

## • Was bestimmt das Handeln von Menschen als Einzelperson?

Allgemein lässt sich sagen, dass das Handeln von Menschen immer abhängig von seinem Wissen ist. Des Weiteren lässt sich das Verhalten eines Menschen (auch Handeln) auch mit folgender Formel beschreiben:

$$V = f(P,U)$$

V= Verhalten

P = persönliche Eigenschaften (vererbte, erzoogene, und bewusst entwickelte)

U = Umweltbedingungen der Persönlichkeit im breiten Sinn des Wortes

## • Handeln von Menschen im organisatorischen Kontext

Jeder Mensch handelt meistens nicht für sich allein sondern immer in einem organisatorischen Umfeld. Als Beispiel sei ein Unternehmen als organisatorischer Kontext gegeben. Hier bekommt er Anweisungen (z.B. Bestellungen) und muss Ergebnisse (z.B. Waren ausgeliefert) erzielen. Dabei spielen in einer Organisation weitere Aspekte mit; wie

- Die organisatorische Situation
- Zuständigkeit des MA und Organisationsstruktur
- Prozesse
- Ziele, Pläne, Vorgaben
- Informationen über interne und externe Situation
- Soziale Rolle, Kultur

## • Repräsentation von Wissen

### Der Gehirnstrukturen Ansatz:

- Unser Bewusstsein wird auf **rein biologische** Vorgänge zurückgeführt.
- Ein Mensch ist ein biologisches kulturelles und soziales Wesen.
- Die biologischen Prozesse, Gefühle und Emotionen beeinflussen ständig unser Denken.

Dieser Ansatz erklärt allerdings nicht, wie aus einem neutralen Muster ein Gedanke entsteht. Kandel hat 2000 experimental nachgewiesen, dass Lernprozesse die Stärke der Verbindungen zwischen den Nervenzellen beeinflussen und hat dafür den Nobelpreis erhalten. Bei einer Beschädigung des Gehirns verlieren Menschen bestimmte Fähigkeiten (bei Kindern können diese von anderen Regionen des Gehirns übernommen werden)

### Mentale-Muster Ansatz:

- Wissen ist die Repräsentation der Welt in Form von Mentalen Mustern (Schemata), die das Handeln eines Menschen oder allgemeiner einer Handlungseinheit bestimmen.
- Mentale Muster werden zum Zweck der Kommunikation in der Form verschiedener Symbole benutzt (Sprache, Bilder, Geräusche usw.)

Dieser Ansatz zielt nicht nur auf die rein biologische Seite ab sondern besagt, dass wir immer in unserem Umfeld lernen.

## • Dimensionen des Wissens:

- Syntaktisch:** Satz, Worte, Buchstaben, Zeichen....; erfasst den richtigen Gebrauch der Symbole. Welche Symbole werden benutzt, werden Sie in richtiger Zusammenstellung benutzt (Beispiel Rechtschreibung).
- Semantisch:** Inhaltlich müssen Sätze, Worte, Buchstaben, Zeichen einen Sinn ergeben, Sie regelt was beschrieben werden soll (Beispiel Inhalt einer Aussage)
- Pragmatisch:** Ich will mit meiner Aussage etwas erreichen, stellt Bezug zwischen dem Wissen und der handelnden Einheit her (Beispiel Interpretation einer Aussage).

## • Zusammenhang zwischen Daten, Information und Wissen

- Daten:** Physikalisch Substanz („H“ „A“ „U“ „S“) = **Syntaktik**
- Information:** Physikalische Substanz + Bedeutung (HAUS) = **Semantik**
- Wissen :** Physikalisch Substanz + Bedeutung + Wissensbeitrag (Wissen was ein Haus ist) = **Pragmatik**; umfasst nur das Wissen einer Person nicht das Wissen der Menschheit.

## • Klassifikation des Wissens:

**Deskriptives** (beschreibendes Wissen) gibt unsere Vorstellung von der Welt wieder; z. B. „die Sonne ist rund“.

**Prozesswissen** bestimmt unser Können bei der Veränderung der Welt; z.B. Autofahren, Klavierspielen => Wenn man nur Mathe in der Theorie gelernt hat aber nie etwas gerechnet hat wird man versagen.

**Metawissen** bezeichnet das Wissen über Wissen.

**Explizites (aktives) Wissen** ist relativ leicht symbolisch darstellbar, ist verfügbar und kommunizierbar; z.B. Wissen das ich aus einem Buch lernen kann.

**Implizites (passives) Wissen** ist nicht erschöpfend formulierbares Hintergrundwissen. Es ist schwer symbolisch darstellbar, teilweise nicht zugänglich und nur schwer kommunizierbar; z. B. Kultur oder Benehmen.

Implizites Wissen ist nicht gleich Prozesswissen!

