

Didaktische Bearbeitung der Situationsaufgabe „Mitarbeitermotivation in der Fahrzeugmontage“

Tipps zur Gestaltung eines handlungsorientierten Unterrichts mit Schwerpunkt Führung/Personal

DAIMLERCHRYSLER



Firma: DaimlerChrysler AG, Werk Rastatt (J. Lust, C. Meyer)

Modellversuchsbereich: IHK Karlsruhe (R.Barthold)

Bearbeitung: Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (Andreas Schwarz)

INHALT

1. Allgemeine Informationen

2. Themenbereich I

2.1. Aufgabe 1: Begriff „Motivation“

2.2. Aufgabe 2: Führung und Motivation

2.3. Aufgabe 3: Motivationstheorien

2.4. Aufgabe 4: Förderung der Motivation im Betrieb

3. Themenbereich II: Organisation und Motivation

3.1. Aufgabe 1: Entwicklung eines eigenen Organisationsmodells

4. Themenbereich III: Kommunikation und Motivation

4.1. Aufgabe 1: Motivationsfördernde Kommunikationsmethoden

5. Themenbereich IV: Gruppenarbeit und Motivation

5.1. Aufgabe 1: Gruppenformen

5.2. Aufgabe 2: Organisation von Gruppen

6. Themenbereich V: Folgen sinkender Motivation im Werk Rastatt

6.1. Aufgabe 1: Reduzierung der Qualitäts-Stops

1. Allgemeine Informationen

Im folgenden werden die Aufgabenstellungen und eine mögliche planerische Gestaltung für einen Lernprozess mit dem Thema „Motivation der Mitarbeiter“ dargestellt. Es ist kein „Rezept“ der handlungsorientierten Lernprozessgestaltung, sondern lediglich eine Option, eine Möglichkeit von vielen, wie ein Lernprozess ablaufen und gesteuert werden kann.

Die fünf Themenbereiche bauen auf einer Situationsbeschreibung auf, die von Herrn Lust, Meister im Bereich Türevormontage des Werks Rastatt geschildert wurde. Jeder Themenbereich beinhaltet die Aufgabenstellungen zum jeweiligen Thema, inhaltlichen und methodischen Überlegungen („a“ und „b“) sowie die Reflexionen im Hinblick auf Handlungsorientierung („c“). Diese Reflexionen beruhen auf den vorher formulierten gestalterischen Merkmalen und didaktischen Prinzipien für einen handlungsorientierten Lernprozess. Vor allem werden die Kriterien „Ganzheitlichkeit“ „Lebenspraktische Relevanz“ und „Ermöglichung vollständiger Handlungen“ angelegt. Diese Kriterien beruhen auf den wissenschaftlichen Grundlagen des handlungsorientierten Unterrichts.

Es wird auch ein Versuch unternommen, jede Methode im Hinblick auf Handlungsorientierung zu bewerten, wobei die Bewertungsskala von

- „erfüllt das Kriterium voll und ganz“ (mit Ziffer „3“ gekennzeichnet) über
- „erfüllt das Kriterium zum Teil“ (mit Ziffer „2“ gekennzeichnet) bis
- „erfüllt das Kriterium gar nicht“ (mit Ziffer „1“ gekennzeichnet) geht.

Jede Aufgabe wird mit einem Vorschlag für die Verwendung von Medien („d“) und Zeitdauer („e“) abgeschlossen.

2. Themenbereich I: Motivation und Führung

2.1 Aufgabe 1: Begriff "Motivation"

Überlegen Sie, was Sie unter dem Begriff „Motivation“ verstehen, und was Sie persönlich an Ihrer Arbeit motiviert bzw. nicht motiviert. Verdeutlichen Sie bitte Ihre Aussagen mit Beispielen aus dem Praxisfeld.

a) Inhaltliche Überlegungen

Die begriffliche Bestimmung der Motivation ist als Einstieg in das Thema gedacht. Dabei ist vor allem wichtig, „nicht mit der offenen Tür ins Haus fallen“, d.h. die Teilnehmer mit der begrifflichen Fülle aus der Wissenschaft nicht zu überfordern. Es geht bei dieser Aufgabe zum einen darum, persönliche Erfahrung mit der Motivation zu vergegenwärtigen, und zum anderen sich in die betriebliche Praxis hineinzudenken. An dieser Stelle ist ein Austausch der Erfahrungen zum Umgang mit diesem Thema möglich.

b) Methodische Überlegungen

An dieser Stelle eignet sich Brainstorming mit anschließender Präsentation optimal, da bei dieser Methode das Wissen und das Unwissen nicht gewertet werden (sollten).

Die Einfälle der Teilnehmer werden dokumentiert und können durch die Pinnwandgestaltung über den ganzen Lernprozess weiter verwendet werden.

Die Methode schafft Struktur und Übersichtlichkeit über die Ergebnisse der Einzelarbeit.

Die kurze Präsentation eigener Überlegungen und Beispiele sorgt für weitere Gedankenanstöße. Präsentation vor der Gruppe wird damit geübt und gelernt.

Der Dozent kann an die Teilnehmer Kärtchen in drei verschiedenen Farben verteilen. Auf den einen Kärtchen sollen die Teilnehmer notieren, was sie unter Motivation verstehen, auf der anderen, was sie beim Arbeiten motiviert und auf den letzten, was sie demotiviert.

Zu mindestens einem der jeweiligen Punkte sollten die Teilnehmer sich ein Beispiel aus ihrer betrieblichen Praxis überlegen.

Vor oder während der Einzelarbeit wird eine Pinnwand vorbereitet, die in drei Spalten mit folgenden Überschriften aufgeteilt ist:

Spalte 1: „Was heißt Motivation“?,

Spalte 2: „Welche Faktoren motivieren mich bei der Arbeit ?“,

Spalte 3: „Welche Faktoren können mich bei der Arbeit demotivieren?“

Die Kärtchen werden dementsprechend beim Zusammentragen der Ergebnisse eingeordnet.

Dabei ist es wichtig, dass jeder Teilnehmer seine Kärtchen selbst präsentiert.

Die Fragen aus dem Plenum können gleich an den jeweiligen Referenten gestellt werden.

c) Reflexion der Methode im Hinblick auf Handlungsorientierung

Methode 1: Brainstorming

Brainstorming gehört zu den kreativen Methoden, die einen großen Vorteil im Hinblick auf freie gedankliche Entfaltung aufweisen.

Mit Hilfe dieser Methode ist es möglich, das „Hineindenken in die Praxis“ anzuregen und damit den Bezug zur praxisnahen Arbeitswelt zu gewährleisten.

Die Fragen oder Situationen können sowohl einfache als auch komplexe sein. Ebenfalls ist es möglich, mit Brainstorming in fächerübergreifende und praxisbezogene Fragen einzusteigen.

Brainstorming fördert bei den Teilnehmern das selbständige Denken im Hinblick auf die Problemlösung.

