

Григорьева В.С., Зайцева В.В.

Berufskommunikation in der Betriebswirtschaft.  
Профессиональная коммуникация в производственной экономике.  
Учебник по немецкому языку.

(Часть I)

ТАМБОВ 2016

Григорьева В.С., Зайцева В.В.

Berufskommunikation in der Betriebswirtschaft. Профессиональная коммуникация в производственной экономике. Учебник по немецкому языку экономики. (Часть I)

Настоящее издание предназначено для студентов экономических факультетов, изучающих немецкий язык как иностранный, а также для желающих получить или пополнить знания и умения в области профессионального немецкого языка по экономическим дисциплинам.

Целью данного мультимедийного учебника является развитие навыков чтения, аудирования и понимания оригинальных экономических текстов, а также навыков общения по специальности на иностранном языке.

Пользующиеся учебником имеют возможность ознакомиться с реалиями и экономической политикой ФРГ, пополнить свой тезаурус номинациями экономических понятий. Учебник создан на основе оригинальной экономической литературы ФРГ.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебник предназначен для студентов экономических специальностей, начиная со II семестра I курса. Он помогает активно овладеть немецким языком в особой области теории и практики – в экономике Германии. Усвоить достаточно прочно специальный язык – *Wirtschaftsdeutsch* – и использовать его в работе специалиста-экономиста, невозможно в отрыве от сформировавшей его сферы деятельности, т.е. в отрыве от изучения экономики Германии.

В учебнике предлагается путь постепенного и систематического овладения немецким экономическим языком посредством постепенного и систематического усвоения основ знаний по производственной экономике ФРГ, что само по себе небесполезно для российского экономиста.

Учебник состоит из двух частей:

- Производство и предпринимательство,
- Типы предпринимательств и их правовые основы.

Каждая часть конкретизируется в разделах (см.: *Inhaltsverzeichnis*). Каждый раздел содержит базисную, т.е. основную информацию по теме и расширительную информацию, развивающую тему раздела также по основным направлениям.

Учебный материал является для студентов в большой мере новым, как по содержанию, так и по языку. Поэтому каждая часть содержит определения и пояснения основных ключевых реалий экономики и перевод экономических терминов на русский язык. Даются задания и упражнения в интерактивной форме. Назначение данных упражнений – стимулировать речемыслительную деятельность студентов, т.е. развивать умение выражать свои мысли на немецком экономическом языке.

Одним из методов изучения и освоения учебного материала является анализ, т.е. тщательный разбор предлагаемого теоретического материала. Индивидуальное осмысление проанализированного материала осуществляется с целью выработки умений и навыков его использования. На это и нацеливают содержащиеся в учебнике упражнения интерактивного и мультимедийного характера. Предполагается, что анализ и синтез учебного материала сопровождаются общением на немецком языке – обменом мыслями, мнениями, вопросами и ответами, доказательствами и опровержениями, т.е. диалогами и дискуссиями, на что нацеливают ряд заданий, содержащихся в учебнике.

Авторы надеются, что включение в учебник интерактивных упражнений будет способствовать эффективности понимания и успешности формирования навыков общения на немецком экономическом языке.

Inhaltsverzeichnis	
Marktwirtschaft	6
Markt und Betrieb	14
Betrieb und Unternehmen	22
Hinführung zur Terminologie	22
– Betriebe und Haushalte	22
– Betriebliche Produktionsfaktoren	25
– Die Unternehmungsführung	41
• Entscheidungsträger im Betrieb	41
• Managementfunktionen	44
• Managementsysteme	52
• Management-Techniken	60
Lernkontrolle	68
Lexiktest	70
Übungen zur Rezeption	72
– Text 1: Die Lohnbildung	72
– Text 2: Die Feststellung der Arbeitszeit	74
– Text 3: Die Unternehmung im Brennpunkt des Wirtschaftskreislaufs	77
– Text 4: Hauptdeterminanten der Ergiebigkeit von Betriebsmitteln	80
– Text 5: Unternehmungsziele	83
– Text 6: Anreiz-Beitragstheorie und Elemente des Anreizsystems	87
– Text 7: Monetäre Anreize	88
– Text 8: Lohnformen	90
– Text 9: Bereiche und Intensität der Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz von 1972	91
– Text 10: Teilung des produktionswirtschaftlichen Entscheidungsfeldes	94
– Text 11: Begriff und Merkmale des Managements	95
– Text 12: Formale Organisationseinheiten	98
– Text 13: "Management by"	102
– Text 14: Zwei wichtige Management-by-Konzepte	106
– Text 15: Das Harzburger Modell	108
– Text 16: Führungsstile	109
Strukturübungen	111
– Übung 1: Wortzusammensetzung	111
– Übung 2: Wortzusammensetzung	111
– Übung 3: Definieren und Beschreiben	112
– Übung 4: Begriffsleitern	113
– Übung 5: Definieren	113
– Übung 6: Beschreiben und Beurteilen	114
– Übung 7: Beurteilen	115

Übungen zur Produktion	116
Vokabelverzeichnis	124
Quellenverzeichnis	128

## **Marktwirtschaft**

Der Markt, der Weltmarkt; die Grundpfeile der Marktwirtschaft; die Triebkraft der Marktwirtschaft; die sozialmarktwirtschaftliche Ordnung; das Funktionieren des Marktmechanismus; dem marktwirtschaftlichen System unterwerfen; ihrer wirtschaftlichen Gesamtleistung nach; globale Steuerung des Wirtschaftsablaufs; die Marktvorgänge; die Bedingungen, unter denen sich die Marktvorgänge abspielen; die Marktvorgänge, unter denen sich die staatlichen Eingriffe in die Marktwirtschaft abspielen; mit Subventionen aller Art regelnd eingreifen; günstige Bedingungen; die Vermeidung vom staatlichen Dirigismus.

Der Unternehmer, s,-; das Unternehmen, s,-: die freie Initiative des einzelnen; das Wachstum des Unternehmens; die Eigenverantwortlichkeit des Unternehmers; die Freiheit der privaten Initiative; die Freiheit des privaten Eigentums; das Privateigentum an Produktionsmitteln; die Anpassung an sich verändernde Verhältnisse; Güter erzeugen; Güter anbieten; Güter kaufen; Güter zurückweisen; Gebrauchs- und Verbrauchsgüter.

Der Wettbewerb = die Konkurrenz: der freie Wettbewerb; den Wettbewerb den sozialen Bindungen unterwerfen; den Wettbewerb ausschalten; die Konkurrenzsicherheit sichern; das Streben nach Gewinn; Gewinn erwirtschaften; nicht ausschließlich am Gewinn orientieren; das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen; die Einhaltung des Gesetzes überwachen; das Bundeskartellamt; die Kartellbehörden der Länder, der Wettbewerb zwischen den Unternehmern.

Die Preis- und Lohnbildung: direkte Eingriffe in Preis- und Lohnbildung; sich auf direkte Eingriffe in Preis- und Lohnbildung verzichten; fast vollständig auf direkte Eingriffe in Preis- und Lohnbildung verzichten; die Qualität und Preiswürdigkeit einschätzen; das Verhältnis zwischen Preis und Leistung.

Der Verbraucher, der Anbieter: die Nachfrage; das Angebot; das Warenangebot; die Werbung; die Überlegenheit der Anbieter; der Konsumalltag; der Geschäftsmann; die Verbraucherverbände; die Verbraucherinformation.

- Lesen Sie den Text A:

### **Grundpfeile der Marktwirtschaft**

1. Zu den Grundpfeilen der Marktwirtschaft gehört die Eigenverantwortlichkeit des Unternehmers, der selbst für das Wachstum seines Unternehmens und dessen Anpassung an sich verändernde Verhältnisse zu sorgen hat. Die staatliche Wirtschaftspolitik beschränkt sich darauf, günstige Bedingungen für die Wirtschaft zu schaffen.

2. Die Bundesrepublik Deutschland gehört zu den großen Industrieländern. Ihrer wirtschaftlichen Gesamtleistung nach steht sie in der Welt an vierter Stelle; im Welthandel nimmt sie sogar den zweiten Platz ein. Das Wirtschaftssystem in der Bundesrepublik hat sich seit dem zweiten Weltkrieg zu einer sozialen marktwirtschaftlichen Ordnung mit globaler Steuerung des

Wirtschaftsablaufs entwickelt. Dieses Wirtschaftssystem bedeutet ebenso Abkehr vom Laissez-faire alter Art wie Vermeidung von staatlichem Dirigismus. Es verbindet die freie Initiative des einzelnen mit den Grundsätzen des sozialen Fortschritts.

3. Das Grundgesetz, das die Freiheit der privaten Initiative und des Privateigentums garantiert, unterwirft diese Grundrechte sozialen Bindungen.

4. Unter dem Stichwort "So wenig Staat wie möglich, so viel Staat wie nötig" fällt dem Staat in der Marktwirtschaft in erster Linie eine Ordnungsaufgabe zu. Er setzt Rahmenbedingungen, unter denen sich die Marktvorgänge abspielen. Die Frage, welche und wie viele Güter erzeugt werden und wer wie viel davon erhält, wird vor allem auf den Märkten entschieden.

5. Der Staat verzichtet sich fast vollständig auf direkte Eingriffe in Preis- und Lohnbildung.

6. Voraussetzung für das Funktionieren des Marktmechanismus ist der Wettbewerb. Ohne Konkurrenz kann es keine Marktwirtschaft geben. Aber Wettbewerb ist anstrengend. Es ist daher verständlich, wenn von Unternehmern immer wieder versucht wird, den Wettbewerb auszuschalten, sei es durch Vereinbarung zwischen den Konkurrenten, sei es durch den Zusammenschluss von Firmen. Solche Versuche soll das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (Kartellgesetz) von 1957 unterbinden. Die Einhaltung des Gesetzes überwachen das Bundeskartellamt in Berlin und die Kartellbehörden der Länder.

7. Nach Auffassung der Bundesregierung ist der Wettbewerb zwischen den Unternehmen am besten geeignet, der deutschen Wirtschaft auf dem Weltmarkt in technologischer und struktureller Hinsicht die Konkurrenzfähigkeit zu sichern.

8. Die Triebkraft der Marktwirtschaft ist das Streben nach Gewinn. Deshalb muss sie überall dort versagen, wo keine Gewinne erzielt werden sollen oder können. Aus diesem Grund waren einige Bereiche der deutschen Wirtschaft nie ganz dem marktwirtschaftlichen System unterworfen, z.B. die Landwirtschaft, Teile des Verkehrswesens und der Steinkohlenbergbau. Die Landwirtschaft kann vor allem aus sozialen Gründen nicht vollständig dem Wettbewerb auf dem Markt ausgesetzt werden. Die Deutsche Bundesbahn und die Deutsche Bundespost gehören zum Besitz der öffentlichen Hand. Sie können ihre Tätigkeit nicht ausschließlich am Gewinn orientieren, sondern müssen der Allgemeinheit dienen. Die Bahn muss zum Beispiel soziale Tarife anbieten, und die Post kann entlegene Dörfer nicht von ihren Diensten ausschließen.

9. Der Mangel an Wohnungen als Folge des zweiten Weltkriegs führte zunächst dazu, dass die Wohnungswirtschaft unter staatlicher Lenkung stand. Inzwischen ist der Wohnungsmarkt weitgehend frei. Der Staat achtet aber darauf, dass der Wettbewerb nicht zu sozial untragbaren Verhältnissen führt. Die wichtigsten Maßnahmen sind der gesetzliche Mieterschutz, die Zahlung von Wohngeld an einkommensschwache Bürger, die Förderung des Baus und der Modernisierung von Wohnungen.

- Finden Sie in diesen Absätzen alle Verben und bestimmen Sie die

Zeitformen dieser Verben. Welche Handlungen werden durch diese Verben charakterisiert?

- Lesen Sie die Absätze 4 und 6. Finden Sie hier Beispiele des Gebrauchs der Verben im Passiv und im Konjunktiv. Warum gebraucht der Autor diese grammatischen Formen?

- Finden Sie in den Absätzen 1, 3, 4, 8, 9 die Nebensätze. Welche Information wird mit Hilfe dieser Nebensätze mitgeteilt?

- Lesen Sie den 8. Absatz. Schreiben Sie alle Subjekte und Prädikate heraus! Ergänzen Sie diese Subjekte und Prädikate durch die Satzglieder (Objekte, Adverbialen ...), mit deren Hilfe die wichtigste Information dieses Absatzes wiedergegeben wird.

- Äußern Sie Ihre Meinung zu den Fragen Ihres Gesprächspartners nach dem Inhalt der Absätze 1 und 6.

Muster: – Wie meinen Sie? Was gehört zu den Grundpfeilen der Marktwirtschaft?

– Ich meine, dass zu den Grundpfeilen der Marktwirtschaft die Eigenverantwortlichkeit des Unternehmers gehört.

– Danke schön.

a) Wer sorgt in der Marktwirtschaft für das Wachstum des Unternehmens?

b) Worauf beschränkt sich die staatliche Wirtschaftspolitik in der Marktwirtschaft?

c) Was ist die Voraussetzung für das Funktionieren des Marktmechanismus?

d) Kann es ohne Konkurrenz eine Marktwirtschaft geben?

e) Was ist die Triebkraft der Marktwirtschaft?

- Stellen Sie die Fragen zum Inhalt der Absätze 2, 3, 4, 5. Bitten Sie Ihren Gesprächspartner diese Fragen zu beantworten.

Muster: – Mich interessiert: was ist die Voraussetzung für das Funktionieren des Marktmechanismus? Sind Sie darüber vielleicht orientiert?

– Ja, stimmt. Die Voraussetzung für das Funktionieren des Marktmechanismus ist der Wettbewerb.

– Danke schön. Es ist sehr interessant.

- Äußern Sie Ihre Meinungsverschiedenheit mit dem Standpunkt Ihres Gesprächspartners nach dem Inhalt der Absätze 6 und 8.

Muster: –...

- Sie irren sich ...
- An der Besprechung der Probleme der Marktwirtschaft teilnehmend, bitten Sie Ihren Gesprächspartner Ihre Aussagen nach dem Inhalt der Absätze 8 und 9 zu bestätigen.

Muster: – Das Grundgesetz garantiert die Freiheit der privaten Initiative und des Privateigentums. Ist das wirklich so?

– Ja, Sie haben recht!...

- Stellen Sie die Fragen zum gelesenen Text A.
- Geben Sie die erweiterte Antwort auf die Fragen:
  - Wie sind die Grundpfeile der Marktwirtschaft?
  - Was bedeutet der Begriff: soziale marktwirtschaftliche Ordnung mit globaler Steuerung des Wirtschaftsablaufs?
    - Was versteht man in der Marktwirtschaft unter dem Stichwort "So wenig Staat, wie möglich, so viel Staat wie nötig"?
    - Welche Rolle spielt der Wettbewerb im Marktmechanismus?
    - Warum waren einige Bereiche der deutschen Wirtschaft nie ganz dem marktwirtschaftlichen System unterworfen?
- Geben Sie den Inhalt des Textes A anhand folgender Redeimpulse wieder:
  - Wie der Autor feststellt...(zu den Grundpfeilen der Marktwirtschaft...)
  - Es sei betont, dass ... (sich beschränken auf + Akk ...)
  - Es ist bemerkenswert: (das Wirtschaftssystem in der Bundesrepublik; seit dem zweiten Weltkrieg...)
    - Selbstverständlich ... (verbinden, a, u; die freie Initiative; die Grundsätze des sozialen Fortschritts...)
    - Es ist auch bemerkenswert: (der Wettbewerb; die Konkurrenz; anstrengend sein; den Wettbewerb ausschalten ...)
    - Wichtig ist noch ... (das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen; ... die Einhaltung des Gesetzes ...)
    - Wie der Autor feststellt... (das Streben nach Gewinn; die Landwirtschaft; die Deutsche Bundesbahn und die Deutsche Bundespost; die Wohnungswirtschaft; der Wohnungsmarkt...)
- Annotieren Sie den Text A.
- Schreiben Sie das Referat zum Thema "Grundpfeile der Marktwirtschaft" und halten Sie den Vortrag. Benutzen Sie folgende Redeimpulse:
  - Das Thema meines Vortrags lautet...
  - Ich möchte zu folgenden Problemen sprechen ...
  - Lassen Sie mich mit einigen Bemerkungen über ... beginnen.
  - Aus dem Gesagten folgt, dass ...

- Es ist auch bemerkenswert, dass ...
- Es steht außer Zweifel ...
- Abschließend fasse ich noch einmal kurz zusammen.

- Setzen Sie den Dialog zum Text A anhand folgender Dialogimpulse fort:

A – Es ist bekannt, dass die Deutsche Bundesrepublik zu den großen Industrieländern gehört. Ihrer wirtschaftlichen Gesamtleistung nach steht sie in der Welt an vierter Stelle, im Welthandel nimmt sie sogar den zweiten Platz ein. Würden Sie mir bitte die Grundpfeile des Wirtschaftssystems in der Bundesrepublik seit dem zweiten Weltkrieg erläutern?

B – Ich bin bereit, Ihre Fragen zu beantworten. Es sei betont, dass (zu den Grundpfeilen der Marktwirtschaft gehören; der Unternehmer; das Unternehmen; die Eigenverantwortlichkeit; sorgen, te, t; die staatliche Wirtschaftspolitik; sich beschränken auf + Akk.; günstige Bedingungen schaffen.)

A – Folgt aus dem Gesagten, dass dieses Wirtschaftssystem die Abkehr von staatlichem Dirigismus bedeutet?

B – Ja, es steht außer Zweifel, dass ... Ein paar Gedanken zu diesem Problem (die Marktwirtschaft; die freie Initiative; die Grundsätze des sozialen Fortschritts; das Grundgesetz; den sozialen Bindungen unterwerfen; garantieren)

A – "So wenig Staat wie möglich, so viel Staat wie nötig". Welche Meinung haben Sie zu dieser Frage?

B – Es sei betont: (der Staat; die Rahmenbedingungen setzen; welche Güter; wie viele Güter, erzeugen; erhalten, ie, a; entscheiden, ie, ie: auf den Märkten)

Und wie steht es mit dem Problem der Preis- und Lohnbildung?

B – Es ist bemerkenswert, dass ... (der Staat; sich verzichten auf + Akk; fast vollständig...)

- Bilden Sie den Dialog zum Text A anhand folgender Dialogimpulse:

A – Es ist bekannt, dass ... (die Voraussetzung für das Funktionieren des Marktmechanismus; der Wettbewerb ...)

B – Selbstverständlich. Es steht außer Zweifel (ohne Konkurrenz; keine Marktwirtschaft; es gibt...)

A – Sie haben gesagt, dass ... Ich stimme Ihnen zu, aber glaube kaum, dass ... (die Unternehmer, versuchen, te, t; nicht; den Wettbewerb ausschalten, te, t; die Vereinbarung von Konkurrenten; der Zusammenschluss von Firmen...)

B – Sie sind im Irrtum. Es ist bemerkenswert, dass ... (solche Versuche; unterbinden, a, u; das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung; 1957)

A – Es scheint mir fraglich, ob es überhaupt möglich ist.

B – Sie haben nicht recht (überwachen, te, t; die Einhaltung des Gesetzes; das Bundeskartellamt; Berlin; die Kartellbehörden der Länder)

-  Hören Sie sich den Text an und geben Sie den Inhalt des Textes wieder.

- Lesen Sie den Text B:

### **Was ist die Marktwirtschaft?**

Heute wird so viel über die Marktwirtschaft gesprochen und geschrieben.

Es geht um ein ziemlich kompliziertes wirtschaftliches System. Es sei betont, die Marktwirtschaft geht vom realen Menschen mit all seinen Fehlern, Schwächen und Stärken aus (im Gegensatz zur Zentralverwaltungswirtschaft). Sie akzeptiert, dass der Mensch seinen eigenen Vorteil im Auge hat (vorausgesetzt, dass es Privateigentum an die Produktionsmittel ist). Um es ganz deutlich auszudrücken: kein Bäcker bäckt in diesem System Brötchen, weil die Menschheit hungert, er bäckt Brötchen, um Gewinn zu erwirtschaften.

Andererseits versuchen die Verbraucher ihre individuellen Bedürfnisse möglichst günstig zu befriedigen. Es entsteht also die Nachfrage. Und die Unternehmen streben danach, Produktivkräfte so zu kombinieren und einzusetzen, dass eine große Menge nachgefragter Produkte und Leistungen erzeugt wird. Es geht hier um Angebot. Also die Marktwirtschaft basiert auf Angebot und Nachfrage. Und auf das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage auf den Märkten wirkt ein Koordinationsmechanismus zugunsten einer effektiven und verbrauchergerechten Verwendung der Produktionsfaktoren. Und hier spielt der freie Wettbewerb eine sehr wichtige Rolle. Selbstverständlich, der Markt hat seine Vorteile. Aber Monopole, Arbeitslosigkeit, Inflation sind nur einige Übel, die mit dem Marktmechanismus verbunden sind. Und der Staat? Bestimmte staatliche Eingriffe in der Marktwirtschaft sind unentbehrlich. Aber der Staat muss mit Subventionen aller Art regelnd eingreifen, damit die Marktwirtschaft human, sozial und umweltverträglich wird.

- Stellen Sie die Fragen zum Text.
- Antworten Sie auf die Fragen zum Text B.
  - Ist das Streben nach Gewinn die Triebkraft der Marktwirtschaft?
  - Worauf basiert die Marktwirtschaft?
  - Wie entsteht die Nachfrage, das Angebot?
  - Was wirkt auf das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage?
  - Nimmt der Staat Einfluss auf den freien Markt?
- Geben Sie den Inhalt des Textes B anhand folgender Redeimpulse wieder.
  - Wie der Autor feststellt...
  - Es sei betont, dass...
  - Es ist auch bemerkenswert...
  - Es steht außer Zweifel...
- Setzen Sie den Dialog zum Text B anhand folgender Dialogimpulse fort.

A – Heute wird so viel über die Marktwirtschaft gesprochen und geschrieben. Was für ein wirtschaftliches System ist die Marktwirtschaft? Zu

diesem Problem hätte ich gern Ihre Meinung erfahren. Könnten Sie mir deren Quintessenz nennen?

B – Ich bin gern bereit, Ihre Fragen zu beantworten. (Es geht um + Akk; die Marktwirtschaft geht von + Dat; akzeptieren, te, t; der eigene Vorteil; das Privateigentum an die Produktionsmitteln)

A – Folgt aus dem Gesagten: kein Bäcker bäckt in diesem System Brötchen, weil die Menschheit hungert, er bäckt Brötchen, um Gewinn zu erwirtschaften?

B – Ja, stimmt. Es steht außer Zweifel; diesen Gedanken möchte ich fortführen, (basieren auf + Akk; das Angebot; die Nachfrage; der Koordinationsmechanismus; wirken, te, t zugunsten + Gen; verbrauchergerecht; die Produktionsfaktoren; der freie Wettbewerb; eine wichtige Rolle spielen).

A – Selbstverständlich, der Markt hat seine Vorteile. Aber Monopole, Arbeitslosigkeit, Inflation? Das sind nur einige Übel, die mit dem Marktmechanismus verbunden sind!

B – Moment, bitte. Es sei betont, dass ... (der Staat; staatliche Eingriffe; unentbehrlich sein) Besonders möchte ich betonen ... (der Staat; mit Subventionen aller Art eingreifen, i, i; sozial; umweltverträglich)

A – Ich danke Ihnen für die Erklärung.

- Bilden Sie selbst den Dialog zum Text B zusammen.

- Lesen Sie den Text C:

### **Verbraucherschutz**

In der Marktwirtschaft sind Angebot und Nachfrage die bestimmenden Kräfte. Anbieter und Verbraucher stehen sich gleichberechtigt gegenüber. Dem Unternehmer steht es frei, beliebige Güter herzustellen und anzubieten, und dem Verbraucher steht es frei, diese Güter zu kaufen oder zurückzuweisen. Über Wahlmöglichkeiten verfügen die Verbraucher beim Kauf in Hülle und Fülle. Das Warenangebot ist bei allen Gütern von einer kaum zu überschauenden Vielfalt. Erzeugnisse aus heimischer Produktion konkurrieren mit Waren aus allen Ländern. Ein solch großes Warenangebot birgt für den Verbraucher aber auch Gefahren in sich. Kaum jemand kann Qualität und Preiswürdigkeit der Produkte richtig einschätzen. Die Werbung liefert zwar auch Information und damit Entscheidungshilfe. Aber in erster Linie soll sie den Verbraucher zum Kauf anreizen. Hinzu kommt die Überlegenheit der Anbieter. Denn im Konsumalltag steht der Verbraucher meist einem versierten Geschäftsmann gegenüber, der sich im Warenangebot besser auskennt.

Diese Nachteile der Verbraucher sollen durch den Verbraucherschutz ausgeglichen werden. Das geschieht sowohl durch Information und Beratung als auch durch Maßnahmen des Gesetzgebers. So hat die Bundesregierung 1964 die "Stiftung Warentest" mit Sitz in Berlin (West) gegründet. Sie bewertet und prüft Gebrauchs- und Verbrauchsgüter jeder Art – vom Kugelschreiber bis zum Fertighaus – nach verschiedenen Qualitätseigenschaften und hinsichtlich des Verhältnisses zwischen Preis und Leistung und geht auf Fragen der

Umweltverträglichkeit ein. Die Stiftung gibt die Monatszeitschrift "test" heraus, in der alle für die Verbraucher interessanten Ergebnisse dieser Tests veröffentlicht werden.

Außerdem stehen die staatlich unterstützten Verbraucherverbände dem Bürger mit Rat und Tat zur Seite. Daneben dienen der Verbraucherinformation auch eine Reihe gesetzlicher Kennzeichnungspflichten, zum Beispiel für Lebensmittel. Lebensmittelpackungen müssen so gekennzeichnet sein, dass Haltbarkeitsdatum, Konservierungsstoffe, Hersteller und Inhalt daraus ersichtlich werden. Die Deutsche Gesellschaft für Produktinformation organisiert die Zusammenarbeit von Industrie, Handel und Verbrauchern bei der Gestaltung standardisierter Produktinformationen.

- Stellen sie die Fragen zum gelesenen Text.
  
- Geben Sie die erweiterte Antwort auf die Fragen:
  - Warum sind Angebot und Nachfrage in der Marktwirtschaft die bestimmenden Kräfte?
  - Was birgt ein solch großes Warenangebot für den Verbraucher in sich?
  - Wie ist die Rolle der Werbung?
  - Wodurch sollen diese Nachteile der Verbraucher ausgeglichen werden? Wodurch geschieht das?
  
- Geben Sie den Inhalt des Textes C anhand folgender Redeimpulse wieder.
  - Selbstverständlich ... (Angebot und Nachfrage; Anbieter und Verbraucher; ...)
  - Aber es ist bemerkenswert, dass...(ein solch großes Warenangebot...)
  - Wie der Autor feststellt ... (die Werbung ...)
  - Es sei betont, dass ... (durch den Verbraucherschutz ausgleichen; durch Information und Beratung; durch Maßnahmen des Gesetzgebers; die "Stiftung Warentest"; gründen, te, t; bewerten, te, t)
  - Zum Schluss wird betont ... (die staatlich unterstützten Verbraucherverbände; dienen, te, t; die Verbraucherinformation; die gesetzlichen Kennzeichnungspflichten)
  
- Bilden Sie den Dialog zum Text C anhand folgender Dialogimpulse zusammen.
  - Ich möchte zu folgenden Problemen sprechen ...
  - Sie haben gesagt, dass ...
  - Ich habe gefragt, weil ich denke, dass ...
  - Diesen Gedanken möchte ich fortführen ...
  - Besonders möchte ich betonen ...
  - Wichtig scheint mir noch ...
  - Welche Meinung haben Sie zu dieser Frage?
  - Könnten Sie etwas über ... sagen?

- Zu diesem Problem hätte ich gern Ihre Meinung erfahren.
- Führen Sie die Konferenz durch. Sprechen Sie zürn Thema "Marktwirtschaft". Gebrauchen Sie dabei die durchgenommenen Texte A, B, C.
- Sie sind Teilnehmer der Konferenz. Schreiben Sie die, Bekanntmachung über die Durchführung der Konferenz.
- Gestalten Sie die Einladung zur Konferenz und das Programm der Vorträge.
- ☞ Hören Sie sich den Text an und geben Sie den Inhalt des Textes wieder.
- Lesen Sie sich den Text D:

### **Markt und Betrieb** **Die Arbeitgeber und die Arbeitnehmer**

Sozialpolitische Spitzenvertretung der Arbeitgeber in der Bundesrepublik Deutschland ist die "Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände" mit Sitz in Köln. Ihre Mitgliedsverbände sind jeweils die Vertragspartner der entsprechenden Gewerkschaften beim Abschluss von Tarifverträgen.

Als einzige Organisation auf der Unternehmerseite umfasst die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände die sozialpolitischen Verbände aller Wirtschaftszweige der Bundesrepublik Deutschland, also der Industrie, des Handels, des Handwerks, der Banken, der Versicherungen, der Landwirtschaft und des Verkehrs.

Ein erheblicher Teil der Arbeitnehmer ist gewerkschaftlich organisiert.

1949 wurde durch Beschluss der Delegierten von 16 Gewerkschaften und Industriegewerkschaften der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) ins Leben gerufen. Mit den auf dem Grundungskongress gefassten Beschlüssen wurde eine Form ein etlicher Gewerkschaftsorganisation angestrebt. Sie soll es trotz politischer oder weltanschaulicher Unterschiede jedem einzelnen Arbeitnehmer ermöglichen, in dieser Organisation die alleinige Vertretung seiner beruflichen, sozialen und wirtschaftlichen Interessen zu finden.

Über die Einbeziehung eines Teils der Angestellten konnte trotz vieler Bemühungen kein Einvernehmen erzielt werden. Diese blieben in der schon 1945 gegründeten Deutschen Angestellten-Gewerkschaft (DAG) zusammengeschlossen. Auch ein Teil der christlichen Arbeitnehmer gründete eigene christliche Gewerkschaften, die seit 1959 im Christlichen Gewerkschaftsbund (CGB) zusammengeschlossen sind. Gewerkschaftliche Spitzenvereinigung von Beamtenverbänden auf berufsständiger Basis ist der Deutsche Beamtenbund (DBU). Er tritt vor allem für die Erhaltung des Berufsbeamtentums ein.

- Schreiben Sie aus dem Text Sätze mit Passivform des Verbs aus. Erklären

sie den Gebrauch dieser grammatischen Erscheinung.

- Stellen Sie den Plan des Textes deutsch zusammen.
- Beantworten Sie die Fragen zum Text.
  - Was ist sozialpolitische Spitzenvertretung der Arbeiter in der Bundesrepublik Deutschland?
  - Welche Verbände umfasst die Bundesrepublik Deutschland?
  - Wie wird ein erheblicher Teil der Arbeitnehmer organisiert?
  - Was soll die einheitliche Gewerkschaftsorganisation jedem einzelnen Arbeitnehmer ermöglichen?
  - Wie viel Industriegewerkschaften hat der Deutsche Gewerkschaftsbund?
  - Worin sehen die Gewerkschaften ihre Aufgabe?
  - Wofür treten die Gewerkschaften vor allem ein?
- Referieren Sie den Text deutsch. Gebrauchen Sie folgende Redeimpulse:
  - Wie der Autor feststellt ... (Sozialpolitische Spitzenvertretung der Arbeitgeber, große Rolle spielen)
  - Es sei betont, dass ... (Ihre Mitgliedsverbände, die Vertragspartner der entsprechenden Gewerkschaften sein)
  - Es ist interessant, dass ... (diese Organisation, umfassen alle Wirtschaftszweige, der Handel, die Banken)
  - Es ist bemerkenswert, dass... (die Arbeitnehmer, sein, gewerkschaftlich)
  - Selbstverständlich (der Gewerkschaftsbund, sollen, die beruflichen, sozialen und wirtschaftlichen Interessen, der Arbeitnehmer, vertreten)
  - Wie der Autor feststellt, ... (die Deutsche Angestellten - Gewerkschaft, es gibt, in der Bundesrepublik Deutschland)
  - Es sei betont, dass ... (das Ziel der Gewerkschaften, die Sicherung, der soziale Fortschritt)
- Bilden Sie den Dialog zum Text anhand folgender Dialogimpulse zusammen:
  - Ich bin der Meinung, dass ... (Sozialpolitische Spitzenvertretung der Arbeitgeber, wichtig, sein, beim Abschluss von Tarifverträgen).
  - Sie haben recht, aber (es, sein, schwerfällig, viele Wirtschaftszweige, vereinigen)
  - Es ist interessant, dass (die Arbeitnehmer, sein, gewerkschaftlich, organisiert).
  - Das muss ich allerdings zugeben, aber (es gibt, 16 Gewerkschaften und Industriegewerkschaften, außerdem CGB und DBB)
  - Ich stimme Ihnen zu, aber (das Ziel dieser Organisationen, sein, für die Erweiterung des Mitbestimmungsrechts der Arbeitnehmer, eintreten).