## • Wie findet die menschliche Wahrnehmung statt? (Thesen)

Menschlich Wahrnehmung und menschliches Denken wird bestimmt von vorgeprägten, gelernten Schemata, die wir als Assoziationsgrundlage benutzen. Wir reduzieren die Komplexität neuer Informationsaufnahme indem wir neue Informationen zunächst mit bekannten Schablonen vergleichen und diesen Zuordnen. Dadurch können wir auch aus relativ diffusen Informationen schnell wichtige Zusammenhänge erkennen. Andererseits sind wir dadurch vorgeprägt.

Information wird von dem menschlichen Verarbeitungssystem aufgenommen und in den sensorischen Speichern für eine kurze Zeit abgelegt.

Die Aufmerksamkeit eines Menschen hat begrenzte Kapazität.

Menschliche Wahrnehmung bedeutet Mustererkennung. Muster kann als ganzes erkannt werden oder durch einzelnen Komponente.

Als Konsequenz lässt sich sagen, dass wir Informationen leichter aufnehmen, wenn sie nicht im Widerspruch zu unserer bisherigen Anschauung stehen, dass jeder die Welt durch seine eigene „Brille“ betrachtet und dass wir neue Informationen zur Lösung von Problemen immer zuerst im Umfeld suchen, das wir schon kennen.

### • **Selektive Wahrnehmung, subjektive Interpretation, Täuschung**

Jeder sieht nur das, was er gerne sehen möchte.

Jeder sieht die Welt mit anderen Augen (s. a. menschliche Wahrnehmung)

Die menschliche Wahrnehmung lässt sich täuschen z. B. durch Perspektive und Größe.

### • **Motivationstheorie von Maslow: Verhaltenswirksamkeit der Bedürfnisse**

Maslow teilt die Bedürfnisse in folgende Klassen ein

- Psychologisch: Hunger, Durst, Schlaf
- Sicherheit: Stabilität, Geborgenheit, Ordnung, Gesetz
- Zugehörigkeit, Zuneigung und Liebe
- Achtung durch sich selbst (Leistung, Kompetenz) und durch andere (Respekt...)
- Selbstverwirklichung

Ein befriedigtes Bedürfnis tritt in bezug auf seine handlungsbestimmende Wirksamkeit zurück. Die gilt sowohl kurzfristig als auch langfristig hinsichtlich der Sicherheit ihrer Befriedigung.

Sind Bedürfnisse einer niedrigen Gruppe befriedigt, so erscheinen Bedürfnisse höherstehender Gruppen. Z.B. wenn ich kein Hunger leide habe ich das Bedürfnis das es auch so bleibt. Wenn es einem Mitarbeiter finanziell gut geht, wie kann ich ihn dann noch motivieren? Z.B. durch Selbstverwirklichung oder mehr Freizeit.

### • **Leistungsdeterminanten – Konzept von Berthel, vom Wollen zur Arbeitszufriedenheit**

Für eine konkrete Leistung sind Können und Wollen notwendig. Als Ergebnis kommen Leistungs-Konsequenzen zustande.

**Determinanten des Könnens** sind Eignung, Arbeitskenntnis und Arbeitsbedingungen

**Determinanten des Wollens** sind Motive, Einstellungen, Anstrengungs- und Konsequenzerwartung, Wahrnehmung / Erfahrungen, Persönlichkeitsfaktoren und Einsatzintensität.

Als **Leistungskonsequenzen** kommen Belohnungen, Anspruchsniveau, Zurechnung und Arbeitszufriedenheit in Betracht.

Dabei spielt auch die Motivation eines Arbeitnehmers eine Rolle. Berthel unterscheidet in die energetische Komponente (Antriebsaspekt= Warum bearbeiten Menschen eine Aufgabe mit einer bestimmten Intensität und Ausdauer) und die kognitive Komponenten (Richtungsaspekt= Warum Menschen unter bestimmten Bedingungen so und nicht anders arbeiten).

So lässt sich die Kette vom Wollen zum Können zur Leistungskonsequenzen und letztendlich zur Arbeitszufriedenheit aufstellen. Eingerahmt vom Prozess des psychischen Erlebens und vom Lernprozess.

#### • **Kontrolle in der Motivation und Ihre Wirksamkeit.**

Kontrolle ist generell leistungsmotivierend. Die Wirkung der Kontrolle wird bestimmt durch die Art ihrer Durchführung. So sind ergebnisorientierte Kontrollen tendenziell besser als verhaltensorientierte Kontrollen. Die Reaktion des Kontrollierten wird stark bestimmt vom Ausmaß der Kritik und Anregung bzgl. des Leistungsergebnisses und seiner Form (sachlich begründet, ...). Bis zu einer gewissen Sättigungsgrenze erhöht sich die Leistung mit der Häufigkeit der Kontrolle. Einmalige Kontrollmaßnahmen verpuffen in Ihrer Wirkung relativ schnell. Je größer der zeitlich Abstand zwischen Realisation und Kontrollmaßnahme, umso geringer ist ihre Leistungswirkung.