Im Sinne des handlungsorientierten Lernens weist Brainstorming allerdings einige Mängel hinsichtlich der Realisierung vollständiger Handlungen auf. Im Rahmen eines Brainstormings können zwar „Denkhandlungen“ (Aebli) vollzogen werden, für die Planung, Durchführung und Bewertung von Handlungen ist die Methode jedoch wenig geeignet. Vielmehr können mit Brainstorming „kurze“ Lerninhalte behandelt werden, die einen Einstieg in die komplexere Materie ermöglichen. Im Hinblick auf gestalterische Merkmale der handlungsorientierten Lernprozesse lässt sich die Methode folgendermaßen bewerten:

Ganzheitlichkeit	Berufspraktischer Bezug	Realisierung vollständiger Handlungen
2	2	1

Tabelle 1: Bewertung der Methode „Brainstorming“ im Hinblick auf Handlungsorientierung

Methode 2 Präsentation: die Reflexion zu dieser Methode wird im Rahmen des Themenbereichs II stattfinden.

d) Benötigte Medien: Kärtchen in drei verschiedenen Farben, Filzstifte, Pinnwand mit Überschriften, die von den Teilnehmern vorbereitete Kärtchen mit den jeweiligen Stichpunkten.

e) Zeit:

Für die Gestaltung dieser Aufgabe sollten etwa

- 10 Min für Klärung der Aufgabenstellung,
- 15 Min. für die Einzelarbeit,
- 5 Min. pro Teilnehmer für die Präsentation (5*25= 125 Min.) verwendet werden.

2.2 Aufgabe 2: Führung und Motivation

Der Begriff der Führung beinhaltet eine zielorientierte Beeinflussung von Personen. Bitte versuchen Sie, die verschiedenen Führungsmethoden und deren motivationale Wirkung auf die Mitarbeiter zu ermitteln. Dabei sollten sowohl die positiven als auch die negativen Auswirkungen der jeweiligen Führungsmethode berücksichtigt werden.

a) Inhaltliche Überlegungen

Hier geht es um die Ermittlung des Zusammenhangs zwischen Führung und Motivation. Da die angehenden Meister auch potentielle zukünftige Führungskräfte auf mittlerer Ebene sind, verdient dieses Thema einen besonderen Stellenwert.

So geht es bei dieser Aufgabe darum, die Führungsmethoden in ihren Modellen kennen zu lernen (von dem autoritären bis zum kooperativen Führungsstil), und die mögliche Wirkung dieser Führungsstile auf die Motivation der Mitarbeiter zu überlegen.

b) Methodische Überlegungen

Bei dieser Aufgabe ist es zunächst wichtig, kurz die existierenden Führungsmodelle zu erläutern und zu diskutieren. Deswegen:

Schritt 1: Vortrag des Dozenten

Kurze Erläuterung der Führungsstile durch den Lehrenden: Somit wird ein Überblick über das Thema verschafft und Grundlagen zum Thema vermittelt.

Schritt 2: Gruppenarbeit mit gegensätzlichen Standpunkten:

Die Teilnehmer teilen sich in Kleingruppen auf.

Da es in der Arbeitswelt oft darum geht, mit den Personen zu arbeiten, die man entweder nicht gut kennt oder sogar nicht mag, ist hier das Zufallsprinzip insofern gut geeignet, da man sich auf fremde Personen bei der Zusammenarbeit einstellen und mit ihnen arbeiten kann / muss.

Die Zahl der Personen in den Gruppen sollte 5 nicht übersteigen.

Jede Gruppe wählt einen der beiden Aspekte der Fragestellung zur Bearbeitung.

Aspekt 1: motivierende Führungsmethoden.

Aspekt 2: demotivierende Führungsmethoden.

Man sollte dabei beachten, dass die Gruppen sich gleichmäßig verteilen, so dass sich am Ende zwei „Lager“ mit ungefähr gleicher Personenzahl bilden.

Diese Aufteilung soll für die schnellere und gleichzeitig ausführlichere Bearbeitung der Fragestellung sorgen.

Die Gruppen, die den **Aspekt 1** gewählt haben, sollten die Führungsmethoden bearbeiten, die ihrer Meinung nach positive Wirkung auf die Motivation der Mitarbeiter haben. Zudem soll eine betriebliche Situation erarbeitet werden, in welcher der jeweilige Führungsstil keine Wirkung zeigt (bzw. demotivieren kann).

Die Gruppen, die sich für den **2. Aspekt** entschieden haben, sollen über die Führungsstile nachdenken, die eventuell negative Auswirkung auf die Motivation der Mitarbeiter haben. Auch hier soll eine Situation erarbeitet werden, in der die demotivierenden Führungsstile doch motivieren können.

Die Ergebnisse werden auf größeren Plakaten festgehalten und im Anschluss im Plenum von einer oder mehreren Personen pro Gruppe präsentiert.

c) Reflexion der Methoden im Hinblick auf Handlungsorientierung:

Methode 1: Vortrag

Bei einem Vortrag konzentriert sich die Aufmerksamkeit der Lernenden auf den Lehrenden, der die Aufgabe hat, die Sachzusammenhänge prägnant und systematisch zu vermitteln.

Bei dieser Methode konzentriert sich die ganze Aufmerksamkeit der Lernenden bei dem Dozenten. In diesem Sinne kann dabei nicht von „vollständigen Handlungen“ gesprochen werden. Jedoch ist es möglich einen engen Praxisbezug herzustellen und fächerübergreifendes Wissen zum Teil weiterzugeben.

Bei dieser Methode kann nur von „Kopfaktivitäten“ der Lernenden gesprochen werden. Somit gehen Selbständigkeit der Lernenden bei der Problemlösung und Interaktion zum großen Teil unter.

Durch einen Vortrag kann ebenfalls die Zielgruppenorientierung nur zum Teil ermöglicht werden, da der Dozent die Konzentration auf sich lenkt. Die Gruppe wird von dem Dozenten mehr oder weniger „bestimmt“.

Die Methode lässt auch sehr wenig Raum für das reflexive Lernen, da es hauptsächlich um die reine Wissensvermittlung geht.

Obwohl ein Vortrag nur bedingt als „handlungsorientiert“ bezeichnet werden kann, darf seine Bedeutung nicht unterschätzt werden. Insbesondere beim Einstieg in komplexere Lerninhalte, bei Entfaltung des Problems, der Einführung neuer Begriffe sowie Ableitung der Gesetzmäßigkeiten sind Phasen der erläuternden Erklärungen

als eine Form des Vortragens immer noch unabdingbar (vgl. Pätzold 1993, S. 153 ff.). Der Vortrag in handlungsorientierten Lernprozessen ist zwar keine „zentrale“ Methode, es lässt sich jedoch feststellen, dass diese Lernart mindestens unterstützend eingesetzt werden muss.

Aus diesen Überlegungen heraus kann die Methode folgendermaßen eingeschätzt werden:

Ganzheitlichkeit	Berufspraktischer Bezug	Realisierung vollständiger Handlungen
2	2	1

Tabelle 2: Bewertung der Methode „Vortrag“ im Hinblick auf Handlungsorientierung

Methode 2: Gruppenarbeit

Gruppenarbeit ist eine Methode, die auf Grund der teamähnlichen Arbeit einen sehr engen Praxisbezug aufweist.

In einer Gruppenarbeit steht die ganze Gruppe vor einem Problem, das gelöst werden muss, jedes Gruppenmitglied ist für diese Lösung verantwortlich und muss die Entscheidung mittragen. Demzufolge ist Gruppenarbeit eine sehr praxisorientierte Methode.

Gruppenarbeit ermöglicht ebenso das fächerübergreifende Lernen im hohen Maße. Es sind mehrere Menschen mit verschiedenen Kenntnissen und Erfahrungen, die sich zusammensetzen und so eine komplexere Problembearbeitung ermöglichen.

Durch den kleineren Rahmen der Gruppenarbeit wird ebenso die Aktivität jedes Gruppenmitglieds gefordert.