- **Lesen Sie den Text E:**

### **Personalprobleme bei organisatorischen Veränderungen**

Wenn in einem Betrieb die Organisation verändert wird, so kann das erhebliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter des Betriebes haben, sowohl im arbeitstechnischen als auch im sozialen Bereich. So werden vielleicht neue Kollegen eingestellt, es werden neue Arbeitsgruppen gebildet, oder die hierarchischen Strukturen verändern sich.

Der Erfolg einer jeden organisatorischen Umstellung hängt nun entscheidend davon ab, wie weit derartige Auswirkungen auf die Mitarbeiter erkannt und berücksichtigt werden. Lässt man sie völlig außer acht, so muss man mit Missverständnissen, Fehlverhalten oder aber mit verstecktem, vielleicht sogar offenem Widerstand bei den betroffenen Mitarbeitern rechnen.

Generell kann man feststellen, dass bei den meisten organisatorischen Veränderungen zuerst eine Ablehnung aus dem Kreis der Mitarbeiter zu erwarten ist. Dies gilt sogar für solche Maßnahmen, die objektiv zu Verbesserungen für die Beschäftigten führen. Diese Erscheinung kommt wahrscheinlich daher, dass durch die Ankündigung einer organisatorischen Maßnahme bei den Mitarbeitern zuerst negative Assoziationen geweckt werden, wie Z.B: zusätzliche Belastung, Einschränkung der bisherigen Handlungs- und Entscheidungsfreiheit, negative Einflüsse auf das Betriebsklima und letztlich sogar Verlust des eigenen Arbeitsplatzes. Demgegenüber treten mögliche positive Aspekte (z.B. Aufstiegsmöglichkeiten, neues Arbeitsgebiet, Arbeitserleichterung usw.) in den Hintergrund der Überlegungen und gelangen erst später in das Bewusstsein der Mitarbeiter.

Das Verhalten der leitenden Angestellten entscheidet wesentlich über den Erfolg oder den Misserfolg einer organisatorischen Maßnahme. Dies nicht zuletzt deshalb, weil ihre Reaktion das Verhalten aller anderen Mitarbeiter stark beeinflusst.

Die Widerstände gegen organisatorischen Veränderungen sind bei den leitenden Angestellten grundsätzlich ähnlich denen der übrigen Mitarbeiter und resultieren auch aus ähnlichen Überlegungen, wie sie oben genannt wurden.

- Stellen Sie den Plan des Textes deutsch zusammen.
- Beantworten Sie die Fragen zum Text:
  - Wovon hängt der Erfolg einer organisatorischen Umstellung im Betrieb entscheidend ab?
  - Womit muss man bei einer Veränderung rechnen, wenn man die Auswirkungen auf die Mitarbeiter nicht berücksichtigt?
  - Woher kommt es, dass bei organisatorischen Veränderungen sehr oft zuerst eine Ablehnung von den Mitarbeitern zu erwarten ist?
  - Welche positiven Aspekte kann eine organisatorische Umstellung auch haben?

– Warum ist das Verhalten der leitenden Angestellten bei einer organisatorischen Maßnahme besonders entscheidend?

• Erzählen Sie den Text in der deutschen Sprache nach. Gebrauchen Sie als Plan der Nacherzählung die Fragen zum Text.

• Referieren Sie den Text anhand folgender Dialogimpulse:

– Wie der Autor feststellt ... (der Erfolg, abhängen, von den Auswirkungen, berücksichtigen, erkennen)

– Es sei betont, dass ... (die Auswirkungen, berücksichtigen, sein, sollen)

– Es ist interessant, dass ... (bei den organisatorischen Veränderungen)

– Es ist bemerkenswert, dass ... (demgegenüber, treten, positive, Aspekte der Veränderungen, im Betrieb, Aufstiegsmöglichkeiten, neues Arbeitsgebiet usw.)

– Es sei betont, dass ... (das Verhalten der leitenden Angestellten, entscheiden, wesentlich, der Erfolg, eine organisatorische Maßnahme)

• Halten Sie den Vortrag zum Thema "Personalprobleme bei den organisatorischen Veränderungen". Gebrauchen Sie das Zuschlagmaterial. Gebrauchen Sie, wenn möglich, Redeimpulse.

• Bilden Sie den Dialog zum Text anhand folgender Dialogimpulse zusammen:

– Es ist sehr interessant, dass ... (bei der Organisation im Betrieb, der Erfolg, die Umstellung, die Auswirkungen, erkennen, berücksichtigen, werden)

– Sie dürfen sich geirrt haben (wenn die Organisation, verändern, werden, im Betrieb, sein, erwarten, eine Ablehnung, von Mitarbeitern)

– Ich kann nicht leugnen, dass Sie recht haben, doch (es treten, positive Aspekte der Veränderungen, im Betrieb, Arbeitserleichterung, Aufstiegsmöglichkeiten)

– Ich stimme Ihnen zu, aber (das Verhalten der leitenden Angestellten, wesentlich, entscheiden über Akk., der Erfolg der Veränderungen, im Betrieb)

• Diskutieren Sie zum Inhalt des Textes:

a) Sie haben gesagt, dass...

b) Ich stimme ihnen zu, aber...

c) Sie sind im Irrtum ...

d) Ich kann nicht leugnen, dass... Deshalb ...

• **Lesen Sie den Text F:**

### **Betriebsverfassung**

Mindestens 8 Stunden täglich verbringt der Berufstätige im Betrieb, die Arbeitswelt ist ein beherrschender Bestandteil seines Lebens. Darum muss er eine

Möglichkeit haben, diese Arbeitswelt mitzugestalten. Die Chance dazu bietet ihm die "Mitbestimmung in betrieblichen Angelegenheiten", die im "Betriebsverfassungsgesetz" von 1952 bzw. 1972 festgelegt ist.

Dieses Gesetz, das erst vor wenigen Jahren modernisiert worden ist, gewährt dem Arbeitnehmer im Betrieb fest umrissene Rechte. Dazu zählt z. B. ein Informations- und Anhörungsrecht in Angelegenheiten, die seine Person und seinen Arbeitsplatz betreffen. Der Arbeitnehmer kann beispielsweise verlangen, dass mit ihm die Beurteilung seiner Leistungen und die Möglichkeiten seiner beruflichen Entwicklung im Betrieb erörtert werden, ebenso die Berechnung und Zusammensetzung des Arbeitsentgelts. Er hat ein Recht auf Einsicht in die Personalakte und das Recht, sich bei Benachteiligung und ungerechter Behandlung beschweren zu können.

Alle Arbeitnehmer eines Betriebs können als Interessenvertretung einen Betriebsrat wählen. Das ist nach dem Betriebsverfassungsgesetz Vorschrift für alle Betriebe der privaten Wirtschaft, in denen mindestens fünf ständige wahlberechtigte Arbeitnehmer beschäftigt sind. Der Betriebsrat kann je nach der Größe des Betriebs auch aus mehreren Personen bestehen.

Bei der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung, bei Personalentscheidungen sowie im Rahmen der Berufsbildung hat der Betriebsrat weitgehende Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte, so z. B. auch bei Einstellungen, Umgruppierungen und Kündigungen. Der Betriebsrat hat darüber zu wachen, dass die geltenden Gesetze, Verordnungen, Tarifverträge, Unfallverhütungsvorschriften usw. im Sinne der Arbeitnehmer beachtet und verwirklicht werden.

Das Gesetz schreibt dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber vor, dass sie vertrauensvoll zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebes zusammenarbeiten sollen, gemeinsam mit den Gewerkschaften und den Arbeitgeberverbänden. Die Präsenz der Gewerkschaften im Betrieb, insbesondere zur Unterstützung des Betriebsrats, ist durch eine Reihe von Vorschriften gesichert.

- Schreiben Sie aus dem Text die Satzgefüge. Erklären Sie den Gebrauch dieser grammatischen Erscheinungen.

- Stellen Sie den Plan des Textes deutsch zusammen.

- Beantworten Sie die Fragen zum Text.

- Was gewährt dem Berufstätigen das "Betriebsverfassungsgesetz"?

- Was umfassen die Rechte, die dem Arbeitnehmer im Betrieb gewährt sind?

- Was stellt der Betriebsrat des Betriebs der privaten Wirtschaft dar?

- Wie sind die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates?

- Was schreibt das Gesetz dem Betriebsrat und dem Arbeitgeber vor?

- Erzählen Sie den Text in der deutschen Sprache nach. Gebrauchen sie als

Plan der Nacherzählung die Fragen zum Text.

- Referieren Sie den Text deutsch. Gebrauchen Sie folgende Redeimpulse.
  - Wie der Autor feststellt, ...(der Berufstätige, müssen, die Chance haben, seine Arbeitsumwelt, mitgestalten)
  - Es sei betont, dass ... (das Betriebsverfassungsgesetz, gewähren, festumrissene Rechte)
  - Es ist interessant, dass ... (fünf ständige wahlberechtigte Arbeiter, können, wählen, einen Betriebsrat)
  - Es ist bemerkenswert, dass ... (der Betriebsrat, haben, weitgehende Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte)
  - Es sei betont, dass (der Betriebsrat, sollen, zum Wohle der Arbeitnehmer des Betriebs Zusammenarbeiten)

• Halten Sie den Vortrag zum Thema "Betriebsverfassung". Gebrauchen Sie das Zuschlagmaterial Gebrauchen Sie, wenn möglich, Redeimpulse.

- Bilden Sie den Dialog zum Text anhand folgender Dialogimpulse:
  - Ich bin der Meinung, dass ... (das Betriebsverfassungsgesetz, bieten, der Arbeitnehmer im Betrieb, breite Möglichkeiten in der Mitgestaltung der Arbeitsumwelt)
  - Ich stimme Ihnen zu, aber ... (die Arbeitnehmer des Betriebs, der Betriebsrat, wählen, können)
  - Ich kann nicht leugnen, dass ... (der Betriebsrat, haben, weitgehende Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte). Deshalb ... (er, wachen, über die Einhaltung der geltenden Gesetze)
  - Sie haben Recht, (der Betriebsrat, der Arbeitgeber, sollen zum Wohle der Arbeitnehmer des Betriebs Zusammenarbeiten)

• Diskutieren Sie zum Inhalt des Textes:

- Sie haben gesagt, dass ...
- Ich habe gefragt, wie ich denke, dass ...
- Ich glaube kaum, dass ...
- Sie sind im Irrtum ...

•  Hören Sie sich den Text an und geben Sie den Inhalt des Textes wieder.

## **Der Kostenkontrollplan**

Ein Aufbau von Planungsrechnungen ist nur sinnvoll, wenn Kostenkontrollrechnungen durchgeführt werden, die gleichen Regieanweisungen selbst unterliegen. Regieanweisungen sind in dem sog. Kostenkontrollplan niederzulegen, der die Basis des Zusammenwirkens einzelner Abteilungen und Abrechnungsstufen bildet:

Der betriebliche Kostenkontrollplan ist ein Kostenkontrollsystem, durch welches jeder Kostenfaktor (Löhne, Materialkosten, Gemeinkosten) der Verantwortlichkeit der Betriebsleitung und der betrieblichen Führungskräfte unterstellt wird.

Der Plan hat folgende Aufgaben:

1. Den in allen Phasen des betrieblichen Produktionsablaufs erreichten Grad der Leistungsfähigkeit im Vergleich zu den vorgeplanten Kostenvorgaben zu messen.

2. Überzeugende Darstellung und konstante Übersicht der Produktionsfaktoren mit dem Ziel, Verluste zu reduzieren und Möglichkeiten zur Verringerung der Kosten aufzuzeigen.

3. Durch die Erstellung von vorgeplanten Fabrikationskostenvorgaben die Grundlage zur Errechnung von geplanten Produktionskosten zu bilden und somit die Planung und Beurteilung von Verkaufsergebnissen zu erleichtern.

Die durch den Plan gegebene Möglichkeit der Kontrolle oder Leistungsmessung wird erreicht: erstens durch die Entwicklung von Fabrikationsvorgaben für jede Art von Kosten und zweitens durch die Erstellung und Ausgabe von monatlichen Kostenübersichten.

Nach Erhalt der monatlichen Kosten Übersichten hat jede Führungsstufe Erläuterungen zu den hauptsächlichsten Abweichungen zu geben und – wenn möglich – Angaben über die zukünftigen Maßnahmen zur Korrektur der Abweichungen zu machen.

• **Lesen Sie den Text G:**

**Kalkulation**

Die Betriebsabrechnung mit der Verteilung der Kostenarten auf die einzelnen Kostenstellen bildet zugleich eine wesentliche Grundlage für die Kalkulation, für die Stückkostenrechnung.

Es kann ein bereits gefertigtes und verkauftes Produkt nachkalkuliert werden, d.h. man versucht dem Erlös des Produktes die dafür angefallenen Kosten gegenüberzustellen, um daraus zu ersehen, ob ein Überschuss, ein Gewinn am Produkt entstanden ist oder nicht.

Man kann aber auch ein Produkt bzw. eine Dienstleistung vorkalkulieren, d.h., man versucht, die Kosten im voraus zu besprechen, die wahrscheinlich bei der Herstellung eines bestimmten Produktes (bzw. einer bestimmten Dienstleistung) entstehen werden. Diese vorkalkulierten Kosten werden dem vorausbestimmten oder geschätzten Preis gegenübergestellt, um zu entscheiden, ob es sich bei dem vorkalkulierten Gewinn lohnt, den Auftrag auszuführen.

Bei all diesen kalkulatorischen Vorgängen wird regelmäßig die Kostenstellenrechnung, also die Betriebsabrechnung der einzelnen Abteilungen und Kostenstellen, vorgeschaltet. Das gilt insbesondere dann, wenn der Betrieb eine Vielzahl von sehr unterschiedlichen Produkten bzw. Dienstleistungen am Markte anbietet.

• Schreiben Sie aus dem Text Sätze mit Infinitivgruppen und Satzgefüge aus. Erklären Sie den Gebrauch dieser grammatischen Erscheinungen.

- Beantworten Sie die Fragen zum Text:
  - Wann ist der Aufbau von Planungsrechnungen sinnvoll?
  - Was stellt der Kostenkontrollplan dar?
  - Zählen Sie auf die Aufgaben, die der Kostenkontrollplan enthält?
  - Was wird durch den Plan erreicht?
  - Was hat jede Führungsstufe nach Erhalt der monatlichen Kostenübersichten?
    - Was bildet die Betriebsabrechnung mit der Verteilung der Kostenarten auf die einzelnen Kostenstellen?
    - Was versucht man mit dem Erlös des Produktes zu machen?
    - Wozu versucht man die Kosten im voraus zu berechnen?
    - Wozu wird die Betriebsabrechnung der einzelnen Abteilungen und Kostenstellen vorgeschaltet?

• Erzählen Sie den Text deutsch. Gebrauchen Sie als Plan der Nacherzählung Fragen zum Text.

- Referieren Sie den Text deutsch. Gebrauchen Sie folgende Redeimpulse:
  - Der Text heißt...
  - In diesem Text werden folgende Fragen behandelt: ...
  - Wie der Autor feststellt,...
  - Es sei betont, dass ...
  - Es ist bemerkenswert, dass ...
  - Es ist interessant, dass ...
  - Ich bin der Meinung, dass ...
- Diskutieren Sie zum Inhalt des Textes:
  - Sie haben gesagt, dass ... (ein Aufbau Planungsrechnungen, sinnvoll, sein, die Kontrollrechnungen, durchführen ...)
  - Ich stimme Ihnen zu, aber ... (Regieanweisungen, sein, im Kostenkontrollplan, niederlegen ...)
  - Sie haben Recht. (Man muss, die Aufgaben, von Plan, in Betracht ziehen ...)
  - Das muss ich allerdings zugeben, doch (man darf nicht, die Kalkulation, vergessen)
  - Ich kann nicht leugnen, dass ... (man, versuchen, der Erlös des Produktes, die Kosten, gegenüberstellen)

• Stellen Sie selbst den Dialog zum Text zusammen. Gebrauchen Sie dabei Dialogimpulse.

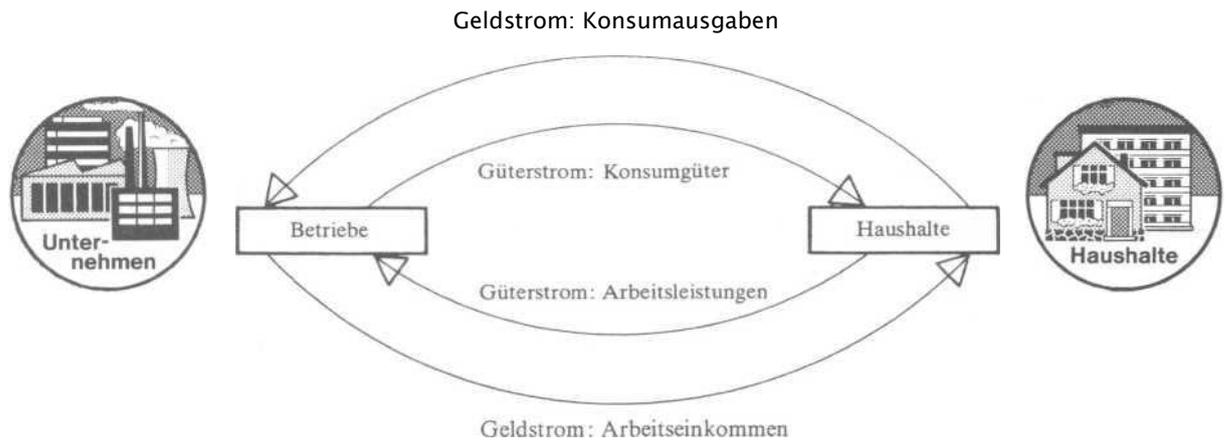
- 📺 Hören Sie sich den Text an und geben Sie den Inhalt des Textes wieder.

# Betriebe und Haushalte

Verbrauchsgüter

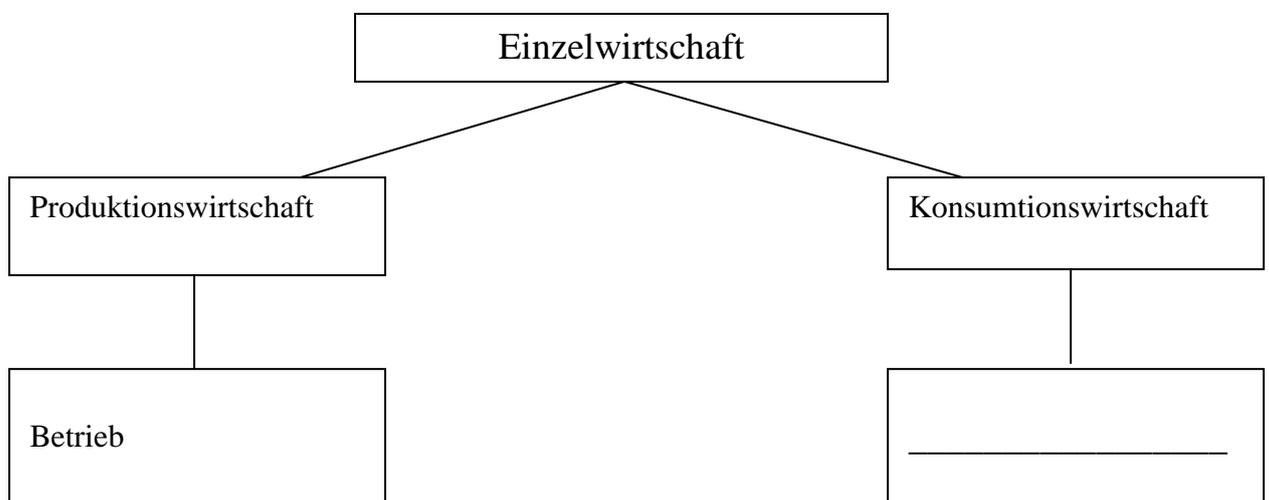


Produktionsgüter



Einfaches Schema des Wirtschaftskreislaufs

Wie die Abbildung zeigt, stellen die privaten Haushalte Arbeitsleistungen für die \_\_\_\_\_ bereit und beziehen als Gegenleistung hierfür Einkommen. Dieses verwenden die Haushalte zur Bezahlung der von den Betrieben bezogenen Konsumgüter, so dass insgesamt zwei kombinierte Güter- und Geldströme zu beobachten sind. Sie bilden einen einfachen wirtschaftlichen Kreislauf.



Formen	Funktion	Beispiel
_____	Herstellung von Gütern (Produktion)	chemische Fabrik
_____	Produktion von Dienstleistungen	Hotel
_____	Verbrauch von Gütern (Konsum)	Haushalt der Familie Meier

### **Betrieb und Unternehmung**

Ein Betrieb ist eine planmäßig organisierte, einzelwirtschaftliche Einheit. Er stellt eine Kombination der betrieblichen Produktionsfaktoren Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe dar. Er hat das Ziel, Sachgüter zu produzieren und Dienstleistungen bereitzustellen.

Die Betriebe des marktwirtschaftlichen Systems bezeichnet man als Unternehmungen. Der Begriff Unternehmung ist demnach enger als der Begriff Betrieb. Der Begriff Unternehmung ist gleichbedeutend mit dem Begriff Unternehmen.

Bitte ordnen Sie die folgenden Beispiele den entsprechenden Begriffen zu!

Bierbrauerei

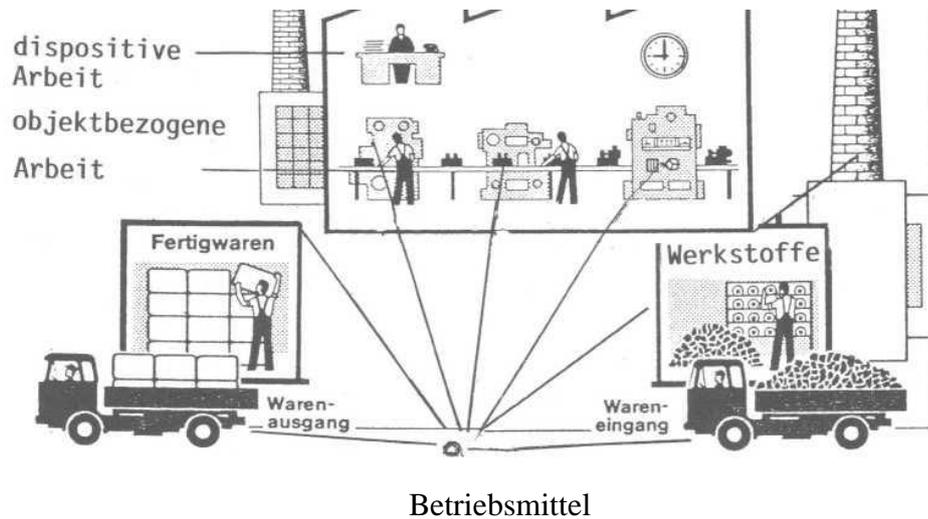
Betrieb

IBM

Krankenhaus

Unternehmung

Sheraton Hotels



leitende/dispositive Arbeit + ausführende/objektbezogene Arbeit = menschliche Arbeitsleistungen

Maschinen, Werkzeuge, Gebäude, Grundstücke ... = Betriebsmittel

Rohstoffe, Hilfsstoffe, Betriebsstoffe = Werkstoffe

Bitte ordnen Sie die folgenden Beispiele den entsprechenden Begriffen zu!

Arbeitsleistung einer Sekretärin

Telephon

Fabrikhalle

Eisen

Betriebsführung

Fleisch

Geschirr

Arbeitsleistung eines Kellners

dispositive Arbeit

objektbezogene Arbeit

Betriebsmittel

Werkstoffe

## Die betrieblichen Produktionsfaktoren

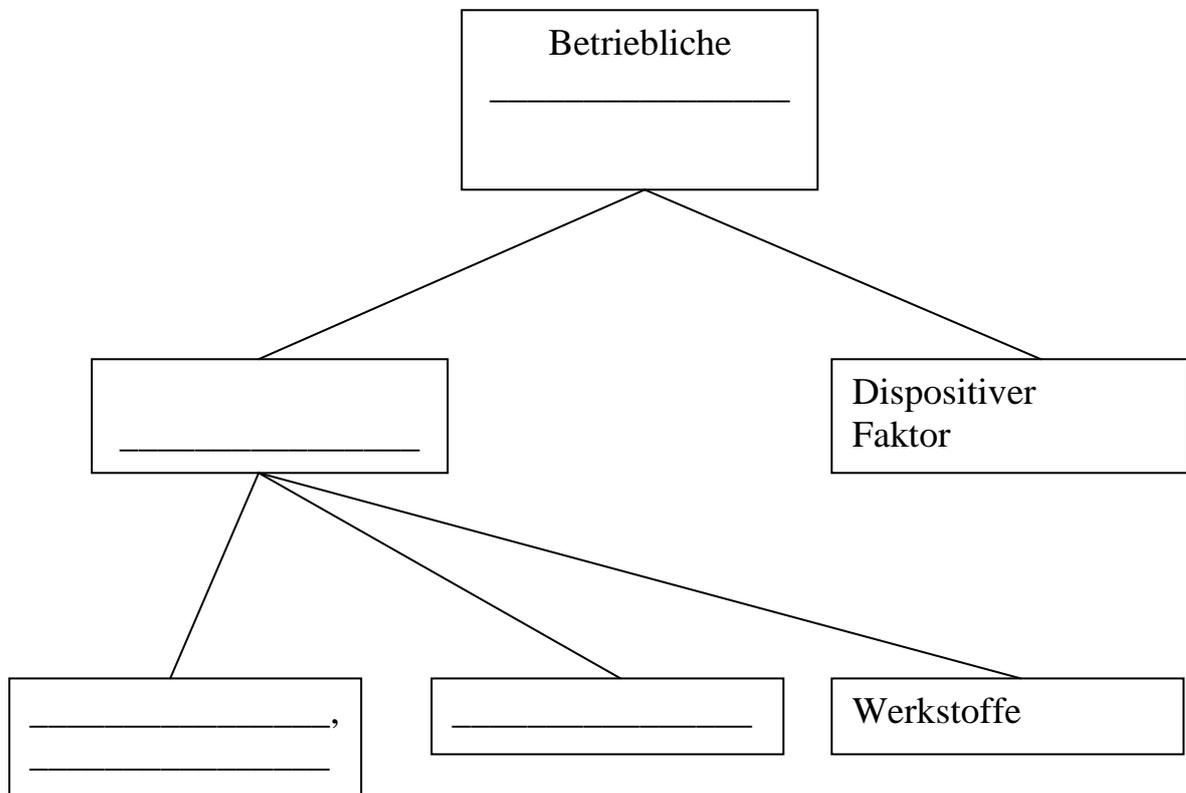
Arbeitsleistungen, Betriebsmittel und Werkstoffe sind die Produktionsfaktoren, die im Betrieb kombiniert werden.

Bei den Arbeitsleistungen kann man zwei Arten unterscheiden, die \_\_\_\_\_ Arbeit und die \_\_\_\_\_ Arbeit.

Die Kombination aller Produktionsfaktoren ist eine dispositive Arbeitsleistung, d.h. ohne leitende Arbeit können die übrigen Faktoren (\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ und \_\_\_\_\_) wirtschaftlich nicht sinnvoll eingesetzt werden. Deshalb ist es zweckmäßig, die dispositive Arbeit als selbständigen Produktionsfaktor zu betrachten. Somit unterscheiden wir \_\_\_\_\_ betriebliche \_\_\_\_\_:

1. die \_\_\_\_\_ (Betriebsführung, Management)
2. die \_\_\_\_\_
3. die \_\_\_\_\_
4. die \_\_\_\_\_

Die an 2., 3. und 4. Stelle genannten Produktionsfaktoren bezeichnet man auch als Elementarfaktoren. Dementsprechend kommt man zu folgendem Schema:



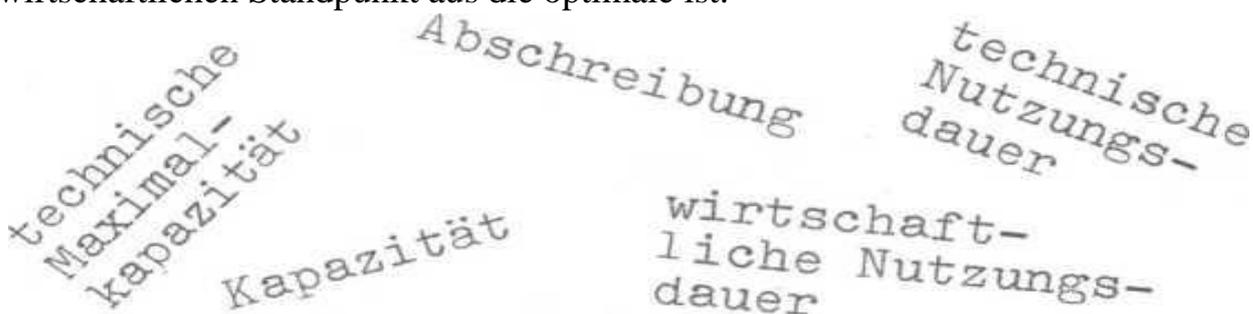
## Die Betriebsmittel

Die entscheidenden mit den Betriebsmitteln zusammenhängenden wirtschaftlichen Probleme entstehen zunächst einmal dadurch, dass die Anlagegüter nicht, wie z. B. die Rohstoffe, bei einem Produktionsvorgang verbraucht werden, sondern eine bestimmte Lebensdauer haben (**technische Nutzungsdauer**), d. h. ihre Nutzungen über eine Reihe von Jahren abgeben können. Für den Betrieb entsteht das Problem, die **wirtschaftliche Nutzungsdauer** der Betriebsmittel zu schätzen und die Wertminderung, die im Laufe der Jahre eintritt, richtig zu ermitteln und in die Kosten der Erzeugnisse zu verrechnen. Unter wirtschaftlicher Nutzungsdauer versteht man die Zeitspanne, in der es wirtschaftlich sinnvoll ist, eine Anlage zu nutzen. Die technische Nutzungsdauer umfasst dagegen die Zeitspanne, während der eine Anlage technisch einwandfreie Nutzungen abgeben kann. Die wirtschaftliche Nutzungsdauer ist in der Regel kürzer als die Lebensdauer.

Die auf Grund planmäßiger Rechnung ermittelten Beträge, die zur Erfassung der Wertminderungen an den Betriebsmitteln dienen, bezeichnet man als **Abschreibungen**.

Jedes Betriebsmittel besitzt ein bestimmtes Leistungsvermögen je Zeiteinheit, das laufend ausgenutzt werden muss.

Jede Anlage ist auf Grund ihrer technischen Daten geeignet, in einer Zeitspanne eine bestimmte Menge an Leistungen einer bestimmten Qualität abzugeben. Man bezeichnet das Leistungsvermögen in quantitativer und qualitativer Hinsicht als **Kapazität**. Jede Anlage besitzt eine bestimmte **technische Maximalkapazität**, auf die hin sie konstruiert ist und die nicht überschritten werden kann. Die technische Maximalkapazität liegt gewöhnlich über der **wirtschaftlichen Kapazität**, d. h. über der Ausbringungsmenge, die vom wirtschaftlichen Standpunkt aus die optimale ist.