#### • **Kommunikation, Begriff und Probleme**

Kommunikation bedeutet Verständigung, Mitteilung/Information, Interesse (positive Einstellung) Austausch.

Verbale Kommunikation ist ein Dialog, der über Worte erfolgt.

Nonverbale Kommunikation findet über Körpersprache statt; Blickkontakt, Mimik, Verhalten.

Die Dimensionen des Wissens gelten auch für den Austausch von Wissen, d.h. die Kommunikation.

Kommunikative Verständigung erfordert ein Einverständnis über die semantische Dimension der Kommunikation. Dabei bedeutet:

- Verstehen, das Einverständnis über den Inhalt der Äußerung
- Akzeptanz die Anerkennung des pragmatischen Rollenpaares, auf dem die Äußerung aufbaut.
- Akzeptanz kann auf unterschiedlicher Machtverteilung beruhen.

Ein Problem bei der Kommunikation ist immer dann gegeben, wenn das Einverständnis über die semantische Dimension nicht vorliegt oder aufgrund fehlender Akzeptanz nicht anerkannt wird.

- **Kommunikationsmedien im Vergleich**

- Face to Face Dialog
- Videokommunikation
- Telefon
- Computerkonferenz
- Telefax
- Email, und Briefpost

- **Kommunikative Verständigung als Verstehen und Akzeptanz**

Kommunikative Verständigung erfordert ein Einverständnis über die semantische Dimension der Kommunikation. Dabei bedeutet:

- **Verstehen**, das Einverständnis über den Inhalt der Äußerung
- **Akzeptanz** die Anerkennung des pragmatischen Rollenpaares, auf dem die Äußerung aufbaut.
- Akzeptanz kann auf unterschiedlicher Machtverteilung beruhen.

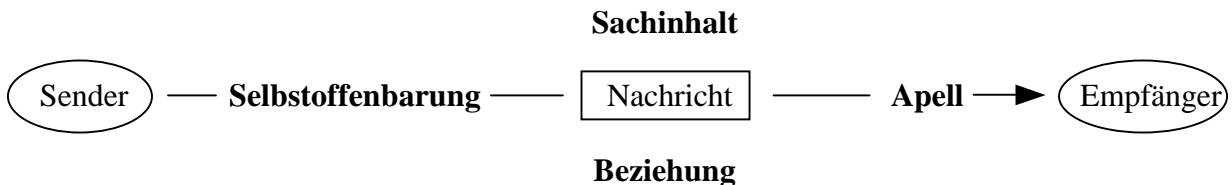
- **Verbale und nonverbale Kommunikation**

Kommunikation bedeutet Verständigung, Mitteilung/Information, Interesse (positive Einstellung) Austausch.

Verbale Kommunikation ist ein Dialog, der über Worte erfolgt.

Nonverbale Kommunikation findet über Körpersprache statt; Blickkontakt, Mimik, Verhalten.

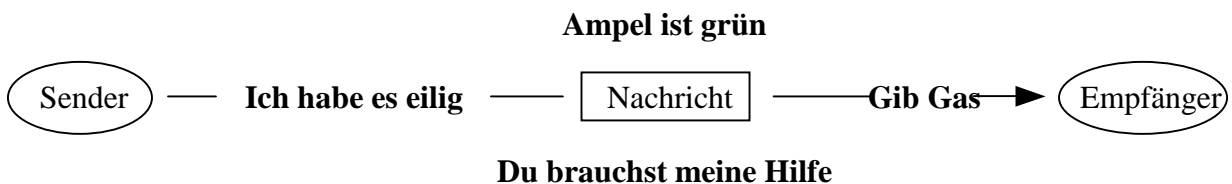
- **4 Aspekte einer Nachricht nach Schulz von Thun**



- Sachinhalt: Was wörtlich gesagt wurde
- Selbstoffenbarung: Man offenbart sich z. B. ob etwas wichtig ist oder nicht
- Beziehung: Nachricht bezieht sich auf die Beziehung zwischen Sender u. Empfänger
- Appell: Was wollte man mit dieser Nachricht erreichen

Beispiel:

Beifahrer sagt zum Fahrer: „Da vorne ist grün“



Diese vier Aspekte können vom Sender unterschiedlich aufgefasst werden so dass ein Missverständnis zwischen Sender und Empfänger entsteht. Bsp. Skript: „Da ist was grünes in der Soße“.

## ▪ **Transaktions-Analyse. Die 3 Ich-Zustände**

Die Transaktionsanalyse ist ein Instrument der Verständnisbereitschaft. Die Persönlichkeit eines Menschen besteht aus drei verschiedenen Bewusstseinszuständen, dem Eltern-Ich, dem Erwachsenen-Ich und dem Kindheits-Ich, die das Denken, Handeln und Fühlen eines Menschen beeinflussen.

