

## M.12

### Psychologische und pädagogische Handlungsfelder

# Arbeit ist das halbe Leben? – Eine Einführung in die Arbeits- und Organisationspsychologie

Timo Schuh, Anke Sölle



© RAABE 2021

© A.Dragan/Stock/Getty Images Plus

Wie begegnet man als Führungskraft den eigenen Mitarbeitern? Erreicht mehr, wer auf Augenhöhe kommuniziert und sich wertschätzend verhält? Welcher Führungsstil eignet sich für welchen Mitarbeiter? Und was zeichnet eine gelungene Unternehmenskultur aus? Was Generation Z sich in der Berufs- und Arbeitswelt wünscht und wie die Life-Work-Balance gelingt zeigt diese Einheit.

#### KOMPETENZPROFIL

<b>Klassenstufe:</b>	Jahrgangsstufen 11–13
<b>Kompetenzen:</b>	Führungsstile analysieren und vergleichen, Experimente überprüfen im Hinblick auf ihre Validität
<b>Methoden:</b>	Präkonzept, Textarbeit, Internetrecherche, Arbeit mit Video-Clips, Selbsttest, Rollenspiel, Einzel- und Partnerarbeit
<b>Thematische Bereiche:</b>	Bedeutung von Arbeit; Maslows Bedürfnispyramide; Führungsstile; Merkmale von Führungspersönlichkeiten; Arbeitsorganisation; Teamarbeit; Führungsstil und Unternehmenskultur; Johari Fenster; Feedback; Generation Z und die Berufswelt
<b>Medien:</b>	Primärtexte, Interviews, Videos, Bilder, Grafiken und Schaubilder
<b>Fachübergreifend:</b>	Sozialwissenschaften; Berufsorientierung

## Inhaltsverzeichnis

- 
- M 1**                    **Arbeit, Chefs und Kollegen – Ein Präkonzept ermitteln**
- M 1**            Arbeit, Chefs und Kollegen – Was denke ich darüber?
- 
- M 2**                    **Warum arbeiten Menschen? – Maslows Bedürfnispyramide verstehen**
- M 2**            Wie gelingt es, mit Maslow zu motivieren? – Bedürfnishierarchien erarbeiten
- 
- M 3**                    **Führungsstile im Fokus – Alphawolf, Teamplayer oder überflüssig?**
- M 3a**          Managementmodelle und Führungsphilosophien
- M 3b**          Die klassischen Führungsstile nach Kurt Lewin
- M 3c**          Moderne Führungsstile – Oder: Wer braucht noch einen Chef?
- 
- M 4**                    **Charisma – Der Königsweg zum Erfolg?**
- M 4a**          Charismatische Persönlichkeiten – Was macht sie aus?
- M 4b**          Charisma und Führungskompetenz – Angeboren oder erlernbar?
- 
- M 5**                    **Narzissmus – Die dunkle Seite der Macht?**
- M 5a**          Männlicher Narzissmus – Ein Fallbeispiel
- M 5b**          Narzissten – Verhasst, aber dennoch erfolgreich?
- 
- M 6**                    **Personenauswahl mit Psychologie – Der Schlüssel zum Erfolg**
- M 6a**          Was macht einen guten Test aus?
- M 6b**          Personalauswahl durch Fragebogen – Der Teufel steckt im Detail?

**Wie findet sich gutes Führungspersonal? – Chefwahl per Stimmzettel****M 7**

- M 7a** Chef per Stimmzettel? – Wahlen bei Haufe-umantis  
**M 7b** CEO Marc Stoffel über die Chefwahl: Wir betrachten Führung als Dienstleistung am Team

**Menschen arbeiten besser in Gruppen! – Warum wir gemeinsam stärker sind****M 8**

- M 8a** Was ist eigentlich eine Gruppe? – Eine Begriffsbestimmung  
**M 8b** Effekte von Gruppenarbeit – Faulenzen oder Leistung?  
**M 8c** Der Hawthorne-Effekt  
**M 8d** Vor- und Nachteile von Gruppenarbeiten im Visier

**Menschen arbeiten in Gruppen – Gemeinsam sind sie stark?****M 9**

- M 9a** Das Johari Fenster – Ein Blick ins Unbekannte  
**M 9b** Regeln erarbeiten für ein konstruktives Feedback  
**M 9c** Feedback – Überschätzt und kontraproduktiv?