Lebensdauer des Betriebsmittels	—	
Zeitraum, in dem es wirtschaftlich sinnvoll ist, ein Betriebsmittel zu nutzen	—	
Erfassung der Wertminderung an den Betriebsmitteln bzw. Beträge der Wertminderung	—	
Quantitative und qualitative Leistungsfähigkeit eines Betriebsmittels in der Zeit	—	

Fertigprodukt	Werkstoffe		
	Rohstoff	Hilfsstoff	Betriebsstoff
Stuhl	Holz	Leim, Lack	Elektrizität
Auto	Stahl, Gußeisen	Kunststoff, Glas, Gummi, Lack	Elektrizität, Luft, Wasser, Öl

Bitte ordnen Sie den jeweiligen Begriffsinhalt dem passenden Begriff zu!

Rohstoffe

Stoffe, die nicht Hauptbestandteile des Fertigprodukts werden

Hilfsstoffe

Stoffe, die nicht Bestandteile des Fertigprodukts werden, aber bei der Produktion verbraucht werden

Betriebsstoffe

Stoffe, die Hauptbestandteile des Fertigprodukts werden

-  Hören Sie sich den Text an und geben Sie den Inhalt des Textes wieder.

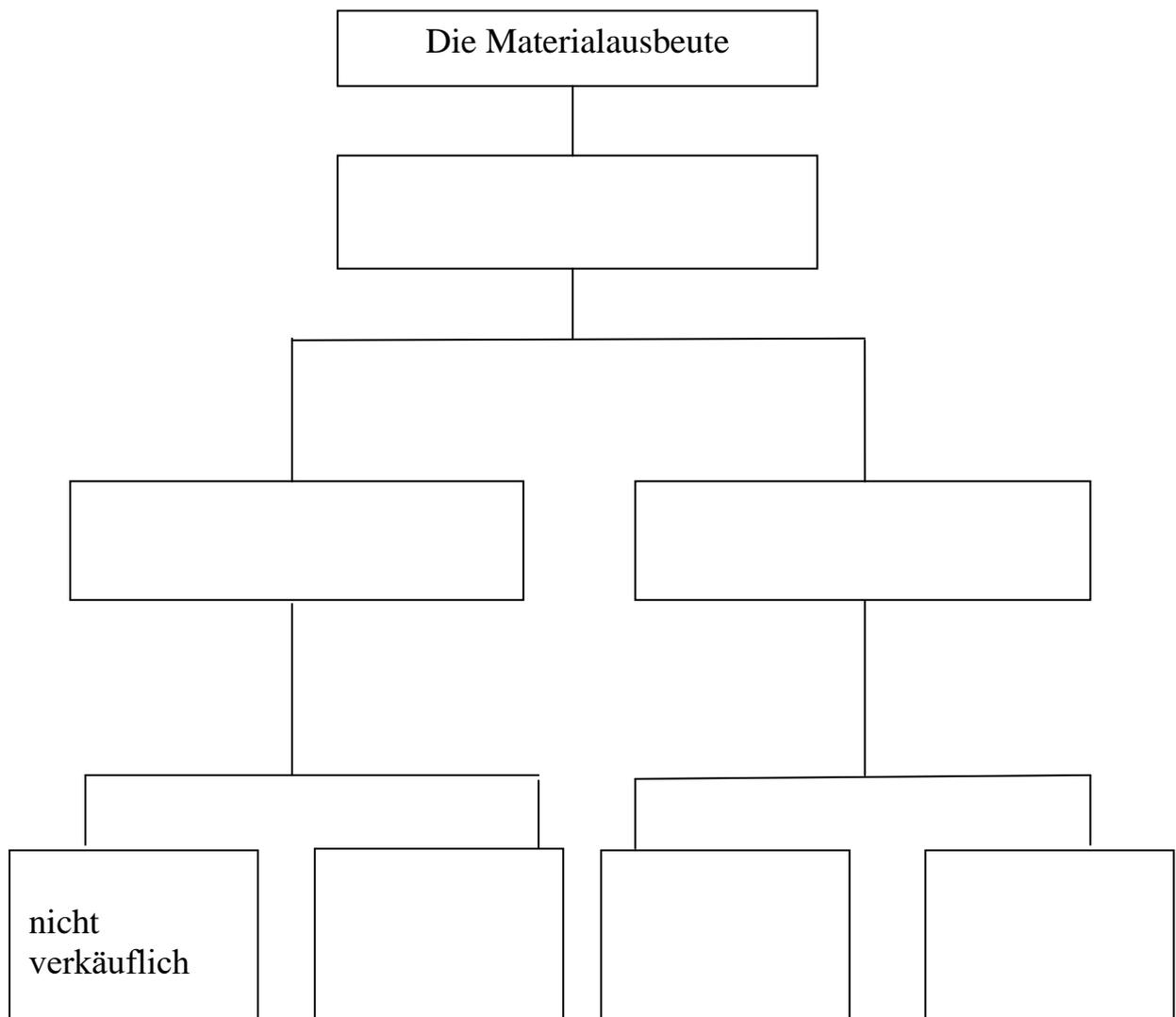
### Die Werkstoffe

Unter dem Begriff Werkstoffe fasst man alle Güter zusammen, aus denen durch Umformung, Substanzänderung oder Einbau neue Fertigprodukte hergestellt werden. Fast alle diese Güter sind bereits von anderen Betrieben gewonnen, bearbeitet oder erzeugt worden. Was für den einen Betrieb Ausgangsstoff ist, stellt für einen anderen Betrieb Endfabrikat dar. Zu den Werkstoffen zählt man Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, ferner alle Güter, die als fertige Bestandteile in ein Produkt eingebaut werden, z. B. Lichtanlagen, Armaturen und Bereifung bei der Automobilproduktion. Als \_\_\_\_\_ bezeichnet man diejenigen Stoffe, die als Hauptbestandteil in die Fertigfabrikate eingehen. \_\_\_\_\_ sind solche Güter, die zwar auch Bestandteil der Fertigfabrikate werden, die aber wertmäßig oder mengenmäßig eine so geringe Rolle spielen, dass sich eine genaue Erfassung pro Stück nicht lohnt, so z. B. die Anstrichmittel von Maschinen, der Leim bei der Möbelproduktion usw. \_\_\_\_\_ werden bei der Produktion verbraucht, gehen aber nicht in das Fabrikat ein, so z. B. Kohle, Dieselöl, Elektrizität, Schmierstoffe usw.

## Die Materialausbeute

Ein wesentliches Problem im Betrieb ist die Frage der Ausnutzung der Werkstoffe, oder anders ausgedrückt, die Frage des Materialverlusts. Materialverluste können auf zweifache Weise entstehen. Entweder dadurch, dass bei der Fertigung durch Bearbeitungs- und Materialfehler Ausschuß entsteht oder dass Materialabfälle eintreten.

Bei bestimmten Gütern ist es möglich, wenigstens einen Teil der bereits verursachten Kosten durch Verkauf des Ausschusses als Erzeugnis 2. Wahl mit erheblichem Preisabschlag zu decken. Auch lassen sich manche Abfälle veräußern (Schrott, Sägemehl u. a.) und vermindern damit in Höhe der erzielten Erlöse die Materialkosten der Produkte. Andere Abfälle lassen sich zu Nebenprodukten verarbeiten. Oft werden aus dem Bestreben heraus, Abfälle irgendwie zu verwerten, neue Produkte entwickelt.



-  Hören Sie sich den Text an und geben Sie den Inhalt des Textes wieder.

## Arten der Arbeit

Unter Arbeit versteht man den Einsatz der physischen und psychischen Fähigkeiten des Menschen zur Realisierung der Unternehmensziele.

**Die Arten der Arbeit können nach folgenden Merkmalen unterteilt werden:**

**a) Nach der Art der Arbeitsobjekte:**

1. körperliche und
2. geistige Arbeit.

**b) Nach dem Rang:**

3. leitende und
4. ausführende Arbeit.

**c) Nach der Ausbildung:**

5. gelernte,
6. ungelernte,
7. angelernte Arbeit.

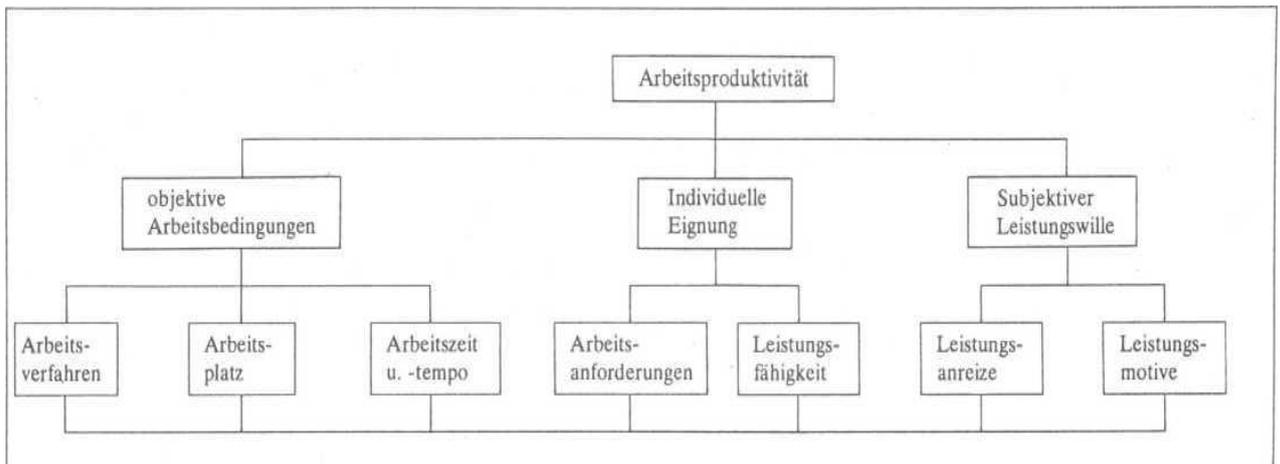
### Arbeitsarten

Unterscheidungsmerkmal	Arbeitsart	Erläuterung
Einsatzart		Vornehmlich Einsatz der körperlichen Kräfte und Geschicklichkeit
		Vornehmlich Einsatz der geistigen Fähigkeiten und Kenntnisse
Anweisungsbefugnis		Direkt der Leistungserstellung dienende Tätigkeiten
	Leitende Arbeit	Arbeitsaufgaben wie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitung</li> <li>• Planung</li> <li>• Organisation</li> <li>• Kontrolle</li> </ul>
Ausbildung		Voraussetzung ist eine Lehre oder ein Studium
		Voraussetzung ist eine Arbeitsunterweisung
		Arbeit, die ohne weitere Vorkenntnisse oder Unterweisungen ausgeübt werden kann

## Die Arbeitsproduktivität

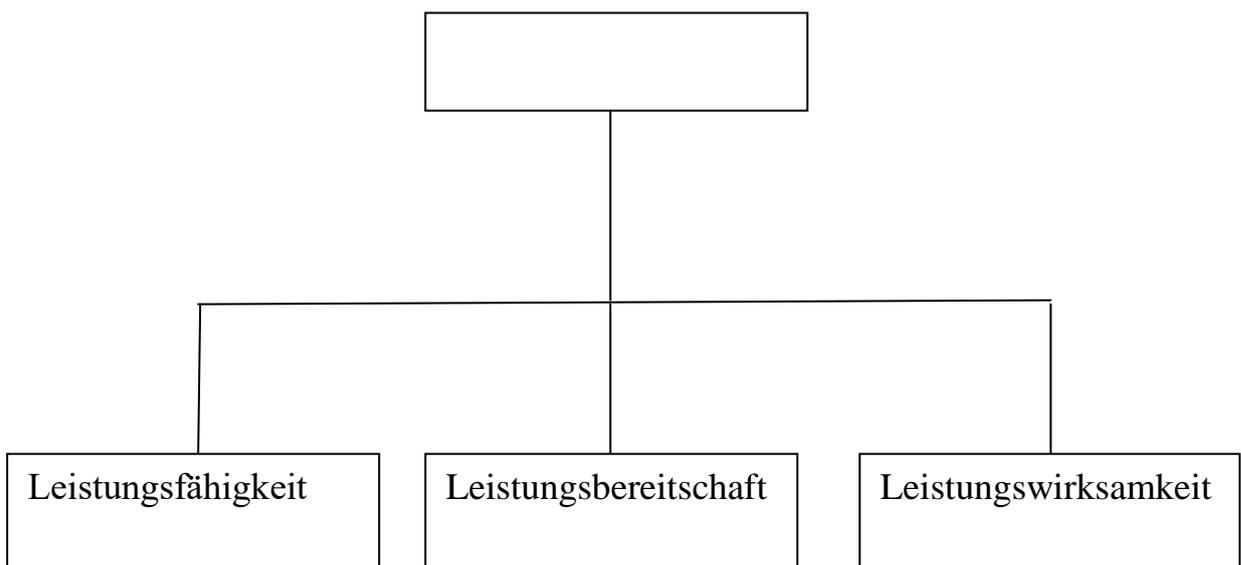
Die Arbeitsproduktivität wird üblicherweise durch die Mengenrelation Arbeitsleistung zu Arbeitseinsatz definiert.

Die Produktivität (Ergiebigkeit) menschlicher Arbeit hängt von drei Hauptdeterminanten ab, die mit ihren Teilfaktoren in der folgenden Abbildung wiedergegeben sind:



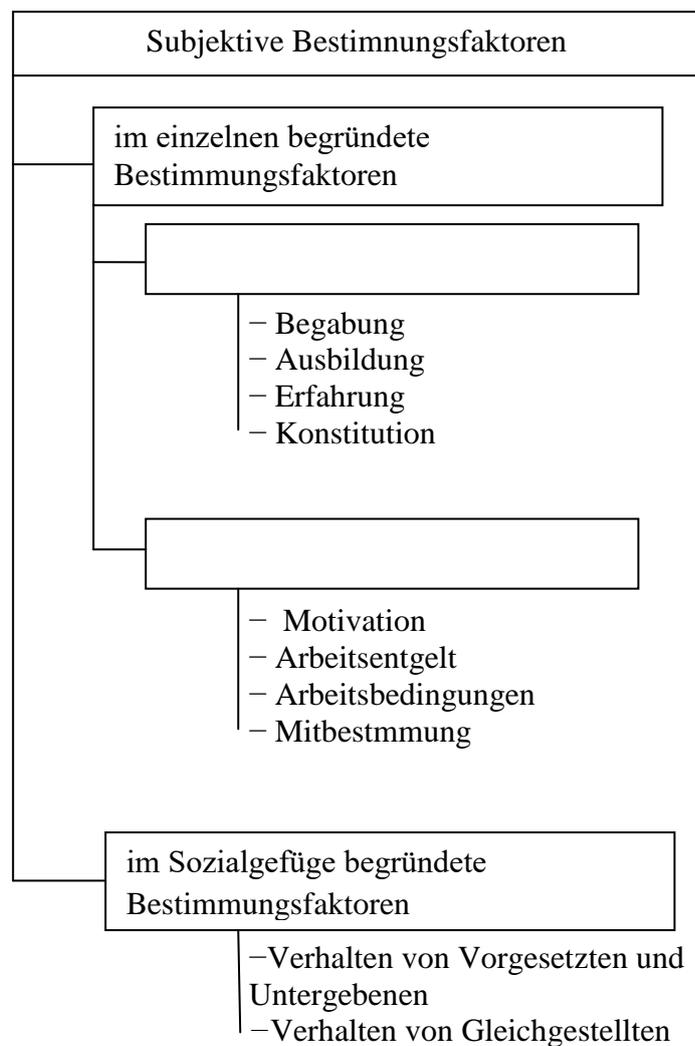
Determinanten der Ergiebigkeit menschlicher Arbeit

Die \_\_\_\_\_ wird definiert als Ergiebigkeit der Produktionsfaktoren zur Leistungserstellung. Sie ist u. a. also abhängig von Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Leistungswirksamkeit:



Abhängigkeit	Faktor	Beispiel
Leitungsfähigkeit	Körperliche Konstitution Geistige Veranlagung Ausbildung Erfahrung Lebensalter	Kraft, Geschicklichkeit Intelligenz, Konzentration Lehre, Studium Arbeitswiederholung
	Menschlicher Organismus Arbeitsbedingungen Arbeitsentgelt Motivation	Tageszeit, Müdigkeit, Arbeitsplatz, Arbeitsumwelt Lohn, Gehalt, Begeisterung, Überzeugung
	Sachmitteleinsatz Organisation	Menschen, Werkzeuge Arbeitsablaufgestaltung Arbeitsverhalten

### Bestimmungsfaktoren der Arbeitsleistung



-  Hören Sie sich den Text an und geben Sie den Inhalt des Textes wieder.

## Das Arbeitsentgelt

Unter Arbeitsentgelt ist die Summe der Einkünfte aus unselbständiger Arbeit zu verstehen, also das Einkommen aus einem Arbeitsvertrag. Der Arbeitsvertrag wird zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ausgehandelt.

Monetäre Leistungen, die der Arbeitnehmer für seine zur Verfügung gestellten Arbeitsleistungen vom Arbeitgeber erhält, werden also als \_\_\_\_\_ bezeichnet.

Der Lohn in seiner weitesten Bedeutung ist der Preis bzw. das Entgelt für geleistete Arbeit jeglicher Art ohne Rücksicht auf die Rechtsgrundlage der Entlohnung, die Grundlagen der Berechnung der Lohnhöhe und die Form der Erstattung.

## Lohngerechtigkeit

Wichtigstes Prinzip für die Bestimmung des Lohnes ist, dass der Lohn gerecht sein muss. Der Arbeitende muss das Gefühl haben, dass er nach dem Wert seiner Leistung entlohnt wird und dass sein Lohn in einem angemessenen Verhältnis zum Lohn seiner Arbeitskollegen steht, die höhere oder niedrigere Tätigkeiten verrichten. Die Festlegung dieses Verhältnisses ist Aufgabe der Arbeitsbewertung.

## Arbeitsbewertung

Mit Hilfe der Arbeitsbewertung werden die einzelnen Arbeitsplätze eines Betriebes in bezug auf die Leistungsanforderung vergleichbar gemacht. Ziel der Arbeitsbewertung ist neben einer optimalen Besetzung eines Arbeitsplatzes nach Kenntnis der Anforderungen die Festlegung des auf dem Arbeitsplatz bei normaler Leistung zu zahlenden Lohnes.

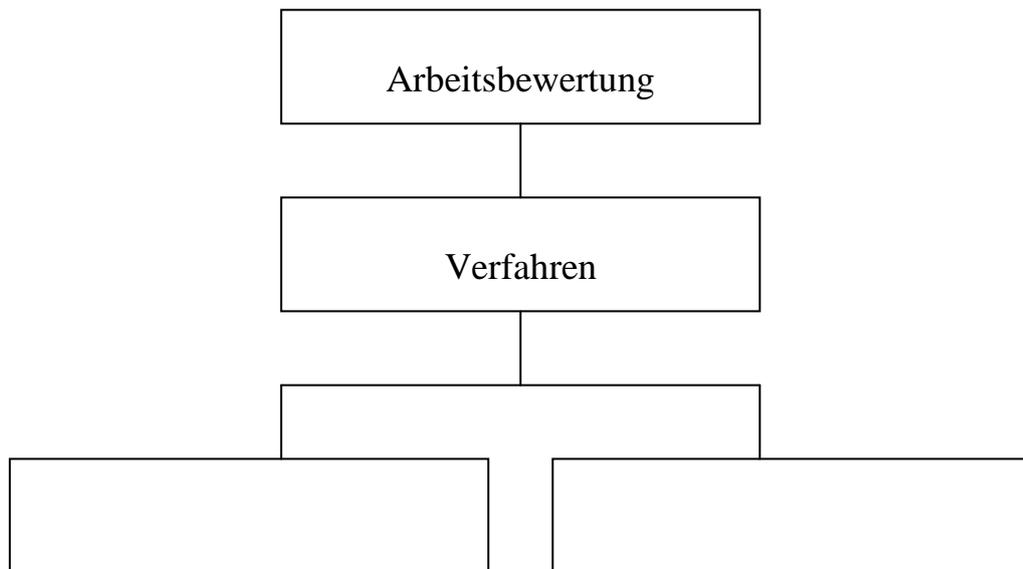
Bewertungsmerkmale sind u. a.:

		In Bezug auf:	
Bewertungs- merkmale	Geistige Anforderungen	Fachkönnen	Belastung
	körperliche Anforderungen	Fachkönnen	Belastung
	Verantwortung		Belastung
	Arbeitsbeding		Belastung

Es gibt zwei Hauptprinzipien der qualitativen Analyse der Arbeit:

(1) Die **summarische Methode** ist dadurch gekennzeichnet, dass die Arbeitsverrichtungen als Ganzes bewertet werden, d. h. es wird eine Gesamtbeurteilung der Arbeitsschwierigkeit vorgenommen. Dabei werden die einzelnen Anforderungsarten summarisch (global) berücksichtigt.

(2) Bei der **analytischen Methode** werden die Arbeitsverrichtungen in die einzelnen Anforderungsarten aufgegliedert. Für jede Anforderungsart wird eine Wertzahl ermittelt, und aus der Summe der Einzelwerte ergibt sich dann der Arbeitswert der einzelnen Verrichtungen.



Unterschiedliche Verfahren der \_\_\_\_\_ ergeben sich aus der Art des Bewertungsvorgangs. Erfolgt eine Gesamtbeurteilung der Arbeitsschwierigkeit eines Arbeitsplatzes durch einen globalen Bewertungsvorgang, der alle Anforderungen gleichzeitig einbezieht, dann handelt es sich um eine \_\_\_\_\_ Arbeitsbewertung. Eine getrennte Analyse der einzelnen Anforderungsarten und die Zusammenfassung der Teilschwierigkeiten zu einem Arbeitswert ist das Kennzeichen der \_\_\_\_\_ Arbeitsbewertung.

Bei der **summarischen Methode** der Arbeitsbewertung unterscheidet man:

- a) **das Rangfolgeverfahren,**
- b) **das Lohngruppenverfahren.**

**Zu a):** Hierbei wird eine Übersicht sämtlicher im Betrieb anfallender Arbeiten angefertigt, die dann miteinander verglichen werden und in einer Rangfolge des Schwierigkeitsgrades der Tätigkeiten aufgestellt werden.

**Zu b):** Beim Lohngruppenverfahren wird eine bestimmte Anzahl von Lohngruppen gebildet, in die die Arbeitsvorgänge nach ihrem unterschiedlichen Schwierigkeitsgrad gruppiert werden.

Die **analytische Methode** der Arbeitsbewertung unterscheidet:

- c) **das Rangreihenverfahren,**
- d) **das Stufenwertzahlverfahren.**

**Zu c):** Beim Rangreihenverfahren versucht man, die Anforderungen einer Arbeit festzustellen und diese mit den Anforderungen anderer Arbeit in bezug auf jede einzelne Anforderungsart zu vergleichen. Dabei wird für jede einzelne Anforderungsart eine Rangreihe ermittelt. So z.B. für die Anforderungsart „geistiges Können“ eine Rangreihe mit den Punkt- bzw. Wertzahlen 0—100.

**Zu d):** Beim Stufenwertzahlverfahren werden für die einzelnen Anforderungsarten je eine Beanspruchungsskala aufgestellt, die in einzelne Beanspruchungsstufen eingeteilt ist. Für jede Anforderungsart wird die Wertzahl ermittelt; die Summe der Punkte einer Arbeitsverrichtung ermöglicht dann die Eingliederung in eine Lohngruppe.

Anforderungen	Bewertungsstufe	Wertzahl
Fachkönnen	äußerst gering	0
	gering	2
	mittel	4
	groß	6
	sehr groß	8
	extrem groß	10

Beispiel für das \_\_\_\_\_

## ANFORDERUNGSART „geistiges Können“

100	Systemanalytiker
75	Mess-u. Regeltechniker
50	Kesselheizer
25	Pförtner
0	Hofkehrer

Alle Arbeitsplätze können nur in jeder Anforderungsart in eine Rangreihe gebracht werden, wobei das Problem der Gewichtung berücksichtigt werden muss. Durch Addition der einzelnen Punktzahlen wird die Wertzahlsumme jedes Arbeitsplatzes gewonnen.

Beispiel für das \_\_\_\_\_

### **Beispiel:**

**Lohngruppe 8:** Facharbeiter mit meisterlichem Können und Dispositionsvermögen (z. B. Vorarbeiter und Gruppenführer in Facharbeiterabteilungen mit hoher Verantwortung).

**Lohngruppe 7:** Bestqualifizierter Facharbeiter (für besonders schwierige Facharbeiten, die hohe Anforderungen an Können und Wissen stellen).

**Lohngruppe 6:** Qualifizierter Facharbeiter (für schwierige Facharbeiten mit langjähriger Erfahrung, auch in Anlernung erworben).

**Lohngruppe 5:** Facharbeiter (im Lehrberuf ausgebildet) oder Angelernter mit Fähigkeiten, die denen eines Facharbeiters gleichzusetzen sind.

**Lohngruppe 4:** Qualifizierter Angelernter (für Spezialarbeiten durch Anlernen mit zusätzlicher Erfahrung erworben).

**Lohngruppe 3:** Angelernter (für Maschinenarbeiten mit Zweckausbildung oder Fähigkeiten durch Anlernen erworben).

**Lohngruppe 2:** Hilfsarbeiter (Anlernung einfacher Art).

**Lohngruppe 1:** Hilfsarbeiter (Anlernung einfachster Art).

Beispiel für das \_\_\_\_\_

## ANFORDERUNGSART „geistiges Können“

sehr groß	—	5 Punkte
groß	—	4 Punkte
mittel	—	3 Punkte
niedrig	—	2 Punkte
gering	—	1 Punkte

Bei der Quantifizierung der Arbeitsschwierigkeit wird

- a) das Prinzip der Reihung,
- b) das Prinzip der Stufung

angewendet.

Zu a): Hierbei werden die zu bewertenden Arbeitsverrichtungen in eine Reihenfolge geordnet. Der Arbeitsplatz mit der höchsten Beanspruchung bzw. dem höchsten Schwierigkeitsgrad steht an erster Stelle, die Arbeit mit der niedrigsten Beanspruchung am Ende der Rangliste.

Zu b): Hierbei werden Anforderungsstufen festgelegt, wobei Arbeiten mit gleichem Schwierigkeitsgrad in die gleiche Stufe eingeordnet werden.

Art der Bewertung	summarisch	analytisch
_____	Rangfolgeverfahren	Rangreihenverfahren
_____	Lohngruppenverfahren	Stufenwertzahlverfahren

- Hören Sie sich den Text an und geben Sie den Inhalt des Textes wieder.

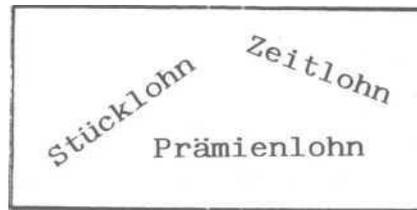
## Verfahren der Arbeitsbewertung Lohnformen

Bei der Systematisierung der Lohnformen ist es zweckmäßig, von den Bemessungsgrundlagen auszugehen. Hierfür kommen Leistungszeit und Leistungsmenge in Betracht. Je nachdem, ob sich die Lohnform ausschließlich auf eine Bemessungsgrundlage stützt oder mehrere Maßstäbe verwendet, kann zwischen reinen und zusammengesetzten Lohnformen unterschieden werden (Kosiol). Reine Lohnformen sind der Zeitlohn und der Stücklohn; zu den zusammengesetzten Lohnformen zählen die verschiedenen Ausprägungen der Prämienlöhne.

Beim Zeitlohn verläuft der Verdienst des Arbeitnehmers proportional zur Arbeitszeit, da der Lohnsatz pro Zeiteinheit grundsätzlich konstant ist.

Die zweite reine Lohnform ist der Stücklohn. Als Maßstab für das Entgelt dient die Leistungsmenge.

Prämienlöhne können als zusammengesetzte Lohnformen bezeichnet werden, weil die Höhe des Arbeitsentgelts von der ursprünglichen Bemessungsgrundlage und einem zusätzlichen Leistungskriterium abhängt. Ein Prämienlohn liegt vor, wenn zu einem vereinbarten Grundlohn planmäßig ein zusätzliches Entgelt gewährt wird, das auf bestimmte Mehrleistungen des Arbeitnehmers zurückgeführt wird.



Entlohnung nach der Dauer der Arbeitszeit ohne Rücksicht auf die während dieser Zeit geleistete Arbeit	—	_____
Entlohnung lediglich des mengenmäßigen Ergebnisses	—	_____
Monatsgehalt eines Angestellten	—	_____
leistungsabhängiger Lohn für ein Stück oder eine Verrichtung ohne Beziehung auf die für die Produktion benötigte Arbeitszeit	—	_____
Grundlohn mit zusätzlichem Entgelt für Mehr- oder Besserleistung	—	_____
Entlohnung einer festgelegten Leistungseinheit	—	_____
aus Entlohnung für die Normalleistung und Prämie für die Überleistung zusammengesetzte Lohnform	—	_____

## Der Akkordlohn

Im Gegensatz zum Zeitlohn wird beim Akkord- oder Stücklohn nicht die Arbeitszeit, sondern das mengenmäßige Ergebnis entgolten; somit kann der Akkordlohn als unmittelbarer Leistungslohn aufgefasst werden.

Bei dieser Lohnform sind zwei Arten zu unterscheiden:

- a) der Zeitakkord,
- b) ' der Geldakkord.

Der Akkordlohn setzt sich aus zwei Bestandteilen zusammen: dem Mindestlohn, der dem Zeitlohnsatz entspricht und dem Akkordzuschlag (ca. 15—20 % des Mindestlohnes).

Der Grundlohn ergibt sich aus der Summe von Mindestlohn und Akkordzuschlag.

Wenn für die Leistungseinheit ein Geldbetrag angegeben wird, handelt es sich um einen Geldakkord. Dieser hat den Nachteil, dass der Arbeitnehmer die pro Stück angesetzte Normalzeit und den nach der Arbeitsschwierigkeit ermittelten Geldfaktor nicht unmittelbar erkennen kann. Bei Änderungen der absoluten Lohnhöhe treten außerdem verrechnungstechnische Schwierigkeiten auf, da sämtliche Geldakkorde geändert werden müssen.