Eltern-Ich (anerzogenes Lebenskonzept):

- Ich sehe die Welt, wie sie sein sollte
- Eingeengtes Weltbild
- Vorurteile Klischees
- Moral-Standpunkt

Erwachsenen-Ich (ein gedachtes Lebenskonzept):

- Prüfen der Fakten
- Einholen von wertneutralen Informationen
- Akzeptieren der Realität

Kindheits-Ich (Impulse und Gefühle, die ein Kind von Natur aus hat)

- Ich sehe die Welt wie ich sie gern hätte
- Wunschdenken
- Illusionen/realitätsferne
- Naivität
- Vorstehllungen

Siehe dazu auch Skript 8-18 bis 8-20

## ▪ **Kooperation: Begriff und Voraussetzung**

Kooperation bezeichnet ein **Handeln** von zwei oder mehreren Handlungseinheiten (Individuen, Gruppen, Unternehmen....) das bewusst **aufeinander abgestimmt** ist zur **Zielerreichung** jedes Kooperationspartners beiträgt und meist **langfristig** ausgerichtet ist.

Voraussetzungen für Kooperationen sind:

- Gegenseitiges **Verständnis** (Verstehen und Akzeptieren) der Verhaltensweisen des jeweils Anderen.
- **Vertrauen** in das Verständnis des gegenseitigen Handelns zur Überbrückung von Zeit (bevor ich jemanden genau kenne), Wissensunterschieden und Zielkonflikten.
- Komplementäre **Ziele**.

Kooperationen sind „unumgänglich“ wenn Sachzwänge, Aufgabenkomplexität, Effektivitäts- oder Qualitätsgründe vorliegen.

Kooperation steht der Konkurrenz gegenüber. Sie schließen sich aber nicht unbedingt aus, in Unternehmen herrscht meist auch Konkurrenz zwischen den Mitarbeitern allerdings auch Kooperation.

## ▪ Instrumente zur Unterstützung von Kooperationen

1. Schaffung einer gemeinsamen Kultur und Identität durch
  - Symbole, Logos, Namen
  - Rituale und Institutionen (Konferenzen, Treffpunkte, gemeinsame Essen)
  - Gemeinsame Geschichten (Erlebnisse) und Helden
2. Unterstützung einer multikulturellen Basis (nicht im geographischen Sinne) durch
  - Verständnis für Verschiedenen Kulturen
  - Schaffung von kulturübergreifenden Basiswerten
3. Unterstützung von Sympathie durch häufige persönlich Treffen und Personalpolitik.
4. Herstellung von Vertrauen durch offene und intensive Kommunikation und Imagepolitik.
5. Bewusster Aufbau von Kontroll- und Sanktionspotential durch entspr. Vertragsrahmen.

## ▪ Gruppe und Team Begriff und Merkmale

Der Begriff Gruppe wird in der Literatur sehr uneinheitlich definiert.

Eine Gruppe ist eine Mehrzahl von Personen, die über eine längere Zeitspanne in direkter Interaktion zueinander stehen.

Eine Gruppe sind zwei oder mehrere Individuen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen und dabei untereinander Interagieren (=Team).

Eine Gruppe mit **gemeinsamer Aufgabe**, bei der die Leistung von **höherer Qualität** ist als dies durch Addition der Einzelbeiträge möglich wäre – und bei der die Mitglieder infolge eines nach und nach entwickelten **Zusammengehörigkeitsgefühl** das **Gesamtinteresse höher gewichten als ihre jeweiligen Einzelinteressen**, bezeichnet man als Team.

Eine Gruppe ist dann Teamfähig, wenn sie gemeinsam ein optimale Problemlösung anstrebt und kein Mitglied gegen den anderen kämpft.

## ▪ Phasen der Gruppenentwicklung

**Formierung**, Individuen beginnen sich als Gruppenmitglieder wahrzunehmen

**Strukturenbildung**, Mitglieder bestimmen Rolle und Status in der Gruppe (Konflikte)

**Normierungsphase**, Beziehungen haben sich etabliert, Gruppenidentität entsteht, die Gruppe demonstriert Zusammengehörigkeit.

**Arbeitsphase**, Gruppe ist voll funktionsfähig und erbringt Leistungen Auflösung oder Reorganisation

Gruppen entwickelt während ihres Bestehens eine „Attraktivität“ der Gruppe die sie zusammenhält, Gruppennormen und eine gemeinsame Kultur.

