

## Berufsspezialist Theatertechnik

# Personalführung

## Modul 2

Modelle Motivation  
Arbeitszufriedenheit  
Gruppen/Teams

### **Dozentin: Anette Kirchner**

Dipl.-Ing. (FH) Theater- und Veranstaltungstechnik  
Systemische Business Coach

## 3. Wert „an sich“

=

Selbst, wenn der Arbeitgeber nicht profitieren würde, ist eine hohe Arbeitszufriedenheit an sich ein erstrebenswertes Ziel.

Für das Wohl der AN wichtig, vor allem auch im Sinne des Arbeitsschutzes!

Arbeits-  
zufriedenheit

Wirtschaftlich  
wichtig!

## 1. Commitment

=

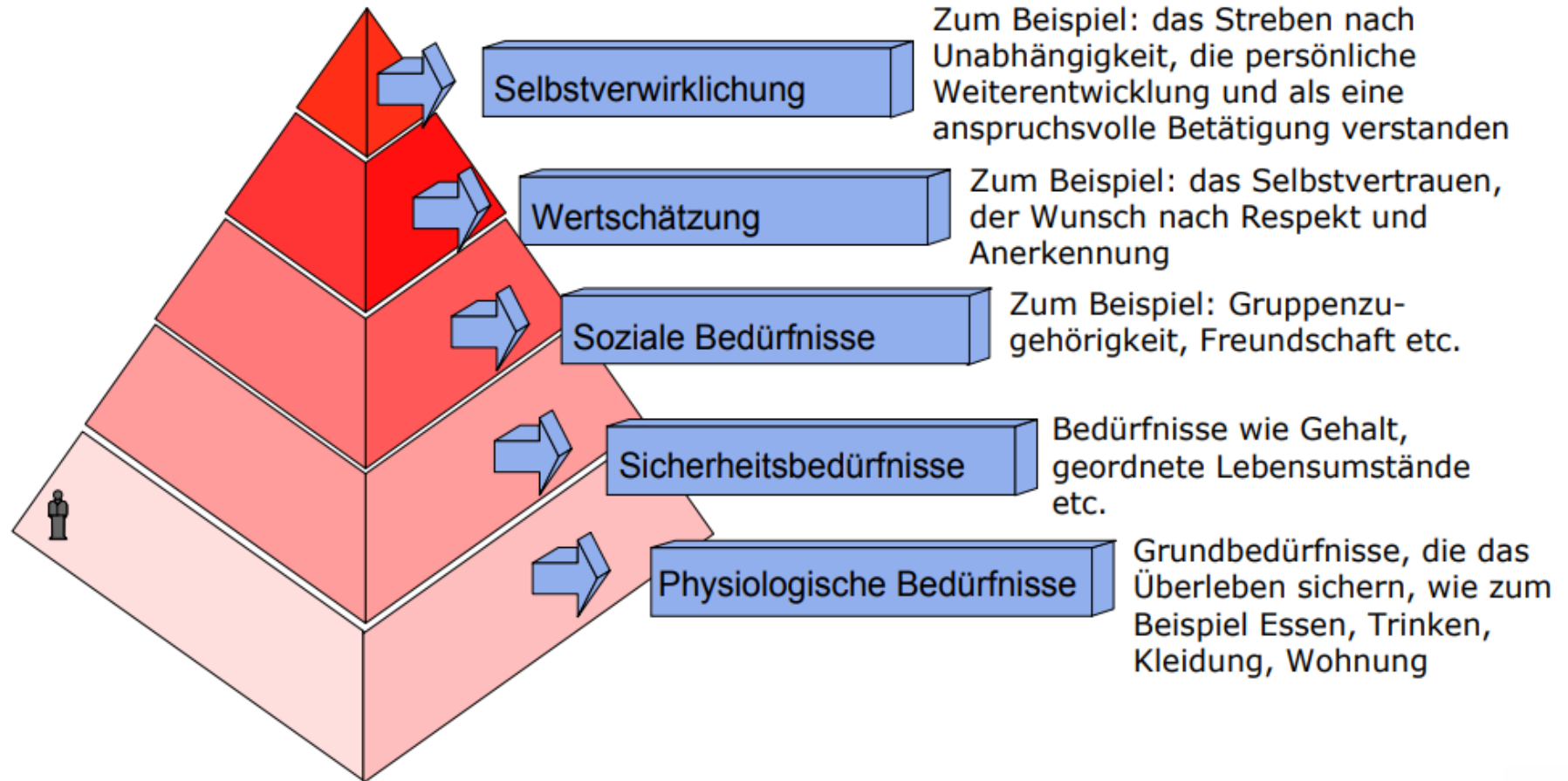
Menschen, die zufriedener sind, haben eine höhere Verbundenheit zu ihrem Betrieb/ihrem Arbeitgeber.