**Generation Z – Eine Herausforderung für die Berufs- und Arbeitswelt?****M 10**

- M 10a** Generation Z – Wie von einem anderen Stern?  
**M 10b** Illoyal, verwöhnt, visionsfrei – Warum die Arbeitswelt vor Generation Z zittert

**Lernerfolgskontrolle****M 11**

- M 11** Klausur

**Erwartungshorizonte**

## Arbeit, Chefs und Kollegen – Was denke ich darüber?

M 1

### Aufgaben

1. Verteilen Sie sich in der Mitte des Klassenzimmers zwischen den beiden Schildern mit den Aufschriften „Ja“ und „Nein“.
2. Die Lehrkraft liest nun die erste Aussage vor. Ordnen Sie sich je nach Zustimmung oder Ablehnung der getroffenen Aussage den Schildern „Ja“ oder „Nein“ zu. Begeben Sie sich dann wieder in die Mitte des Klassenzimmers. Tauschen Sie sich dort mit Ihren Mitschülerinnen und Mitschülern aus, die sich der anderen Position zugeordnet hatten.
3. Die Lehrkraft liest anschließend die nächste Frage vor.
4. Nach der letzten Aussage werten sie gemeinsam die Fragerunde aus.
  - a) Welche Antworten auf welche Aussage haben Sie überrascht? Begründen Sie warum.
  - b) Wo ist es Ihnen schwergefallen, sich für eine Antwort zu entscheiden?
  - c) Gab es Aussagen, bei denen es schwierig war, eine Begründung zu finden bzw. die Begründung der anderen Seite nachzuvollziehen? Belegen Sie Ihre Aussage an Beispielen.



### Richtig oder falsch? – Wie beurteilen Sie folgende Aussagen?

#### I Zum Thema Arbeit im Allgemeinen

1. Menschen arbeiten nur, um Geld zu verdienen.
2. Wenn Gehalt und Freizeit stimmen, muss die Arbeit keine Freude bereiten.
3. Für mich muss Arbeit mehr sein als reine Pflichterfüllung.

#### II Zum Thema Führung

4. Frauen sind die besseren Chefs.
5. Vertrauen ist besser als Kontrolle.
6. Kritik ist hilfreich zur Verbesserung der eigenen Leistung.
7. Die richtigen Menschen für ein Unternehmen auszuwählen ist letztlich Glückssache.

#### III Zum Thema Arbeitsorganisation

8. Allein schafft man mehr als in der Gruppe.
9. In Zukunft möchte ich gerne in einem Team arbeiten.
10. Wir wollen anders arbeiten als unsere Eltern.

### Wie positioniere ich mich?



Zeichnung: Julia Lenzmann.

## M 2

## Wie gelingt es, mit Maslow zu motivieren? – Bedürfnishierarchien erarbeiten

Was ist Motivation? Die Antwort auf diese Frage sagt etwas aus über die Gründe, aufgrund derer wir handeln, die Intensität, mit der wir agieren und die Ziele, die wir verfolgen. Wer zufrieden mit seiner Arbeit ist, so die psychologische Grundannahme, ist auch motiviert, sie zu tun. Zu den wichtigsten Inhaltstheorien der Arbeitsmotivation zählt das Hierarchiemodell der Bedürfnisse nach Abraham Maslows. Es steht im Zentrum dieses Materials.