## ▪ Gruppenarbeit Vor und Nachteile

### Vorteile:

Unterschiedliche Qualifikationen werden eingebracht  
Wissenstand aller Teammitglieder wird erweitert  
Alle sehen mehr als ein einzelner  
Eher kreative Lösungen durch vielfältige Anregungen  
Risiko von Fehlentscheidungen wird vermindert  
Stärke Identifikation mit Ergebnissen  
Toleranz, Fairness und soziales Verhalten wird gefördert

### Nachteile:

Tendenz zu Gruppenuniformität (alle denken gleich)  
Hoher Zeitaufwand durch anfängliche Meinungsverschiedenheiten und Lernprozesse  
Tendenz zur risikoreichen Entscheidungen

## ▪ Aufgaben eines Teamleiters

- Moderator, Entwickler und Förderer seines Teams
- Hohe Sozialkompetenz
- Koordination und Konfliktschlichtung
- Vertretung nach außen
- Integriertes Mitglied des Teams
- Ständige Persönlichkeitsentwicklung

Ein Führer muss hinter seinen Leuten gehen, wenn er sie gut führen will“

## ▪ Kultur und Unternehmenskultur, Begriffe und Elemente

### Begriff der Kultur:

Kultur besteht aus **Mustern von Denken, Fühlen und Handeln**, hauptsächlich erworben und übertragen durch Symbole, die die charakteristischen Errungenschaften von bestimmten **Gruppen** von Menschen bilden, dazu ihre Verkörperung in **Artefakte**; der wesentliche Kern der Kultur besteht aus traditionellen (d. h. in der Geschichte begründeten und von ihr ausgewählten) Ideen **und insbesondere ihren zugehörigen Werthaltungen**.

Kultur ist das von Menschen zu bestimmten Zeiten in abgrenzbaren Kulturen aufgrund der ihnen vorgegeben Fähigkeiten Hervorgebrachte (Sprache, Religion, Staat, Technik, Kunst)

Wissen und Kultur haben viele Gemeinsamkeiten. Kultur ist eine „mentale Software“, die in einem Sozialisationsprozess „programmiert“ werden.

## Elemente der Kultur:

- Implizierte Elemente: Werte, Normen, Grundannahmen
- Explizite Elemente: kulturelle Praktiken (Rituale Symbole) und Artefakte

Die Elemente sind ständig im Fluss und verändern sich

Kultur ist ein unbewusstes, verhaltenbeeinflussendes Werte und Normensystem. Wir werden uns unser Kultur nur bewusst, wenn wir auf eine andere Kultur treffen

## Begriff der Unternehmenskultur

Unternehmenskultur ist **das System der sozialen** (gemeinschaftlichen) **Werte, Meinungen** und **Verhaltensweisen** der **Individuen in einem Unternehmen**, die das interne Verhalten leiten und erklären und die **Basis für ein gemeinsames Auftreten nach außen bilden**.

Wichtige Inhalte sind: Machtverteilung und Verhältnis zur Macht, Umgang mit Informationen, Einstellung zu Veränderungen, Einstellungen zum System, vertrauen, Umgang mit Fehlverhalten...

## ▪ **Dimensionen nationaler Kultur n. Hofstede**

**Machtdistanz**, die Art und Weise, wie eine Gesellschaft mit der Ungleichheit der Machtverteilung umgeht, in welchem Ausmaß die weniger mächtigen Mitglieder von Organisationen und Institutionen ungleiche **Machtverteilung akzeptieren bzw. erwarten**, gibt die Machtdistanz an.

**Unsicherheitsvermeidung**, die Unsicherheitsvermeidung gibt den Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich **durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen**, an. Kulturen, die Unsicherheit vermeiden, versuchen durch gesellschaftliche Regelungen solche Situationen zu minimieren. Die Menschen sind geschäftiger, unruhiger, emotionaler und von einer herrschenden Meinung überzeugt. Die Bewohner Unsicherheit akzeptierender Länder sind ruhiger, gelassener und aufgeschlossen gegenüber anderen Meinungen.

**Individualismus** beschreibt das Ausmaß, in dem **Individuen in Gruppen integriert** sind. Ausgeprägtes „Ich“-Bewusstsein vs. Gruppenbewusstsein.

**Maskulinität** ist mit der **Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern** in einer Gesellschaft verbunden. Eine maskuline Gesellschaft grenzt die Rollen der Geschlechter klar ab. Feminine Kulturen sind durch Überschneidung der Rollen der Geschlechter gekennzeichnet.

Kritik an Hofstede: Man kann Personen nicht nach Ländern pauschalisieren. Man muss jede Person einzeln betrachten.

## ▪ Ebenen und Elemente der Unternehmenskultur

### Elemente:

Die Kultur eines Unternehmens umfasst sowohl die „hard facts“ wie die „soft facts“, sie drückt sich in der Gestaltung des Briefpapiers, der Organisationsstruktur und der Arbeitszeiten ebenso aus wie in der Personalpolitik, dem Betriebsklima oder den zugrunde liegenden Werten und Zielvorstellungen.