Deshalb herrscht heute der Zeitakkord vor, bei dem für jede erstellte Mengeneinheit dem Arbeitnehmer die für ein Stück ermittelten Vorgabeminuten gutgeschrieben werden. Die Summe der erzielten Sollminuten (erzielte Stückzahl mal Vorgabezeit pro Stück) wird mit dem sog. Minutenfaktor multipliziert und ergibt den Lohnbetrag. Der Minutenfaktor ( $l_s$ ) errechnet sich wie folgt:

$$l_s = \frac{L_t}{60} \cdot a$$

Der Stundenlohnsatz ( $L_t$ ) für eine Arbeit mit gegebenem Anforderungsgrad bei Normalleistung wird auf einen Minutenlohnsatz umgerechnet und mit dem Akkordzuschlag ( $a$ ) multipliziert

Die Berechnung des Stundenverdienstes erfolgt nach folgender Formel:

- a) Beim Zeitakkord:

$$SV = m \cdot t_s \cdot G_m$$

- b) Beim Geldakkord:

$$SV = m \cdot G_e$$

Hierbei bedeuten:

SV = Stundenverdienst

$t_s$  = Stückzeit (Vorgabezeit je Stück)

$G_m$  = Geldfaktor je Minute (je Einheit der Vorgabezeit)

$G_e$  = Geldsatz je Mengeneinheit (Stücklohn)

$m$  = Menge (Stücklohn)

Der Akkordlohn wird aus zwei Bestandteilen ermittelt:

(1) dem **garantierten (tariflichen)** \_\_\_\_\_. Er entspricht meistens dem Mindestlohn bei Zeitlohn, d.h. es wird eine Normalleistung (Leistungsgrad 100%) unterstellt;

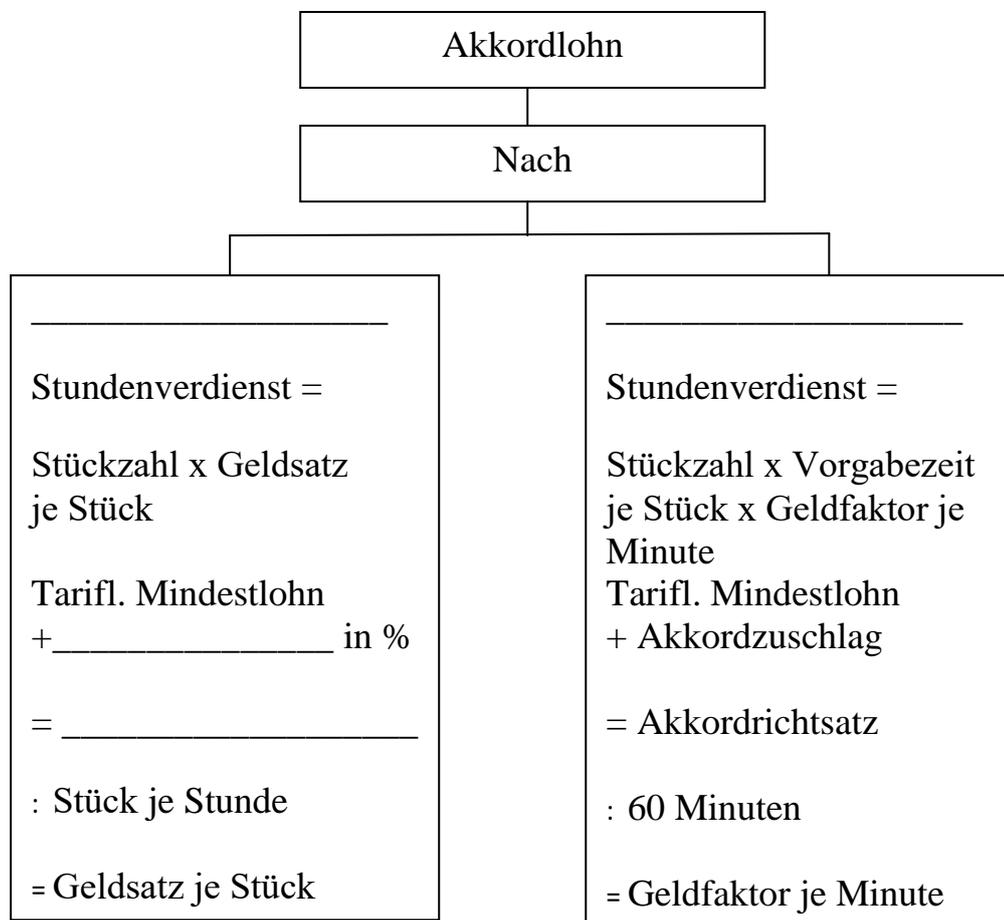
(2) dem \_\_\_\_\_, der etwa 15–25% des Mindestlohnes beträgt.

Beide Faktoren bilden zusammen den **Akkordrichtsatz**, d. h. den Stundenverdienst bei Normalleistung eines Akkordarbeiters. Die Entlohnung liegt also von vornherein über dem Zeitlohn für vergleichbare Arbeit, weil unterstellt wird, dass der Akkordarbeiter gegenüber einem im Zeitlohn stehenden Arbeiter eine größere Arbeitsintensität aufzuweisen hat.

Dividiert man den Akkordrichtsatz durch 60, so erhält man den **Minutenfaktor**.

Beispiel:

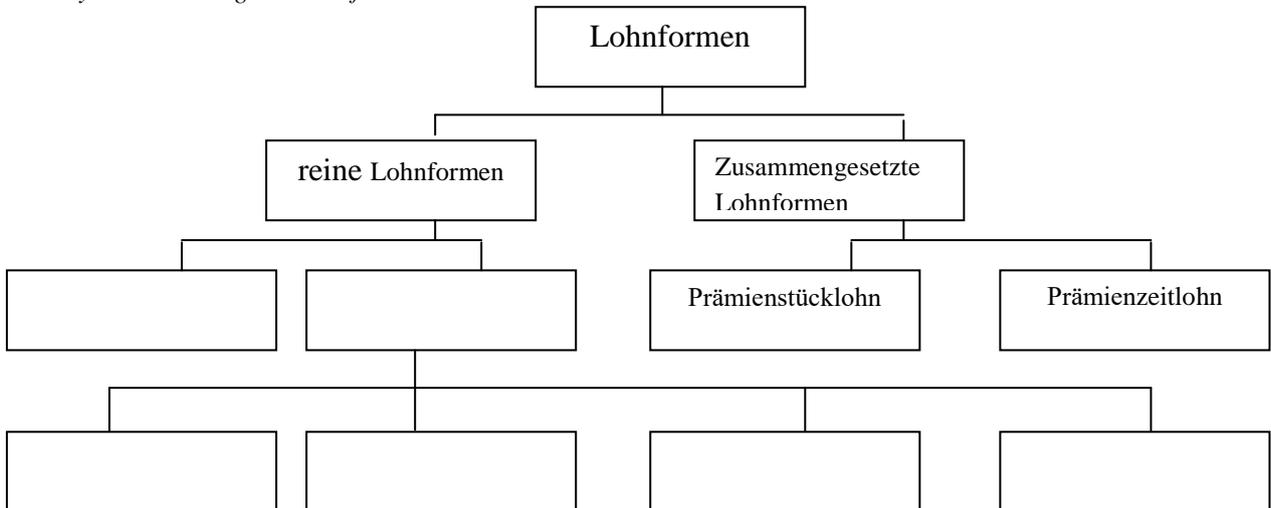
Tarifl. _____ 10,40 Euro	Minutenfaktor = $\frac{\quad}{60}$
+ _____ 20% 2,08 Euro	
= _____ 12,48 Euro	Minutenfaktor = $\frac{12,48 \text{ Euro}}{60 \text{ Min}}$
	= 20,8 Pfg./Min.



Unterteilt man den Akkordlohn nach der Anzahl der beteiligten Personen, so ergibt sich der Einzelakkord und der Gruppenakkord.

Beim \_\_\_\_\_ wird die Leistung dem einzelnen Mitarbeiter zugerechnet und entlohnt, beim \_\_\_\_\_ wird ein Team, das eine Leistung erbringt, entlohnt.

*Systematisierung der Lohnformen*



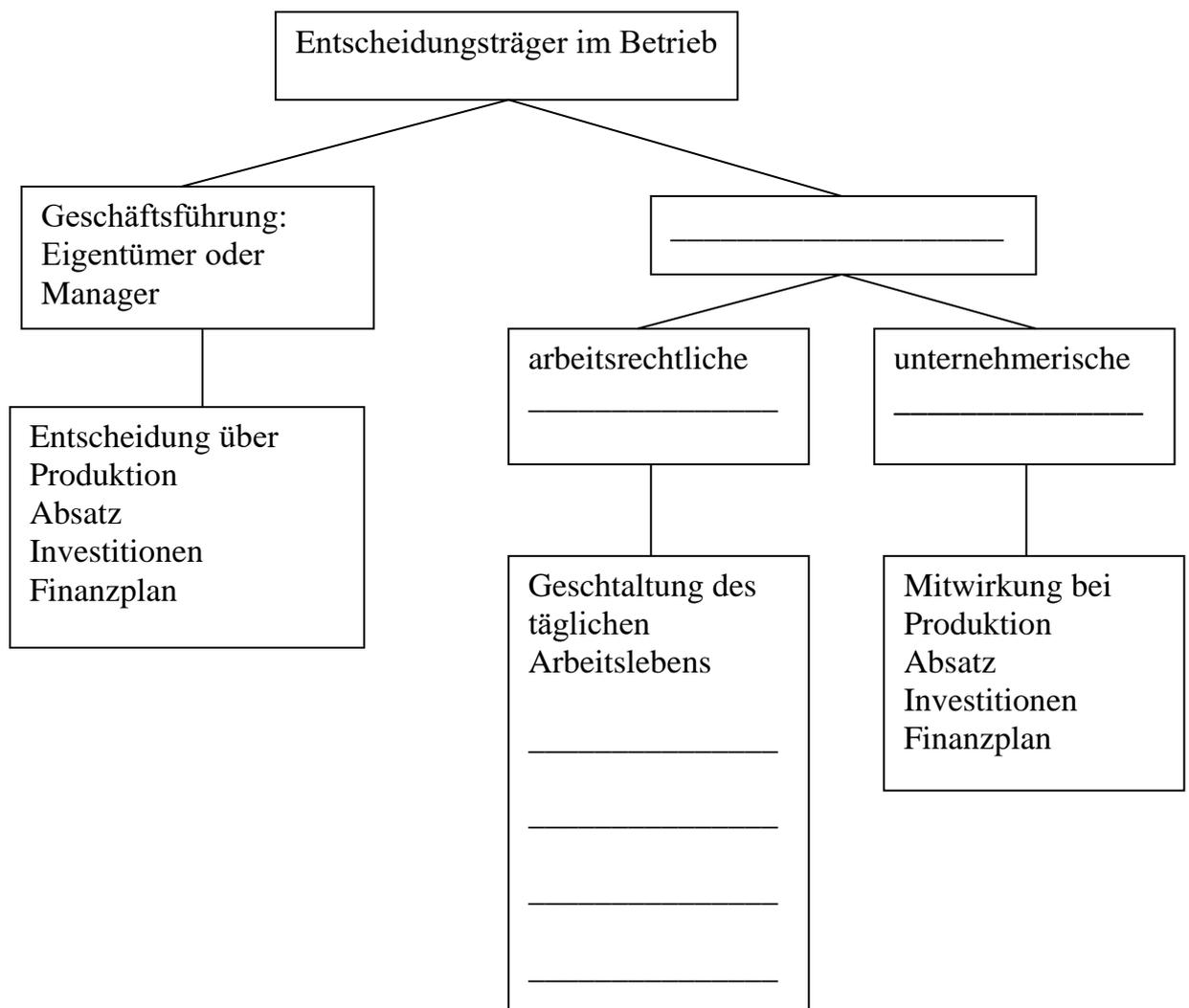
„Wat? Fünfundzwanzig Jahre sind Sie schon hier? Nun denken Sie mal bloß, was für einen Haufen Geld Sie uns in der Zeit schon weggetragen haben!“

## Die Unternehmungsführung: Die betrieblichen Entscheidungsträger Entscheidungsträger im Betrieb

In der Bundesrepublik Deutschland bestimmt der Unternehmer seinen Wirtschaftsplan weitgehend selbst. Träger der betrieblichen Führungsentscheidungen sind also in erster Linie der Unternehmer als Eigentümer des Betriebs oder die von ihm bestellten Führungsorgane.

Neben den Eigentümern und Geschäftsführern gibt es noch ein weiteres Zentrum betrieblicher Willensbildung: die Mitbestimmung der Arbeitnehmer. Sie kann sich auf Bereiche beschränken, die den Faktor Arbeit betreffen (z. B. arbeitsrechtliche Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz) oder den gesamten Bereich unternehmerischer Entscheidungen umfassen (z. B. die unternehmerische Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten der Montanindustrie).

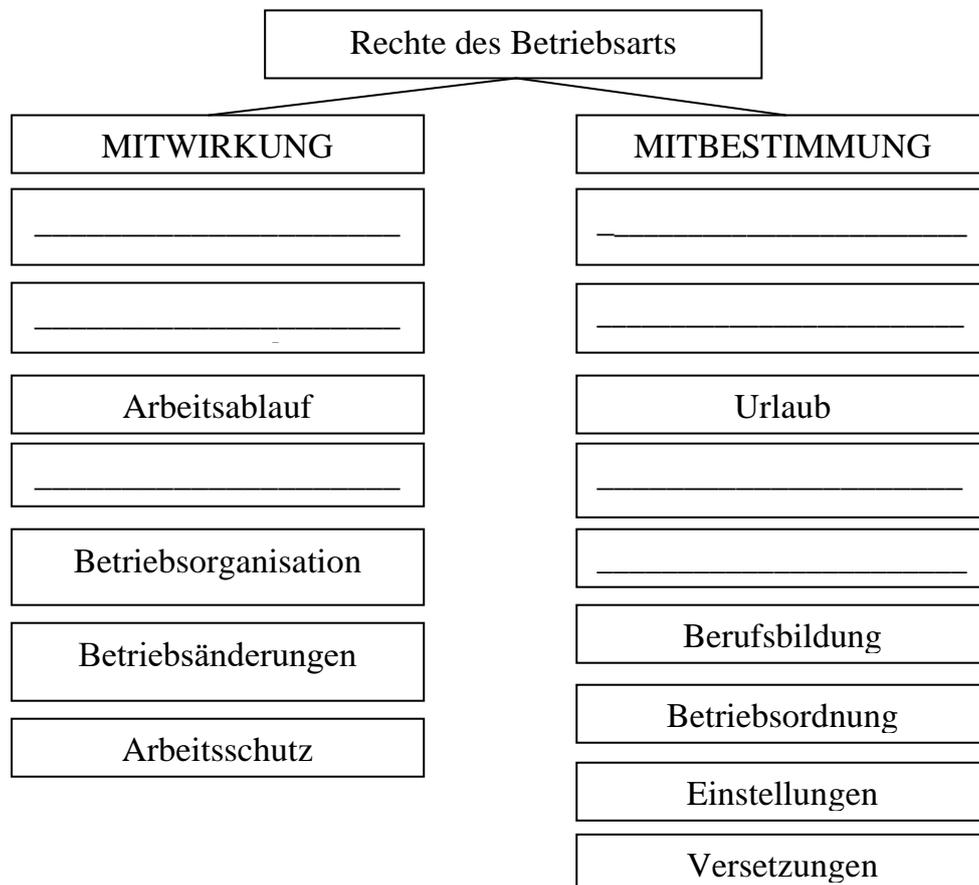
Die arbeitsrechtliche Mitbestimmung räumt den Arbeitnehmern in Einzelfragen, die insbesondere das tägliche Arbeitsleben, den Arbeitsplatz, die Lohngestaltung und Personalangelegenheiten betreffen, ein Recht auf Information, Anhörung oder Mitentscheidung ein. Es wird vom Betriebsrat wahrgenommen.



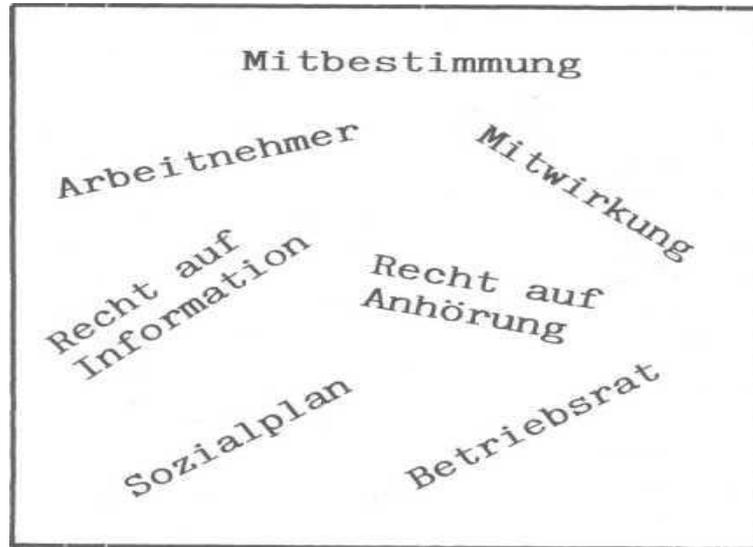
**Die Rechte des Betriebsrates.** Der Betriebsrat hat vielfältige Rechte, vor allem in sozialen und personellen Angelegenheiten. In manchen Dingen muss er gehört werden, in anderen kann er mitwirken, und in einigen schließlich hat er ein echtes Mitbestimmungsrecht. «Echte» Mitbestimmung bedeutet, dass der Arbeitgeber nicht ohne Zustimmung des Betriebsrats entscheiden kann. Können sie sich nicht einigen, so entscheidet eine Einigungsstelle, die aus gleich vielen Vertretern des Arbeitgebers und des Betriebsrats sowie einem unparteiischen Vorsitzenden zusammengesetzt ist.

Ohne Einverständnis des Betriebsrates darf die Geschäftsleitung beispielsweise keine Überstunden und keine Kurzarbeit anordnen, keine Stechuhren oder sonstigen Kontrolleinrichtungen einführen, keine Akkord- oder Prämienregelung erlassen und keine Werkswohnung kündigen. Dass freigewordene oder neu geschaffene Stellen zunächst innerhalb des Betriebs ausgeschrieben werden, kann der Betriebsrat sogar erzwingen.

Die Entlassung eines Mitarbeiters kann der Betriebsrat zwar nicht verhindern; er muss aber vor jeder Kündigung gehört werden und hat in gewissen Grenzen ein Recht zum Widerspruch. Wenn er widerspricht und außerdem der Betroffene selbst Klage beim Arbeitsgericht erhebt, ist er bis zur Entscheidung des Gerichts weiter zu beschäftigen. Plant der Arbeitgeber die Entlassung einer größeren Zahl von Mitarbeitern, so muss er den Betriebsrat rechtzeitig unterrichten. Dieser hat dann das Recht, die Ausarbeitung eines «Sozialplans» zu verlangen, der die Nachteile für die Betroffenen mildert, indem ihnen z. B. Abfindungen gezahlt oder Umzugskosten erstattet werden.



Bitte ergänzen Sie das obige Diagramm mit Hilfe der folgenden Begriffe:  
 Arbeitszeit, Arbeitsplatzgestaltung, Entlohnungsgrundsätze, Kündigungen,  
 Personalplanung, Sozialeinrichtungen



Gewählte Vertretung der Arbeitnehmer zur Wahrnehmung des Rechts der Mitwirkung und der Mitbestimmung

— \_\_\_\_\_

Teilhabe aller Gruppen in einer Organisation/Institution am Prozess der Willensbildung und Entscheidung

— \_\_\_\_\_

Schwächste Form der Mitbestimmung; die Arbeitnehmer haben das Recht, über die Wirtschaftslage des Betriebs unterrichtet zu werden

— \_\_\_\_\_

Personen, die abhängige Arbeit für den Arbeitgeber leisten, über die der Arbeitgeber nach Art, Zeit, Dauer und Ort das Weisungs- bzw. Kontrollrecht hat

— \_\_\_\_\_

Entscheidungen sind abhängig von der Zustimmung der Arbeitnehmer

— \_\_\_\_\_

Vor der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber muss der Betriebsrat gehört werden, andernfalls ist die Kündigung rechtsunwirksam

— \_\_\_\_\_

Zusammenfassung aller Maßnahmen zur Milderung aller wirtschaftlichen Nachteile, die den Arbeitnehmern durch eine Betriebsänderung entstehen, abhängig von einer Einigung zwischen Unternehmer und Betriebsrat

— \_\_\_\_\_

## Die Unternehmungsführung: Managementfunktionen Die Hauptfunktionen des Managements

Die grundlegende Aufgabe der Betriebs- und Geschäftsleitung liegt in der Kombination der elementaren Faktoren zu produktiven Einheiten oder — anders ausgedrückt — der Koordination und Lenkung einer großen Anzahl von Einzelleistungen zu einer Gesamtleistung im Hinblick auf das Unternehmensziel.

Die Funktionen der Betriebs- und Geschäftsführung — im heutigen Sprachgebrauch als Management bezeichnet — erstrecken sich auf folgende unternehmerische Bereiche:

- a) Zielsetzung,
- b) Planung,
- c) Entscheidung,
- d) Realisation — Organisation,
- e) Kontrolle.



Vorgabe konkreter Ziele für eine Betriebseinheit für einen bestimmten Zeitraum — \_\_\_\_\_

Überprüfen, ob die Ergebnisse des betrieblichen Handelns mit der Planung übereinstimmen — \_\_\_\_\_

Über das Gesamtziel entscheiden, und die Unterziele setzen — \_\_\_\_\_

Produktionsfaktoren zielentsprechend kombinieren — \_\_\_\_\_

Gedankliches Vorwegnehmen zukünftigen Handelns durch Betrachtung verschiedener Möglichkeiten — \_\_\_\_\_

## **Die Betriebsorganisation**

### **Begriff und Aufgaben der Organisation**

Das gesamte betriebliche Geschehen vollzieht sich in einer bestimmten Ordnung, d. h., nach bestimmten Regelungen. Diese Ordnung muss zunächst geplant und dann mit Hilfe von organisatorischen Maßnahmen verwirklicht werden. Unter Organisation verstehen wir einerseits den **Prozess der Entwicklung dieser Ordnung** aller betrieblichen Tätigkeiten (Strukturierung) und andererseits das Ergebnis dieses gestalterischen Prozesses, d. h. die **Gesamtheit aller Regelungen**, deren sich die Betriebsleitung und die ihr untergeordneten Organe bedienen, um die durch Planung entworfene Ordnung aller betrieblichen Prozesse und Erscheinungen zu realisieren. Die Organisation ist also eine Aufgabe der Betriebsleitung (ebenso wie Planung und Kontrolle) und gleichzeitig ein Mittel in ihrer Hand, um die Kombination der Produktionsfaktoren Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe, aber auch um die Mitwirkung des dispositiven Faktors selbst an der Erstellung der Betriebsleistung geltend zu machen.

Die Beziehungen zwischen den verschiedenen Teilen eines Betriebes betreffen einerseits den Aufbau dieses Betriebes, andererseits die Arbeitsabläufe innerhalb des Betriebs. Man unterscheidet daher zwischen der **Aufbauorganisation**, d. h. der Struktur des Betriebs, und der **Ablauforganisation**, d. h. der Struktur der Arbeitsabläufe.

### **Aufbauorganisation als Prozess**

Allgemein besteht die Aufbauorganisation eines Betriebs aus den Regelungen darüber, von welchen Stellen welche Arbeiten ausgeführt werden, welche Stellen mit welchen Entscheidungskompetenzen ausgestattet sind etc.

Die Aufbauorganisation entsteht durch einen Strukturierungsprozess, der aus der Aufgabenanalyse und der Aufgabensynthese besteht. Die Analyse zerlegt die Gesamtaufgabe des Betriebs schrittweise in sog. Elementaraufgaben. Bei der Synthese werden dann die Elementaraufgaben einzelnen Stellen (Arbeitsplätzen) zugeordnet und diese Stellen zu einem Gesamtsystem zusammengefügt.

### **Die Ablauforganisation**

Unter Ablauforganisation versteht man die Gestaltung von Arbeitsprozessen. Dabei muss der Arbeitsablauf in verschiedener Hinsicht geordnet werden. Man unterscheidet:

- 1) die Ordnung des Arbeitsinhalts
- 2) die Ordnung der Arbeitszeit
- 3) die Ordnung des Arbeitsraums
- 4) die Arbeitszuordnung.

Bei der Ordnung des Arbeitsinhalts sind zwei Merkmale zu unterscheiden: der Arbeitsinhalt muss hinsichtlich der Arbeitsobjekte und hinsichtlich der Verrichtungen geordnet (organisiert) werden. Arbeitsobjekt und die

Grobfestlegung der Verrichtung ergeben sich aus der Gesamtaufgabe des Betriebs.



Prozess der Strukturierung aller —  
betrieblichen Tätigkeiten

Gestaltung von Arbeitsprozessen —

Struktur des Betriebs —

Gesamtheit der Regelungen der  
Betriebsleitung zur Realisierung der  
durch Planung entworfenen Ordnung —

Struktur der Arbeitsabläufe —

-  Hören Sie sich den Text an und geben Sie den Inhalt des Textes wieder.

### Die Aufgabenanalyse

Die Analyse der Gesamtaufgabe erfolgt in der Weise, dass mit Hilfe spezifischer Gliederungsprinzipien ineinander verschachtelte Teilaufgabenzusammenhänge durch isolierende Abstraktion aufgelöst werden. Im Hinblick auf die Aufgabensynthese, d. h. die zu bildende Struktur, erscheint es ausreichend, die Gesamtaufgabe nach den folgenden fünf Gesichtspunkten zu gliedern:

- 1) nach den Verrichtungen  
Gliederung der Gesamtaufgabe nach den einzelnen Tätigkeiten
- 2) nach den Objekten  
Gliederung der Gesamtaufgabe nach ihren Objekten, z. B. nach Produkten bzw. Produktgruppen oder nach Ausgangsobjekten (wie z. B. Rohstoffen, Werkstoffen etc.)
- 3) nach dem Rang  
Gliederung der Gesamtaufgabe nach Merkmalen von Entscheidungsaufgabe und Ausführungsaufgabe
- 4) nach der Phase  
Gliederung der Gesamtaufgabe nach der Phase der Planung, Realisation und

## Kontrolle

### 5) nach der Zweckbestimmung

Gliederung der Gesamtaufgabe nach der Zweckbeziehung in primäre, d. h. direkt auf das Betriebsziel gerichtete, und sekundäre, d. h. zur Erfüllung der Primäraufgaben erforderliche Aufgaben.

Durch die Anwendung der analytischen Gliederungsprinzipien wird die in der komplexen Gesamtaufgabe vorzufindende Verschachtelung von Verrichtungs-, Objekt-, Rang-, Phasen- und Zweckbeziehungsaufgabe aufgelöst und die verwickelte Aufgabenstruktur sichtbar gemacht. Erst mit der Beschreibung der Gesamtaufgabe nach allen fünf Gliederungsmerkmalen wird die Gesamtheit der Teilaufgaben, die in ihr enthalten ist, voll erfasst und dadurch das synthetische Verfahren der Aufgabenbildung und Aufgabenverteilung vorbereitet und erleichtert.

Bitte notieren Sie bei den folgenden Teilaufgaben bzw. Produkten oder Einrichtungen eines Autoherstellers das entsprechende Analysekriterium bzw. die entsprechenden Kriterien zur Zergliederung der Gesamtaufgabe der Autoproduktion:

Motoren	— Objekt
Werbung	—
Stahl	—
Putzen	—
Verwaltung	—
Motor Zusammenbauen	—
Karosserie	—
Prüfen der Lackierung	—

Der klassische Ansatz der organisatorischen Gestaltung ist das **Analyse-Synthese-Konzept** von Kosiol (1976). Nach ihm ist Ausgangspunkt jeglicher organisatorischer Tätigkeit die von der Unternehmung im Wirtschaftsprozess zu erfüllende (Produktions-, Distributions- oder sonstige) Aufgabe. Diese ist zunächst zu \_\_\_\_\_, d. h., in ihre elementaren Teile zu zerlegen, um sich eine vollständige und systematische Übersicht über den zu organisierenden Tatbestand zu verschaffen. Darüber hinaus ist es erforderlich, auch die sonstigen organisatorisch relevanten Elemente

- Menschen
- Sachmittel
- Informationen

zu erfassen und hinsichtlich möglicher Beziehungen zu analysieren.

Denn in der anschließenden \_\_\_\_\_ benötigt der Organisator diese Elemente, um sie so miteinander zu verknüpfen, dass

organisatorische Strukturen entstehen. Dies geschieht, indem beispielsweise bestimmte Aufgaben auf Menschen übertragen, Sachmittel zur Unterstützung eingesetzt und Informationskanäle geschaffen werden.

## Stellenbildung

Die kleinste betriebliche Gliederungseinheit ist die Stelle. Bei der Stellenbildung muss entschieden werden, ob gleichartige Aufgaben zusammengefasst (Zentralisation) oder auf mehrere Stellen verteilt werden (Dezentralisation). Die Zuordnung der Teilaufgaben zu einer Stelle wird in der Stellenbeschreibung niedergelegt. Die Stellenbeschreibung kann nach folgenden Kriterien gegliedert werden:

- 1) Stellenbezeichnung
- 2) Stelleneingliederung (Name, Namen der Mitarbeiter, Stellvertreter usw. )
- 3) Ziel der Stelle (in bezug auf das Unternehmensziel)
- 4) Aufgabe (Handlungs- und Verantwortungsbereich des Stelleninhabers in Gesamt- und Teilaufgabe sowie Kompetenz)
- 5) Stellenanforderung (Vorbildung, Kenntnisse, Persönlichkeitsmerkmale )

Die Zusammenfassung mehrerer Stellen und die Zuordnung einer Leitungsstelle (Instanz) ergeben eine Abteilung. Abteilungen haben größere Aufgabengebiete zu bearbeiten.

Stelle	Zuordnung gleichartiger Aufgaben zu einer Stelle
Instanz	kleinste betriebliche Gliederungseinheit
Abteilung	Zuordnung gleichartiger Aufgaben zu mehren Stellen
Zentralisation	Leitungsstelle
Dezentralisation	Pflicht einer Person, für die Erfüllung einer Aufgabe persönlich Rechenschaft abzulegen
Kompetenz	z. B. nach dem Arbeitsgebiet unter einer Instanz zusammengefasste Stellen
Verantwortung	einem Stelleninhaber zugeteilte Rechte und Befugnisse



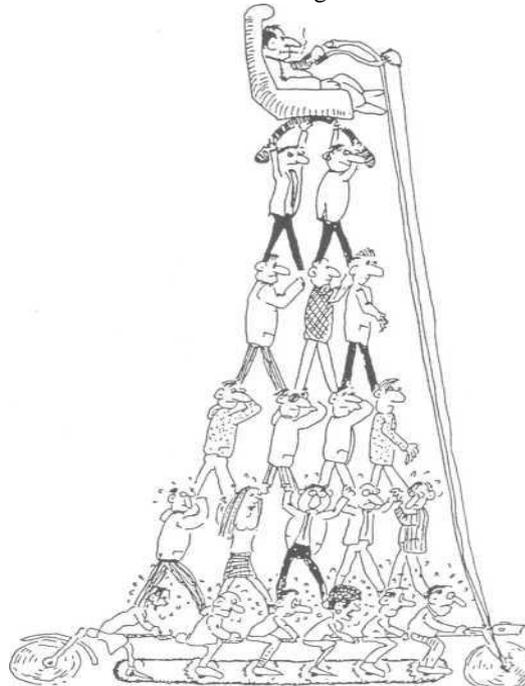
Mehrere Stellen unter einheitlicher Leitung — \_\_\_\_\_

Befugnisse und Zuständigkeiten eines Stelleninhabers — \_\_\_\_\_

Leitende Stelle und Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis und Verantwortungsbereich. Entsteht durch die rangmäßige Über- und Unterordnung von betrieblichen Teilaufgaben — \_\_\_\_\_

Kleinste leistungsfähige Organisationseinheit, die durch Zuordnung von Aufgaben, Aufgabenträgern und Sachmittelausstattung entsteht — \_\_\_\_\_

Die Herzinfarkt- Organisation:



«Durchregieren» von oben bis unten

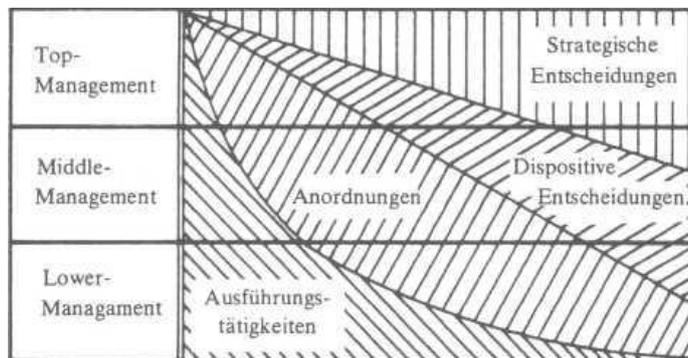
## Unternehmungsführung

Der Wirtschaftsprozess der Unternehmung bedarf — wie bereits eingangs erwähnt — entsprechender Gestaltungskräfte, damit er zielgerecht in Gang gesetzt wird und koordiniert abläuft. Die hierfür erforderlichen Impulse und Steuerungsmaßnahmen machen den Kern dessen aus, was als „Unternehmungsführung“ oder „Management“ bezeichnet wird.

Der Begriff „Management“ kann auf zweifache Art verwendet werden: als Institution und als Funktion.