### Aufgaben

1. Schauen Sie sich folgendes Video an: <https://raabe.click/Arbeitspsychologie-Maslow>. Beschriften Sie dann die Abbildung der Bedürfnispyramide nach Maslow unten.
2. Erklären Sie das der Bedürfnispyramide zugrundeliegende Prinzip.
3. Wenden Sie die Pyramide Maslows auf die Arbeitswelt an. Ordnen Sie dazu folgende Aussagen, die Menschen über ihren Arbeitsplatz machen, den einzelnen Stufen der Pyramide zu:
  - a) Ich liebe es, in diesem Unternehmen zu arbeiten.
  - b) Ich arbeite in diesem Unternehmen nur, um Geld zu verdienen.
  - c) Ich bin Teil dieses Unternehmens.
  - d) Hauptsache, ich habe einen Arbeitsplatz.
  - e) Ich hoffe sehr, durch meine Arbeit andere Menschen inspirieren zu können.
  - f) Ich leiste einen entscheidenden Beitrag zum Gesamtergebnis.
  - g) Ich verlasse das Unternehmen aber auch, wenn ich ein besseres finde.
  - h) Es ist nur ein Job.
  - i) Ich bekomme eigentlich nicht genug Geld in diesem Unternehmen.
  - j) Ich leiste wichtige Arbeit und bin dabei erfolgreich.
4. Benennen Sie die Kritikpunkte des Wirtschaftspsychologen Prof. Dr. Uwe Kanning an diesem Modell.
5. Der Text: „Wie gelingt es, mit Maslow zu motivieren?“ schildert, welche Anreize Führungskräfte setzen können, um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemäß ihren Bedürfnissen zu motivieren. Übertragen Sie diese Erkenntnisse auf Ihren Schulalltag.
6. Führen Sie in Ihrer Klasse eine Umfrage durch: Gehen Sie zur Schule, um Freunde zu treffen oder um zu lernen?

**Warum gehen Sie zur Schule? – Um zu lernen oder um Freunde zu treffen?**



Bild: © ViewApart/iStock/Getty Images Plus.



Maslow



## M 3b

## Die klassischen Führungsstile nach Kurt Lewin

Führungskompetenz umfasst diejenigen Eigenschaften, die andere dazu bringen, jemandem zu folgen. Lange Zeit galt Führungsstärke als angeboren. Heute hält man sie zum Teil für erlernbar. Der Sozialpsychologe Kurt Lewin (1890–1947) begann schon 1939 Führungsstile zu erforschen.

## Aufgaben

1. Schauen Sie sich die beiden folgenden Videos an: <https://raabe.click/Arbeitspsychologie-Lewin1> und <https://raabe.click/Arbeitspsychologie-Lewin2>. Erklären Sie das Untersuchungsziel des Experiments.
2. Arbeiten Sie in Dreiergruppen. Benennen Sie Vor- und Nachteile der drei Führungsstile.



Lewin 1



Lewin 2

Vorteile	Nachteil	Führungsstile
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	Demokratischer Führungsstil
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	Autoritärer Führungsstil
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	Laissez-faire Erziehungsstil

3. Diskutieren Sie die Einteilung und Abgrenzung der Führungsstile nach Lewin.
4. Erörtern Sie den Vorschlag, eine Schule im Laissez-Faire-Stil zu führen.
5. Haben Sie Zeit? Dann recherchieren Sie im Internet nach der Summerhill School in Leiston/Suffok/UK. Wäre dies eine Schule, an der Sie gerne wären? Begründen Sie ihre Meinung.





## Charismatische Persönlichkeiten – Was macht sie aus?

M 4a

Lange Zeit wurde in der Persönlichkeit eines Führenden das Geheimnis des Erfolges gesucht. Der deutsche Soziologe Max Weber sah dabei im „Charisma“ das zentrale Merkmal außergewöhnlicher Menschen.

### Aufgabe

1. Die Personen unten gelten als charismatisch. Nennen Sie ausgehend von der Definition unten Eigenschaften, die diesen Personen zugeschrieben werden.



Mahatma Ghandi (1869–1948), Anführer der indischen Unabhängigkeitsbewegung; Tenzin Gyatso (\*1935), Dalai Lama seit 1940; John F. Kennedy (1917–1963), 35. US-Präsident, Barack Obama (\*1961), 44. US-Präsident, Marilyn Monroe (1926–1962), amerikanische Schauspielerin/Sängerin/Model. Lady Diana, Princess of Wales (1961–1997).

Bilder: Gandhi © foto\_abstract / iStock / Getty Images Plus. Dalai Lama © P. Deliss / The Image Bank / Getty Images. Kennedy © PictureLake / iStock / Getty Images. Obama © Joseph Sohm / The Image Bank. Marilyn Monroe © AGaeta / iStock / Getty Images. Lady Di © andylid / iStock Editorial / Getty Images.

### Charismatische Führung

Der Begriff charismatische Führung wurde erstmals 1919 von Max Weber (1864–1920) beschrieben. Er bezeichnete damit eine Herrschaftsbeziehung zwischen einem Charisma-Träger (Herrscher) und Charisma-Gläubigen (dem Volk). Charisma ist eine Eigenschaft, die dem Herrscher zugeschrieben wird. Für Weber war Charisma etwas Exzeptionelles, Außeralltägliches und nicht jedermann Zugängliches, das Menschen zu einer „ganz persönlichen Hingabe“ veranlasst.