### Ebenen:

**Unternehmensphilosophie** (unsichtbar): Grundlegende Sinn-Orientierung, weltanschauliche Ausrichtung des Unternehmens: das Menschenbild, die Auffassung über die Art der zwischenmenschlichen Beziehung, die Einstellung zur Umwelt.

**Unternehmensethik** (unsichtbar): Rangfolge der Werte, denen sich ein Unternehmen in seinem Handeln verpflichtet weiß, wie etwa Gerechtigkeit, vertrauen, Wahrhaftigkeit, Ehrlichkeit, Verantwortung.

**Unternehmensidentität** (sichtbar): alle sichtbaren, aktive und passiven Ausdrucksformen des Unternehmens, quasi Erscheinungsbild (Corporate Identity).

## • Folgen der Globalisierung und Internationalisierung für Unternehmen und Management. Interkulturelles Management

Globalisierung und internationaler Charakter der Wirtschaft – Internationalisierung der Absatzmärkte und Produktionsstandorte, Migration der Arbeitskräfte. Vernetzung der Welt zu einer Einheit. Deutschland ist de facto ein multikulturelles Land mit einem steigenden Anteil von Ausländern an den Beschäftigten. Praktische Kommunikationsprobleme mit internationalen Kooperationen und Fremdenfeindlichkeit in der Gesellschaft.

Der Grad der Internationalität ist von quantitativen und qualitativen Kriterien abhängig wie z. B. die Anzahl der ausländischen Niederlassungen, Marktanteil im Ausland, Anteil der Ausländischen Mitarbeiter...

Externe Voraussetzungen für die internationale Unternehmenstätigkeit sind: Selbständigkeit des Unternehmens, Einfuhr und Ausfuhrbeschränkungen, logistische Voraussetzungen. Interne Voraussetzungen sind: organisatorische, personelle Reserven, Kenntnisse der Bedingungen im Zielland, Kommunikationsmöglichkeiten mit dem Auslandspartner, finanzielle Kapazität...

Interkulturelle Kompetenz stellt **die Grundlage** zu effizientem, erfolgreichem Verhalten in fremdkulturellen Überschneidungssituationen dar. Interkulturelle Kompetenz ist notwendig **Außenverhältnis** (Verhandlungen im Gastland) und im **Innenverhältnis** (multikulturelle Teams eines Unternehmens)

### Elemente Interkultureller Kompetenz (Profil)

**Kognitive** Kompetenzen wie Kenntnisse, Wissen und Verstehen

**Emotionale** Komponenten wie Einstellungen, Empfindungen, Werte  
**Konative** Komponenten wie Fähigkeiten, Fertigkeiten Handeln

### Ethnozentrische Stadien

**Leugnen:** die Existenz kultureller Unterschiede wird verneint.

**Abwehr:** offene Ablehnung der kulturellen Unterschiede

**Bagatellisierung:** Unterschiede werden als unbedeutend betrachtet

**Anerkennung:** Wertfreie Anerk. kult. Unterschiede in d. Kommunikation u. Handlung.

**Anpassung:** vorsichtige Änderung eigens Verhaltens

**Eingliederung:** Kulturelle Verschiedenheiten werden in eigene Persönlichkeit integriert

### Phasen zum Erlernen interkultureller Kompetenz (nach Hofstede)

Bewusstwerden: Individuen anderer Gesellschaften sind besonders sozialisiert (erzogen)

Wissen: Bereitschaft, etwas über andere Kulturen zu lernen.

Fertigkeiten: Praktiken einer anderen Kultur sollen gelebt werden.

### Management der sozio.kulturellen Integration

Die Maßnahmen sind auf drei Ebenen durchzuführen. Auf der **kognitiven Ebene** erfolgt die Vermittlung von Kenntnissen über die andere Organisation. Auf der **affektiven** die Schaffung einer positiven Einstellung zu der anderen Kultur und auf der **verhaltensbezogenen Ebene** die Entwicklung von interkultureller Handlungskompetenz.

### Maßnahmen vor dem Zusammenschluss mit anderen Kulturen

Vor dem Zusammenschluss sind folgende Kriterien abzustimmen:

- **Geschäftszweck;** strategische Ziele, Ambitionen usw.
- **Erfolgsmaßstäbe;** anerkannte Erfolgskriterien wie Status oder Einkommen
- **Kognitive Strukturen;** generalisierte Wahrnehmungs- und Problemlösungsschemata
- **Arbeits u. Kommunikationsstiel;** Teamarbeit, Kommunikationswege, Arbeitsklima

### Maßnahmen in der Merger Phase

- **Vermittlung von Sachinformationen;** Begründung des Zusammenschlusses, Beschreibung der Partnerfirma und des Integrationsverlaufs
- **Schaffung von Akzeptanz;** Beruhigung der Mitarbeiter, Aufbau von Vertrauen, Schaffung einer positiven Einstellung

### Maßnahmen in der Postmerger Phase (kann sich über mehrere Jahre erstrecken)

- Das Ziel besteht in der Sensibilisierung der Führungskräfte für die Kultur des Partners und der Vermittlung von Verhaltenskompetenzen im Kontakt mit Angehörigen anderer Kultur.
- Methoden dazu sind Rollenspiele, Simulationen, Kompetenztraining, Teamentwicklung usw.