## 2. Leistung

=

Menschen, die zufriedener sind, bringen mehr und bessere Leistung.

Wirtschaftlich  
wichtig!



### Bedürfnispyramide nach Maslow

- Wenn die Bedürfnisse der ersten Stufe (= Physiologische Triebe) weitgehend gestillt sind, folgt Stufe 2 (=Sicherheitsbedürfnisse)
- Wenn die ersten beiden Stufen weitgehend zufriedengestellt sind, werden Bedürfnisse nach Liebe, Zuneigung und Zugehörigkeit auftauchen usw.
- Stufe 1 bis 3 werden als Defizitbedürfnisse bezeichnet. Ein Mindestmaß muss erfüllt sein, damit Zufriedenheit entsteht.
- Die Erfüllung der Wachstumsbedürfnisse (Stufe 4 und 5) bedeutet über die Zufriedenheit hinausführendes Glück. Sie sind unstillbar, wachsen immer weiter.

#### Steckbrief Abraham Maslow

- Geboren 1908 in New York City
- Gestorben 1970
- Ältestes Kind jüdisch-ukrainischer Immigranten
- unglückliche, isolierte Kindheit
- Studierte Psychologie, prom. 1934
- Ab 1937 Professur in Psychologie
- bekannt für die Maslowsche Bedürfnispyramide (=Stufenmodell der Motivation)



## Motivation Maslow

- **Physiologische Bedürfnisse**  
Um Grundbedürfnisse zu erfüllen, können Arbeitgeber ihren Mitarbeitenden Obst sowie kostenloses Wasser oder Kaffee zur Verfügung stellen oder für regelmäßige Pausen zur Erholung sorgen. Auch eine gute Kantine hilft!
- **Sicherheitsbedürfnisse**  
Statt befristeter Arbeitsverträge sorgen unbefristete Verträge für eine langfristige Perspektive. Auch im Theater übliche NV-Verträge können das Sicherheitsbedürfnis mancher Mitarbeitenden beeinflussen. Feedbackgespräche können das Gefühl geben, einen festen Arbeitsplatz zu haben.
- **Soziale Bedürfnisse**  
Wiederkehrende Maßnahmen zum Teambuilding, Betriebsfeste oder –ausflüge. Auch das Bestärken der Kollegen über Abteilungen hinweg zusammen zu arbeiten, befriedigt soziale Bedürfnisse.
- **Individualbedürfnisse**  
Lob, Anerkennung, Boni sorgen für Anerkennung von Leistung. Stärken und Kompetenzen der Mitarbeitenden können durch Fortbildungen und Coachings gefördert werden und werden in der Regel als Anerkennung empfunden.
- **Selbstverwirklichung**  
abhängig von den individuellen beruflichen Zielen und der persönlichen Entwicklung können passgenaue Entwicklungsmöglichkeiten einzelne Leistungsträger langfristig an das Theater binden.

## Maslows Bedürfnispyramide adaptiert auf Mitarbeiter-Engagement



## Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

- Es gibt zwei Dimensionen, die die Motivation prägen
  - Unzufriedenheit/ Nicht-Unzufriedenheit
  - Zufriedenheit/Nicht-Zufriedenheit
- Unzufriedenheit wird durch die externen Faktoren der Arbeitsumwelt (=Hygienefaktoren) verhindert
- Zufriedenheit kann nur durch Faktoren erzeugt werden, die sich auf den Arbeitsinhalt beziehen (=Motivatoren)
- Beide Dimensionen sind voneinander unabhängig

### Steckbrief Frederick Herzberg

- Geboren 1923 in Massachusetts
- Gestorben 2000
- Kind jüdisch-litauischer Emigranten
- Unteroffizier im 2. Weltkrieg
- Befreite u.a. das KZ Dachau und organisierte die med. Versorgung der Überlebenden
- studierte klinische Psychologie und Arbeitswissenschaften
- erfand 1959 die Zwei-Faktoren-Theorie



## Hygienefaktoren

- Entlohnung und Gehalt
- Personalpolitik
- Zwischenmenschliche Beziehungen zu Mitarbeitern und Vorgesetzten
- Führungsstil
- Sicherheit der Arbeitsstelle
- Einfluss auf das Privatleben

Sind diese Faktoren schlecht entwickelt, entsteht Unzufriedenheit.