Das interaktive Lernen ist dabei im hohen Maße möglich. Es werden solche Schlüsselkompetenzen wie Kooperations-, Kommunikations- oder auch Konfliktfähigkeit geübt.

Die Selbständigkeit des Lernenden geht allerdings dabei zum Teil unter, da es um kollektive Lösungen des Problems geht, in der eigene Interessen teilweise zurückgestellt werden müssen. Grundsätzlich bietet die Gruppenarbeit eine gute Reflexionschance. Dabei ist es einem Lernenden eher möglich, seine Gedanken im Hinblick auf den eigenen Lernprozess zu offenbaren als in einer Großgruppe.

Speziell bei diesem Thema setzen sich die Teilnehmer nicht nur mit den Einflüssen auf die Motivation, sondern besonders mit der **Perspektive des Vorgesetzten** auseinander.

Die Präsentation schließlich dient zur Erweiterung der Basisqualifikation der zukünftigen Meister.

Man sollte also darauf achten, dass die präsentierenden Personen sich in späteren Aufgaben abwechseln.

Alle drei angelegte Kriterien der handlungsorientierten Lernprozesse in gestalterischer Hinsicht werden mit dieser Methode erfüllt. Damit ist die Möglichkeit des Lernens mit allen Sinnen (kognitiv, geistig, körperlich) gegeben. Ebenso können damit die vollständigen Handlungen vollzogen und eine lebenspraktische Relevanz gewährleistet werden. Gruppenarbeit lässt einige Variationen zu, so dass es die Aufgabe des Lehrenden sein soll, auf die sich entwickelnde Gruppenprozesse zu achten. So kann mit der Methode „Gruppenarbeit“ ein hoher Grad an Handlungsorientierung gewährleistet werden.

Folgende Bewertung der Methode wird also vorgenommen (nächste Seite):

Ganzheitlichkeit	Berufspraktischer Bezug	Realisierung vollständiger Handlungen
3	3	3

Tabelle 3: Bewertung der Methode „Gruppenarbeit“ im Hinblick auf Handlungsorientierung

d) Benötigte Medien: Übersichtstabelle mit Führungsstilen (zur Erläuterung), Plakate, Filzstifte, Flipchart.

e) Zeit:

Für die Gestaltung dieser Aufgabe sollen etwa

- 15 Min. zur Erläuterung der Führungsstile,
- 40 Min. Gruppenarbeit,
- 15 Min. pro Gruppe für die Präsentation (4 Gruppen*15=60 Min.)

verwendet werden.

2.3 Aufgabe 3: Motivationstheorien

In der Motivationsforschung wird häufig die „Zwei-Faktoren-Theorie“ von Herzberg erwähnt. Er unterscheidet Kontextfaktoren (z.B. Gehalt, Status), die zu extrinsischer Motivation führen, von sog. Inhalts- oder Contentfaktoren (z.B. Leistung, die Arbeit selbst), die intrinsische Motivation bewirken. Ordnen Sie die von Ihnen in Teilaufgabe a) genannten Faktoren in das Modell ein.

a) Inhaltliche Überlegungen

Diese Aufgabenstellung hat zum einen das Kennenlernen der Herzbergtheorie als Ziel, zum anderen dient sie der Rückkoppelung der in der Aufgabe 1 erarbeiteten Motivationsfaktoren und deren Verbindung zu der wissenschaftlichen Motivationsforschung.

b) Methodische Überlegungen

Schritt 1: Am Anfang soll ebenfalls, wie in der Aufgabe 2, eine kurze Erläuterung der verschiedenen Motivationstheorien durch den Lehrenden in Form eines Vortrags stattfinden (Ulrich, Herzberg, Oldham & Hackman).

Schritt 2: Einzelarbeit als Selbstkontrolltest

Die Teilnehmer sollen in diesem Test die Faktoren in die entsprechenden Spalten einordnen.

Die Tests können während der nachfolgenden Gruppenarbeiten vom Dozenten angeschaut, eventuell korrigiert und an die Teilnehmer zurückgegeben werden. So bleiben die Notizen als Seminarunterlage den Teilnehmern zum Nachschauen erhalten.

c) Reflexion der Methode im Hinblick auf Handlungsorientierung:

Methode 1: Reflexion zum Vortrag – siehe Reflexion der Methode zu der Aufgabe 2

Methode 2 : Einzelarbeit

Einzelarbeit ist eine Methode, die eine intensive, ungestörte Auseinandersetzung mit einem Lerngegenstand ermöglichen soll.

Sie ist für die Bearbeitung komplexer Fragestellung wenig geeignet. Vielmehr geht es bei dieser Methode darum, präzise Teilfragen einer ganzen Aufgabe zu bearbeiten

Die „Denkaktivität“ des Lernenden ist bei dieser Methode vorhanden. Allerdings fehlt die interaktive Auseinandersetzung mit den Inhalten.

Die Interessen, Erfahrungen und Kenntnisse der Teilnehmer können bei dieser Methode nur bedingt berücksichtigt werden, da es sich bei einer Einzelarbeit meistens um vorgegebene Aufgaben handelt.

Einzelreflexion bzw. Rückblick auf den eigenen Lernprozess kann durch diese Methode gewährleistet werden.

Die Bewertung der Methode im Hinblick auf Handlungsorientierung kann folgendermaßen ausfallen:

Ganzheitlichkeit	Berufspraktischer Bezug	Realisierung vollständiger Handlungen
2	3	2

Tabelle 4: Bewertung der Methode „Einzelarbeit“ im Hinblick auf Handlungsorientierung

d) Benötigte Medien: Folie / Overheadprojektor (zum Vortrag), die Pinnwand aus der Aufgabe „Begriff „Motivation“, Formulare für den Kurztest.

e) Zeit:

Für die Gestaltung dieser Aufgabe sollen etwa

- 15 Min. zur Erläuterung,
- 20 Min. für den Test

verwendet werden.

2.4 Aufgabe 4: Förderung der Motivation im Betrieb

Erarbeiten Sie bitte die konkreten Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitermotivation in Ihrem Praxisfeld unter Berücksichtigung der vorher besprochenen Motivationstheorien und Führungsmethoden. Berücksichtigen Sie dabei auch organisationelle Gesichtspunkte.

a) Inhaltliche Überlegungen

Diese Aufgabe dient als Zusammenfassung der bisher erarbeiteten Theorien und soll den Transfer in die Praxis gewährleisten.

b) Methodische Überlegungen

„Branchenähnliche“ Gruppenarbeit

Schritt 1: Wenn möglich, sollen sich die Teilnehmer in Gruppen von ähnlichen Branchen bilden.

Die Teilnehmer sollen zunächst versuchen, sich an die demotivierenden Faktoren an ihrem Arbeitsplatz zu erinnern.

Im **zweiten Schritt** soll über die Verbesserungsvorschläge unter der Berücksichtigung der Motivationstheorien und der verschiedenen Führungsmethoden nachgedacht werden. Diese Vorschläge können bis zur Veränderung der Arbeitsstrukturen gehen.

Die Ergebnisse werden für die spätere Präsentation festgehalten (Plakate, Folien, usw.) und durch die jeweiligen Gruppen präsentiert.

c) Reflexion der Methode im Hinblick auf Handlungsorientierung

Da die Teilnehmer in ähnlichen Branchen ähnliche Erfahrungen machen, ist die Gruppeneinteilung nach Branchen hier sinnvoll.

In dieser Aufgabenstellung wird das vorher vermittelte Material wiederholt und verfestigt.