## • Handeln von Unternehmen. Definition der Unternehmensführung

Handeln von Unternehmen setzt voraus, dass wir **wollen (Ziele), kennen (Faktenwissen) und können (Prozesswissen)** für die Einheit „Unternehmen“ definieren

Die Aufgabe das Handeln **aller Einheiten** (Menschen, Computer, Gruppen...) **in einem Unternehmen** auf ein **gemeinsames, dem Unternehmen zuzuordnendes** Handeln zu orientieren ist die Unternehmensführung.

## ▪ Traditionelle und moderne Führungsansätze

Betriebliche Führung ist die situationsbezogene Beeinflussung des Unternehmens bzw. des Personals, die unter Einsatz von Führungsinstrumente auf einen gemeinsamen zu erzielenden Erfolg hin ausgerichtet ist. Jede Führungskraft hat die Aufgabe, das Arbeitsverhalten des Geführten zu steuern. Die Wirkung der Führung äußert sich im Verhalten des Geführten.

### Traditionell:

- Scientific Management: Ein Leistungs- und Effizienzdenken, der rationellste Einsatz von Menschen.
- Bürokritiemanagement: Ein streng hierarchischer Aufbau
- Psychotechnik: Leistung wird auch von psychologischen Faktoren beeinflusst
- Human-Relations-Bewegung: Menschliche Beziehungen sind für Arbeitsverhalten bedeutsam.

### Modern:

- Verhaltensansatz in der Führung: kooperativen, personenorientierten und aufgabenorientierten Führungsstil

Instrumente der Führung sind: Ziele setzen, Arbeit verteilen, Prozesse festlegen, Mittelbereitstellen, Informationen bereitstellen... **Integration und Motivation der Beteiligten.**

## ▪ Formen der Ausführungstätigkeiten von Führungstätigkeiten,

### Formalisierte Führung:

- Schriftliche Pläne, Organisationshandbücher, Vorschriften, Stellenbeschreibungen
- Argumente für eine formalisierte Führung: Absicherung, Professionalisierung, Allgemeingültigkeit, Legitimation, Offenheit

### Kommunikative Abstimmung

- Anweisungen, Absprachen

Schaffung einer Unternehmenskultur

## ▪ Führungsstile im Vergleich

### Führungsstile nach unterschiedlicher Orientierung des Vorgesetzten:

- Aufgabenorientiert: hohe Qualität und Quantität der Arbeit sind vorrangig, die Mitarbeiter müssen ihre Arbeitskraft maximal einsetzen
- Personenorientiert: die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter sind vorrangig, der Vorgesetzte unterstützt die Mitarbeiter in Ihrer Aufgabenerfüllung

### Führungsstile nach Art der Willensbildung:

- Autoritäre Führung: Vorgesetzter trifft Entscheidungen und erwartet Gehorsam (in Krisensituationen und Zeitdruck)
- Demokratische Führung: der Vorgesetzte bezieht seine Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess ein und erwartet sachliche Unterstützung
- Bürokratische Führung: Mitarbeiter werden als anonyme Faktoren bezeichnet, meist schriftliche Anordnungen und Vorschriften (autoritär)
- Patriarchalische Führung: die Mitarbeiter werden als Kinder bezeichnet und ihre Motivation durch Abhängigkeit bewirkt (autoritär)
- Laissez-Fair: der Leiter gibt den Mitarbeitern volle Freiheit

## ▪ Lernen und Lernfähigkeit

Lernen ist ein psychischer Prozess, der zu relativ (nur teilweise Bereitschaft umzulernen) stabilen Veränderungen im Verhalten oder im Verhaltenspotential führt und auf Erfahrungen aufbaut. Wir lernen immer etwas, was wir sofort benutzen.

Lernfähigkeit ist eine besondere Form der Fähigkeit einer Handlungseinheit. Sie basiert in ihrer höheren Form auf der Selbsterkenntnis der Handlungseinheit und befähigt diese sich selbst zu gestalten. Die Menschen erben eine spezifische Lernfähigkeit.

Kinder bis zum 6. Lebensjahr sind besonders lernfähig, da im Gehirn viele Synapsen gebildet werden. Später lernen wir nur noch indem wir einen Teil der Synapsen wieder entfernen (umlernen). Fremdsprachen können bis zum Alter von 9 Jahren besonders leicht erlernt werden und mit dem Alter nimmt unsere Lernfähigkeit ständig ab. Die Lust am lernen hängt immer mit der Neugier zusammen.