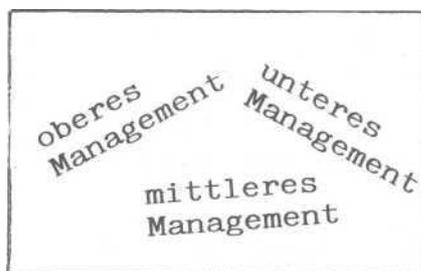
Als **Institution** beinhaltet das Management alle leitenden Instanzen, d.h. alle Aufgaben- bzw. Funktionsträger, die Entscheidungs- und Anordnungs-kompetenzen haben. Je nach der Stellung in der Unternehmungshierarchie lassen sich dabei grundsätzlich drei Managementebenen unterscheiden:

- Top-Management (Oberste Unternehmungsleitung: Vorstand, Geschäftsführer)
- Middle-Management (Mittlere Führungsebene: Werksleiter, Abteilungsdirektoren)
- Lower-Management (Unterste Führungsebene: Büroleiter, Werkmeister).



Ausgewählte Tätigkeits-(Aufgaben-)schwerpunkte des Top-, Middle- und Lower- Management

Als **Funktion** umfasst das Management im weitesten Sinne alle zur Steuerung einer Unternehmung notwendigen Aufgaben; negativ formuliert also alle Aufgaben, die nicht rein ausführender Natur sind.



- |                             |         |
|-----------------------------|---------|
| Abteilungsleiter            | — _____ |
| Generaldirektor             | — _____ |
| Meister                     | — _____ |
| Inhaber als Geschäftsführer | — _____ |



*Jrgend etwas müssen wir falsch gemacht haben –  
der Hahn jedenfalls sagt keinen Ton mehr!*

### **Bestandteile des Managementsystems der Unternehmung**

Unter einem Managementsystem kann man mit Wild (1982) die Gesamtheit des Instrumentariums, der Regeln, Institutionen und Prozesse verstehen, mit denen Managementfunktionen erfüllt werden. Entsprechend lassen sich als wichtigste Bestandteile eines solchen Managementsystems unterscheiden:

- 1) das Planungssystem,
- 2) das Kontrollsystem,
- 3) das Organisationssystem,
- 4) das Informationssystem,
- 5) das Personal-(Führungs-)System.

Diese Teilsysteme weisen engste Interpendenzen auf und überschneiden sich auch teilweise. Ihre inhaltliche, prozessuale und strukturelle Abstimmung ist deshalb für das Managementsystem als Ganzes eine unerlässliche Forderung, wenn es den ständig zunehmenden Ansprüchen an seine Funktionsfähigkeit bei

gleichzeitiger Gewährleistung humaner Rahmenbedingungen genügen soll.

### Die Unternehmensführung: Managementsysteme Aufbauorganisation als Ergebnis

Ein Betrieb kann nach betrieblichen Funktionsbereichen gegliedert sein. Man bezeichnet eine solche Gliederung als Funktionsorganisation, funktionsorientierte oder funktionale Organisation. Beispielsweise findet man die Gliederung in die Hauptabteilungen Produktion, Vertrieb, Beschaffung und Finanzierung (Abb. \_\_\_\_). In Großbetrieben findet man neuerdings in verstärktem Maß eine produktorientierte Organisation. Hier wird auf der obersten Stufe nicht nach Funktionen, sondern nach Produkten bzw. Produktgruppen gegliedert (Abb. \_\_\_\_). Diese Organisation wird auch als divisionale oder Produktgruppenorganisation bezeichnet.

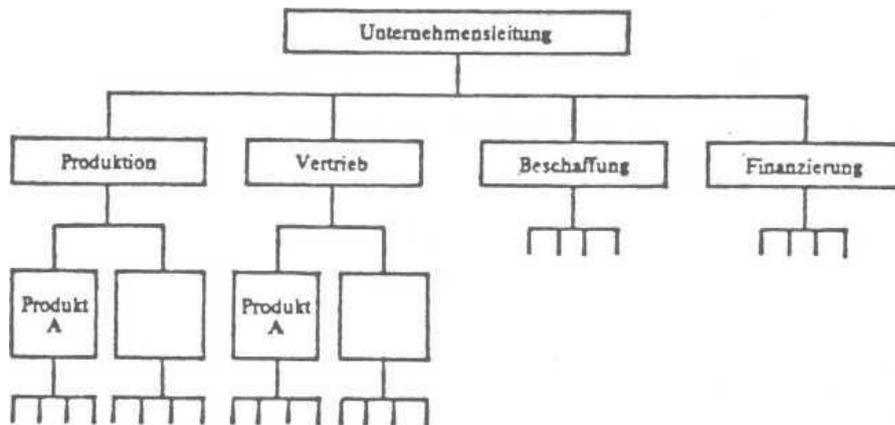


Abb1: Beispiel einer \_\_\_\_\_ Organisation  
(Leitungs- oder Instanzenbaum)

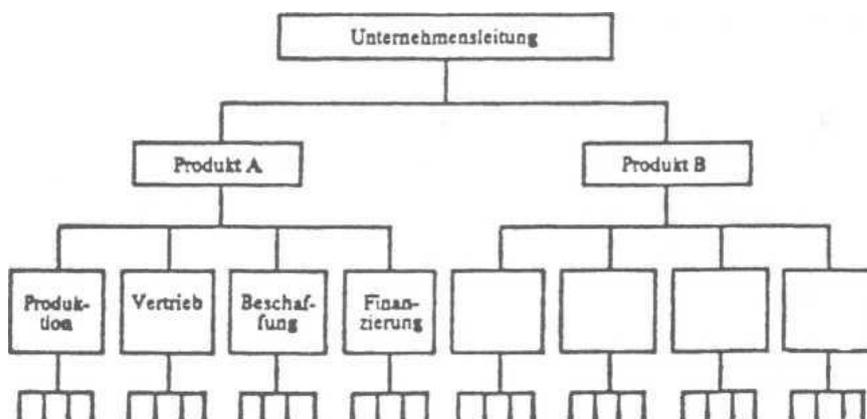
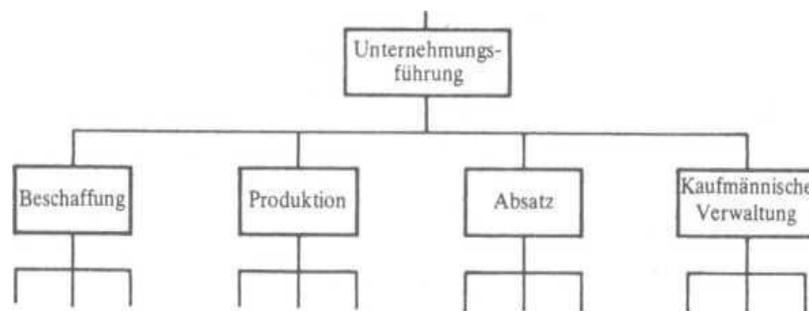
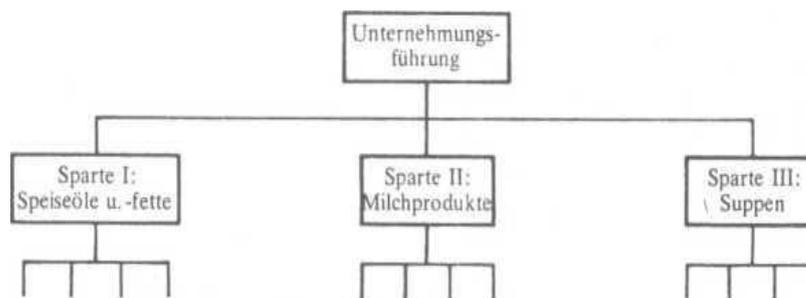


Abb2: Beispiel einer \_\_\_\_\_ Organisation

Nach dem Kriterium der Spezialisierungsart werden üblicherweise auch zwei idealtypische Organisationsstrukturen unterschieden: von einer **funktionalen Organisationsstruktur** wird gesprochen, wenn unterhalb der obersten Leitungsinstanz (Geschäftsführung, Vorstand) die Hauptorganisationseinheiten nach dem Verrichtungsprinzip gebildet werden. Dagegen liegt eine **divisionale Organisationsstruktur** oder **Spartenorganisation** vor, wenn sie nach dem Objektprinzip gebildet werden.



Organisationsstruktur



Organisationsstruktur

Mit dem **Leitungssystem** wird die dritte Hauptdimension (formaler) Organisationssysteme angesprochen. Sie rückt in den Mittelpunkt, wenn man bei der Analyse der äußeren Form des Stellengefüges den mit spezifischen

- Entscheidungsbefugnissen
- Weisungskompetenzen
- Aufsichtspflichten und
- Kontrollrechten

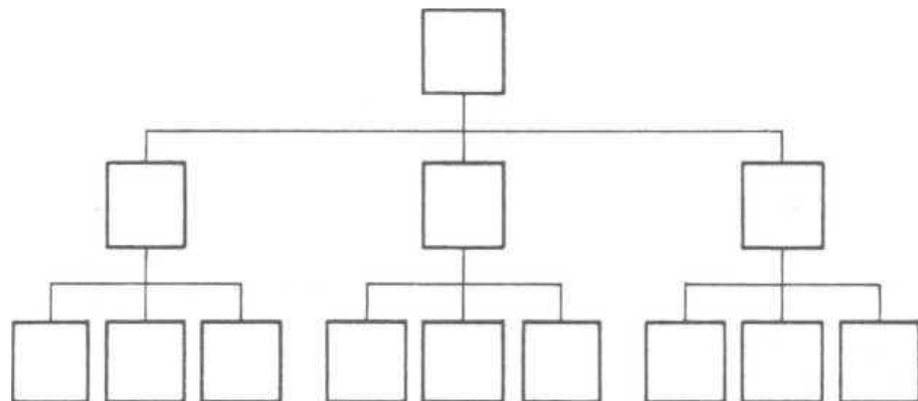
ausgestatteten Instanzen besondere Beachtung schenkt.

Die Analyse der Struktur der Weisungsbeziehungen zwischen Instanzen sowie zwischen Instanzen und Ausführungsstellen lässt verschiedene Ausprägungen von Leitungssystemen erkennen:

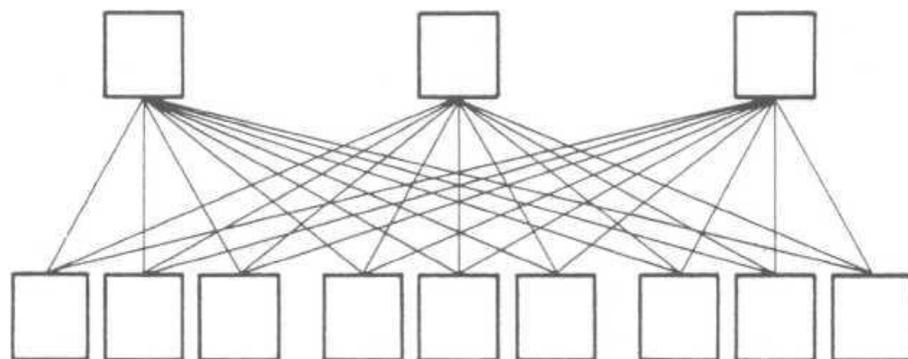
(a) Zunächst können zwei **idealtypische** Grundformen eines Leitungssystems unterschieden werden:

Der Idealtyp des **Einliniensystems**. Es beruht auf dem **Prinzip der Einheit der Auftragserteilung**. Die Vorgesetzten sind im Rahmen ihrer Leitungsfunktion für alles zuständig, was sie und die ihnen unterstellten Stellen betrifft. Damit soll eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten und eine reibungslose Koordination bewirkt werden. Als Nachteil gilt die starke Beanspruchung der Instanzen, da der hierarchische Dienstweg sowohl bei abteilungsinternen als auch bei abteilungsübergreifenden Problemen stets einzuhalten ist.

Der Idealtyp des **Mehrliniensystems**. Dieser Typ beruht auf dem **Prinzip der Mehrfachunterstellung**. Weisungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten der einzelnen Vorgesetzten sind auf bestimmte Sachgebiete begrenzt (funktionales Weisungsrecht). Dadurch soll eine Spezialisierung der Vorgesetztentätigkeit ermöglicht und die Qualität der Entscheidungen und Weisungen verbessert werden. Zugleich hilft das Mehrliniensystem, das **Prinzip des kürzesten Weges** zu realisieren. Als Nachteil muss gesehen werden, dass es wegen der Gefahr von Funktionsüberschneidungen leicht zu Kompetenzstreitigkeiten und unklaren Verantwortlichkeitsbeziehungen kommen kann.



Der Idealtyp des \_\_\_\_\_



Der Idealtyp des \_\_\_\_\_

Idealtypische Strukturen von Leitungssystemen

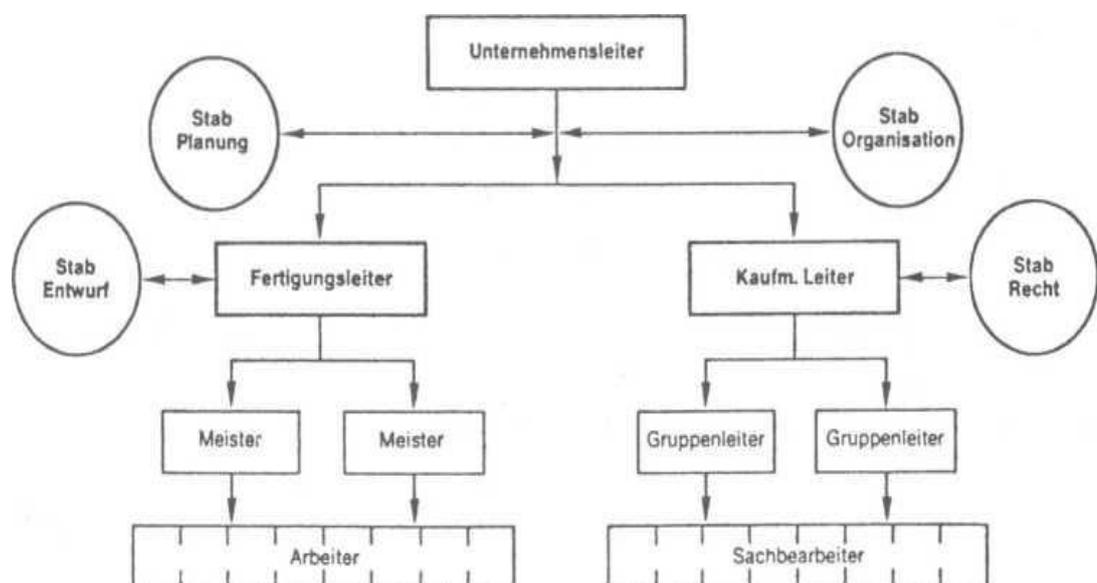
## Vor- und Nachteile der Leitungssysteme

Vorteile	klare Weisungsbefugnisse	Möglichkeit der Spezialisierung Kurze Dienstwege
Nachteile	eindeutige Abgrenzung der Kompetenzen  laufende Information der Vorgesetzten Instanz  lange Dienstwege  Überlastung der übergeordneten Stellen ungeeignet für Großunternehmen mit Großprojekten	ungenau Kompetenzabgrenzung Übersichtlichkeit der Betriebsleitung

-  Hören Sie sich den Text an und geben Sie den Inhalt des Textes wieder.

### Das Stab-Liniensystem

Das Stab-Liniensystem ist eine Modifikation des Einliniensystems. Die Aufgabe der Stäbe ist die Bereitstellung von Informationen und das Vorbereiten von Entscheidungen durch Ausarbeiten entscheidungsreifer Vorlagen. Die Stäbe benötigen hierbei volles Informationsrecht im jeweiligen Bereich der zugeordneten Instanz, sie erhalten aber keine Anweisungsbefugnis.



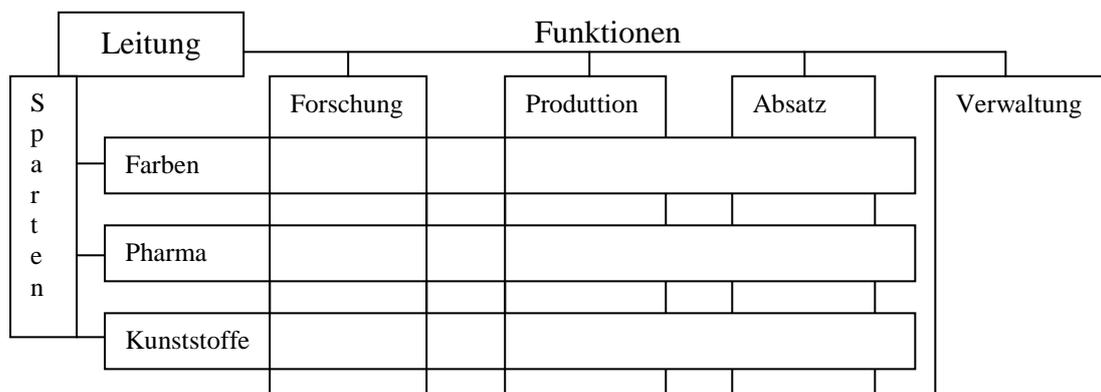
Bitte ergänzen Sie den folgenden Text mit Hilfe der Texte auf S. 55!

### Das Stab-Liniensystem

Das \_\_\_\_\_ stellt eine Kombination des \_\_\_\_\_ und des \_\_\_\_\_ dar.  
 Will man die Einheitlichkeit der Leitung erhalten, die beim \_\_\_\_\_ nicht mehr gegeben ist, so kann man das \_\_\_\_\_ durch die Zuordnung von \_\_\_\_\_ ergänzen. Die Aufgabe der \_\_\_\_\_ besteht in der Vorbereitung der Leitungs- und Ausführungsaufgaben der \_\_\_\_\_.  
 \_\_\_\_\_ haben keine Weisungsbefugnis.

### Die Matrix-Organisation

Bei der Matrix-Organisation werden die Vorteile der funktionalen divisionalen Organisation kombiniert. Das Matrix-Prinzip besteht in, eine zweidimensionale Struktur zu schaffen, indem die traditionellen vertikalen Funktionssäulen von einer horizontalen produktorientierten Struktur überlagert werden.



Beispiel einer \_\_\_\_\_

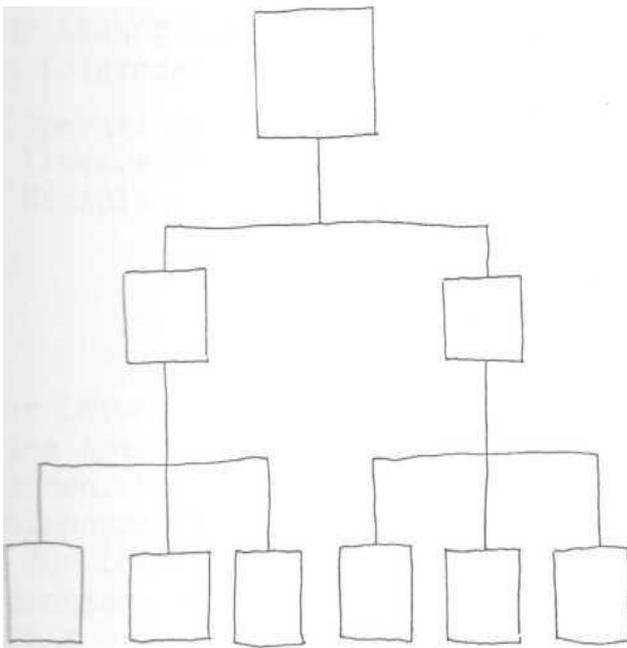
Die Objektstellen sind in der Praxis meist durch die betrieblichen Produkte (**Produkt-Management**) oder durch bestimmte Projekte (**Projekt-Management**) bestimmt und mit Produktmanagern bzw. Projektmanagern besetzt. Die Produktmanager haben die Aufgabe, alle für die Produktion und den Absatz der betrieblichen Produkte erforderlichen Maßnahmen zu koordinieren, während die Leiter der Funktionsbereiche für die Produktdurchführung verantwortlich sind. Da

in einer Matrixorganisation die Produktmanager (Projektmanager) sich mit den Funktionsleitern die Autorität teilen müssen, hängt der reibungslose Ablauf des Betriebsprozesses in entscheidendem Maß von einer guten Zusammenarbeit ab. Der Vorteil dieser Organisationsform besteht in der Möglichkeit, das vorhandene Spezialwissen für Innovationsprozesse ausnutzen zu können.

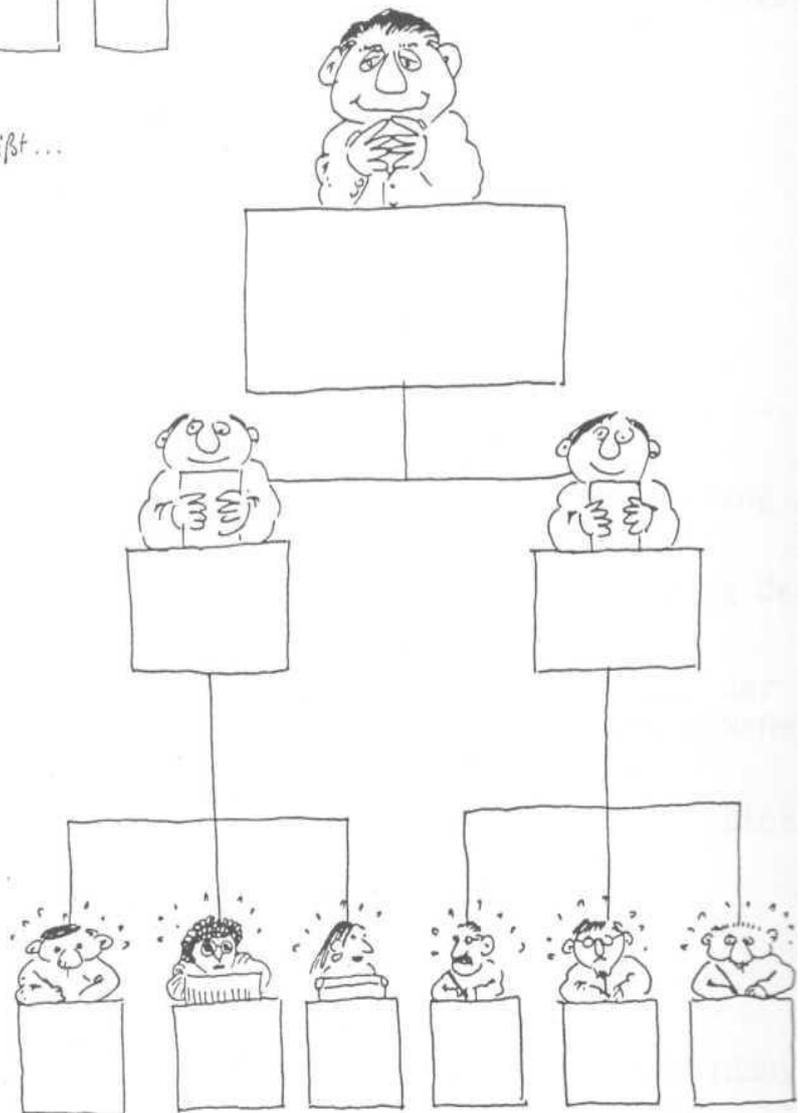
Welche Organisationsformen sind in der nächsten Tabelle dargestellt?

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Job-Spezialisierung der Leitungskräfte</li> <li>- Übereinstimmung von Fachkompetenz und Entscheidungskompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funktionsaufteilung der Leitung nach Phasen des Willensbildungsprozesses</li> <li>- Entscheidungskompetenz von Fachkompetenz getrennt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine hierarchische Differenzierung zwischen verschiedenen Dimensionen</li> <li>- systematische Regelung der Kompetenzkreuzungen</li> <li>- Teamarbeit der Dimensionsleiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Linie = Dienstweg für Anordnung, Anrufung, Beschwerde, Information</li> <li>- Linie = Delegationsweg</li> <li>- hierarchisches Denken</li> <li>- keine Spezialisierung bei der Leitungsfunktion</li> </ul>
<p style="text-align: center;">In der Praxis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendenz zur unechten Funktionalisierung</li> <li>- fließender Übergang zu Matrix-Organisation</li> </ul>	<p style="text-align: center;">In der Praxis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendenz zur Bildung einer eigenen funktionalen Stabshierarchie</li> <li>- Tendenz zur Erweiterung der Stäbe zu zentralen Dienststellen (unechte Funktionalisierung)</li> <li>- Tendenz zur Angliederung von Komitees</li> </ul>	<p style="text-align: center;">der Praxis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendenz zur Gewichtung eines der Dimensionsleiter als «Primus inter pares»</li> <li>- Tendenz zur Unterordnung der Matrix unter eine «klassische» Leitungsspitze mit Stab-Linien-Struktur</li> </ul>	<p style="text-align: center;">der Praxis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendenz zur Bildung von «Passerellen» (Querverbindungen)</li> <li>- Tendenz zur Angliederung von Stäben</li> <li>- Tendenz zur Angliederung von Komitees</li> </ul>

# Formen der Aufbauorganisation

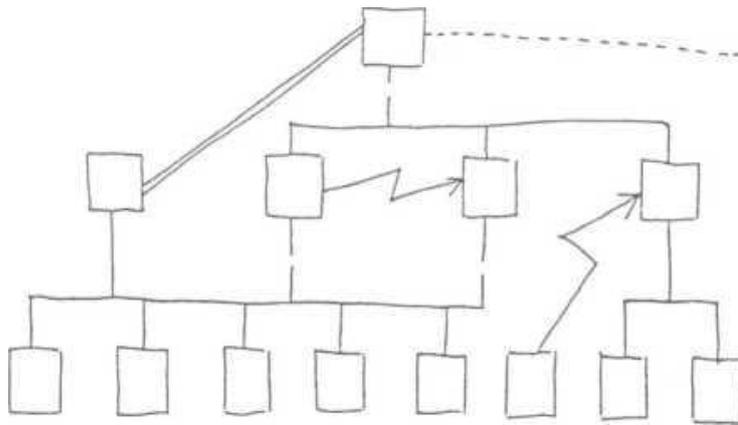


So ist man's gewöhnt, das heißt...



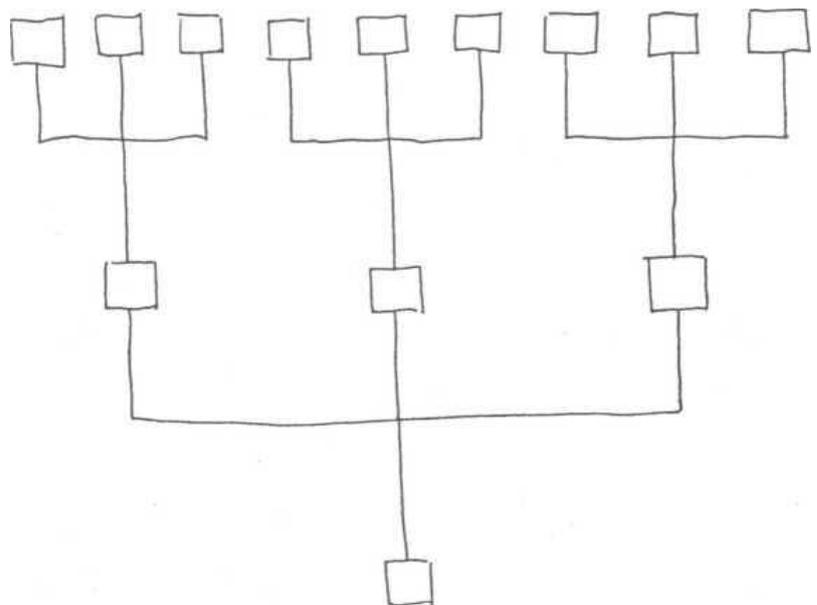
... einer ist immer etwas «gleicher»

In der Praxis aber ...



... ergeben sich immer wieder  
Informelle Querverbindungen,  
Spannungen, Widerstände...

Noch immer sehr häufig:



Viele Häuptlinge, wenige Indianer

## **Die Unternehmungsführung: Management-Techniken**

### **Management-Techniken**

Wenngleich eine eindeutige definitorische Abgrenzung des Begriffs «Management-Techniken» sich als schwierig erweist, sollen im folgenden hierunter vereinfacht alle **Instrumente, Methoden** und **Verfahren** zur Lösung von typischen Managementproblemen verstanden werden.

Im folgenden sollen drei Managementtechniken vorgestellt werden:

- Operations Research
- lineare Planungsrechnung
- Netzplantechnik

### **Begriff und Aufgaben von Operations Research**

Zur Lösung betrieblicher Planungs- und Koordinierungsprobleme ist eine Anzahl wissenschaftlicher Methoden und Verfahren entwickelt worden. Die im folgenden behandelten Verfahren werden unter der Bezeichnung **Operations Research** zusammengefasst.

Zur Lösung eines Problems durch Operations Research ist nach Churchman, Ackoff, Arnoff (1957) die Aufstellung eines Untersuchungsplans erforderlich, der folgende Schritte umfasst:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. die Prüfung von Modell und Lösung \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

- die Ableitung einer Lösung aus dem Modell
- die verbale Formulierung des Problems
- die laufende Kontrolle der Lösung während ihrer Anwendung
- die Entwicklung eines mathematischen Modells

### **Operations Research**

Bei \_\_\_\_\_ handelt es sich um Entscheidungsforschung. \_\_\_\_\_ soll durch mathematische Methoden der Betriebsführung Entscheidungsmodelle zur Verfügung stellen, mit deren Hilfe aus mehreren Möglichkeiten der Entscheidung die hinsichtlich der Zielsetzung optimale Entscheidung ausgesucht

werden kann.

Die mit \_\_\_\_\_ zu lösenden Probleme erfordern in der Regel ein bestimmtes Vorgehen:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

- Beschaffung des nötigen Zahlenmaterials
- Rechnerische Durchführung der Lösung
- Entwicklung eines mathematischen Modells
- Überprüfen des Modells und der Lösungen
- Formulierung des Problems
- Realisation der Lösung
- Ausarbeitungen von Lösungen für das Modell

### **Die lineare Planungsrechnung**

Die lineare Planungsrechnung ist eines der wichtigsten Teilgebiete des Operations Research. Mit ihrer Hilfe lässt sich z. B. das optimale Produktionsprogramm eines Betriebes bestimmen.

Beispiel:

Möbelfabrik stellt zwei Produkte her, komplette Schlafzimmer (P1) und komplette Wohnzimmer (P2). Die direkten Kosten eines Schlafzimmers betragen 700 Euro. Da jedes Schlafzimmer für 1000 Euro verkauft wird, ergibt sich ein Erlös von 300 Euro. Dieser Erlös wird auch als Deckungsbeitrag bezeichnet. Die direkten Kosten bei der Herstellung eines Wohnzimmers betragen 2500 Euro. Jedes Wohnzimmer wird zum Preis von 3000 Euro verkauft; es ergibt sich also ein

\_\_\_\_\_ von 500 Euro.

Die Schlafzimmer werden in den Abteilungen H (Holzverarbeitung) und M (Montage) hergestellt, die Wohnzimmer in den Abteilungen H, M und P (Polsterei). Die Abteilungen H und M benötigen für ein Schlafzimmer jeweils eine Stunde, für ein Wohnzimmer jeweils eine bzw. zwei Stunden, die Abteilung P benötigt für ein Wohnzimmer drei Stunden. Die monatliche Kapazität von H beträgt 170 Stunden, von M 150 Stunden und von P 180 Stunden. Es ergeben sich folgende Daten:

	Schlaf zimmer	Wohnzimmer		
Stückerlös (Euro)	1000	3000		
Direkte _____ (Euro)	700	2500		
_____ (Euro)	300	500	Monatliche _____ (Std.)	
Fertigungszeit (in Std./Stck.)				
in der _____	<div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> <span style="font-size: 2em;">{</span> <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 5px;"> H M P </div> </div>	<div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> 1 1 0 </div>	<div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> 2 1 3 </div>	<div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> 170 150 180 </div>

Für das Unternehmen stellt sich die Frage, bei welchem Mengenverhältnis von P1 (Schlafzimmer) und P2 (Wohnzimmer) es den größtmöglichen Gewinn bzw. die größtmöglichen Deckungsbeiträge erzielt.