Im Sinne des Modells der vollständigen Handlung findet hier eine Verinnerlichung des Gelernten statt. Außerdem ist der enge Praxisbezug und dementsprechend der Bezug zur realen Umwelt bei der Ausführung dieser Aufgabe gewährleistet. Reflexion zur Gruppenarbeit siehe Themenbereich I, Aufgabe 2.

d) Benötigte Medien: Plakate, Folien, Filzstifte

e) Zeit:

Für die Gestaltung dieser Aufgabe sollen etwa

- 90 Min für die Gruppenarbeit,
- 15 Min. pro Gruppe zur Präsentation der Ergebnisse (4 Gruppen*15 Min.=60Min.) verwendet werden.

Phase	Zeit	Lernziel	Lerninhalt	Sozialform	Methode	Medien
Aufgabe 1	150 Min	Reflexion eigener Erfahrungen mit dem Begriff Motivation	Begriff Motivation	Einzelarbeit, evtl. Diskussion	Brainstorming	Kärtchen in drei versch. Farben, Pinnwand, Filzstifte
Aufgabe 2	115 Min	Zusammenhang zwischen Führung und Motivation verstehen	Führungsstile und Motivation	Gruppenarbeit, Plenum	Gruppenarbeit, in zwei Aspekte aufgeteilt	Plakate, Filzstifte
Aufgabe 3	35 Min	Zusammenhang der wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Motivation mit persönlichen Erfahrungen	Motivationsmodelle von Herzberg, Oldham, usw.	Einzelarbeit	Einzelarbeit als Selbstkontrolltest	Pinnwand von der Aufgabe 1, Formulare zum Selbstkontrolltest
Aufgabe 4	150 Min	Umsetzung des vorher behandelten in die Praxis	Maßnahmen zur Steigerung der Motivation	Gruppenarbeit, Plenum	Branchenähnliche Gruppenarbeit	Präsentationsmaterialien

Tabelle 5: Übersicht zum Themenbereich I

3. Themenbereich II: Organisation und Motivation

3.1 Aufgabe1: Entwicklung eines eigenes Organisationsmodells

Stellen Sie sich vor, Sie müssten die Abteilung im Werk Rastatt "motivationsförderlicher" reorganisieren.

Wie könnten Ihrer Meinung nach die neuen Strukturen gestaltet werden ? Was müssen Sie bei der Reorganisation der Abteilung berücksichtigen?

Entwickeln Sie Ihr eigenes Organisationsmodell, das Ihrer Ansicht nach die Motivation im Werk Rastatt fördern würde.

a) Inhaltliche Überlegungen

Um diese Aufgabe auszuführen, werden bestimmte Vorkenntnisse zu den Organisationsmodellen benötigt. In inhaltlicher Hinsicht ist es deswegen notwendig, die Grundlagen der Organisation im Betrieb zu erläutern. Der Schwerpunkt soll dabei auf die Organisationsmodelle gelegt werden, die in heutigen Betrieben und vor allem im Werk Rastatt aktuell sind.

b) Methodische Überlegungen

Schritt 1: Vortrag des Trainers zu verschiedenen Organisationsformen (Einlinien-, Stab-Linien-Organisation, funktionale Org., Matrixorganisation usw.)

Schritt 2: Einzelarbeit. Auf größeren Plakaten soll das eigene Organisationsmodell, das „motivationsförderlicher“ sein sollte, festgehalten werden.

Schritt 3: Präsentation durch die Galeriemethode

Die Teilnehmer hängen ihre Ergebnisse an die Wand. Es findet eine „Ausstellung der Motivationsmodelle“ statt.

Nach Bedarf beantwortet der jeweilige Teilnehmer die Fragen zu seinem Modell.

Am Schluss können sich die Teilnehmer für die besten Modelle entscheiden, die dann im Plenum ausführlich präsentiert werden sollen.

c) Reflexion der Methoden im Hinblick auf Handlungsorientierung

Methode 1: Vortrag

Im Vortrag wird ein Überblick über die verschiedenen Organisationsformen und ihre Wirkung auf die Motivation gegeben. Reflexion zur Methode siehe auch Themenbereich I, Aufgabe 3.

Methode 2: Einzelarbeit

In der Einzelarbeit können die Teilnehmer ihre Kreativität und Phantasie verwirklichen. Offenheit für jedes Modell ist deswegen erwünscht. Reflexion zur Methode siehe Themenbereich I, Aufgabe 3.

Methode 3: Präsentation durch Galeriemethode

Bei der Galeriemethode wird eine Übersicht über alle Modelle gegeben. Außerdem können die erstellten Modelle über die Lerneinheit bestehen bleiben und immer wieder angeschaut und vergegenwärtigt werden. Bei der Präsentation geht es um das Darstellen von Lösungen bzw. der Lösungswege oder eines noch nicht gelösten Problems bzw. einer nicht gelösten Fragestellung, die zur Diskussion in der ganzen Gruppe gestellt wird.

Diese Methode orientiert sich an die vollständige Handlung. Es wird meistens ein ganzheitliches Problem bzw. eine komplexe Situation vorgestellt, das auch fächerübergreifendes Wissen erfordert. Enger Praxisbezug kann ebenso durch die Komplexität der Situationen gewährleistet werden.

Eine Besonderheit dieser Methode ist, dass die Teilnehmer in dem Fall die Möglichkeit haben, den Stoff, das Wissen selbst zu vermitteln (Förderung der Methodenkompetenz bei den Lernenden). Jedoch wird durch diese Methode, ähnlich dem Frontalunterricht, die Aufmerksamkeit auf die vortragende Person gelenkt. Es ist also theoretisch wichtig, dass jede Person zu einer Präsentation kommt, was praktisch nicht immer möglich ist. Die Methode orientiert sich auch an die Lerngruppe, da es bei der Präsentation meistens um Probleme und Fragestellungen geht, die die Lernenden interessieren. Reflexion im Hinblick auf die Lernprozesse kann durch die Präsentation sehr gut gewährleistet werden.

d) Benötigte Medien: Materialien zu verschiedenen Organisationsformen (siehe auch Organisationsmodelle), Plakate, Filzstifte

e) Zeit:

Für die Gestaltung dieser Aufgabe sollen etwa

- 30 Min für den Vortrag,
- 60 Min für die Einzelarbeit,
- 30 Min. für das Anschauen und eventuelle Erläuterung der Modelle

4. Themenbereich III: Kommunikation und Motivation

4.1 Aufgabe 1: Motivationsfördernde Kommunikationsmethoden

Kommunikation spielt eine bedeutende Rolle für die Motivation der Mitarbeiter. Erarbeiten Sie bitte die verschiedenen Kommunikationsmethoden bzw. Kommunikationstechniken, die die Motivation fördern bzw. hemmen können.

a) Inhaltliche Überlegungen

In diesem Teil sollen die Grundlagen der menschlichen Kommunikation vermittelt werden. Die Schwerpunkte sollten vor allem auf die Hintergründe, Auswirkungen und den Einfluss der Kommunikation auf die Motivation gelegt werden. Dazu eignet sich z.B. das „Vier-Ohren-Modell“ von Schulz von Thun (vgl. Schulz von Thun 1999, B. 1) oder die kommunikationstheoretischen Ausführungen von Watzlawick (vgl. Watzlawick/Beaven 1969).

b) Methodische Überlegungen

Schritt 1: Vortrag des Dozenten zu den kommunikationstheoretischen Grundlagen

Schritt 2: Gruppenarbeit. Jede Gruppe erarbeitet die Kommunikationstechniken, welche die Motivation sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Die Ergebnisse werden auf Folie festgehalten.