Werden diese Faktoren positiv entwickelt, entsteht ein neutraler Erlebniszustand wie Desinteresse oder Gleichgültigkeit (=Nicht-Unzufriedenheit).

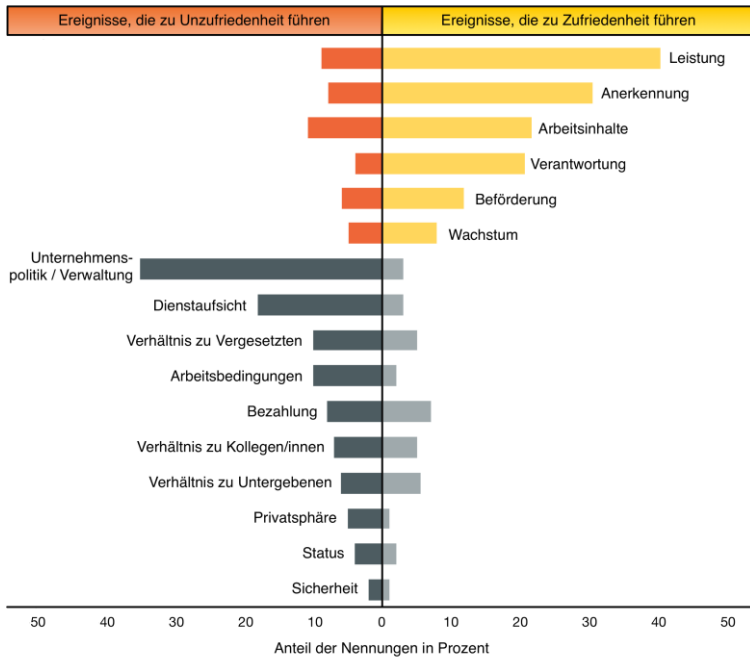
## Motivatoren

- Leistung und Erfolg
- Anerkennung
- Arbeitsinhalte
- Verantwortung
- Aufstieg und Beförderung
- Wachstum

Sind diese Faktoren schlecht entwickelt, entsteht eine Nicht-Zufriedenheit.

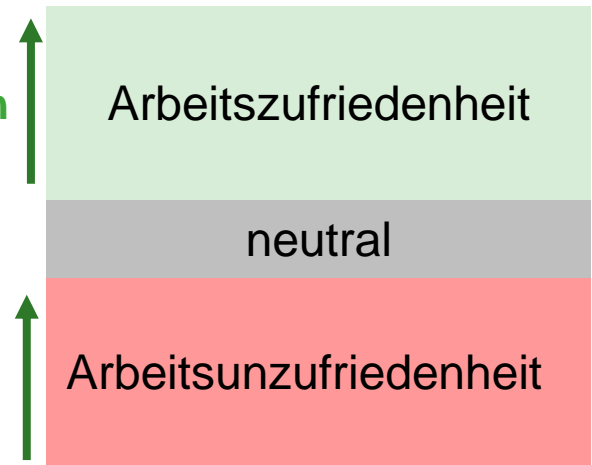
Werden diese Faktoren positiv entwickelt, entsteht Selbstzufriedenheit und ein Streben nach Wachstum.

Einige Motivatoren können auch als Hygienefaktor wirken, also zur Selbstverständlichkeit werden. Umgekehrt können Hygienefaktoren an Bedeutung gewinnen und Motivatoren werden, wenn sie länger gefehlt haben.