Zu ermitteln ist also die Deckungsbeitragssumme D als Zielgröße. Die Variablen sind die Anzahl Schlafzimmer bzw. Wohnzimmer. Es ergibt sich als Zielfunktion

$$D = 300 x_s + 500 x_w$$

Die Produktion ist an bestimmte Bedingungen gebunden, nämlich an die Kapazitätsgrenzen der Abteilungen H, P und M. Diese Bedingungen bezeichnet man als Nebenbedingungen oder Restriktionen.

Abteilung H benötigt für ein Schlafzimmer 1 Stunde und für ein Wohnzimmer 2 Stunden. Die monatliche Gesamtproduktionszeit darf nicht über 170 Stunden betragen. Man schreibt daher die \_\_\_\_\_

$$1 x_s + 2 x_w \leq 170$$

Für die Abteilung M besteht die \_\_\_\_\_

$$1 x_s + 1 x_w \leq 150$$

Für die Abteilung P besteht die \_\_\_\_\_

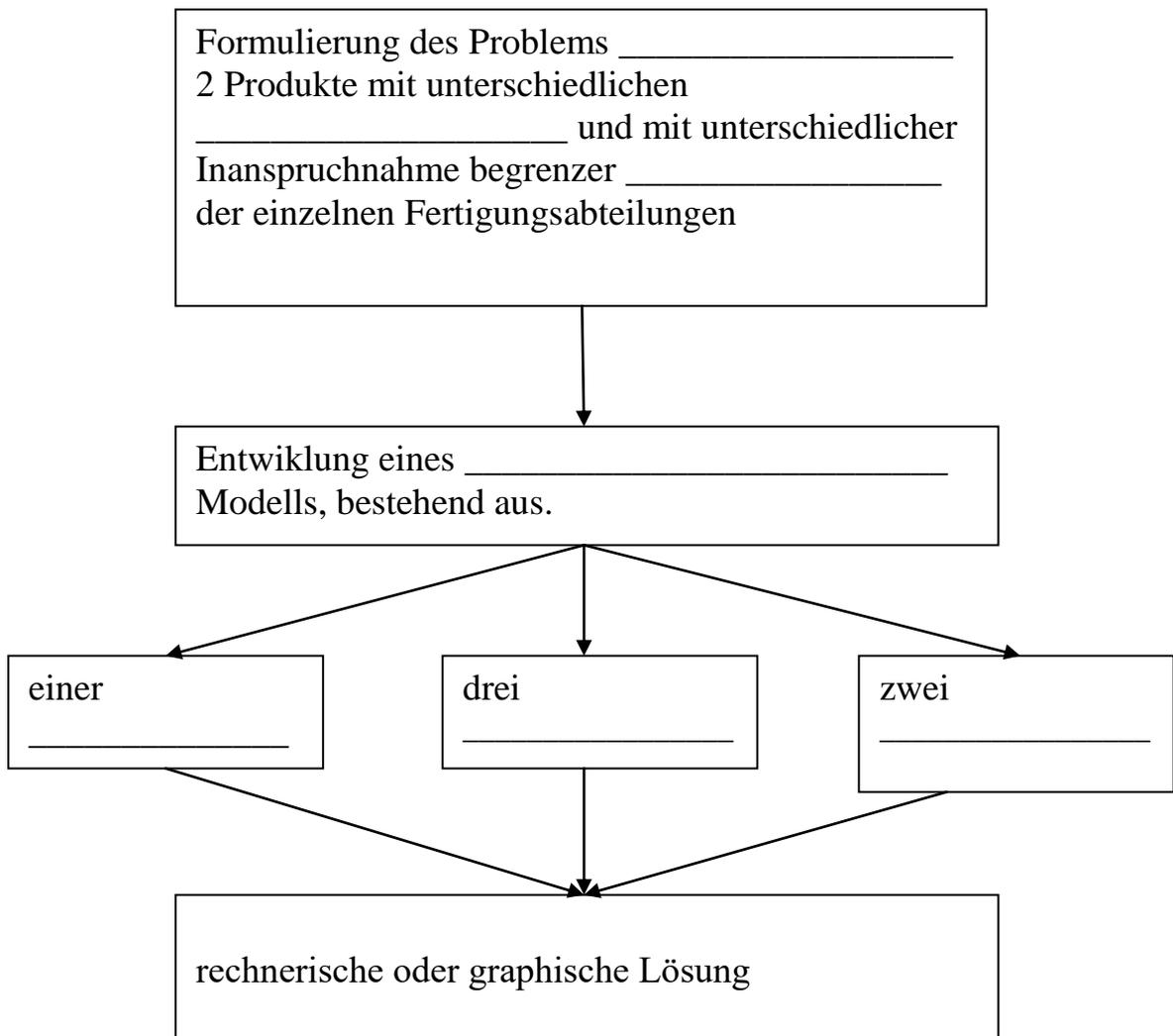
$$3 x_w \leq 180$$

Neben diesen Bedingungen ist zu beachten, dass keine negativen Mengen hergestellt werden können. Es gilt die Nichtnegativitätsbedingung  $x_s \geq 0$  und die \_\_\_\_\_

Mit der Zielfunktion, den drei \_\_\_\_\_ und den zwei \_\_\_\_\_ ist das mathematische Modell für das oben formulierte Problem vollständig entwickelt. Es handelt sich dabei um ein Formalproblem der linearen Planungsrechnung (auch lineare Optimierung oder lineare Programmierung genannt).

Jedes Problem der linearen Planungsrechnung ist durch eine lineare \_\_\_\_\_, mindestens eine lineare \_\_\_\_\_ und durch die \_\_\_\_\_ charakterisiert. Im obigen Fall kann das Problem rechnerisch gelöst werden, da es lediglich zwei Variablen gibt.

### Das optimale Produktionsprogramm eines Möbelfabrikanten



## Die Netzplantechnik

Netzplantechnik kann als eine Anzahl von Modellen und Methoden zur Erfassung, Planung, Leitung, Durchführungsüberwachung und Kontrolle von Vorgängen in ihren zeitlichen Verläufen verstanden werden.

Beispiel:

In einem Betrieb muß eine alte Maschine durch eine neue ersetzt werden. Die neue Maschine soll an derselben Stelle installiert werden, an der die alte gestanden hat. Folgende Vorgänge sind dazu notwendig:

<u>Kennz</u>	<u>Vorgang Bezeichnung</u>	<u>Vorgänger</u>	<u>Dauer</u>
A	Entscheidung		10
B	Alte Maschine demontieren		4
C	Altes Fundament entfernen	B	2
D	Neues Fundament errichten	A, C	12
E	Personalschulung	A, B	15
F	Istallation	A+20, D, E	6
G	Probelauf	F	1

Zunächst sind Angebote über die Maschinen dieses Typs einzuholen, die Angebote zu vergleichen, daraufhin eine Entscheidung zu treffen und die Bestellung auszuführen. Für diesen Vorgang *Entscheidung* werden voraussichtlich zehn Tage benötigt. An ihn schließt sich eine *Lieferfrist* von voraussichtlich zwanzig Tagen an.

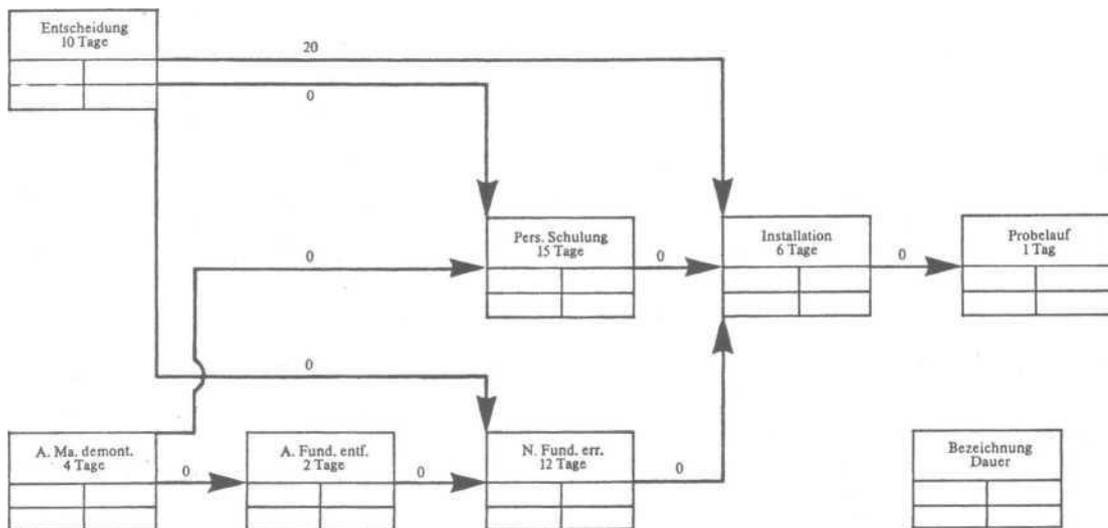
Parallel dazu lässt sich die Installation der Maschine vorbereiten, indem die alte Maschine demontiert, dann das alte Fundament abgerissen und das neue Fundament errichtet wird. Für das *Demontieren der alten Maschine* werden vier Tage benötigt, für die *Entfernung des alten Fundamentes* zwei Tage. Die daran anschließende *Errichtung des neuen Fundamentes* wird zwölf Tage dauern. Dieser Vorgang setzt auch voraus, daß die Entscheidung über die neue Maschine getroffen worden ist, da vorher die Anschlussmaße für das neue Fundament nicht vorliegen.

Parallel zu diesen Tätigkeiten ist das *Bedienungspersonal zu schulen*, wofür fünfzehn Tage erforderlich sind. Vor Beginn der Schulung wird das Personal aber noch zur Demontage der alten Maschine benötigt. Ferner kann die Schulung nicht beginnen, bevor die Entscheidung über die neue Maschine getroffen ist. Die Personalschulung muß abgeschlossen sein, bevor die Installation beginnt, da dieses Personal die Installation teilweise selbst durchführt.

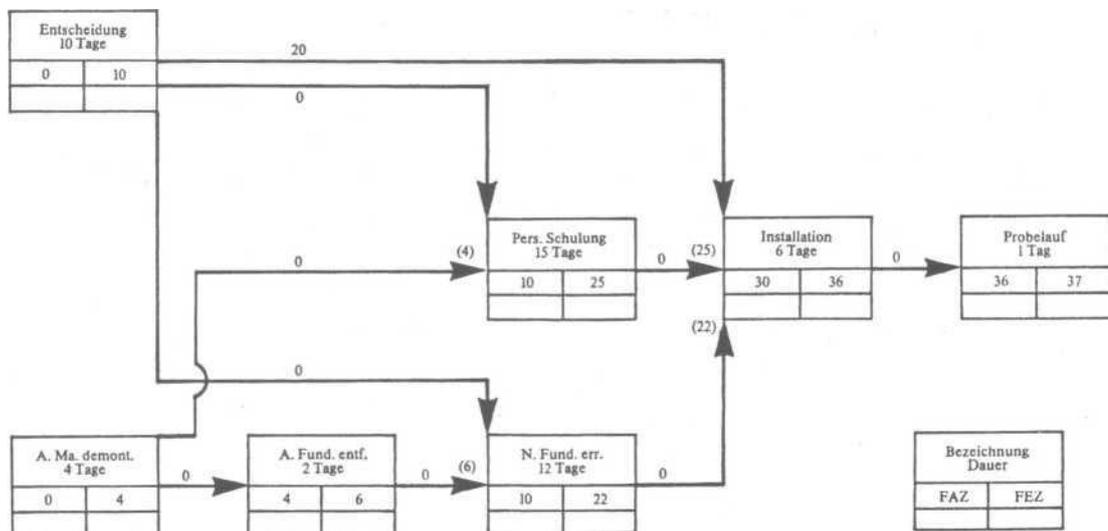
Wenn die Maschine geliefert, das Fundament fertiggestellt und das Personal geschult ist, dann kann die *Installation* beginnen. Sie dauert sechs Tage.

Im Anschluss an die Installation ist noch ein *Probelauf* erforderlich, der einen Tag in Anspruch nimmt. Dann ist die Maschine einsatzbereit.

Projekt lässt sich mit Hilfe eines Netzplanes darstellen:



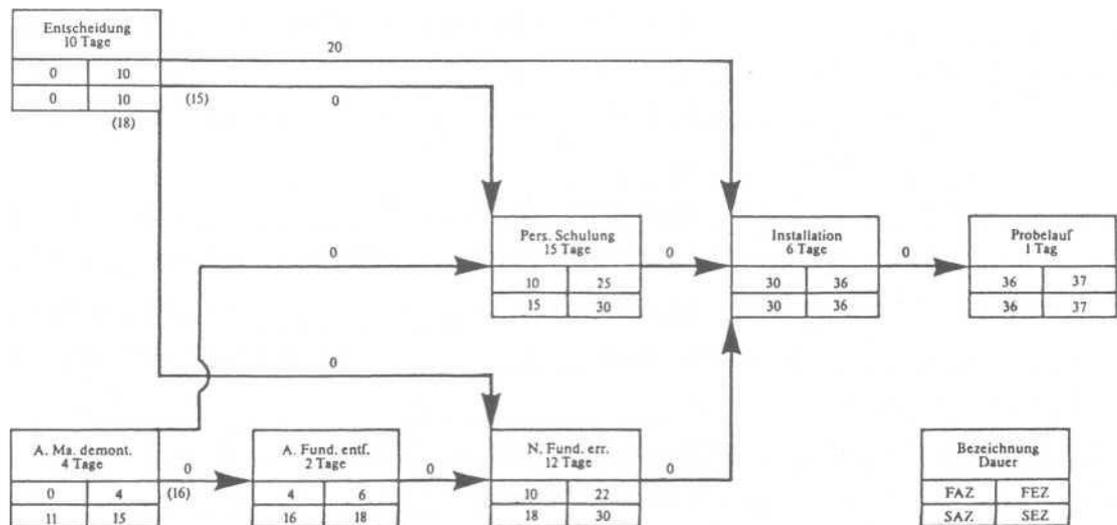
Die einzelnen Vorgänge sind als Knoten gekennzeichnet. Die Knoten sind durch Pfeile verbunden, die die Abhängigkeiten zwischen den Vorgängen darstellen. Die Pfeile kennzeichnen die zeitlichen Abstände zwischen den Vorgängen.



In diesem Netzplan sind die jeweils frühesten Anfangszeitpunkte für einen Vorgang (FAZ) und die frühesten Endzeitpunkte (FEZ) eingetragen.

Bei dieser Berechnung geht man also jeweils von den frühesten Zeitpunkten für Anfang und Ende aus. Man bezeichnet diese Art der Rechnung als Vorwärtsrechnung.

Man kann jedoch auch von den jeweils spätesten Endzeitpunkten für den letzten Vorgang ausgehen. Diese Art der Rechnung nennt man Rückwärtsrechnung:



Netzplan zum Problem der Maschineninstallation mit den Ergebnissen der Vorwärtsrechnung und der Rückwärtsrechnung; SAZ = spätester Anfangszeitpunkt, SEZ = spätester Endzeitpunkt.

Wenn man die Ergebnisse der Vorwärtsrechnung und der Rückwärtsrechnung vergleicht, so erkennt man, dass bei einigen Vorgängen die frühesten und spätesten Zeitpunkte übereinstimmen. Diese Vorgänge bezeichnet man als *kritisch*. Wenn sich bei ihnen Verzögerungen ergeben, so wirken sich diese auf das gesamte Projekt aus. Die Gesamtheit der kritischen Vorgänge bezeichnet man auch als den **kritischen Weg** oder **kritischen Pfad**.

Im Gegensatz dazu besteht bei den anderen Vorgängen eine Differenz zwischen spätesten und frühesten Zeitpunkten. Diese Differenz bezeichnet man auch als **Pufferzeit** oder als *gesamte Pufferzeit*.

Bitte ergänzen Sie den folgenden Text mit Hilfe des Textes auf S. 64 - 66!

Ein Vorhaben technischer, wissenschaftlicher oder organisatorischer Art, das sich aus mehreren Vorgängen zusammensetzt, bezeichnet man als 3 Projekt.

Für das oben geschilderte \_\_\_\_\_ der Maschineninstallation sind sieben \_\_\_\_\_ (A - G) notwendig.

Ein \_\_\_\_\_ ist eine zeitverbrauchende Aktivität mit definierbarem Anfang und Ende.

Das \_\_\_\_\_ lässt sich in graphischer Form mittels eines \_\_\_\_\_ darstellen.

Im \_\_\_\_\_ sind die einzelnen \_\_\_\_\_ in ihrer logischen Aufeinanderfolge übersichtlich und eindeutig dargestellt.

Die einzelnen \_\_\_\_\_ sind durch \_\_\_\_\_ repräsentiert.

Die \_\_\_\_\_ zwischen den \_\_\_\_\_ kennzeichnen die zeitlichen Abstände

zwischen den \_\_\_\_\_.

Die \_\_\_\_\_ weisen eine Zeitkennzeichnung auf.

Netzpläne lassen sich auf der Basis der \_\_\_\_\_ und der \_\_\_\_\_ aufstellen.

Bei der \_\_\_\_\_ geht man jeweils vom frühesten Anfangs- und Endzeitpunkt aus; bei der \_\_\_\_\_ geht man vom jeweils spätesten Anfangs- bzw. Endzeitpunkt aus.

Fallen bei einem Vorgang die frühesten und spätesten Zeitpunkte zusammen, so spricht man von einem \_\_\_\_\_, da hier Verzögerungen auch den Endtermin des ganzen \_\_\_\_\_ verzögern.

Der \_\_\_\_\_ ist die Summe der \_\_\_\_\_ Vorgänge zwischen Projektbeginn und Zielereignis.

Er führt über die Ereignisse, deren \_\_\_\_\_ und \_\_\_\_\_ den gleichen Wert ergeben.

Nicht \_\_\_\_\_ Vorgänge sind innerhalb bestimmter \_\_\_\_\_ verschiebbar.

Die \_\_\_\_\_ gibt an, um welche Zeitspanne ein Vorgang zwischen seinem frühesten und spätesten Zeitpunkt verschoben werden kann, ohne dass das \_\_\_\_\_ verzögert wird.

-  Hören Sie sich den Text an und geben Sie den Inhalt des Textes wieder.

## Lernkontrolle

1. Die Betriebe des marktwirtschaftlichen Systems bezeichnet man nach Wöhe als _____.	Unternehmen	Seite 23
2. Arbeitsleistungen, Betriebsmittel und Werkstoffe sind _____, die im Betrieb kombiniert werden	Produktionsfaktoren	24
3. Der Preis für die menschliche Arbeitsleistung ist das _____.	Arbeitsentgelt	32
4. Beim _____ erfolgt die Entlohnung nach der Dauer der Arbeitszeit, und zwar ohne Rücksicht auf die während dieser Zeit geleistete Arbeit.	Zeitlohn	37
5. Der Akkordrichtsatz ergibt sich als Summe aus dem tariflichen _____ und dem _____.	Mindestlohn Akkordzuschlag	38 38
6. Die arbeitsrechtliche _____ räumt den Arbeitnehmern in Einzelfragen, die insbesondere das tägliche Arbeitsleben, den Arbeitsplatz und die Lohngestaltung betreffen, ein Recht auf Information, Anhörung oder Mitentscheidung ein.	Mitbestimmung	41
7. Die Aufgaben des dispositiven Faktors bestehen in Ziele Setzen, _____, _____, _____ und _____.	Planen Entscheiden Realisieren Kontrollieren	44
8. Unter Organisation versteht man sowohl den Prozess der Entwicklung einer Ordnung für das gesamte betriebliche Geschehen als auch das Ergebnis dieses Prozesses	Organisation	45
9. Die kleinste betriebliche Gliederungseinheit bezeichnet man als _____	Stelle	48
10. Unter _____ versteht		

man die Pflicht einer Person, für die Erfüllung einer Aufgabe persönlich Rechenschaft abzulegen	Verantwortung	48
11. Bei der Stellenbildung muss entschieden werden, ob gleichartige Aufgaben zusammengefasst werden (_____) oder auf mehrere Stellen verteilt werden (_____).	Zentralisation	48
	Dezentralisation	48
12. Ist ein Betrieb nach Funktionsbereichen gegliedert, so spricht man von _____; ist er nach Produkten bzw. Produktgruppen gegliedert, so spricht man von _____	Funktionsorganisation	52
	produktorientierter Organisation	52
13. Beim _____ können einzelne Stellen gleichzeitig mehreren Stellen untergeordnet sein, wobei sich die Kompetenzen der übergeordneten Stellen jeweils auf andere Sachbereiche beziehen.	Mehrliniensystem	54
14. Zur Lösung betrieblicher Planungs- und Koordinationsprobleme ist eine Anzahl wissenschaftlicher Methoden und Verfahren entwickelt worden. Diese fasst man unter der Bezeichnung _____ zusammen.	Operations Research	60
15. Stimmen bei den Vorgängen, die in einem Netzplan dargestellt werden, die frühesten und spätesten Zeitpunkte überein, so bezeichnet man diese Vorgänge als _____. Ihre Gesamtheit heißt _____.	kritisch	66
	kritischer Weg/ Pfad	66

## Lexiktest

1. Die menschliche Arbeitsleistung im Betrieb lässt sich in \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ und \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ unterteilen.

2. Die Elementarfaktoren im betrieblichen Produktionsprozess sind  
\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ und  
\_\_\_\_\_.

3. Diejenigen Stoffe, die als Hauptbestandteil in die Fertigfabrikate  
eingehen, bezeichnet man als \_\_\_\_\_.  
\_\_\_\_\_ heißen solche Güter, die zwar auch Bestandteil  
der Fertigfabrikate werden, die aber wertmäßig oder mengenmäßig eine so geringe  
Rolle spielen, dass sich eine genaue Erfassung pro Stück nicht lohnt.  
\_\_\_\_\_ werden bei der Produktion verbraucht, gehen aber nicht  
in das Fabrikat ein.

4. Aufgabe der \_\_\_\_\_ ist die Festlegung der  
Relationen für die Entlohnung von verschiedenen Tätigkeiten nach einem  
allgemeinen Grundprinzip, das als gerecht anerkannt wird.

5. Beim \_\_\_\_\_ wird zu einem vereinbarten  
Grundlohn ein zusätzliches Entgelt gewährt, dessen Höhe von einer definierten  
Mehr- oder Besserleistung abhängt.

6. Der \_\_\_\_\_ ergibt sich als Summe des tariflichen  
Mindestlohns und des Akkordzuschlags.

7. Wichtige Entscheidungsträger im Betrieb sind die Eigentümer oder  
Manager und der \_\_\_\_\_.

8. Der betriebliche Planungsprozess besteht nach Wöhe in Zielsetzen,  
\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_,  
und \_\_\_\_\_.

9. Die Gesamtheit des Instrumentariums der Regeln, Institutionen und  
Prozesse, mit denen Leitungs- und Führungsfunktionen erfüllt werden, bezeichnet  
man als \_\_\_\_\_.

10. Man unterscheidet zwischen \_\_\_\_\_, d. h. der  
Struktur des Betriebs, und \_\_\_\_\_, d. h. der  
Struktur der Arbeitsabläufe im Betrieb.

11. Die Aufbauorganisation entsteht durch einen Strukturierungsprozess, der aus \_\_\_\_\_ und \_\_\_\_\_ besteht.

12. Leitungsstellen im Betrieb bezeichnet man als \_\_\_\_\_ .

13. Die Zuordnung von Teilaufgaben zu einer Stelle wird in der \_\_\_\_\_ niedergelegt.

14. Die Zusammenfassung mehrerer Stellen und die Zuordnung einer Leitungsstelle ergeben eine \_\_\_\_\_ .

15. Unter \_\_\_\_\_ versteht man die einem Stelleninhaber zugeteilten Rechte und Pflichten.

16. Beim \_\_\_\_\_ ist jede Stelle bzw. Instanz nur einer Instanz untergeordnet; Querverbindungen werden vermieden.

17. Das \_\_\_\_\_ ist eine Modifikation des Einliniensystems. Die Aufgabe der \_\_\_\_\_ besteht in der Vorbereitung der Leitungs- und Ausführungsaufgaben der Unternehmensleitung .

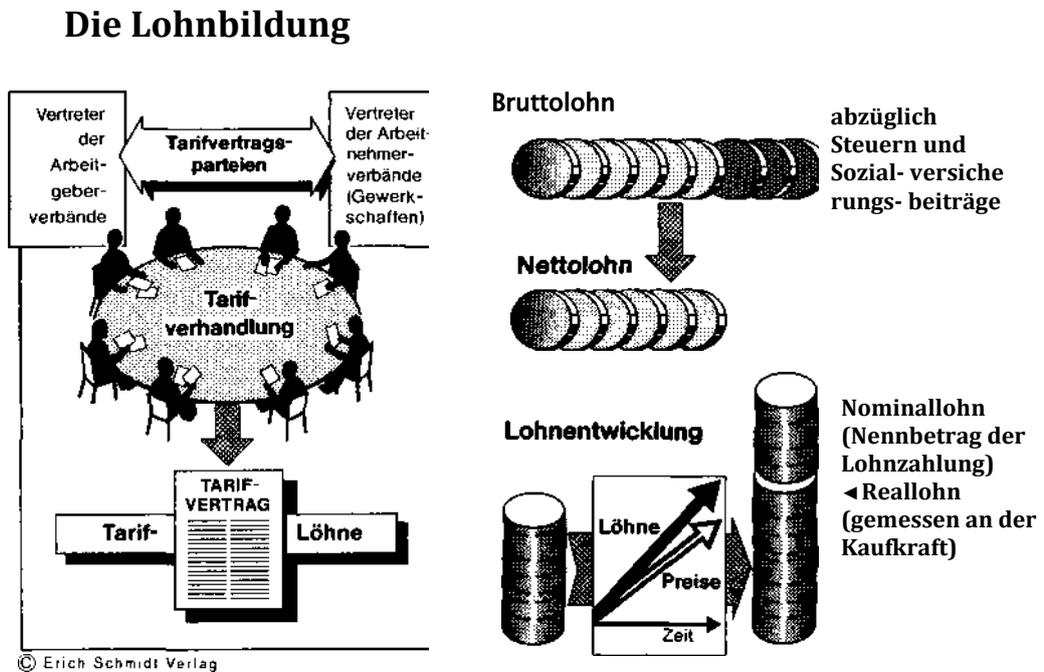
18. Die \_\_\_\_\_ entsteht durch Überlagerung von funktions- und objektorientierten Organisationsstrukturen.

19. Bei der \_\_\_\_\_ wird zuerst das Problem formuliert, dann wird ein mathematisches Modell entwickelt, das die Zielfunktion, die \_\_\_\_\_ und die \_\_\_\_\_ enthält; anschließend kann das Problem graphisch oder rechnerisch gelöst werden.

20 In einem Netzplan werden die einzelnen Vorgänge in ihrer logischen Aufeinanderfolge übersichtlich und eindeutig dargestellt. Die einzelnen Vorgänge sind durch \_\_\_\_\_ repräsentiert. Die \_\_\_\_\_ zwischen den \_\_\_\_\_ kennzeichnen die zeitlichen Abstände zwischen den Vorgängen.

## Übungen zur Rezeption

1. Notieren Sie die Informationen, die Sie in einem Text mit der Überschrift "Die Lohnbildung" erwarten würden, der mit der folgenden Illustration versehen ist!



2. Vergleichen Sie Ihre Ergebnisse mit denen Ihrer Kollegen und notieren Sie die Informationen, von denen alle meinen, dass sie im Text vorhanden sein müssen!

3. Unterstreichen Sie im Text alle Informationen, deren Auftreten Sie nicht vorhergesehen haben!

## Die Lohnbildung

Der Begriff Arbeitslohn umfasst alle Einkommen, die als Vergütung für geleistete Arbeit empfangen werden, neben den Löhnen der gewerblichen Arbeitnehmer also auch die Gehälter der Angestellten oder Beamten und die Honorare oder Gagen anderer Berufsgruppen. Als **Bruttolohn** bezeichnet man den vereinbarten Lohn vor Abzug der Lohnsteuer, der Kirchensteuer und der vom Lohnempfänger zu tragenden Sozialversicherungsbeiträge, als **Nettolohn** den tatsächlich ausgezahlten Betrag.

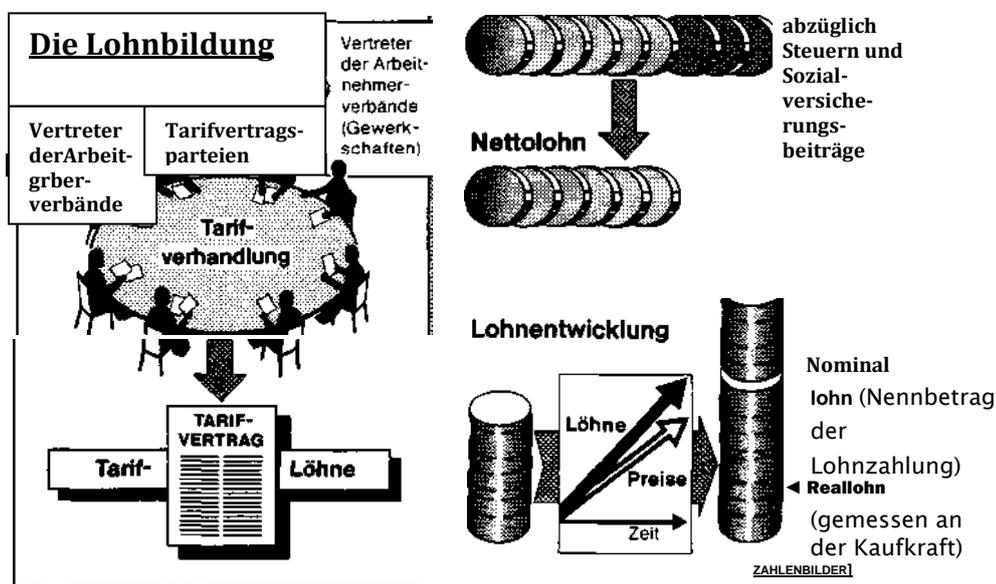
Als Lohnformen sind zu unterscheiden: der nach der Dauer der Arbeitsleistung gezahlte Zeitlohn, der nach dem Arbeitsergebnis bemessene Akkord- oder Leistungslohn und schließlich der Prämienlohn, in dem sich Elemente der anderen beiden Lohnformen miteinander verbinden.

Löhne und Arbeitsbedingungen werden in der Bundesrepublik Deutschland

zwischen den Tarifparteien – den Verbänden der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer (Gewerkschaften) – ausgehandelt. Es herrscht Tarifautonomie; die Tarifverhandlungen werden infolgedessen frei von staatlicher Einmischung durchgeführt und sind im Ergebnis abhängig von den Machtverhältnissen zwischen den Tarifvertragsparteien. Der Gesetzgeber hat jedoch mit dem Tarifvertragsgesetz eine Rahmenordnung geschaffen, innerhalb deren die Tarifparteien ihre Vereinbarungen treffen können.

Der Tarifvertrag, der schriftlich abgeschlossen werden muss, legt die Löhne und Arbeitsbedingungen fest und ordnet betriebliche Fragen. Grundsätzliche Tarifbestimmungen wie Kündigungsfristen, Arbeitszeit, Lohngruppeneinteilung usw. sind in Rahmen- oder Manteltarifverträgen geregelt. Die Einzeltarifverträge enthalten Bestimmungen über Lohn- und Gehaltshöhe, vermögenswirksame Leistungen und Urlaub. Alle Regelungen der Tarifverträge stellen für die Vertragspartner geltendes Recht dar. Sie sind Mindestnormen, die nur zugunsten der Arbeitnehmer verändert werden dürfen.

Die Tarifverträge sind zeitlich begrenzt. Kommt es nach ihrem Auslaufen zu keiner neuen Vereinbarung, müssen die Tarifparteien in Schlichtungsverhandlungen unter Vermittlung eines neutralen Schlichters eine Lösung herbeizuführen versuchen. Letztes Mittel zur Austragung eines ungelösten Tarifkonflikts ist der **Streik** als gemeinsame Arbeitsniederlegung bzw. die **Aussperrung** als Ausschluss der Beschäftigten von der Arbeit. Von beiden Kampfformen ist in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland verhältnismäßig selten Gebrauch gemacht worden.



Staatsbürgerkundliche Arbeitsmappe 28511o

4. Ordnen Sie die folgenden Stichpunkte den entsprechenden Abschnitten zu: Entstehung von Löhnen und Tarifverträgen, Lohnformen, Mittel zur Lösung von Tarifkonflikten, Begriff des Arbeitslohnes, Inhalt von Tarifverträgen

5. Begründen Sie Ihre Meinung!

1. Unterstreichen Sie im unten abgedruckten Text alles Fett- und Kursivgedruckte! Schreiben Sie alles Fett- und Kursivgedruckte heraus!

2. Notieren Sie die Informationen, die Sie aufgrund des Fett- und Kursivgedruckten im Text erwarten!

3. Vergleichen Sie Ihre Ergebnisse mit denen Ihrer Kollegen und notieren Sie die Informationen, von denen alle meinen, dass sie im Text auftreten!

*Die ausführende menschliche Arbeit*

### **Die Feststellung der Arbeitszeit (der Leistungsgrad)**

Die Dauer der Arbeitszeit kann ohne Rücksicht auf die Leistung nach der tatsächlich gebrauchten Zeit in Stunden und Minuten festgestellt werden.

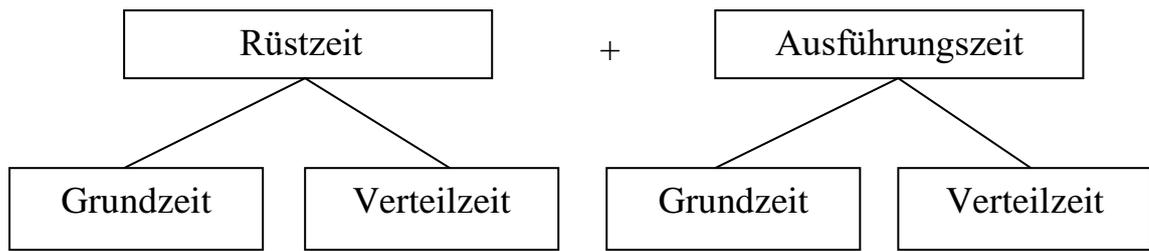
Sie lässt sich aber auch durch die Ermittlung von Vorgabezeiten auf Grund von Schätzungen oder exakten Messungen mit Hilfe von **Zeitstudien** bestimmen.

*Zeitstudien* sollen die Zeit erfassen, die von einem Arbeiter bei einer durchschnittlichen Leistung für eine bestimmte Arbeit benötigt wird. Zu diesem Zweck wird die Zeit, die die Ausführung der Arbeit erfordert, zerlegt und strukturiert. Dieses Verfahren ist in Deutschland vom *Verband für Arbeitsstudien - REFA*, Darmstadt, entwickelt worden.

Nach **REFA** werden unterschieden:

- **Auftragszeit:** Gesamtzeit für die Erledigung der ganzen Arbeit.
- **Rüstzeit:** Zeit für die Einrichtung und Vorbereitung der Arbeit und für die Wiederherstellung des ursprünglichen Zustandes des Arbeitsplatzes und zwar als
  - *Rüstgrundzeit* und
  - *Rüstverteizeit*, früher Verlustzeit genannt.
- **Ausführungszeit:** Zeit, die für die Arbeit an allen Einzelheiten des Auftrages insgesamt vorzugeben ist. Daraus ergibt sich die *Stückzeit*, d. h. die für die Ausführung der Arbeit je Einheit benötigte Zeit. Sie wird unterteilt in
  - *Grundzeit:* Zeit, die regelmäßig anfällt und durch Zeitaufnahme ermittelt wird,
  - *Verteilzeit:* Zeit, die unregelmäßig auftritt, z. B. für Beseitigung geringer Störungen an der Maschine, oder kleiner Fehler am Werkstoff, für Säuberungsarbeiten, Bedienung von Heizung, Beleuchtung und Lüftung, Gänge zum Betriebsbüro usw. Sie wird in einem Prozentsatz zugeschlagen.

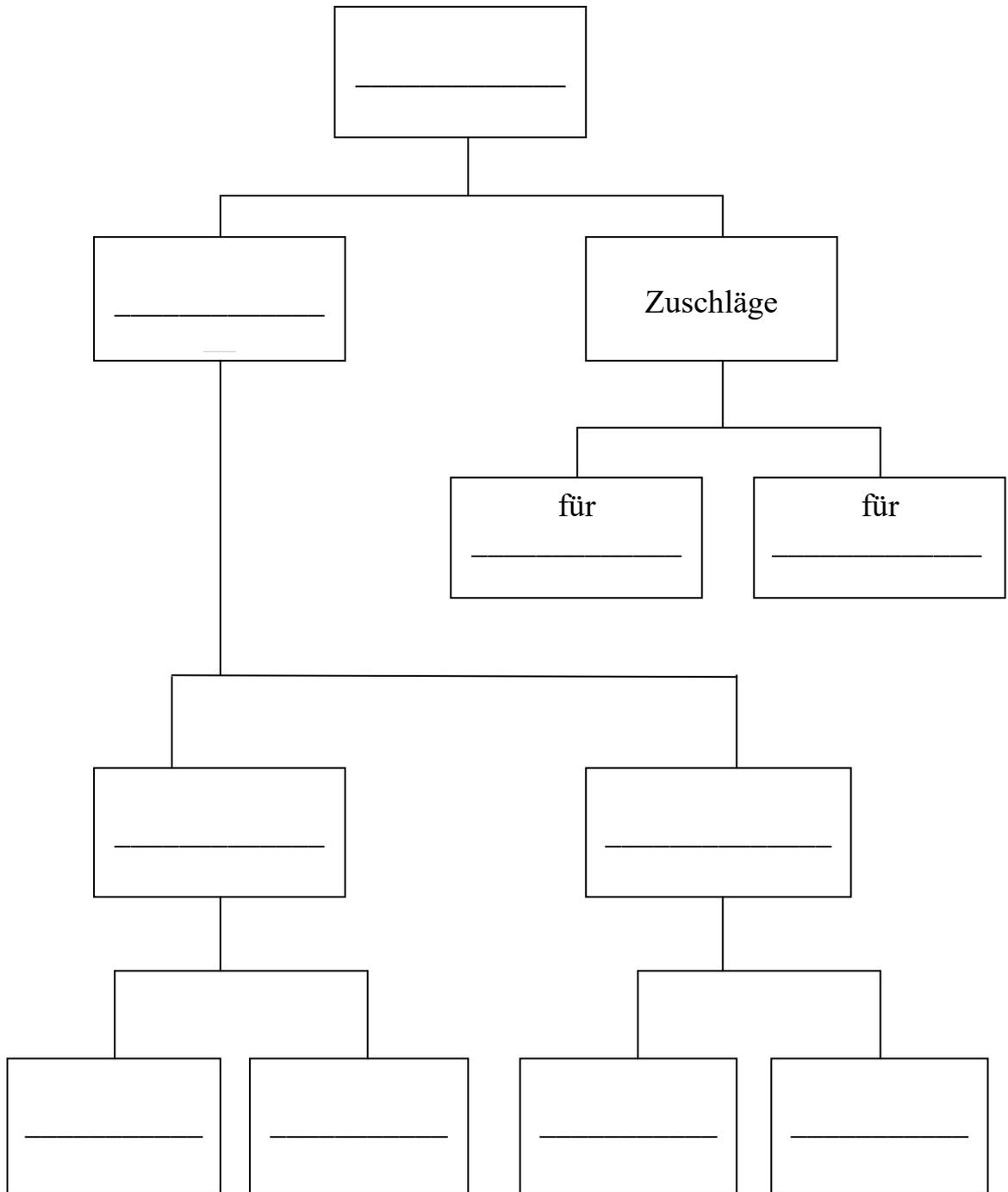
Daraus ergibt sich die Auftragszeit:



Die benötigten Zeiten werden bei der Ausführung der zu bewertenden Arbeit mit der Uhr festgestellt, und außerdem wird eine Anzahl von Zeitproben genommen. Aus diesen Ergebnissen wird dann eine Normalzeit für eine normale Leistung ermittelt. Ein Mensch kann aber nicht ununterbrochen acht Stunden lang arbeiten, sondern braucht innerhalb eines Tages Ruhezeit und Zeiten für persönliche Bedürfnisse. Zur Normalzeit werden deshalb prozentuale Erholungszuschläge hinzugerechnet, außerdem auch Zuschläge für Wartezeiten, die durch den Betriebsprozess bedingt sind. Die sich dadurch ergebende Zeit wird als Vorgabezeit bezeichnet und dem Arbeiter in Minuten vorgegeben.

-  Hören Sie sich den Text an und geben Sie den Inhalt des Textes wieder.

4. Bitte ergänzen Sie das folgende Flussdiagramm mit Hilfe des Textes auf S. 74-75!



Welche der auf S. 79-80 abgedruckten Aussagen sind im folgenden Text bzw. in den dazugehörigen Abbildungen enthalten?

## Die Unternehmungen im Brennpunkt des Wirtschaftskreislaufs

Die Unternehmungen spielen in marktwirtschaftlichen Ordnungssystemen eine herausragende Rolle bei der Produktion und marktlichen Verwertung von Sachgütern und Dienstleistungen. Auch die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich seit jeher zu Recht mit ihnen besonders intensiv. Es ist demnach abschließend zu fragen, welche besonderen **Merkmale** das Wesen einer Unternehmung ausmachen und wie sie insbesondere zu den privaten Haushalten einerseits und den von staatlichen Einflüssen geprägten öffentlichen Betrieben und Verwaltungen andererseits abzugrenzen sind.

Gemeinsam ist allen drei Gruppen, dass es sich bei ihnen aus betriebswirtschaftlicher Sicht um **Wirtschaftseinheiten** handelt, die (im Regelfall unter einheitlicher Leitung stehend) als Marktparteien oder Kontrahenten am arbeitsteiligen Wirtschaftsprozess beteiligt sind. Die privaten Haushalte bilden dabei insofern eine eigenständige Kategorie, als sie im Gegensatz zu den Unternehmungen sowie den öffentlichen Betrieben und Verwaltungen primär konsumieren. Soweit private Haushalte Sachgüter produzieren und Dienstleistungen vollziehen, geschieht dies regelmäßig nur für den Eigenbedarf, während es für Betriebe konstitutiv ist, dass sie im Sinne arbeitsteiligen Vollzugs des Wirtschaftsprozesses Sachgüter und Dienstleistungen überwiegend für den Bedarf anderer Betriebe und der privaten Haushalte erzeugen bzw. bereitstellen (vgl. Abb. 1).

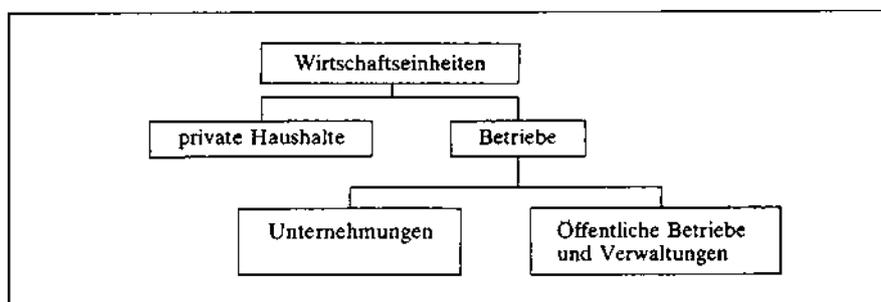


Abb. 1 Abgrenzung betriebswirtschaftlich relevanter Wirtschaftseinheiten

Nach *Gutenberg* (1983) gibt es Betriebe sowohl in marktwirtschaftlichen Systemen als auch in einer zentral geleiteten Wirtschaft. Denn in allen Wirtschaftssystemen müssen fremdbedarfsdeckende Wirtschaftseinheiten (Betriebe) bestimmte – vom konkreten Wirtschaftssystem unabhängige – Merkmale erfüllen (vgl. Abb. 2):

1. Kombination von Produktionsfaktoren (Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe)
2. Prinzip der Wirtschaftlichkeit
3. Prinzip des finanziellen Gleichgewichts.

Eine **Unternehmung** als spezieller Betriebstyp ist für *Gutenberg* ein Phänomen marktwirtschaftlicher Systeme. Denn nur hier können die für Unternehmungen konstitutiven Merkmale erfüllt sein (vgl. Abb. 2):

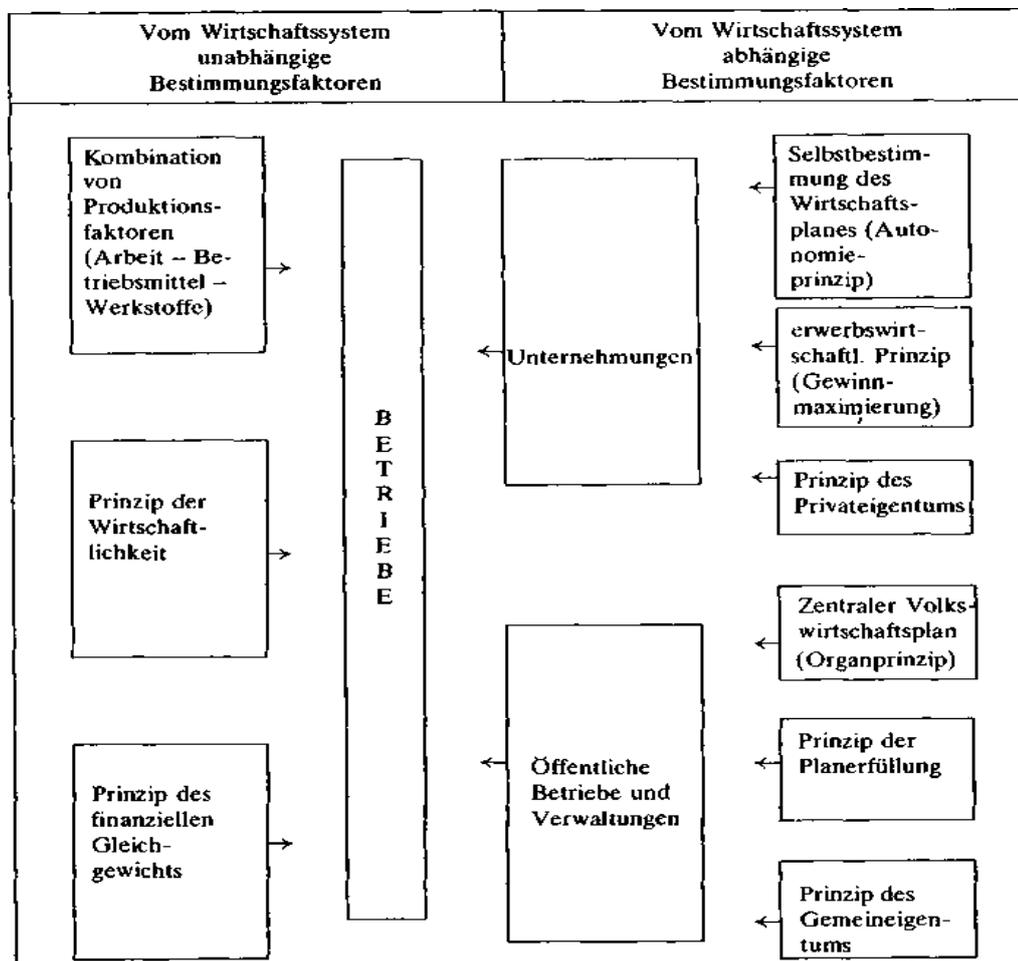


Abb. 2. Die Bestimmungsfaktoren von Betrieben

1. Autonomieprinzip
2. Erwerbswirtschaftliches Prinzip
3. Prinzip des Privateigentums (und des daraus abgeleiteten Anspruchs auf Alleinbestimmung).

Auch für *Kosiol* (1972) ist die **Unternehmung** ein ökonomisches Gebilde, das mit der Marktwirtschaft begriffsnotwendig verbunden ist. Allerdings bestehen Unterschiede zu *Gutenberg* vor allem darin, dass *Kosiol* das erwerbswirtschaftliche Prinzip und das Prinzip des Privateigentums nicht zu den konstitutiven Merkmalen einer Unternehmung zählt. Für ihn gibt es also Unternehmen, die nicht nach Gewinnmaximierung streben und die nicht in Privateigentum stehen. *Kosiol* zählt hierzu die **öffentlichen** Unternehmen, die er insofern von den **privaten** Unternehmungen (im Sinne Gutenbergs) abgrenzt. Damit kommt er auch zwangsläufig zu einem Unternehmungsbegriff, der weiter gefasst ist und dem er

entsprechend folgende Merkmale zuordnet:

1. Fremdbedarfsdeckung über den Markt
2. Wirtschaftliche Selbstständigkeit (im Sinne finanzieller Eigenständigkeit und unternehmerischer Entscheidungsfreiheit)
3. Übernahme eines Marktrisikos.

Den gedanklichen Gegensatz zu den Unternehmungen bilden die **öffentlichen Betriebe und Verwaltungen**, die als Organe der Gesamtwirtschaft vom Staat getragen werden und als Wirtschaftseinheiten besonderer Prägung den (gesellschaftlichen) Bedarf nach bestimmten Gütern (z. B. öffentliche Straßen) und nach Dienstleistungen (z. B. Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung) kollektiv oder über den Markt befriedigen. Was die kollektive Art der Bedarfsdeckung betrifft, die sich zum Teil aus historischen Gründen, zum Teil aus Zweckmäßigkeitserwägungen heraus ergibt, so werden die Leistungen der Allgemeinheit ohne direkte Gegenleistung und zum Teil auch zwangsweise zur Verfügung gestellt. Soweit öffentliche Betriebe und Verwaltungen die Nachfrage nach ihren Leistungen über den Markt befriedigen, ähneln sie von hierher den Unternehmungen, ohne in der Regel aber deren konstituierende Merkmale zu besitzen.

Öffentliche Betriebe und Verwaltungen existieren als besondere Wirtschaftseinheiten grundsätzlich auch in marktwirtschaftlichen Ordnungssystemen. Sie haben hier aber gegenüber den Unternehmungen systemimmanent eine vergleichsweise nur untergeordnete Bedeutung. Dies ist anders in einer zentral geleiteten (Plan-) Wirtschaft, wo sie zusätzlich auch die Funktionen übernehmen, die in einer Marktwirtschaft den Unternehmen zukommen. Ihre konstitutiven Merkmale sind aber in einer zentral geleiteten Wirtschaft denen der Unternehmungen nach *Gutenberg* (1979a) diametral entgegengesetzt:

- a) Organprinzip
- b) Prinzip der zentralen Planerfüllung (plandeterminierter Leistungserstellung)
- c) Prinzip des Gemeineigentums (und eines daraus abgeleiteten gesellschaftlichen Anspruchs auf Mitbestimmung).

1. Unternehmen, private Haushalte und öffentliche Betriebe sind Wirtschaftseinheiten.
2. Schierenbeck unterteilt Betriebe in Unternehmungen und öffentliche Betriebe und Verwaltungen.
3. Nach Gutenberg gibt es Betriebe in marktwirtschaftlich organisierten und zentral geleiteten Wirtschaftssystemen.
4. Nach Gutenberg und Wöhe gibt es Unternehmungen nur im marktwirtschaftlichen System.

5. Für Gutenberg ist der Begriff "Betrieb" im Verhältnis zum Begriff "Unternehmen" übergeordnet.

6. Für Wöhe ist der Begriff "Betrieb" der Oberbegriff zum Begriff "Unternehmen".

7. Für Gutenberg ist das Prinzip des Privateigentums konstitutives Merkmal der Unternehmung.

8. Für Kosiol sind das erwerbswirtschaftliche Prinzip und das Prinzip des Privateigentums nicht konstitutive Merkmale der Unternehmung.

9. Der Gesetzgeber verwendet in der Gesetzgebung Begriffe wie "Gewerbebetrieb", "gewerblicher Betrieb", "gewerbliches Unternehmen", "wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb" unterschiedlich nebeneinander.

Die Aussagen \_\_\_\_\_ sind im Text bzw. den Abbildungen enthalten.

Bitte ergänzen Sie das Flussdiagramm auf S. 82 mit Hilfe der Informationen aus dem folgenden Text!

### **Hauptdeterminanten der Ergiebigkeit von Betriebsmitteln**

Gutenberg (1983) nennt zwei Hauptgruppen von Determinanten, die Einfluss auf die Produktivität des Betriebsmitteleinsatzes haben:

1. der technische Leistungsstand der Betriebsmittel und
2. die technische Eignung der Betriebsmittel für die Zwecke des Leistungsvollzugs.

**Zu (1):** Der **technische Leistungsstand** der Betriebsmittel ist ganz allgemein und ohne Bezugnahme auf die besonderen Verhältnisse des betrieblichen Leistungsvollzugs von folgenden Faktoren abhängig: (a) dem Grad der Modernität, (b) dem technischen Abnutzungsgrad und (c) der Betriebsfähigkeit.

Die **Modernität** der Betriebsmittelausstattung bringt zum Ausdruck, inwieweit diese jeweils dem neuesten Stand des technischen Fortschritts entspricht. Unterstellt wird dabei, dass die Leistungsfähigkeit von Betriebsmitteln mit fortschreitender technischer Verbesserung ebenfalls ansteigt.

Betriebsmittel unterliegen mit Ausnahme von Grund und Boden prinzipiell der **technischen Abnutzung**. Sie ergibt sich vor allem durch den Gebrauch des Betriebsmittelbestandes bei der Leistungserstellung, zum Teil aber auch einfach durch den natürlichen Verschleiß (z.B. durch Witterungseinflüsse). Im allgemeinen kann man davon ausgehen, daß bei Betriebsmitteln eine zunehmende Abnutzung mit einer fortschreitenden Verringerung ihrer quantitativen und/oder qualitativen Leistungsfähigkeit einhergeht und zugleich damit die Betriebskosten ansteigen.

Wartungs- und Instandhaltungsmaßnahmen können den Prozess der

technischen Abnutzung zwar verlangsamten, sind jedoch prinzipiell nicht in der Lage, ihn völlig aufzuhalten. Ihre Aufgabe besteht vor allem darin, die **Betriebsfähigkeit** der vorhandenen Betriebsmittel bestmöglich zu gewährleisten. Je weitgehender es durch entsprechende Instandhaltungs- und Wartungsmaßnahmen gelingt, unwirtschaftliche Arbeitsunterbrechungen infolge von Betriebsmittelausfällen zu vermeiden, desto größer ist die Betriebsfähigkeit und damit der technische Leistungsstand der vorhandenen Betriebsmittel.

**Zu (2):** Die technische Eignung des Betriebsmittelbestandes für die Zwecke des Leistungsvollzugs bezieht sich auf das Verhältnis zwischen der verlangten und der mithilfe des Betriebsmittelbestandes tatsächlich erzielbaren Leistungen.

Letzteres beinhaltet zunächst die Frage nach der Kapazität des Betriebsmittelbestandes bzw. einzelner Betriebsmittel. Darunter versteht man allgemein eine bestimmte Leistungsfähigkeit, die darin besteht, in einem Zeitabschnitt Leistungen in bestimmter Menge und Qualität zu erstellen. Das bedeutet zugleich, dass sich eine quantitative und eine qualitative Kapazität unterscheiden lassen.

Für die Auslastung der quantitativen Kapazität eines Betriebsmittels sind vor allem drei Unterbegriffe von Bedeutung:

a) die **Maximalkapazität** gibt die technisch gesehen höchstmögliche Leistung an, die ein Betriebsmittel in einem Zeitabschnitt zu erstellen in der Lage ist;

b) die **Mindestkapazität** bezieht sich auf den Umstand, dass viele Betriebsmittel erst ab einer gewissen Mindestleistung einsatzfähig sind;

c) die **Optimalkapazität** liegt im allgemeinen unter der Maximalkapazität und meint die Inanspruchnahme, bei der ein Betriebsmittel **den günstigsten Wirkungsgrad hat, also am wirtschaftlichsten arbeitet.**

Neben der quantitativen Kapazität ist die **qualitative** Kapazität der Betriebsmittel eine wesentliche Einflussgröße für ihre Eignung zu Zwecken des Leistungsvollzugs. Werden Betriebsmittel für Arbeiten verwendet, die ihr qualitatives Leistungsvermögen nicht ausnutzen, so hat das ähnliche Wirkungen für die Wirtschaftlichkeit wie die unteroptimale Auslastung der quantitativen Kapazität. Das gleiche gilt, wenn Betriebsmittel von den qualitativen Leistungsanforderungen her überbeansprucht werden.

Die technische Eignung eines Betriebsmittelbestandes ist in diesem Sinne also um so größer, je mehr es gelingt, nicht nur ihr quantitatives, sondern auch ihr qualitatives Leistungspotential optimal auszuschöpfen. Ebenso wie hinsichtlich der quantitativen Kapazität eines Betriebsmittelbestandes sind demnach auch in bezug auf ihre qualitative Kapazität stets entsprechende Harmonisierungsmaßnahmen erforderlich, um eine optimale Ergiebigkeit des Faktoreinsatzes zu gewährleisten.

Solche Harmonisierungsmaßnahmen sind nun naturgemäß umso leichter zu



Ergänzen Sie die Maslovsche Pyramide auf S. 88 mit Hilfe der Informationen aus dem folgenden Text!

### **Unternehmungsziele**

Die Ziele der Unternehmung, auf die sich ihre gesamten zielerreichenden Maßnahmen auszurichten haben und anhand derer die Zielerreichung der Unternehmung als wirtschaftlicher Einheit beurteilt wird, sind keine von vornherein vorgegebenen, festen Größen. Vielmehr sind sie regelmäßig das Ergebnis eines (vor allem in größeren Unternehmungen multipersonalen und multioperationalen) Zielentscheidungsprozesses, in dem die unterschiedlichen Ziele der Unternehmungsträger und gesellschaftlicher Gruppen für die Unternehmung zu einem Ausgleich gebracht werden.

Eine zentrale Rolle spielt dabei die **Machtverteilung** zwischen den verschiedenen Unternehmensträgern (-gruppen). Denn es ist leicht einzusehen, daß es hierfür letztlich darauf ankommt, die Willensbildung in der Unternehmung im Sinne der individuellen oder kollektiven Ziele zu beeinflussen und diese Ziele auch gegenüber konfliktären Interessenlagen durchzusetzen.

Die hinter diesen Aussagen stehende These von der Instrumentalfunktion der Unternehmung (R.-B. Schmidt, 1977) verknüpft also die Unternehmungsziele (als Ziele der Unternehmung) mit den Zielen der Unternehmungsträger und gesellschaftlichen Gruppen für die Unternehmung, wobei der Erklärungszusammenhang von der sogenannten Anreiz-Beitrags-Theorie respektive Koalitionstheorie (Simon /Cyert/March) wie folgt hergestellt wird (vgl. auch Kirsch III, 1971):

1. Individuen oder Gruppen besitzen stets Werte und Ziele, die sie über ihre Mitwirkung am Wirtschaftsprozess erfüllt sehen möchten. Als Gegenleistung unterwerfen sie sich der „Organisationsgewalt“ und leisten die erforderlichen Beiträge zumindest solange, wie dies unmittelbar oder mittelbar die eigenen Ziele fördert.

2. Die „Organisation“ befindet sich im Gleichgewicht, wenn die Anreize für jeden „Organisationsteilnehmer“ dessen Beiträge gerade übersteigen. Wird dieses Anreiz-Beitrags- Gleichgewicht gestört, so versucht der Organisationsteilnehmer wieder zu einem Gleichgewicht zurückzufinden. Er kann sich dabei zum einen als Anpasser verhalten, indem er die Ursachen der Gleichgewichtsstörung als Datum hinnimmt und sein Anspruchsniveau variiert. Er kann jedoch auch versuchen, die Ursachen selbst zu ändern, indem er Ziele formuliert, die zum Ausdruck bringen, wie der zukünftige Zustand der Organisation sein müsste, damit sein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht wieder hergestellt ist.

3. Damit ein Ziel für die Organisation zu einem Ziel der Organisation wird, muss das Ziel „autorisiert“ werden, d. h., die Zielformulierung muss von der hierzu legitimierten Person oder Gruppe (Kerngruppe) beschlossen und für die Organisation als verbindlich erklärt werden. Die Unternehmungsziele sind somit die durch die Kerngruppe autorisierten Zielformulierungen. Die individuellen Ziele

für die Unternehmung stellen demgegenüber allenfalls Forderungen an die Kerngruppe dar, bestimmte Ziele zu autorisieren. Deren „Konzessionsbereitschaft“ wird dabei allerdings ganz erheblich durch den Umstand beeinflusst, dass sie ihre eigenen Ziele durch die Organisation nur insoweit erreichen kann, wie sie die Beiträge der anderen Teilnehmer durch das Angebot hinreichender Anreize erhält.

Als Ausgangsgröße für die Beschreibung (und Erklärung) von Zielbildungsprozessen sind also zunächst die jeweils dominierenden Interessenlagen respektive Motive (Bedürfnisse) der Unternehmungsträger (vor allem Unternehmensleiter, Anteilseigner, Arbeitnehmer) anzusehen

Nach Maslow (1970), an dessen Motiv-Klassifikation hier angeknüpft wird, können die vielfältigen Motive menschlichen Handelns in fünf **hierarchisch** angeordnete Motivklassen eingeteilt werden, wobei sich die Hierarchie der Bedürfnisse aus der unterschiedlichen Dringlichkeit ihrer Befriedigung ergibt:

Die unterste Stufe bilden die **physiologischen Motive**, wie z. B. die Bedürfnisse nach Nahrung und Schlaf, von denen der stärkste Verhaltenseinfluss ausgeht. Bei dauerhafter Deprivation dieser – für das Überleben des Menschen entscheidenden – Bedürfnisse werden nämlich die übrigen Motive verdrängt, und alle Aktivitäten sind nur noch auf die Befriedigung dieses Motivs ausgerichtet, solange der Mangelzustand nicht behoben ist.

Wenn die physiologischen Motive in dieser Sichtweise hinreichend befriedigt sind, wird die nächsthöhere Motivklasse, die die **Sicherheitsbedürfnisse** umfasst, für das Verhalten dominant. Zur Kategorie der Sicherheitsmotive gehören beispielsweise das Verlangen nach Schutz vor physischen Gefahren, das Bedürfnis nach Arbeitsplatzsicherheit und Altersvorsorge, sowie das allgemeine Verlangen nach geregelten und vorhersehbaren Lebensverhältnissen, mit denen das Individuum konfrontiert wird.

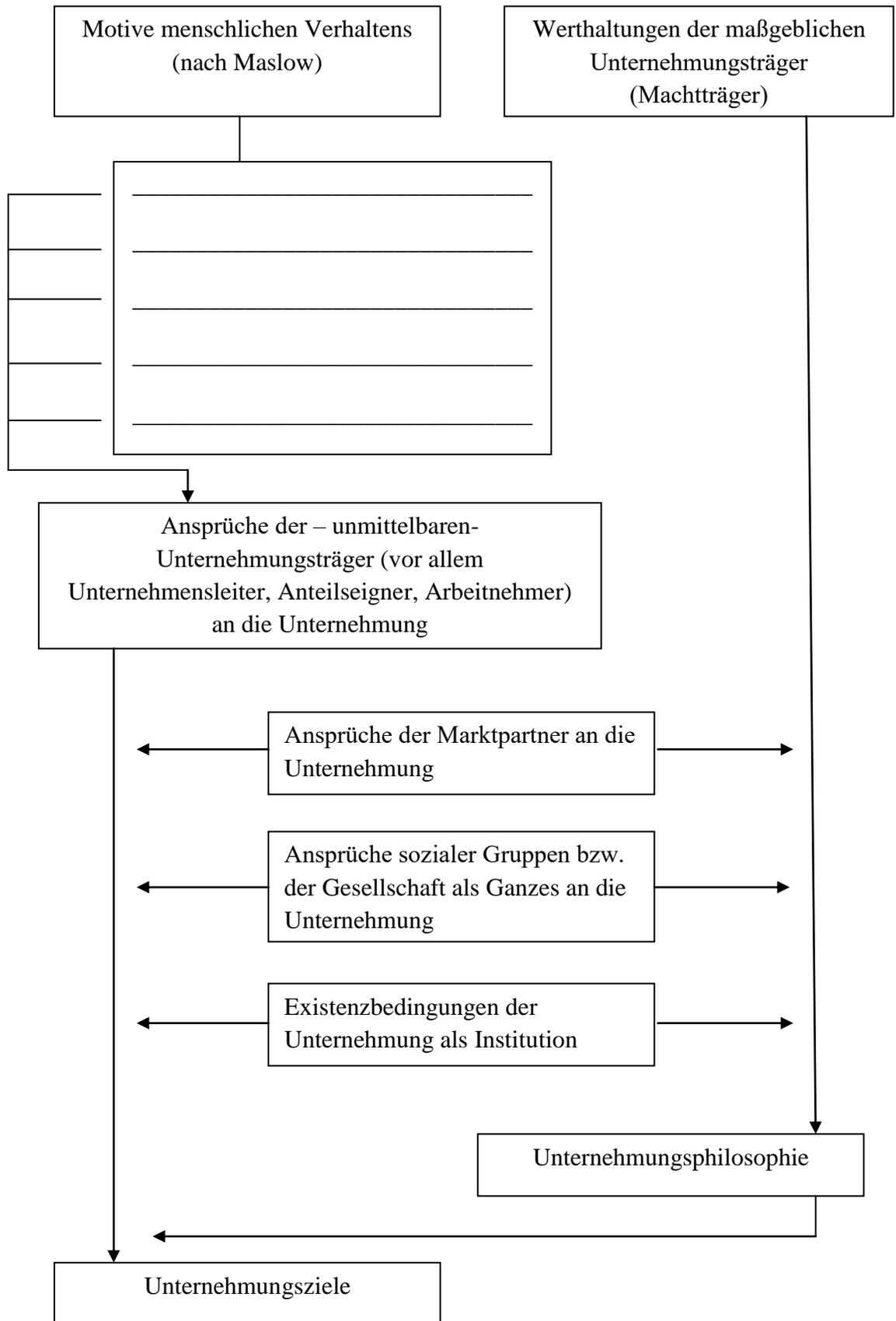
Sind auch die Sicherheitsbedürfnisse befriedigt, so verlieren sie ihre dominante Verhaltenswirksamkeit und soziale Motive treten auf, die nun die Verhaltensorientierung bestimmen. Die **sozialen Motive** umfassen z. B. das Bedürfnis nach Gruppenzugehörigkeit, nach persönlichem Kontakt und Freundschaft.

Erst wenn auch die Befriedigung dieser Motive sichergestellt ist, werden die **Wertschätzungsmotive**, die auf der nächsthöheren Stufe der Motivhierarchie angesiedelt sind, verhaltenswirksam. Zu diesen Wertschätzungsmotiven gehören zum einen die Bedürfnisse nach Fremdwertschätzung bzw. Achtung durch andere, wie beispielsweise das Verlangen nach Anerkennung, Status, Prestige und Respekt, zum anderen gehört hierzu das Bedürfnis nach Selbstwertschätzung bzw. Selbstachtung, wie es in dem Streben nach Kompetenz, Nützlichkeit, Wichtigkeit und Leistung zum Ausdruck kommt.

Wenn auch diese Wertschätzungsmotive befriedigt sind, werden die **Selbstverwirklichungsbedürfnisse**, die die oberste Motivklasse bilden, für das Verhalten dominant. Die Selbstentfaltungsmotive umfassen die Bedürfnisse nach Realisierung und Weiterentwicklung der individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten

und damit der Verwirklichung auch der nur latent vorhandenen Potentiale. Die Voraussetzung dafür, dass die Selbstverwirklichungsmotive, die auch als „Wachstums-Motive“ bezeichnet werden, für das Verhalten die höchste Priorität erlangen, ist also, dass die Bedürfnisse der vier unteren Bedürfnisklassen, die auch „Defizit-Motive“ genannt werden, hinreichend befriedigt sind. Während diese „Defizit-Motive“ mit fortschreitender Befriedigung an relativer Dringlichkeit verlieren, weisen die Selbstverwirklichungsbedürfnisse insofern eine Besonderheit auf, als sie auch bei ständig zunehmender Befriedigung das dominante Handlungsmotiv bleiben.

Der von der erreichten Bedürfnisbefriedigung abhängige Dominanzwechsel bedeutet aber nicht, dass das jeweils dominierende Bedürfnis allein das Verhalten bestimmt. Der Übergang von einer Motivklasse zur anderen vollzieht sich nämlich graduell und nicht etwa durch einen abrupten Sprung. Das Verhalten eines Individuums kann demnach zu einem bestimmten Zeitpunkt durch mehrere Motivklassen beeinflusst werden. Doch immer spielt eine Bedürfnisklasse die dominierende Rolle. Folglich üben auch die bereits weitgehend befriedigten niedrigeren Bedürfnisse wie auch die allmählich aktivierten – in der Hierarchie oberhalb der dominanten Motivklasse angeordneten – Bedürfnisse Verhaltenseinflüsse aus, wenn auch von vergleichsweise viel geringerer Intensität.



Entstehung von Unternehmenszielen aus den Bestimmungsgrößen menschlichen Verhaltens und den Existenzbedingungen der Unternehmung

Unterstreichen Sie bitte im folgenden Text die Aussagen, die auch Maslov (S. 83 - 86) zur Motivklassifikation macht!

### **Anreiz-Beitrags-Theorie und Elemente des Anreizsystems**

Nach KUPSCH und MARR lassen sich die Basiselemente der Anreiz-Beitrags-Theorie in folgenden Thesen zusammenfassen:

a) Eine Organisation wie der Industriebetrieb ist ein System von wechselseitig abhängigen Handlungen einer Anzahl von Personen, die als Organisationsteilnehmer bezeichnet werden.

b) Alle Organisationsteilnehmer und jede Gruppe empfangen von der Organisation Anreize, die nicht nur monetärer Natur sein müssen und leisten dafür gewisse Beiträge (z.B. Arbeitsleistungen) an den Industriebetrieb.

c) Die Belegschaftsmitglieder halten ihr Arbeitsverhältnis nur solange aufrecht, wie die gewährten Anreize den geleisteten Beiträgen entsprechen oder diese übersteigen. Der Nutzen der Anreize richtet sich nach den Wertmaßstäben des Arbeitnehmers. Der Wert des Nutzenentgangs, der dem Individuum durch die Beitragsleistung entsteht, hängt von den wahrgenommenen Einsatzmöglichkeiten in anderen Betriebswirtschaften ab.

d) Die geleisteten Beiträge werden im Industriebetrieb in Anreize für die Organisationsteilnehmer umgewandelt.

e) Der Industriebetrieb befindet sich im Gleichgewichtszustand, wenn aufgrund der Beiträge den Arbeitnehmern so viele Anreize gewährt werden können, dass diese ihr Arbeitsverhältnis fortsetzen.

(Vgl. P.U. KUPSCH und R. MARR: Personalwirtschaft, in:  
E. HEINEN: Industriebetriebslehre, 4. Auflage, Wiesbaden 1975, S. 540 f.)

Die Elemente des Anreizsystems sind:

a) **Die monetären Anreize:**

Mit dem Arbeitsentgelt können primär die physiologischen und die Sicherheitsbedürfnisse befriedigt werden.

b) **Die sozialen Anreize:**

Die sozialen Elemente dienen der Befriedigung sowohl sozialer Bedürfnisse wie dem Bedürfnis nach Wertschätzung.

c) **Die Karriere-Anreize:**

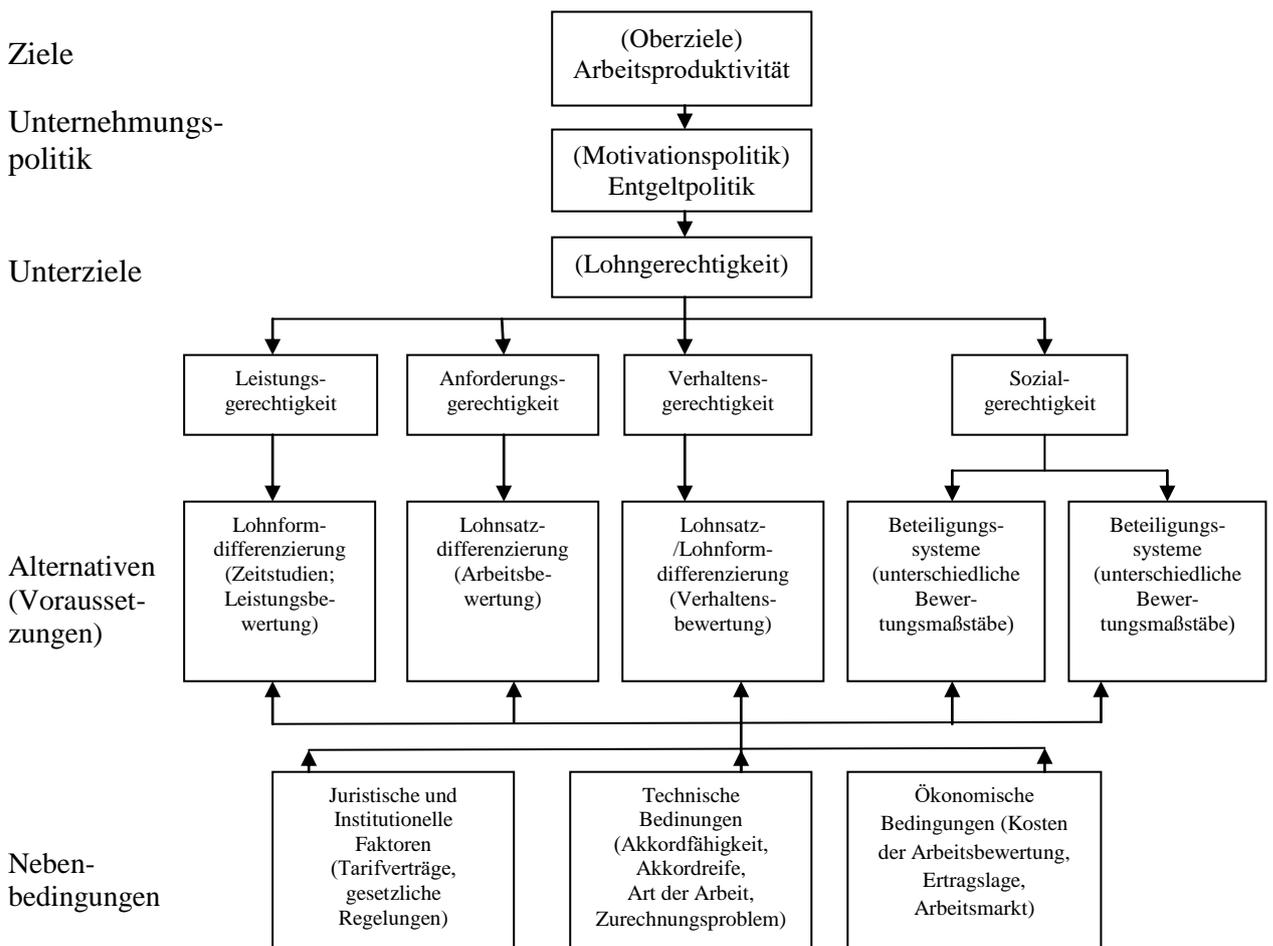
Durch Ausbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten können sowohl die Bedürfnisse nach Sicherheit als auch nach Wertschätzung und Selbstverwirklichung befriedigt werden.

Welche der auf S. 89 abgedruckten Aussagen sind im folgenden Text enthalten, welche in der Abbildung und welche in beiden?

### Monetäre Anreize

Die betriebliche Entgeltpolitik als Ausdruck der monetären Anreizgestaltung kann als ein Versuch zur „Lösung“ des grundlegenden Konflikts zwischen dem Gewinnstreben der Eigentümer der materiellen Produktionsfaktoren und den Einkommenszielen der Belegschaftsmitglieder angesehen werden. Das Ergebnis des zwischen den konkurrierenden Parteien erzielten „Kompromisses“ hängt von der Macht beider Seiten ab.

Dominierendes Element der Entgeltpolitik ist die Festlegung der Lohnstruktur. Es umfasst im wesentlichen drei Problemkreise: die Bestimmung der absoluten Lohnhöhe, die Wahl der Lohnform und des individuellen Lohnanteils. Entscheidungen über die innerbetriebliche Lohnstruktur sind vor dem Hintergrund der Diskussion über den „richtigen“ oder „gerechten“ Lohn zu sehen. Eine objektive Antwort auf die Frage nach dem gerechten Lohn lässt sich dabei nicht geben. Das Arbeitsentgelt ist nach Höhe und Differenzierung immer das Ergebnis von Verhandlungsprozessen, deren Ablauf und Ergebnis von den gesellschaftlichen Verhältnissen und den damit verbundenen Machtpositionen der Verhandlungspartner bestimmt werden.



*Die entgeltpolitische Entscheidungssituation*

Ob das ausgehandelte Ergebnis vom einzelnen Arbeitnehmer als gerecht empfunden wird, hängt von seinen persönlichen Erfahrungen und von sozialen und kulturellen Wertvorstellungen ab. Wegen der Unmöglichkeit der verursachungsgerechten Zuordnung der betrieblichen Wertschöpfung auf die beteiligten Gruppen lässt sich das Postulat der Lohngerechtigkeit nicht nach objektiven Maßstäben konkretisieren.

Von der Unternehmensleitung her gesehen, wird als Ziel der Lohnpolitik die Steigerung der Arbeitsproduktivität bzw. die Erhaltung rollenkonformer Verhaltensweisen und die Verminderung der Fluktuation die Regel sein. Damit die lohnpolitischen Instrumente wirksam werden, müssen sie an den Einflussfaktoren des rollenkonformen Verhaltens anknüpfen. Insofern ist die betriebliche Entgeltpolitik ein Motivationsinstrument der Unternehmensleitung. Ihre Einzelinstrumente sind die **Lohnsatzdifferenzierung** (auf das Stück oder den Berechnungszeitraum bezogene, anforderungsorientierte Differenzierung der Lohnhöhe für normale Arbeitsleistung), die **Lohnformdifferenzierung** (Zeitlohn, Akkordlohn oder Prämienlohn) sowie die Gestaltung von **betrieblichen Sozialleistungen** und **Beteiligungssystemen**.

1. Ziel der Lohnpolitik einer Unternehmung ist die Steigerung der Arbeitsproduktivität.

2. Die betriebliche Entgeltpolitik ist ein Instrument der Unternehmungsleitung zur Motivierung der Arbeitnehmer.

3. Das wichtigste Instrument der betrieblichen Entgeltpolitik ist die Lohnsatzdifferenzierung, die Lohnformdifferenzierung, die betrieblichen Sozialleistungen und das Beteiligungssystem.

4. Die Lohngestaltung wird durch juristische, institutionelle, technische und ökonomische Faktoren beeinflusst.

5. Die Lohnstruktur ist bestimmt durch die absolute Lohnhöhe, die Lohnform und den individuellen Lohnanteil.

6. Ein Unterziel der Unternehmungspolitik ist die Lohngerechtigkeit.

7. Lohngerechtigkeit umfasst Leistungsgerechtigkeit, Anforderungsgerechtigkeit, Verhaltensgerechtigkeit und Sozialgerechtigkeit.

8. Objektive Lohngerechtigkeit lässt sich nicht erreichen.

Die Aussagen \_\_\_\_\_ sind im Text enthalten,

Die Aussagen \_\_\_\_\_ sind in der Abbildung enthalten,

Die Aussagen \_\_\_\_\_ sind in beiden enthalten.

Entscheiden Sie beim folgenden Fallbeispiel zur Wahl der Lohnform  
— für welche Lohnform sich Semmelmann im folgenden Fall entscheiden  
wird;  
— welche Lohnform der Gehilfe präferieren wird?

### **Lohnformen**

Der für seine wohlschmeckenden Brötchen stadtbekannte Bäcker Semmelmann hat zur Überbrückung des Engpasses bei der morgendlichen Brötchenherstellung einen Gehilfen eingestellt. Da er bisher noch keine Mitarbeiter hatte, steht er vor dem Problem, die für ihn günstigste Lohnform auszuwählen. Der Sohn von Semmelmann studiert Betriebswirtschaftslehre in Münster und hat in der Vorlesung "Produktions - und Kostentheorie" gehört, dass grundsätzlich zwischen drei Lohnformen unterschieden wird: Zeitlohn, Akkordlohn und Prämienlohn. Beim Zeitlohn würde sich Semmelmann an seiner Konkurrenz orientieren, die einen Stundenlohn von 9, — Euro für ähnliche Tätigkeiten bezahlt. Da der Gehilfe nur eingestellt wurde, um Brötchen zu formen, eignet sich in diesem Fall aber auch ein Akkordlohn. Semmelmann selbst schafft 250 Brötchen pro Stunde und setzt die Normalleistung des Gehilfen mit 180 Brötchen pro Stunde an. Bei dieser Leistung soll der Akkordlohn dem Zeitlohn entsprechen. Eine dritte Alternative der Entlohnung stellt der Prämienlohn dar. Da Semmelmann vor allem an einer großen Anzahl von Brötchen interessiert ist, kommt für ihn insbesondere eine Mengenprämie in Frage. Über Normalleistung hinausgehende Mehrleistung soll mit 0,02 Euro pro Brötchen honoriert werden bei einem Grundlohn von 8, — Euro pro Stunde.

-  Hören Sie sich den Text an und geben Sie den Inhalt des Textes wieder.

Unterschreiben Sie die Informationen im Text, zu denen die Karikatur auf S. 93 in Widerspruch steht!

### Bereiche und Intensität der Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz

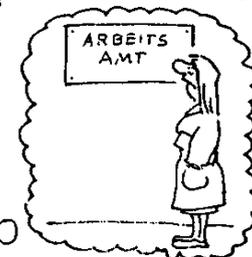
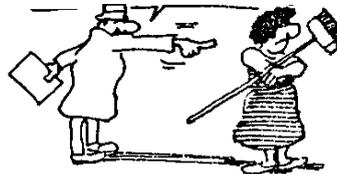
Intensität Bereiche	<b>1. Mitwirkung</b> 1.1 Informationsrecht	Anhörungs- und Mitberatungsrecht	<b>2. Mitbestimmung</b> 2.1 Widerspruchs- (Veto-) u. Zu- stimmungsrecht	2.2 Initiativrecht
<p><b>1. Personelle Angelegenheiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalplanung (allg.)</li> <li>- Personalbedarf</li> <li>- Personalwerbung und -auswahl</li> <li>Personalbeurteilung</li> <li>- Personalentwicklung (inkl. Versetzung, Umgruppierung)</li> <li>- Personalfreistellung</li> <li>- Arbeitsverträge</li> <li>- Personalführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterrichtung über die Personalplanung (§ 92 I)</li> <li>- Maßnahmen hinsichtlich Personalbedarf und Berufsbildung (§§ 92 I; 93)</li> <li>- geplante personelle Einzelmaßnahmen, insbes. Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung, Versetzung (§ 99 I)</li> <li>- vorläufige personelle Maßnahmen (§ 100 II)</li> <li>- Einstellung oder personelle Veränderung leitender Angestellter (§ 105)</li> <li>- Einblick in Entlohnungsunterlagen (§ 80 II)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorschläge für Einführung und Durchführung der Personalplanung (§ 92 II)</li> <li>- Anhörung des Betriebsrates vor Kündigung (§ 102 I)</li> <li>- Fragen der Berufsbildung (§ 96), insbes. Berufsausbildungseinrichtungen, inner- und außerbetriebliche Berufsbildungsmaßnahmen (§ 97)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zustimmung zu personellen Einzelmaßnahmen, insbes. Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung, Versetzung (§ 99 I); Verweigerung unter bestimmten Voraussetzungen möglich (§ 99 II)</li> <li>- Widerspruch gegen Kündigung in besonderen Fällen (§ 102; Schlichtung durch Arbeitsgericht)</li> <li>- Widerspruch bei Bestellung oder Abberufungsverlangen für betriebliche Ausbilder bei fehlender Eignung (§ 98 III)</li> <li>- Personalfragebögen (§ 94 I); Auswahlrichtlinien (§ 95 I)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- persönliche Angaben in schriftl. Arbeitsverträgen; allgemeine Beurteilungsgrundsätze (§ 94 I, II)</li> <li>- Einführung und Ausgestaltung von Auswahlrichtlinien bei Einstellung oder Versetzung in Betrieben mit mehr als 1000 Arbeitnehmern (§ 95 II)</li> <li>- Entlastung und Versetzung von Arbeitnehmern bei gesetzeswidrigem Verhalten oder wiederholter grober Verletzung des Betriebsfriedens (§ 104)</li> <li>- innerbetriebliche Ausschreibung von Arbeitsplätzen (§ 93)</li> </ul>

Intensität Bereiche	<b>1. Mitwirkung</b> 1.1 Informationsrecht	<u>Anhörungs- und</u> <u>Mitberatungsrecht</u>	<b>2. Mitbestimmung</b> 2.1 <u>Widerspruchs-</u> (Veto-) u. Zu- stimmungsrecht	2.2 Initiativrecht
<p><b>2. Soziale Angelegenheiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestaltung des Arbeitsinhaltes</li> <li>- Gestaltung der technischen Arbeitsbedingungen und Arbeitsumgestaltung</li> <li>- Gestaltung der Arbeitszeit</li> <li>- Entscheidung über anforderungs- und leistungsbezogene Entgeltanteile</li> <li>-soziale betriebliche Leistungen und betriebliches Vorschlagswesen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitteilung bei Auflagen und Anordnungen zum Arbeitsschutz und zur Unfallverhütung (§ 89 I, II)</li> <li>- Unfallanzeigen (§ 85 II)</li> <li>- Einblick in Entlohnungsunterlagen (§ 80 II)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitberatung bei Arbeitsschutz, Unfallverhütung und Unfalluntersuchung (§ 89 I, II)</li> <li>- Mitberatung über Planung bei baulichen Veränderungen (§ 90 I), technischen Anlagen (§ 90 II), Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen (§ 90 III) sowie Arbeitsplätzen (§ 90 IV)</li> <li>- Teilnahme an Besprechungen zwischen Arbeitgeber und Sicherheitsbeauftragtem bzw. -ausschuss (§ 89 II, III)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- zu Unfallverhütungsmaßnahmen im Rahmen gesetzlicher Vorschriften (§ 87)</li> <li>- bei besonderen Belastungen der Arbeitnehmer durch Veränderungen von Arbeitsplätzen, Arbeitsabläufen, Arbeitsumgebung (§91)</li> <li>- Betriebsordnung und Arbeitnehmerverhalten (§87)</li> <li>-Arbeitszeitregelungen, Pausen, Urlaubsgrundsätze und Urlaubsplan (§ 87)</li> <li>- Entlohnungsgrundsätze, Entlohnungsverfahren (§ 87)</li> <li>-Entlohnungsformen (Akkord- und Prämiensätze; § 87)</li> <li>-Modalitäten der Entgeltzahlung (§ 87)</li> <li>- betriebliche Sozialeinrichtungen und Arbeitnehmerwohnung (§ 87)</li> <li>- betriebliches Vorschlagswesen (§ 87)</li> </ul>

Intensität Bereiche	<b>1. Mitwirkung</b> 1.1 Informationsrecht	<u>Anhørungs- und</u> <u>Mitberatungsrecht</u>	<b>2. Mitbestimmung</b> 2.1 Widerspruchs- (Veto-) u. Zu- stimmungsrecht	2.2 Initiativrecht
3. wirtschaftliche Angelegenheiten  - wirtschaftliche und finanzielle Lage  - Produktions-, Investitions-, ,Absatzlage  - umfassende Betriebs- veränderungen  - sonstige Vorgänge, die Arbeitnehmerinteres- sen wesentlich berühren	- Unterrichtung des Betriebsrates durch Wirtschaftsausschuss über wirtschaftliche Angelegenheiten (§§106, I, II; 108 IV)  - Unterrichtung des Wirtschaftsausschus- ses über wirtschaftliche Angelegenheiten (§ 106 II)  - Erläuterung des Jah- resüberschusses gegenüber Wirtschaftsausschuss (§ 108 V)	- Abstimmung über Unterrichtung der Arbeitnehmer über wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Unternehmens (§ 110)  - Beratung vor wesentlichen Betriebsverände- rungen, insbesondere Stillegung, Zusammenschluss, Verlegung; we- sentliche Veränderung der Betriebsorganisation, Betriebszweck, - anlagen; Einführung neuer Arbeitstechnik/ Fertigungsverfahren; (§111) - Beratung wirtschaftlicher Angelegenheiten, insbes. hinsichtlich Auswirkung auf Personalplanung zwischen Unternehmung und Wirtschaftsausschuss (§ 106 I)	- Sozialplan bei Be- triebsveränderungen (§112)	

WENN SIE NICHT MIT  
WENIGER ZUFRIEDEN  
SIND...

WEISS ICH, WO ICH TEMANDEN  
FINDE, DER'S IST!



## Aufgabe: Arbeitsrechtliche Mitbestimmung

Die Geschäftsleitung der SPIELWAREN GMBH hat für das kommende Jahr folgende Maßnahmen ins Auge gefasst:

- (1) Entlassungen im Frühjahr;
- (2) Kurzarbeit im Sommer;
- (3) Überstunden in der Vorweihnachtszeit;
- (4) Umstellung der Heizungsanlage von Koks auf Öl;
- (5) Umstellung der Beleuchtung in den Werkshallen von Glühbirnen auf Neonlicht;
- (6) Herstellung von militärischem Kinderspielzeug und Produktionseinstellung bei Schlafpuppen;
- (7) Modernisierung der Werkskantine;
- (8) Einräumung einer 20% Beteiligung an einen ausländischen Spielwarenkonzern;
- (9) Betriebsferien im Juli/August;
- (10) Ablösung eines Großkredites durch Verkauf eines betrieblichen Vorratsgrundstücks.

Welche dieser Maßnahmen können ohne Einschaltung des Betriebsrates in die Wege geleitet werden?

Welche der auf S.95 abgedruckten Aussagen sind im folgenden Text enthalten, welche in der Abbildung und welche in beiden?

### **Teilung des produktionswirtschaftlichen Entscheidungsfeldes**

In der industriellen Praxis erfolgt eine **zeitliche und personelle Teilung des produktionswirtschaftlichen Entscheidungsfeldes**. Je nach Umfang und Bedeutung werden die Entscheidungsaufgaben auf verschiedene Personen und auf verschiedene hierarchische Ebenen aufgeteilt. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die Entscheidungsprozesse der Ausstattungs-, Programm- und Prozessplanung in zeitlicher und sachlicher Hinsicht aufeinander abzustimmen. Die produktionswirtschaftlich abgeleitete Systematisierung produktionswirtschaftlicher Entscheidungstatbestände erweist sich hier für eine realitätsnahe Beschreibung der relativ komplexen Zusammenhänge industrieller Entscheidungsprozesse als aussagekräftiges Modell.

Produktionswirtschaftliche Planungen sind als zukunftsorientierte Entscheidungen stets **zeitraumbezogen**. Entscheidungen über die betriebliche Ausstattung sind dabei grundsätzlich **langfristig**, Entscheidungen über die Freiheitsgrade des Produktionsprozesses in der Regel **kurzfristig** wirksam. Nach dem Kriterium der Fristigkeit können daher die Einflußgrößen der produktionswirtschaftlichen Ausstattung als langfristig und das Instrumentarium des Produktionsprozesses als kurzfristig variierbare Größen angesehen werden. Bei

der Analyse der Variierbarkeit des Produktionsprogramms ist von einer gegebenen Ausstattung auszugehen. Innerhalb dieser Grenzen ist das Produktionsprogramm kurzfristig veränderbar. Bei den einzelnen kurzfristig wirksamen Prozessparametern (Intensität, Arbeitsverteilung, Maschinenbelegung etc.) tritt das aktuelle Produktionsprogramm als zusätzlicher Begrenzungsfaktor auf. Der Variationsspielraum wird also von der Ausstattungsplanung über die Programmplanung zu den einzelnen Teilproblemen der Prozessplanung durch die jeweils vorausgegangene Entscheidung in zunehmendem Maße eingeschränkt (sukzessiver Entscheidungsprozess). Abbildung 1 verdeutlicht dies.

1. Produktionswirtschaftliche Entscheidungen können nach zeitlichen und sachlichen Kriterien gefällt werden.
2. Produktionswirtschaftliche Entscheidungsprozesse müssen zeitlich und sachlich aufeinander abgestimmt werden.
3. Der Spielraum für Entscheidungsprozesse wie z. B. Arbeitsverteilung ist durch außer- und innerbetriebliche Faktoren begrenzt.
4. Je nach Umfang und Bedeutung von Entscheidungsaufgaben werden diese verschiedenen Personen auf verschiedenen hierarchischen Ebenen zugeteilt.
5. Soziale Normen bestimmen den Spielraum für Personalentscheidungen.
6. Der Spielraum der Entscheidung wird von Ausstattungsplanung über Programmplanung zu Prozessplanung zunehmend eingeengt.
7. Das Modell produktionswirtschaftlicher Entscheidungsprozesse systematisiert die in der Praxis relativ komplexen Entscheidungszusammenhänge.
8. Entscheidungen über Ausstattungs- und Prozessplanung unterscheiden sich durch ihre Fristigkeit.
9. Die Auswahl der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe ist abhängig von Ausstattungs- und Programmentscheidungen.

die Aussagen \_\_\_\_\_ sind im Text enthalten,  
die Aussagen \_\_\_\_\_ sind in der Abbildung enthalten,  
die Aussagen \_\_\_\_\_ sind in beiden enthalten.

Bitte ergänzen Sie das Schema auf S. 97 mit Hilfe der Informationen aus dem folgenden Text!

### **Begriff und Merkmale des Management**

Der Begriff „Management“ kann auf zweifache Art verwendet werden: als Institution und als Funktion.

Als Institution beinhaltet das Management alle leitenden Instanzen, d.h. alle

Aufgaben- bzw. Funktionsträger, die Entscheidungs- und Anordnungs-kompetenzen haben. Je nach der Stellung in der Unternehmenshierarchie lassen sich dabei grundsätzlich drei Managementebenen unterscheiden:

- Top-Management (Oberste Unternehmensleitung: Vorstand, Geschäftsführer)
- Middle-Management (Mittlere Führungsebene: Werksleiter, Abteilungsdirektoren)
- Lower-Management (Unterste Führungsebene: Büroleiter, Werkmeister).

Den Versuch einer Abgrenzung dieser drei Managementebenen nach ausgewählten Tätigkeitsschwerpunkten macht Abb.

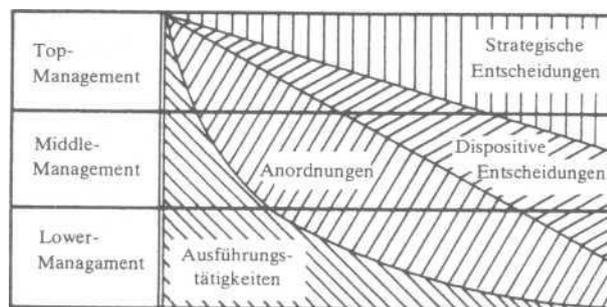


Abb 1 Ausgewählte Tätigkeits-(Aufgaben-)schwerpunkte des Top-, Middle- und Lower-Management

Als Funktion umfasst das Management im weitesten Sinne alle zur Steuerung einer Unternehmung notwendigen Aufgaben; negativ formuliert also alle Aufgaben, die nicht rein ausführender Natur sind. Besteht diesbezüglich Einigkeit in der Literatur, so gehen die Meinungen allerdings auseinander, wenn es darum geht, die einzelnen Funktionen des Management konkret zu bezeichnen und voneinander abzugrenzen.

Ausgehend von der Erkenntnis, dass Wirtschaften im Kern stets Entscheidungen bedingt, stellt „Entscheidungen fällen“ also die umfassendste Managementfunktion dar. