbeitsbereiche,
- die Risiken am Arbeitsplatz sind höher,
- das berufliche Ansehen und Prestige ist geringer und
- das Einkommen ist vergleichsweise geringer als das der Männer.

Männer beobachten motivierte und aufstiegsorientierte Frauen besonders kritisch. Einige zweifeln aus Prinzip an ihrer Kompetenz und Führungsqualität. Französische Tests mit Frauen in Führungspositionen beweisen aber, dass diese Vorbehalte Frauen gegenüber in der Realität nicht standhalten.

Andererseits fehlen Lehrerinnen häufiger als Lehrer. In vielen Fällen werden auch Frauen bei Beförderungen den Männern aus Quotengründen vorgezogen, z. B. bei Behörden, Schulen: „Bei gleicher Qualifikation ist eine Frau zu befördern“. Die „gleiche Qualifikation“ kann nicht objektiv ermittelt werden – wohl aber, dass es eine „Frau“ ist. Die Folge ist, dass in den beförderungsrelevanten Altersgruppen, also über 55 Jahren, die Führungspositionen überrepräsentativ von Frauen besetzt sind – also mehr Frauen Vorgesetzte sind, als ihnen statistisch zusteht.

Fragen

1. In welchen Arbeitsbereichen ist die Frau noch unterrepräsentiert?
2. Welche Gründe gibt es für die geringe Beteiligung von Frauen in der Arbeitswelt?
3. Welche rechtlichen und organisatorischen Veränderungen sollen die Berufstätigkeit der Frau erleichtern?
4. Welche Klischees und Vorurteile verhindern eine Gleichstellung der Frau am Arbeitsplatz?
5. Welche Doppelrollen erschweren die berufliche Karriere von Frauen?
6. Welche Stellung haben die Frauen in Ihrem Betrieb?

1.3.3 Ältere Mitarbeiter

Situation

Ihre Firma beabsichtigt eine Tochterfirma im neuen EU-Partnerland Polen zu errichten. Es werden noch freiwillige Mitarbeiter für diesen Einsatz gesucht. Allerdings werden nur Anmeldungen von Kollegen und Kolleginnen entgegengenommen, die das vierzigste Lebensjahr noch nicht überschritten haben.

Frage

Wie stehen Sie zu dieser Entscheidung?

Der Industriemeister muss sich nicht nur auf jüngere Mitarbeiter einstellen, sondern auch auf ältere. Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung OECD bezeichnet Personen als älter, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, aber das Pensionsalter noch nicht erreicht haben. Mit zunehmendem Alter lassen sich einige Veränderungen feststellen:

zunehmend	abnehmend
– Erfahrung	– Mobilität
– Umsicht und Verantwortung	– Seh- und Hörvermögen
– Zuverlässigkeit	– Körperkraft, Fitness
– Genauigkeit	– Anpassungsfähigkeit
– Identifikation mit dem Betrieb	– Reaktionsvermögen
– Krankheitsanfälligkeit	– Widerstandsfähigkeit bei Dauerbelastung
– Angst um den Arbeitsplatz	

● Ist-Zustand

In Deutschland ziehen sich mehr Erwerbstätige früher in den Ruhestand zurück, als in jeder anderen Industrienation. Das kostet die staatliche Gemeinschaft viel Geld. Zudem wird dadurch ein großes Potenzial an Wertschöpfung durch die mangelnde Beteiligung derer verschwendet, die nicht mehr beruflich aktiv sind. Das Institut der deutschen Wirtschaft in Köln hat errechnet, „wenn nur ein Viertel der über 55-jährigen Erwerbslosen im Jahr 2002 im Job gestanden hätte, wäre das deutsche Bruttoinlandsprodukt um rund 23 Milliarden Euro höher ausgefallen“.

Kleine und mittelständische Betriebe beschäftigen lieber jüngere Mitarbeiter. Nach der Bundesanstalt für Arbeit beschäftigen insgesamt „rund 60 % aller Betriebe keine Mitarbeiter, die älter als 50 Jahre sind“. Viele Beschäftigte, aber auch Arbeitssuchende haben das Gefühl, bereits mit 40 Jahren zum „alten Eisen“ zu gehören. So entsteht schnell das Vorurteil vom leistungsschwachen, alten Mitarbeiter. Dieser Zustand ist eine tickende Zeitbombe für die Volkswirtschaft, speziell in Bezug auf Steuern, Versicherungen und Rentenkassen.

● Zukunftsperspektive

Unsere Gesellschaft veraltet Schritt für Schritt und die Geburtenzahlen sind erschreckend rückläufig. Es werden also in Zukunft immer weniger Menschen dem Arbeitsprozess zur Verfügung stehen. Gleichzeitig werden die Facharbeitskräfte knapp und der Mangel an Arbeitskräften wird sich noch verschärfen. Im Jahr 2010 wird die Lage problematisch. Die Altersklasse der 45- bis 59-Jährigen wird die größte sein. Der Industriemeister und alle Verantwortlichen in den Betrieben werden sich auf eine ältere Belegschaft einstellen müssen. Also wird man altersgerechte Rahmenbedingungen und Betriebsabläufe schaffen müssen. Der Industriemeister wird mit den Betriebsleitungen, Betriebsräten, Interessenvertretern und Politikern, Strategien und Empfehlungen vorbereiten müssen, damit das theoretische und praktische Know-how und die Erfahrungen der Älteren dem Betrieb nicht verloren gehen.

Situation

Ein Meister ist in den Ruhestand gegangen und plötzlich stellen Sie fest, dass bestimmte Abläufe nicht mehr reibungslos funktionieren.

Frage

Was hätte der Betrieb vorbeugend machen sollen?