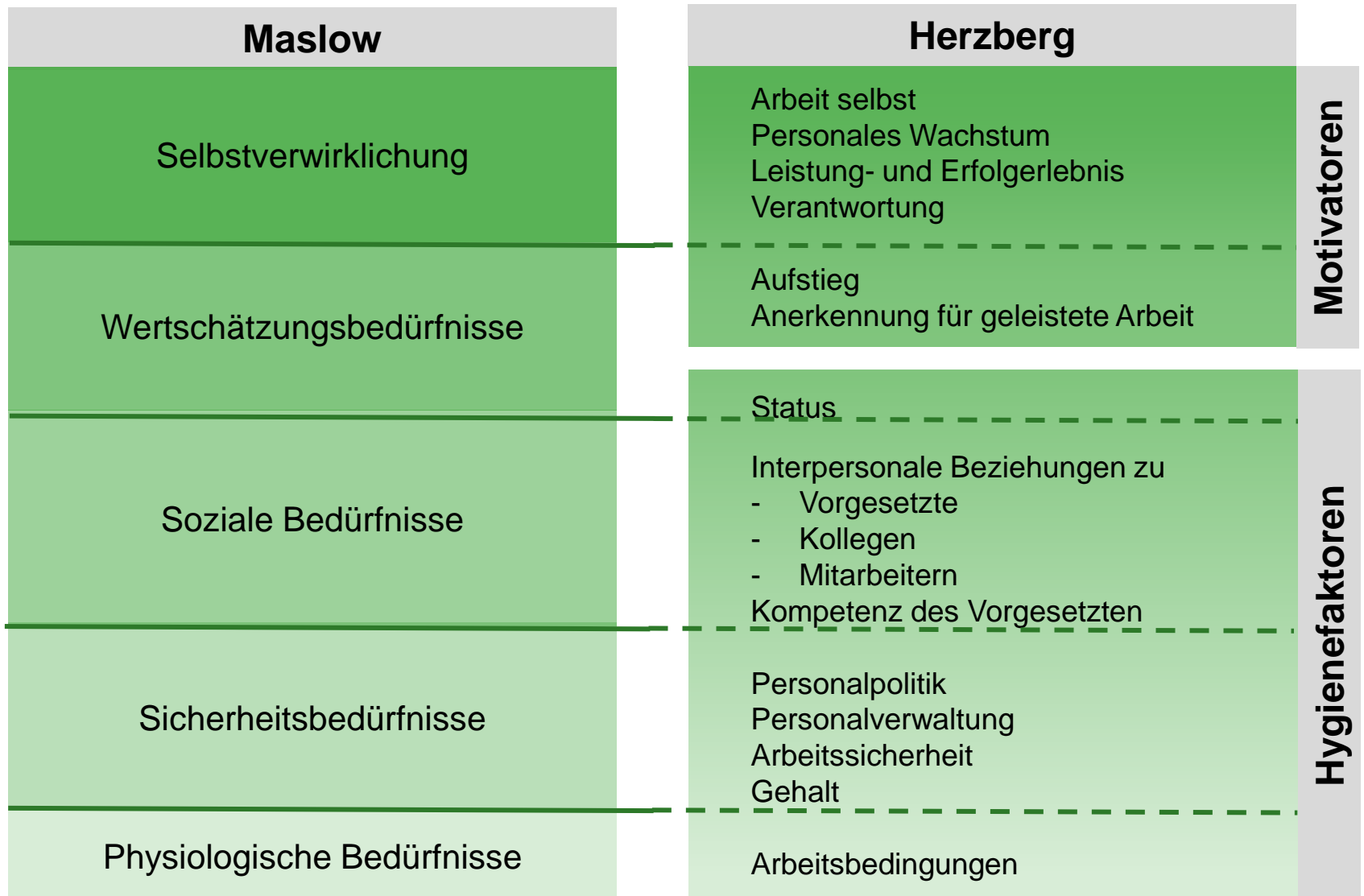


**Motivations-Faktoren**  
(Arbeitskontent)

**Hygienefaktoren**  
(Arbeitskontext)



	Motivatoren vorhanden	Motivatoren nicht vorhanden
Hygienefaktoren vorhanden	Mitarbeiter motiviert und zufrieden	Mitarbeiter zufrieden aber nicht motiviert
Hygienefaktoren nicht vorhanden	Mitarbeiter motiviert aber unzufrieden	Mitarbeiter unzufrieden und nicht motiviert