## ▪ Stufen des Lernen, Null-, anpassendes-, innovatives Lernen und Lernen des Lernens

- Null-Lernen:
  - Determinierte Reaktion
- Anpassendes lernen (Lernen I):
  - Lernen durch Veränderung von Parametern in vorgegebene methodische Schemata (z.B. sinkender Absatz erfordert mehr Werbung und mehr Verkaufsaktivitäten)
- Innovatives Lernen (Lernen II):
  - Lernen durch Bewertung und Entwicklung methodischer Schemata (z.B. sinkender Absatz führt zur Überprüfung, ob dies an zu wenig Werbung oder mangelnder Produktqualität liegt)
- Deutero Lernen (Lernen III):
  - Lernen des Lernens

## ▪ Formen des Lernens beim Menschen

1. Gewöhnung
2. Lernen am Erfolg (Belohnung)
3. Lernen durch Versuch und Irrtum
4. Beobachtungs- oder Nachahmungslernen
5. Lernen durch Einsicht, man verschafft sich zunächst einen Überblick über die möglichen Wege zum Ziel, ohne sofort zu handeln (weit entwickelter Lernprozess)
6. Lernen durch Traditionsbildung und Informationsweitergabe, Fähigkeit zu sprechen erleichtert uns abstrakte Lernprozesse gezielt weiterzugeben. Problem: Tradition macht konservativ.

Zu 2+3: Voraussetzungen für erfolgreiches Lernen: Motivation (Bereitschaft), Übung, Auswirkung (Belohnung), Verknüpfung zweier Ereignisse.

## ▪ Intelligenz und emotionale Intelligenz

Menschen lernen, je nach Lerntyp, am besten mit Verknüpfung von akustischen, visuellen, taktilen und emotionalen Reizen.

Lernen geschieht organisch, unter Beteiligung beider Hirnhälften, eine optimale Lernsituation braucht einen „sinnesfreudigen“ Lernraum.

Lange Zeit galt der IQ als der Maßstab für Erfolg. Nach neuesten Erkenntnissen ist aber die emotionale Intelligenz eines Menschen viel ausschlaggebender für seinen persönlichen und beruflichen Erfolg als der IQ. **Mit emotionaler Intelligenz werden eine ganze Reihe von Fähigkeiten und Komponenten beschrieben, wie z.B. Mitgefühl, Kommunikationsfähigkeit, Menschlichkeit, Höflichkeit.** Emotionale Intelligenz betrifft den Umgang mit uns selbst und mit anderen.

Elemente der emotionalen Intelligenz:

- Selbstbewusstsein: realistische Einschätzung der eigenen Persönlichkeit, also das Erkennen und Verstehen der eigenen Gefühle, Bedürfnisse, Motive und Ziele, aber auch das Bewusstsein über die persönlichen Stärken und Schwächen.
- Selbststeuerung: Fähigkeit, die eigenen Gefühle und Stimmungen durch einen inneren Dialog zu beeinflussen und zu steuern.
- Motivation: Sich selbst motivieren zu können heißt, immer wieder Leistungsbereitschaft und Begeisterungsfähigkeit aus sich selbst heraus entwickeln zu können.
- Empathie: Einfühlungsvermögen. Gemeint ist damit das Vermögen, sich in die Gefühle und Sichtweisen anderer Menschen hineinversetzen zu können und angemessen darauf zu reagieren.
- Soziale Kompetenz: Fähigkeit Kontakte und Beziehungen zu anderen Menschen zu knüpfen und solche Beziehungen auch dauerhaft aufrecht erhalten zu können.
- Kommunikationsfähigkeit: sich klar und verständlich auszudrücken und anderen Menschen aktiv und aufmerksam zuhören zu können.

## ▪ Wissen im Unternehmen, Wissensmanagement, Probleme

Wissensverteilung in Unternehmen: 24% auf Papier, 34% E-Dokumenten, 42% in den Köpfen.

Probleme / Lernhemmnisse in Unternehmen:

- Die meisten sehen sich als Teil eines Systems, auf das sie wenig Einfluss haben; Sie tun ihre Arbeit. Sie fühlen sich nicht verantwortlich für die Ergebnisse des gemeinsamen Zusammenwirkens aller Stellen
- „Der Feind ist da draußen“ Du sollst immer einen externen Sündenbock finden.
- Fixierung auf Ereignisse; Wir betrachten das Leben als eine Abfolge von Ereignissen und glauben, dass jedes Ereignis eine Ursache hat. Statt dessen müssen wir kreativ sein und die Welt selbst gestalten.
- Wir sind nicht in der Lage langsame Entwicklungen zu Erkennen.
- Illusion, dass wir aus Erfahrung lernen. Wir erfahren meistens nicht, wie sich unsere Entscheidungen auswirken.
- Mythos vom Managementteam; bei komplexen Problemen geht der Teamgeist zum Teufel