Schritt 3: Ein Teilnehmer von jeder Gruppe präsentiert die Gruppenergebnisse auf dem OHP, wobei andere Gruppenteilnehmer die Präsentation ergänzen können.

c) Reflexion der Methode im Hinblick auf Handlungsorientierung

Methode 1: Vortrag

Durch den Vortrag werden die kommunikationstheoretischen Grundlagen vermittelt. Die zwei gegensätzlichen Punkte (negativer und positiver Einfluss) schärfen die Sichtweise für beide Pole. Reflexion zu dieser Methode siehe auch Themenbereich 1, Aufgabe 3.

Methode 2:

Bei der Vorstellung werden Präsentationstechniken geübt. Dadurch wird auch eine gute Übersicht über alle Gruppenarbeiten geschaffen. Reflexion zu dieser Methode siehe Themenbereich II.

d) Benötigte Medien: Handbücher zu Kommunikation, Präsentationen, Folien, Filzstifte, OHP.

e) Zeit:

Für die Gestaltung dieser Aufgabe sollen etwa

- 45 Min für den Vortrag,
- 30 Min. für die Gruppenarbeit,
- 15 Min. pro Gruppe für die Vorstellung der Ergebnisse (5 Gruppen * 15 Min=60 Min.) verwendet werden.

Phase	Zeit	Lernziel	Lerninhalt	Sozialform	Methode	Medien
Themenbereich II	120 Min	Kennenlernen der Organisationsformen	Organisation und ihre motivationale Wirkung	Einzelarbeit, evtl. Diskussion	Vortrag, Einzelarbeit, Galeriemethode	Materialien über versch. Organisationsformen. Filzstifte
Themenbereich III	150 Min	Techniken der Kommunikation kennenlernen, Zusammenhang der Motivation und Kommunikation erschließen	Kommunikation und Motivation	Gruppenarbeit, Plenum	Vortrag, Gruppenarbeit, Präsentation der Ergebnisse	Handbücher zum Thema Kommunikation, Folien, Filzstifte

Tabelle 6: Übersicht zu den Themenbereichen II und III

5. Themenbereich IV: Gruppenarbeit und Motivation

5.1 Aufgabenstellung 1: Gruppenformen

Erarbeiten Sie bitte zunächst die verschiedenen Gruppenformen, die in einem Arbeitsprozess möglich sind (z.B. Projektgruppen, Qualitätszirkel, teilautonome Arbeitsgruppen etc.).

Schätzen Sie bitte den Motivationsgrad für jede der Gruppenformen ein.

Versuchen Sie dabei, die Gruppenform zu finden, die der Gruppenarbeit beim Werk Rastatt entspricht.

a) Inhaltliche Überlegungen

Bei dieser Aufgabe sollen entsprechend fünf Gruppenformen ausgewählt werden (im Hinblick auf spätere Gruppenpuzzlemethode).

Dabei geht es nicht nur um das Kennenlernen der Gruppenformen, sondern auch um die Rückkoppelung mit dem vorher erworbenen Wissen und den Fertigkeiten.

b) Methodische Überlegungen

Gruppenpuzzle

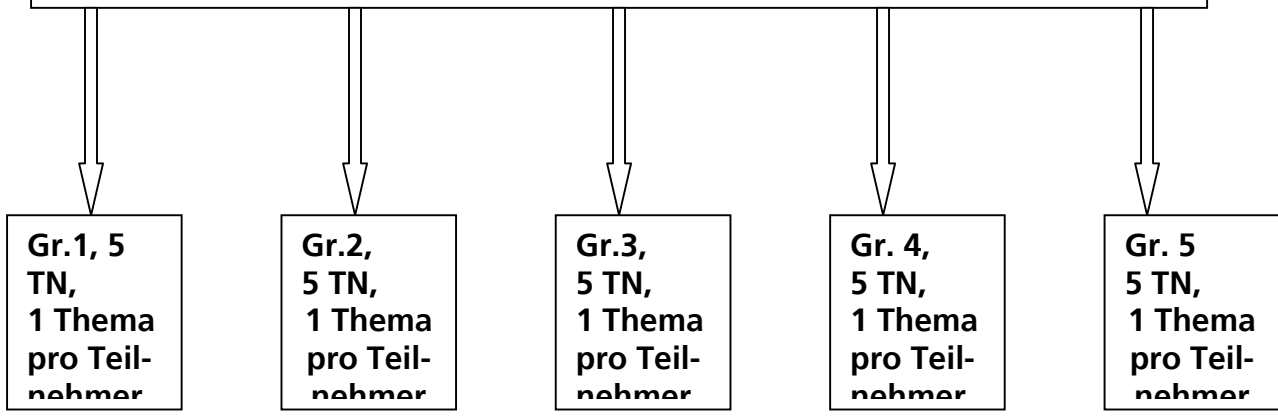
Schritt 1: Einteilung der Gruppen je nach Anzahl der Personen und der zu bearbeitenden Themen.(z.B. für 5 Themen soll es 5 Gruppen je 5 Personen geben, für 4 Themen 4 Gruppen je 4 Personen usw.). Es bilden sich sog. „Basisgruppen.“ In den Basisgruppen wählt jeder Teilnehmer **ein** Thema (jeder Teilnehmer entscheidet sich also für eine Gruppenform, die er näher bearbeiten möchte). So gibt es in jeder der Gruppen einen Teilnehmer, der das gleiche Thema bearbeitet.

Schritt 2: Die Teilnehmer mit dem gleichen Thema schließen sich zusammen und bilden sogenannte „Expertengruppen“. In den Expertengruppen wird das Thema ausführlich bearbeitet.

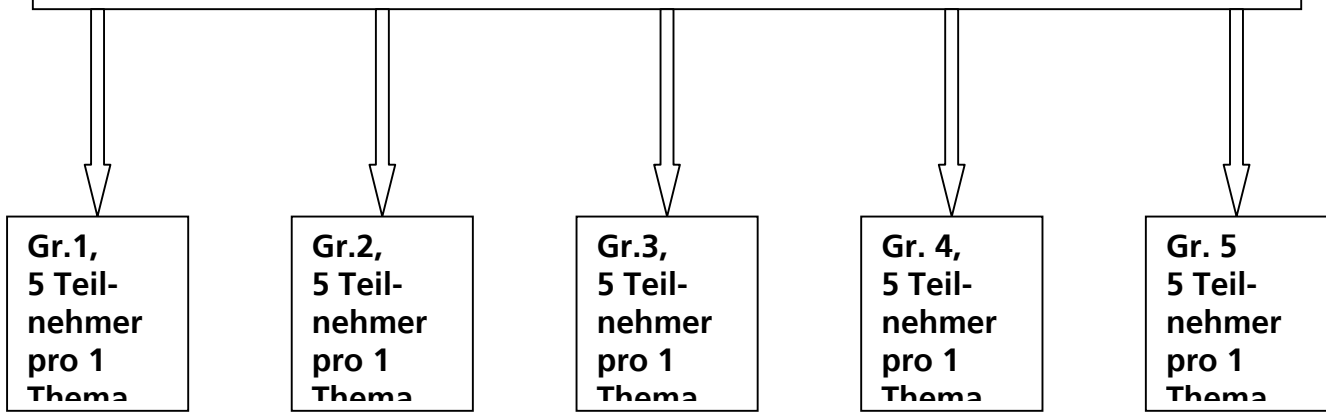
Schritt 3: Die Teilnehmer gehen von den Expertengruppen zu den Basisgruppen zurück und präsentieren dort das in den Basisgruppen erarbeitete Thema. Im Anschluss an jede Präsentation soll für jede Gruppenform ein Motivationsgrad festgelegt werden. Dazu soll eine gemeinsame Motivationsskala (etwa 1 bis 10) festgelegt werden.