Quelle: In Anlehnung an Davis, K., Human relations at work, New York 1967, S. 37

## Individualität

- **Selbstbezug:** MA möchte eigene Ideen einbringen.
- **Autonomie:** MA möchte unabhängig von Vorgesetzten/Kollegen arbeiten.
- **Entwicklung:** MA möchte gerne aufsteigen oder inhaltlich neue Aufgaben.
- **Abwechslung:** MA möchte eine abwechslungsreiche Tätigkeit.
- **Selbstwert:** MA möchte einen Arbeitsplatz, auf den er stolz sein kann.
- **Führung:** MA möchte eine Führungskraft, die mitarbeiterorientiert führt (Freiräume, Einbeziehen)

## Karriere

- **Materielles:** MA möchte Wohlstand, materielle Güter erwerben.
- **Macht:** MA möchte etwas verändern/beeinflussen.
- **Ansehen:** MA möchte im Kollegenkreis und bei Vorgesetzten anerkannt sein.
- **Leistung:** MA möchte Leistung bringen.
- **Komfort:** MA möchte einen Arbeitsplatz, der angenehm ist (Raum, Temperatur, Möbel)

## Soziale Bedürfnisse

- **Prosozialität:** MA möchte anderen Gutes tun.
- **Anschluss:** MA möchte integriert sein in ein soziales Gebilde.
- **Aktivität:** MA möchte sich körperlich bewegen.

## Privatleben

- **Sicherheit:** MA möchte abgesichert sein.
- **Work-Life-Balance:** MA möchte ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben haben.

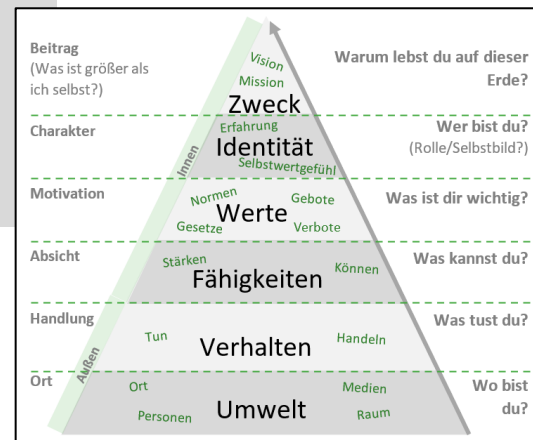
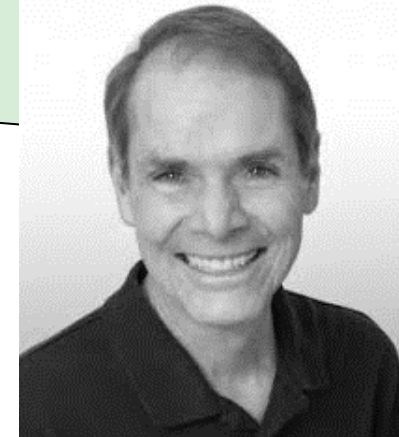
## Die logischen Ebenen (nach R. Dilts)

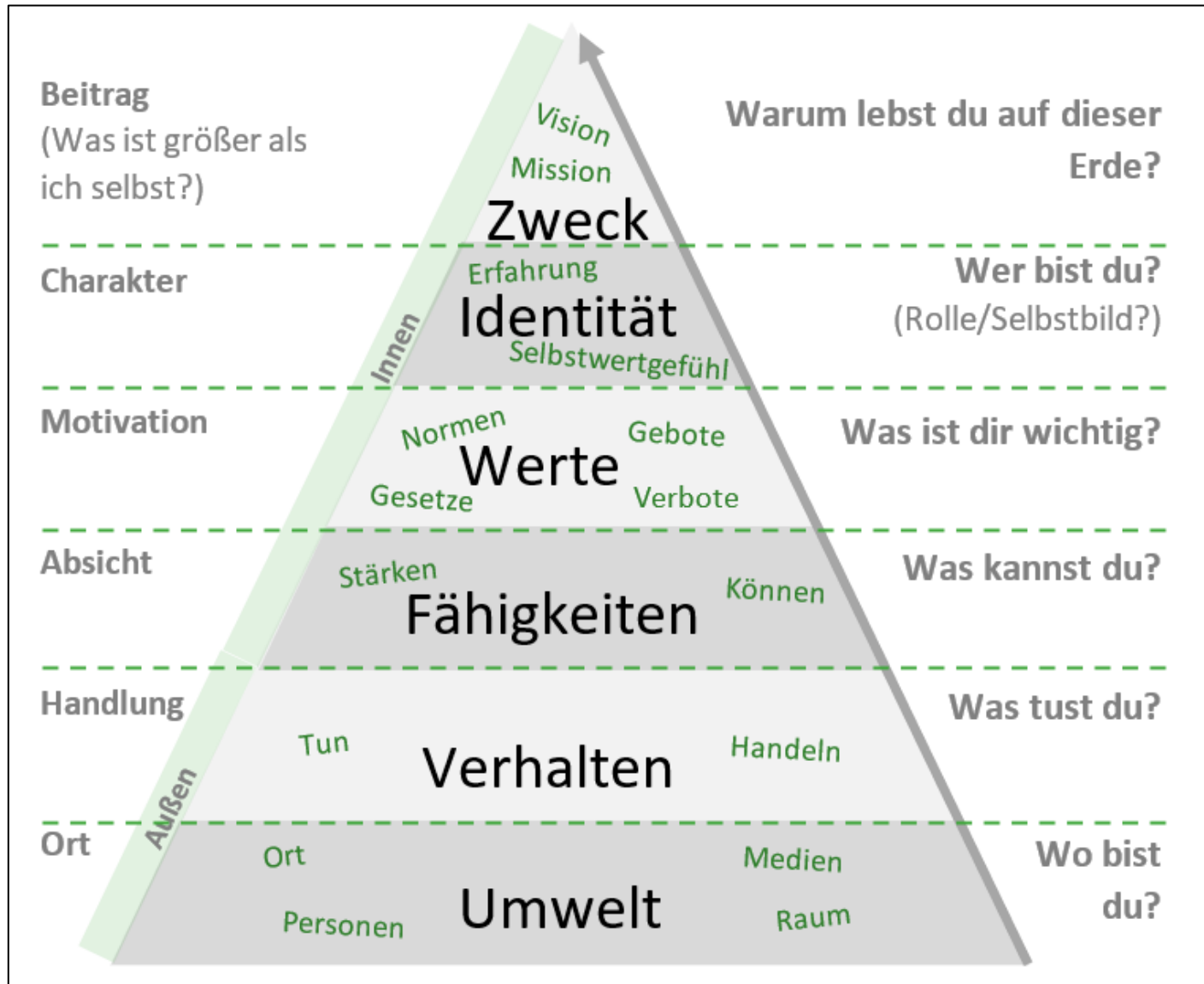
### Wie funktionieren Veränderungen?

- Ist man sich der sechs Ebenen bewusst, kann man besser verstehen, auf welcher Ebene eine Veränderung herbeigeführt werden soll.
- Oft müssen höhere Hierarchieebenen in Betracht gezogen werden, um Änderungen auf einer niedrigeren Ebene vorzunehmen.
- Jede Ebene hat die Funktion die Informationen auf der darunter liegenden Ebene zu organisieren.

### Steckbrief Robert Dilts

- Geboren 1955 in USA
- Sachbuchautor, Trainer, Berater und Coach
- studierte bei den NLP-Begründern M. Erickson und G. Bateson
- Begründer der NLP University International





- **Bedürfnis nach Gruppenzugehörigkeit ist ein angeboren:** Die Bindung an andere Menschen war in unserer evolutionären Vergangenheit lebensnotwendig.
- **In Gruppen** (Familien, Team, Unternehmen, Gesellschaft) **können wir unsere Lebensaufgaben leichter lösen.**
- **Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und sozialer Bindung gibt es in allen Kulturen.**
- **Der Austausch von Informationen und Kooperationen sind nur in Gruppen möglich.**
- **Eine Gruppe kann zu einem wichtigen Teil unserer Identität werden: Wir definieren uns selbst durch die Gruppe.**

- **Gruppe**

Eine Gruppe ist eine Anordnung von mehr als zwei Menschen, die miteinander interagieren, sich wechselseitig beeinflussen, ein gemeinsames Ziel verfolgen und sich als "Wir" wahrnehmen.

- **Abteilung**

Eine Abteilung ist eine strukturelle Einheit innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation. Abteilungen haben in der Regel eine spezifische Funktion, die sich auf die Gesamtstrategie des Unternehmens bezieht, und bestehen aus einer Gruppe von Mitarbeitern, die für diese Funktion verantwortlich sind.