- Der aus dem Griechischen stammende Begriff „Charisma“, der in der christlichen Tradition etwas „von Gott dem Menschen Geschenkes“ bedeutet, wird heute für Personen verwendet, die eine besondere Ausstrahlung und damit Wirkung auf andere Menschen haben. Sie stehen für Visionen. Es gehört zu ihren Stärken, Ziele und Werte motivierend zu vermitteln.

- irgendetwas, wenn es nicht von ihm stammt. ‚Haben Sie versucht, mit ihm zu reden?‘, fragte ich. ‚Mit dem Typ kann man nicht reden‘, seufzte sie. ‚Wenn ihm jemand mit einer Beschwerde kommt, dreht er sich einfach um und geht. Die Chefetage hat keine Ahnung. Bei denen ist er der totale Schleimer. Die wissen nicht, was los ist.‘
- Jane hatte ziemlich gelitten. Morgens vor der Arbeit rebellierte ihr Magen; nachts konnte sie nicht schlafen, weil ihr die schlimmsten Momente im Kopf herumkreisten. Ein Vorfall hatte ihr besonders zu schaffen gemacht. Vor dem gesamten Team hatte Drew ein Layout und Farbschema von ihr als ‚fad und fantasielos‘ abgetan. Doch eine Woche später hatte er ihre Arbeit bei einer Besprechung mit den Chefs vorgelegt und als seine ausgegeben. Egal wie sehr Jane versuchte, solche Gedanken auszublenden, sie tauchten immer wieder auf und ließen im Halbschlaf wilde Fantasien aufsteigen. So bot sie Drew einmal mit einer schnippischen Bemerkung Paroli, ein andermal wies sie ihn mit einer massiven Vorhaltung über seine destruktive Teammoral zurecht.
- Text: Nerdinger, Friedemann; Blickle, W.; Schaper, Gerhard: Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer Verlag, Heidelberg 2019. S. 55.*

## Narzissten – Verhasst, aber dennoch erfolgreich?

M 5b

### Aufgaben

1. Erläutern Sie ausgehend von M 5a und M 5b Schwierigkeiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von narzisstischen Vorgesetzten oder Kollegen bzw. Kolleginnen.
2. Stellen Sie Vermutungen an, warum dennoch Narzissten in Führungspositionen sind.
3. Erörtern Sie folgende Frage: Social Media – Nährboden für Narzissmus?

### Warum Narzissten sich häufiger durchsetzen

- Denn Hand aufs Herz: Wer von uns würde überhaupt von der Übernahme der amerikanischen Präsidentschaft träumen, ohne ein Gefühl der Grandiosität zu verspüren?
- Weitere Studien zeigen, dass der Grad des Narzissmus einer Person maßgeblich dafür verantwortlich ist, ob sie in eine Führungsposition aufsteigt – sogar unabhängig von ihrem Geschlecht, Selbstwertgefühl und wesentlichen Persönlichkeitsmerkmalen wie ihrer Extrovertiertheit oder Neugier. In gleicher Weise ergaben Laborexperimente mit führerlosen Gruppen einander zuvor nicht bekannter Menschen, dass sich Narzissten überdurchschnittlich häufig als Anführer solcher Gruppen durchsetzen. Warum?
- Zum einen verfügen Narzissten, tatsächlich oder vermeintlich, über einige positive Qualitäten, wie beispielsweise ein höheres Maß an Kreativität. In Wirklichkeit sind sie jedoch gar nicht kreativer als andere. Sie sind nur besser darin, anderen ihre Ideen schmackhaft zu machen. Des Weiteren verbringen Narzissten wesentlich mehr Zeit mit der Inszenierung der eigenen Person. Sie sind wahre Meister darin, sich nach außen perfekt zu präsentieren, und verführen die Menschen mit ihrer Attraktivität und ihrem Selbstbewusstsein (das [...] oft mit Kompetenz verwechselt wird). Die Imagepflege ist ein entscheidendes Kriterium, um sich Aufstiegschancen zu sichern, egal, ob Sie ein Narzisst sind oder nicht. Doch weil Narzissten mehr Zeit und Mühe in die Perfektionierung dieser Fähigkeit investieren als der Rest der Welt,