Schritt 4: Über die Motivationsgrade kann im Plenum ausgetauscht werden, nach Bedarf kann in eine Plenumsdiskussion über die Gruppenformen und ihre motivationale Wirkung eingestiegen werden.

Schritt 1: Bildung von Basisgruppen



Schritt 2: Bildung von Expertengruppen und Bearbeiten der Themen



Schritt 3: Rückkehr in die Basisgruppen und Präsentation des jeweiligen Themas (in den Gruppen)

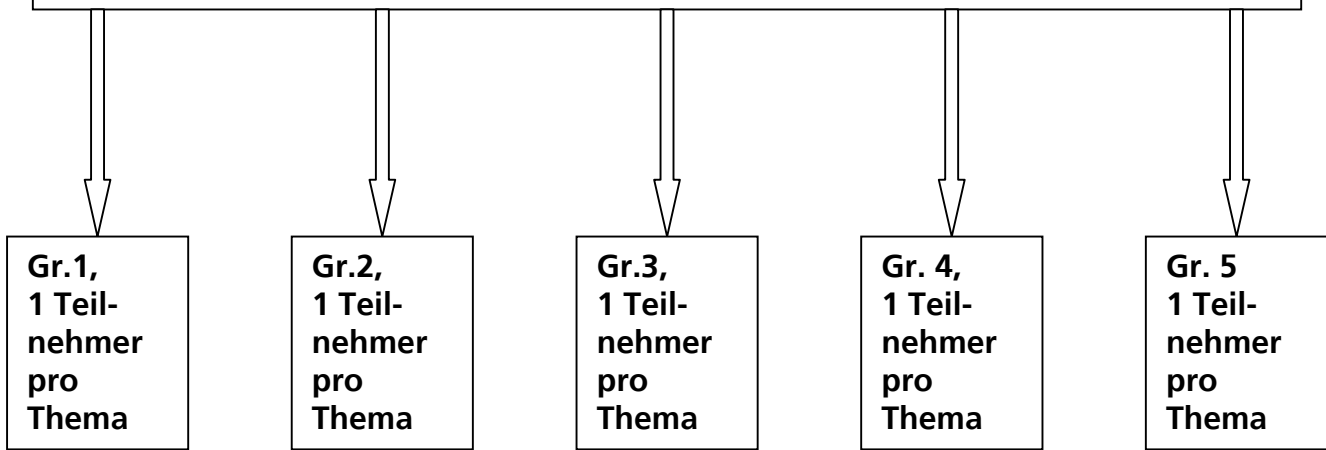


Abb. 1: Methode Gruppenpuzzle. Skizzierung in Anlehnung an: Huber 1997).

c) Reflexion der Methode im Hinblick auf Handlungsorientierung:

Eine gleichmäßige Aufteilung nach den Themen ist bei dieser Methode gewährleistet. Die Teilnehmer schließen sich nach ihren Interessen zusammen, was für Motivationssteigerung sorgt.

Die Präsentation in Kleingruppen gibt mehr Sicherheit und Schonraum, so dass die Referate in lockerer Atmosphäre gestaltet werden können.

Die Methode gibt jedem Teilnehmer die Möglichkeit, jedes Thema einmal gehört und selbst ein Thema präsentiert haben. Reflexion zur dieser Methode siehe Themenbereich I, Aufgabe 2.

d) Benötigte Medien:

Literatur zum Thema Gruppenarbeit, Internet, alle möglichen Unterlagen, die zur Themenbearbeitung hilfreich sind.

e) Zeit:

Für die Gestaltung dieser Aufgabe sollten etwa

- 120 Min. für die Arbeit in den Expertengruppen,
- 100 Min. für die Präsentation in den Basisgruppen,
- 30 Min. für den Austausch der Motivationsgrade für die jeweilige Gruppe und eine evtl. anschließende Plenumsdiskussion

verwendet werden.

5.2 Aufgabenstellung 2: Organisation von Gruppen

Versuchen Sie nun, die Abteilung von Herrn Lust in die anderen, von Ihnen in der vorigen Aufgabe erarbeiteten Gruppenformen, umzustrukturieren. Welche Auswirkung könnte diese Umstrukturierung auf die Motivation der Mitarbeiter haben?

a) Inhaltliche Überlegungen

Diese Aufgabe hängt mit der vorigen Aufgabe eng zusammen, wobei die erste Aufgabe die theoretische Bearbeitung der Thematik bezweckt und in dieser Aufgabe ihre praktische Anwendung ausprobiert werden soll.

b) Methodische Überlegungen

Weiterarbeit in Expertengruppen

Hier wäre es interessant, die Arbeit in den Expertengruppen fortzusetzen. Jede Gruppe hat bereits einen Einblick in die theoretische Grundlagen der Gruppenformen, die bei dieser Aufgabe praktische Anwendung finden sollen.

Es soll eine Form der Gruppenarbeit des Meisterbereichs erarbeitet werden, wobei die motivationalen Faktoren ebenfalls berücksichtigt werden.

Im Anschluss können die Gruppenformen im Plenum präsentiert werden.

c) Reflexion der Methode im Hinblick auf Handlungsorientierung

Hier ist der Einbezug der realen Situation in die vorherigen Überlegungen über die Formen der Gruppenarbeit gewährleistet. Die Teilnehmer sind darauf angewiesen, das reale Problem auf der Grundlage der erarbeiteten Ergebnisse zu reflektieren. Eine gute Grundlage für die Problemlösung und gleichzeitig theoretische Reflexion.

d) Benötigte Medien: Plakate oder Folien, Filzstifte.

e) Zeit:

Für die Gestaltung dieser Aufgabe sollten etwa

- 120 Min. für Gruppenarbeit,
- 100 Min. für Präsentation

verwendet werden.

6. Themenbereich V: Folgen sinkender Motivation in Werk Rastatt bei DaimlerChrysler AG

6.1 Aufgabe: Reduzierung der Qualitäts-Stops

Sie als Meister sind der Meinung, dass insgesamt der Qualitäts-Stop zu häufig ausgelöst wird und die Mitarbeiter nicht genügend Engagement in der selbständigen Lösung etwaiger Probleme in ihrem Arbeitsabschnitt zeigen.

Analysieren Sie die möglichen Ursachen für diese Qualitäts-Stops und erarbeiten Sie ein Maßnahmenpaket, um diese Ursachen zu beheben.

a) Inhaltliche Überlegungen

Bei der Lösung dieser Aufgabenstellung sollen die Grundlagen des Qualitätsmanagements in einem Produktionsbetrieb erlernt werden.

Das Thema Qualitätsmanagement hängt aber auch sehr eng mit den Themen Motivation und Kommunikation zusammen. Deswegen sollen neben den Grundmodellen des Qualitätsmanagements auch diese Themen eine Rolle spielen.

b) Methodische Überlegungen

Schritt 1: Vortrag des Trainers zum Thema „Qualitätsmanagement“ und deren Elemente (EFQM, DIN, ISO)

Schritt 2: Aufteilung der Teilnehmer in drei Gruppen: „Meistergruppe“, „Mitarbeitergruppe“ und die „Beobachtergruppe“

Eine Gruppe übernimmt die Rolle der Meister („Meistergruppe“) und versucht, in diesem Rahmen die Ursachen der häufigen Qualitäts-Stop zu erarbeiten.