- **Team**

Ein Team ist eine Gruppe von Personen, die sich für ein gemeinsames Ziel oder Projekt zusammengeschlossen haben. Teammitglieder arbeiten oft eng zusammen und teilen ihre Fähigkeiten und Kompetenzen, um das Ziel effektiver zu erreichen. Ein Team kann auch aus Mitarbeitern verschiedener Abteilungen bestehen, die für das gleiche Ziel zusammenarbeiten.

- **Unterschied Team / Abteilung**

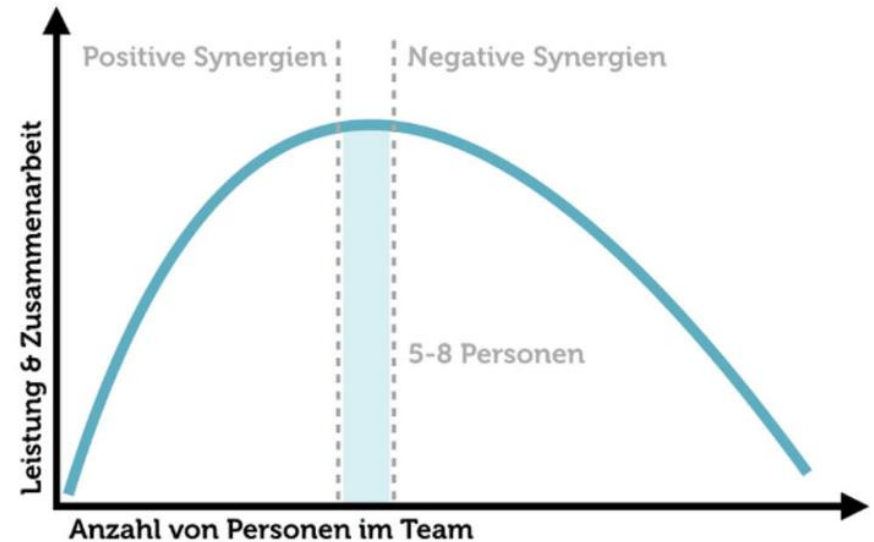
Der wesentliche Unterschied zwischen einem Team und einer Abteilung ist, dass ein Team eine temporäre Gruppierung von Personen für ein spezifisches Projekt oder Ziel ist, während eine Abteilung eine strukturelle Einheit innerhalb des Unternehmens ist, die langfristig besteht und eine spezifische Funktion erfüllt.

## Positive Synergien

Formel:  
 $2+2=5$

- Die Gegenwart anderer Menschen gibt uns Antrieb und stärkt unsere Leistungsfähigkeit.

- Unterschiedliche fachliche Qualifikationen werden eingebracht.
- Der Wissensstand aller Teammitglieder wird erweitert.
- Alle sehen mehr als ein einzelner.
- Durch vielfältige Anregungen gibt es eher kreative Lösungen.
- Das Risiko von Fehlentscheidungen wird vermindert.
- Eine stärkere Identifikation mit den Ergebnissen findet statt.
- Toleranz, Fairness und soziales Verhalten wird gefördert.



Für eine ideale Performance braucht es 45-55% Talente im Team.

## Negative Synergien

Formel:  
 $2+2=3$

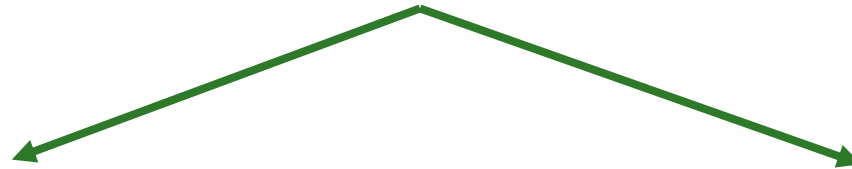
- **Tendenz zur Gruppenuniformität:** Man geht in der Menge unter: Verringerung des Verantwortungsgefühls, verstärktes Befolgen von Gruppennormen und Anschließen an Lösung der Gruppenmehrheit.
- **Soziales Faulenzen oder Gruppenfaulenzen:** wenn die individuelle Leistung nicht beurteilt werden kann, tendieren einzelne Gruppenmitglieder dazu, bei einfachen oder Routineaufgaben schlechtere Leistung zu erbringen.

### Ursachen:

- **Keine Bedeutung:** Schon das Gefühl, dass die eigene Leistung unbedeutend ist und wenig zur Gesamtleistung beiträgt, sorgt bei einigen Menschen dafür, dass sie sich weniger anstrengen.
- **Keine Kontrolle:** Wenn die Einzelleistung nicht ermittelt werden kann, sorgt das dafür, dass der oder die Einzelne leichter in der Gruppe abtauchen kann – es fehlt der moralische Gruppendruck.
- **Fehlende Sanktionen:** Wird das soziale Faulenzen erkannt und bleibt ohne Folgen, werden auch die anderen Gruppenmitglieder ihr Engagement reduzieren, um nicht ausgenutzt zu werden.

## Wie funktioniert ein gutes Team?

Ein Team ist eine (nach allen Regeln der Kunst geleitete) Gruppe mit gemeinsamer Aufgabe, bei der die Leistung von höherer Qualität ist als dies durch die 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.



### Zusammensetzung des Teams

Jeder ist unterschiedlich!

- Persönlichkeit
- Charakter
- Erfahrung
- Berufserfahrung
- Lebenserfahrung

### Teamregeln

müssen für alle bekannt sein!

- Wir-Gefühl
- Gemeinsame Ziele
- Hilfsbereitschaft
- Leistungsbereitschaft
- Verantwortungsbewusstsein
- Toleranz
- Wertschätzung
- Offene und direkte Kommunikation

## Ein Team von 10 Teammitgliedern...

...hat theoretisch 45 Kommunikationsmöglichkeiten.

## Redet jeder mit jedem nur 10 Minuten am Tag...

...sind schon 7,5 Stunden vergangen – nur mit Reden!



Optimale Teamgröße: 5 – 8 Personen

## Wege der Entscheidungsfindung:

**Hierarchie:** Der Chef/die Chefin entscheidet.

**Mehrheit:** Die Mehrheit entscheidet (Mehrheitswahl, Kampfabstimmung)

**Konsens:** Alle entscheiden gemeinsam. Wir diskutieren in der Regel so lange, bis alle Beteiligten einem Vorschlag aktiv zustimmen.

### Konsent:

Beim Konsent fragen wir bewusst, ob jemand einen Einwand gegen den Vorschlag hat und ihn deshalb „aktiv“ ablehnt.

- Was brauchst du, um mit dieser Entscheidung leben zu können?
- Ist es für den Moment gut und sicher genug, um es auszuprobieren?

Team	Arbeitsgruppe
• Verständnis als Arbeitseinheit	• Verständnis als Einzel- / Zuarbeiter
• Selbstorganisation	• Organisation durch Vorgesetzte
• Ergebnisorientiert	• Individuelle Aufgabenerledigung im Fokus
• Professionelles Konfliktmanagement	• Weniger Risiko für Konflikte
• Identifikation mit Gruppe	• Keine gemeinsame Identifikation
• Abstimmung aufeinander	• Keine persönlichen Verbindungen
• Gruppenverantwortung	• Einzelverantwortung
• Komplexe Arbeitsprozesse	• Standardisierte Prozesse
• Gute Beziehungen untereinander	• Beziehungen untereinander nicht wichtig

## Aufgaben der Teamleitung

- **Struktur + Organisation**
  - Überblick behalten
  - Arbeit der MA organisieren (Wer macht wann was?)
  - Was fehlt für beste Ergebnisse?
- **Zielsetzung und Planung**
  - klares Ziel definieren und kommunizieren!
  - Wie wird das Ziel erreicht?
  - Wichtig: Ideen und Lösungsfindung zulassen!!!
- **Umsetzung und Motivaton**
  - Teamführung steht mit Rat und Tat zur Seite.
  - Teamführung findet gemeinsam mit MA Lösung → MA führt aus!!
  - Rücksicht auf einzelne Teammitglieder!
- **Probleme und Konflikte**
  - Konflikte von vornherein verhindern
  - Teamkonflikte lösen
  - für bestmögliche Arbeitsatmosphäre sorgen
- **Kontrolle und Verbesserung**
  - Die Teamleitung ist verantwortlich für das Ergebnis!