## M 8b

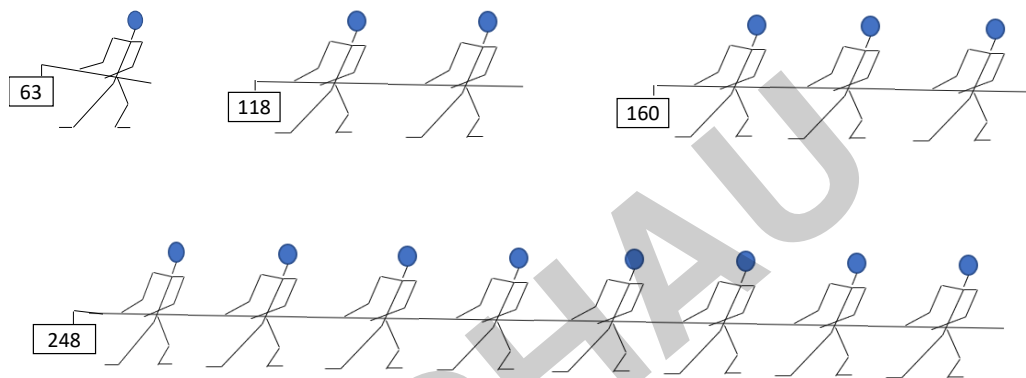
# Effekte von Gruppenarbeit – Faulenzen oder Leistung?



### Aufgaben

1. Der Agraringenieur Maximilian Ringelmann (1861–1931) erforschte 1882 den Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und Gruppengröße. Beschreiben Sie anhand der Grafik die Ergebnisse Ringelmanns. Finden Sie gemeinsam Erklärungen für diese Ergebnisse.
2. Diskutieren Sie, inwiefern sich diese Ergebnisse auf andere Felder menschlicher Zusammenarbeit übertragen lassen.

### Wer ist wie effektiv?



Anzahl der Personen	1	2	3	8
Gesamtkraft kg	63	118	116	248
Einzelleistung %	100	93	85	49

Zahlen zu finden unter © <https://livedoor.blogimg.jp/kaz911ys/imgs/1/8/189f0817.gif>

### Faulenzen in der Gruppe? – Einblicke in aktuelle Forschungsergebnisse

Das Wort „Drückeberger“ hat in unserer Sprache keinen guten Klang. Meist wird es Arbeitsunwilligen oder vermeintlichen Simulanten ans Revers geheftet. Faulenzen am Arbeitsplatz, Leistungszurückhaltung oder die Nutzung von Arbeitszeit zu privaten Zwecken sind jedoch weit verbreitet. Nicht so bekannt ist die allgemeine menschliche Tendenz, sich in Gruppen weniger anzustrengen. Sobald der Einzelne nicht mehr allein für sich arbeitet, sondern mit und für andere innerhalb eines Teams, sinkt für gewöhnlich sein Leistungsniveau. Schon vor hundert Jahren konnte der französische Agraringenieur Max Ringelmann in einem Experiment mit Studenten nachweisen, dass Einzelpersonen im Gruppen-

zusammenhang eine niedrigere Leistung an den Tag legen. Die Teilnehmer sollten in dieser Versuchsreihe an einem Tau ziehen, allein und als Gruppe. Je größer dabei die Gruppe wurde, desto weniger Kraft wandten die Teilnehmer auf. Dieser Effekt der Leistungsdegression wird seitdem als Ringelmann-Effekt bezeichnet.

#### Amerikaner prägten „Social Loafing“

Die amerikanischen Psychologen Bibb Latané, Kipling Williams und Stephen Harkins haben für dieses Phänomen 1979 den Begriff des „Social Loafing“ geprägt, was zu Deutsch so viel heißt wie Bummeln oder Faulenzen in der Gruppe. Der Einzelne segelt im Wind, den andere erzeugen. Dahinter muss nicht immer eine böse

## M 10a

## Generation Z – Wie von einem anderen Stern?

Eine neue Generation betritt den Arbeitsmarkt und mit ihr kommen neue Vorstellungen von Arbeitsorganisation und Führung ins Spiel.



Generation Z

## Aufgabe

1. Beschreiben Sie die Karikatur unten. Beantworten Sie mithilfe des Clips: <https://raabe.click/Arbeitspsychologie-Generation-Z> die Elemente der Karikatur.

## Generation Z – Wie von einem anderen Stern?



Anmerkung: HR = Human Resources (Personalabteilung)

© Barbara Roth • Cartoons by Roth.

# Klausur

# M 11

## Aufgaben

1. Analysieren Sie die Führungsstile, die Marc Haader in dem Unternehmen, in dem er arbeitet, kennenlernt. [Hinweis: Der Operator „analysieren“ bedeutet, Materialien oder Sachverhalte systematisch untersuchen und auswerten.]
2. Erläutern Sie, welche Veränderungen in der Unternehmenskultur unter der neuen Vorgesetzten zu erwarten sind. Gehen Sie dabei auch darauf ein, welche Schwierigkeiten Herr Haader in dem Unternehmen zukünftig haben wird.
3. Für Haaders neue Vorgesetzte ist das Thema Feedback zentral, um die Arbeitsleistung der Mitarbeiter zu steigern.
  - a) Erläutern Sie anhand des Johari-Fensters die Funktion von Feedback.
  - b) Erläutern Sie die Grenzen von Feedback im autoritären Führungsstil im Vergleich zum demokratischen.
  - c) Erörtern Sie, ob Feedback grundsätzlich ein geeignetes Mittel zur Steigerung von Arbeitsleistung und Motivation ist.

## Führungswechsel an Marc Haaders Arbeitsplatz

Seit mehr als acht Jahren arbeitet Marc Haader (36) als Informatiker in einem mittelgroßen Unternehmen. Wenn man ihn fragt, wie er sich selbst beschreiben würde, kämen ihm die Eigenschaften neugierig, wissbegierig und innovativ als erstes in den Sinn. Er sagt von sich selbst, dass er sich gerne mit seinem Wissen einbringt, am liebsten im Team arbeitet und leistungsbereit ist. Er fühlte sich mit dem Unternehmen bisher eng verbunden. Es ist seine erste feste Arbeitsstelle nach seinem Studium.

Mit seinem Vorgesetzten Hans Ulrich kam er immer gut zurecht. Er schätzte an ihm die Wertschätzung, die er jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin zukommen ließ, unabhängig davon, wie lange er bzw. sie schon zum Unternehmen gehört und für was er bzw. sie zuständig ist. Ulrich hatte stets eine offene Tür – war seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugewandt, an ihnen interessiert und bei Fragen konnte man sich an ihn wenden. Gelang einem Mitarbeiter ein Projekt nicht, munterte er ihn auf und motivierte ihn bzw. sie, nach einem anderen Lösungsweg zu suchen. Dabei hielt er es wie Steve Jobs, der schon vor über 25 Jahren über seine Erfahrungen bei Apple berichtetet, als er gefragt wurde, was das Wichtigste war, was er dort gelernt habe: „Ich betrachte meine Mitarbeiter jetzt längerfristig. Statt jemandem bei einem Fehler die Verantwortung zu entziehen und es selbst zu machen, helfe ich der Person zu erkennen, wo der Fehler liegt.“

Vor drei Monaten kam Ulrich bei einem tragischen Autounfall ums Leben. Haader und seine KollegInnen haben seit zwei Monaten eine neue Vorgesetzte, die sich, nicht nur was Geschlecht und Alter anbelangt, deutlich von ihrem Vorgänger unterscheidet. Ulrich, der im vergangenen Jahr die Belegschaft zu einem Umtrunk anlässlich seines 65. Geburtstags eingeladen hat, legte viel Wert auf die Atmosphäre in seinem Unternehmen. Dafür war es ihm wichtig, die Mitarbeiter in betriebliche Entscheidungen mit einzubeziehen. Er bot regelmäßig Plattformen an, auf denen über anstehende Projekte u. Ä. sachlich diskutiert werden konnte und wo sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbringen konnten. Auch über Fehler und Fehlentwicklungen im Unternehmen wurde hier gesprochen, nicht, um die Mitarbeiter bloßzustellen, sondern um Hilfestellungen und Unterstützung zu gewährleisten. Dafür nahm er in Kauf, dass Entscheidungsprozesse länger dauerten, als es ohne diese Prozesse nötig wäre.