Die zweite Gruppe (ebenfalls 3 bis 5 Personen) nimmt die Rolle der Mitarbeiter („Mitarbeitergruppe“) ein und versucht ebenfalls, ihrerseits die Ursachen für die Qualitäts-Stop zu erarbeiten.

Zudem soll eine Beobachtungsgruppe bestimmt werden, die ihre Kriterien für die Beobachtung der späteren Gruppenbesprechung erarbeiten und festlegen soll.

Schritt 3: Zusammenfügen der beiden Gruppen zu einer „Gruppenbesprechung“ (Großgruppenarbeit)

Schritt 4: Gruppenbesprechung. Hier soll in einem Rollenspiel eine betriebliche Gruppenbesprechung nachgeahmt werden. Die beiden Gruppen bringen ihre

Vorstellungen für mögliche Ursachen aus der jeweiligen Sicht ein und erarbeiten zusammen einen Lösungsvorschlag.

Dabei soll die Gruppensitzung von einer Person protokolliert werden.

Die Beobachtungsgruppe soll dabei die Gruppenbesprechung nach den festgelegten Kriterien beobachten und ihre Wahrnehmungen festhalten.

Schritt 5: Das Protokoll der Gruppenbesprechung wird im Plenum präsentiert.

Auch die Beobachtungsgruppe präsentiert ihre Wahrnehmungen, was gleichzeitig als Feedback an die Besprechungsgruppe dient.

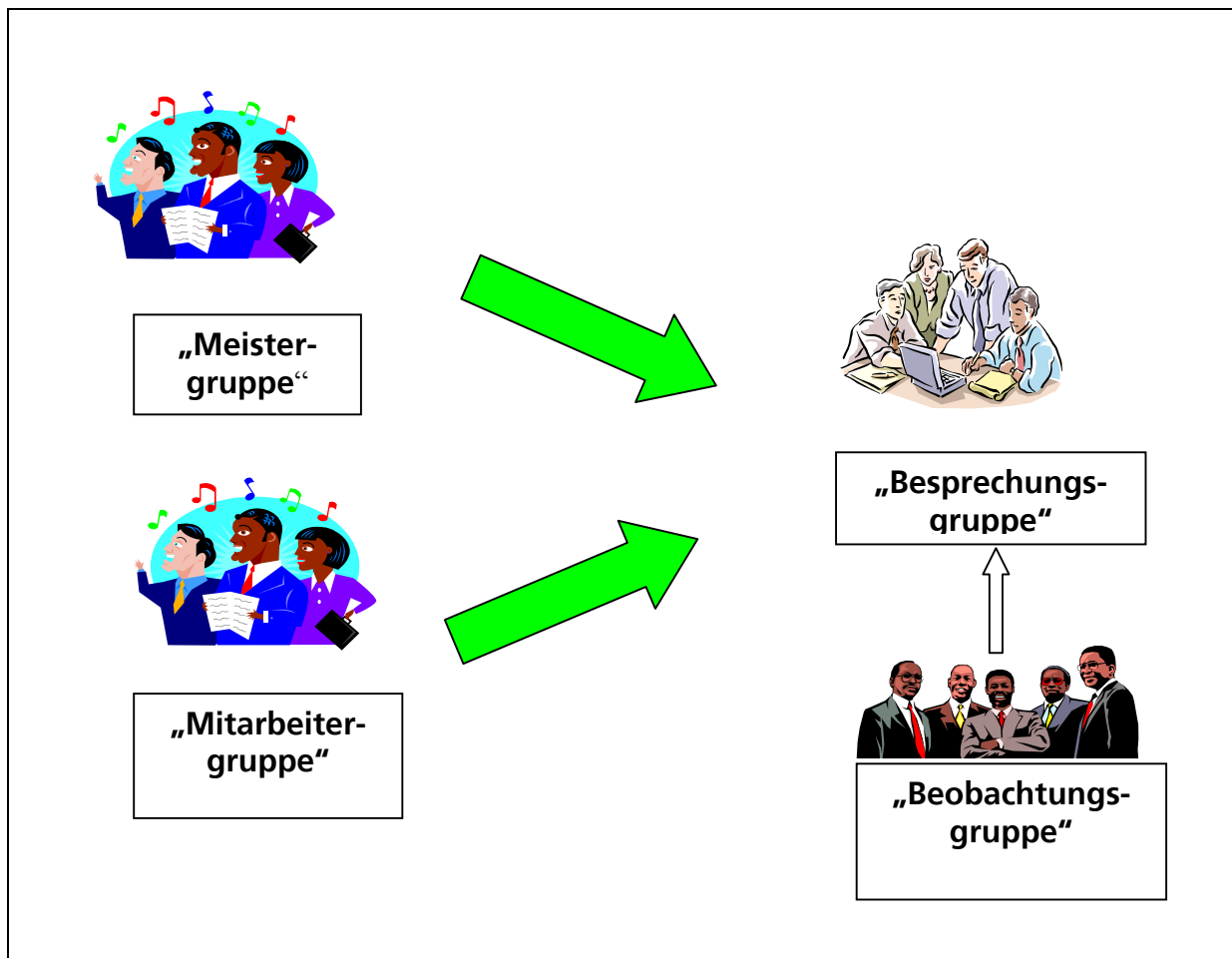


Abbildung 2: Simulative Gruppenarbeit

c) Reflexion der Methode im Hinblick auf Handlungsorientierung

Methode 1: Vortrag

Durch den Trainervortrag wird das Grundlagenwissen zum Thema QM/Qualitätsstandards vermittelt. Zur Reflexion dieser Methode siehe Themenbereich I, Aufgabe 3.

Methode 2: Gruppenarbeit als Rollenspiel

Bei den Gruppenarbeiten werden zunächst zwei Sichtweisen herausgearbeitet. Damit sind nicht nur die Meister an der Lösung des Problems beteiligt, sondern auch die Mitarbeiter.

Man hat auch die Gelegenheit, sich nicht nur in die Rolle des Meisters, sondern auch in die Rolle des Mitarbeiters einzufühlen.

Das Rollenspiel gehört zu den „Simulationsformen“ (Hermann/Laaf 1975, S. 137 ff.) im Unterricht.

Eine Situation, ein Sachverhalt aus der Realität wird von den Inhabern verschiedener Rollen durchgespielt.

Die Methode gewährleistet eine ganzheitliche Handlung, da meistens Situationen aus dem Berufsleben nachgespielt werden, die komplexe Fragestellungen widerspiegeln.

Allerdings ist die Methode nicht für jeden inhaltlichen Zusammenhang geeignet. Meistens wird sie bei den sog. „psychosozialen“ Themen eingesetzt, wo es um menschliche Interaktionsprobleme geht.

Die Aktivität der Lernenden und der Einbezug aller Sinne ist bei dieser Methode zwar vorhanden. Jedoch ist es nicht immer möglich, durch diese Methode das selbständige Lernen zu fördern, da es lediglich um bestimmte Rollenübernahmen geht, die „durchgespielt“ werden müssen.

Zielgruppenorientierung ist ebenfalls bei dieser Methode zum Teil erfüllt, da die Rollen vorgegeben werden. Bei einem Rollenspiel besteht immer die Gefahr, dass eigene Interessen, Einstellungen ins Spiel kommen, was aber diese Methode nicht bezweckt.

Durch ergänzende Methoden bzw. Medien (Feedback, Video) kann die Reflexion gefördert werden. Allein durch das Rollenspiel ist die Reflexion nur zum Teil gewährleistet.

Folgende Bewertung kann durchgeführt werden:

Ganzheitlichkeit	Berufspraktischer Bezug	Realisierung vollständiger Handlungen
3	3	2

Tabelle 7: Bewertung der Methode „Gruppenarbeit als Rollenspiel“ im Hinblick auf Handlungsorientierung

Methode 3: Feedback

Die Beobachtungsgruppe hat hier die Gelegenheit, die Besprechung kritisch zu betrachten und Feedback zu geben.

Feedback dient hauptsächlich dazu, die Schlüsselkompetenzen (wie Argumentationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit) zu fördern. Es schließt sich den Lernprozessen an und kann nicht für inhaltliche Bearbeitung eingesetzt werden.

Durch das Feedback werden die o.g. Kompetenzen gefördert, als solches richtet sich das Feedback aber nicht an die Problemlösung. Durch den kommunikativen Charakter des Feedbacks wird aber die Interaktion zum Teil ermöglicht.

Mit dieser Methode wird aber eine Zielgruppenorientierung bezweckt. Das geschieht indem das Feedback an den subjektiven Welten der Teilnehmer anknüpft. Allerdings wird lediglich ein „subjektives Stimmungsbild“ und keine allgemeingültigen Wahrheiten vermittelt

Das Feedback ist somit hauptsächlich für die Reflexion von Lernprozessen gut geeignet.

Ganzheitlichkeit	Berufspraktischer Bezug	Realisierung vollständiger Handlungen
1	2	1

Tabelle 8: Bewertung der Methode „Feedback“ im Hinblick auf Handlungsorientierung

Methode 3: Diskussion im Rollenspiel

Bei der Großgruppenbesprechung wird eine gute Gelegenheit gegeben, das Problem unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven zu betrachten und zu lösen.

Die Teilnehmer befinden sich dabei in einem Schonraum, so dass sie die Darstellung ihrer Sichtweisen einüben können. Darin liegt der Vorteil der Simulation, indem einerseits der Wirklichkeitsausschnitt erlebt und eingeübt wird, andererseits die „Gefahren der Wirklichkeit“ ausgeschaltet werden. Die Simulation ist ein „Stellvertreter“ (vgl. Flechsig 1996, S. 213) eines Stücks Realität. „Sie sind ein komplexes, aber durchschaubares Modell eines Wirklichkeitsausschnitts“ (Flechsig 1996, S.213). Somit ist ein Realitätsbezug, Komplexität und ganzheitliche Ausführung der Aufgabe gewährleistet.

Die Beobachtung soll nicht als „Überwachung“ verstanden werden, sondern als eine Feedbackmöglichkeit an beide Gruppen.

Methode 4: Präsentation

Die Präsentation der Ergebnisse schafft Transparenz und Übersichtlichkeit über die Gruppenarbeit für alle Teilnehmer im Plenum. Reflexion zur Präsentation siehe Themenbereich II.

d) Benötigte Medien: Folien, Unterlagen zum QM, Papier, Stifte, Feedbackregeln für die Beobachtungsgruppe.

e) Zeit:

Für die Gestaltung dieser Aufgabe sollen etwa

- 30 Minuten zum Vortrag,
- 60 Min für die Kleingruppenarbeit,
- 50 Min für die Großgruppenbesprechung,
- 40 Minuten für Präsentation, Feedback und anschließende Diskussion (nach Bedarf)

verwendet werden.

Phase	Zeit	Lernziel	Lerninhalt	Sozialform	Methode	Medien
Themenbereich IV	180 Min.	Qualitätsmanagement in der praktischen Anwendung	Qualitätsmanagement und Motivation	Gruppenarbeit	Vortrag, Simulative Gruppenarbeit	Materialien zum QM, Feedbackregeln, Folien, Filzstifte
Themenbereich V	220 Min.	Gruppenarbeit und Reorganisation der Meisterei	Formen der Gruppenarbeit	Gruppenarbeit, Plenum	Gruppenpuzzle	Literatur zum Thema Gruppenarbeit und Unterlagen vom Daimler Chrysler Werk Rastatt, Präsentationsmedien

Tabelle 9: Übersicht zu den Themenbereichen IV und V

Phase	Zeit	Lernziel	Lerninhalt	Sozialform	Methode	Medien
Themenbereich I/1	150 Min.	Reflexion eigener Erfahrungen mit dem Begriff Motivation	Begriff Motivation	Einzelarbeit, ev. Diskussion	Brainstorming	Kärtchen in drei versch. Farben, Pinnwand, Filzstifte
Themenbereich I/2	115 Min.	Zusammenhang der Führung und Motivation verstehen	Führungsstile und Motivation	Gruppenarbeit, Plenum	Gruppenarbeit, in zwei Aspekte aufgeteilt	Plakate, Filzstifte
Themenbereich I/3	35 Min.	Zusammenhang der wissenschaftlicher Erkenntnisse zur Motivation mit persönlichen Erfahrungen verknüpfen	Motivationsmodelle von Herzberg, Oldham, usw.	Einzelarbeit	Selbstkontrolle	Pinnwand von der Aufgabe 1, Formulare zum Selbstkontrolltest
Themenbereich I/4	150 Min.	Umsetzung des vorher behandelten in die Praxis	Maßnahmen zur Steigerung der Motivation	Gruppenarbeit, Plenum	Branchenähnliche Gruppenarbeit	Präsentationsmaterialien,

Phase	Zeit	Lernziel	Lerninhalt	Sozialform	Methode	Medien
Themenbereich II	120 Min.	Kennenlernen der Organisationsformen	Organisation und ihre motivationale Wirkung	Einzelarbeit, ev. Diskussion	Vortrag, Einzelarbeit, Galeriemethode	Materialien über versch. Organisationsformen. Filzstifte
Themenbereich III	150 Min.	Techniken der Kommunikation kennen lernen, Zusammenhang der Motivation und Kommunikation erschließen	Kommunikation und Motivation	Gruppenarbeit, Plenum	Vortrag, Gruppenarbeit, Präsentation der Ergebnisse	Handbücher zum Thema Kommunikation, Folien, Filzstifte
Themenbereich IV	180 Min.	Qualitätsmanagement in der praktischen Anwendung	Qualitätsmanagement und Motivation	Gruppenarbeit	Vortrag, Simulative Gruppenarbeit	Materialien zum QM, Feedbackregeln, Folien, Filzstifte
Themenbereich V	220 Min.	Gruppenarbeit und Reorganisation der Meistere	Formen der Gruppenarbeit	Gruppenarbeit, Plenum	Gruppenpuzzle	Literatur zum Thema Gruppenarbeit und Unterlagen vom Daimler Chrysler Werk Rastatt Präsentationsmedien

Tab. 10: Gesamtübersicht zur Planung der Lerneinheit „Mitarbeitermotivation in der Fahrzeugmontage“ (eigene Skizzierung).

Anmerkung zur zeitlichen Gestaltung: Der zeitliche Aufwand für die Bearbeitung der gesamten Aufgabe beträgt insgesamt ca. 20 Stunden oder mindestens 3,5 Seminartage. In der vorliegenden mikrodidaktischen Planung wurden keine Pausen eingeplant, die aber selbstverständlich in die Zeitplanung mit einberechnet werden müssen.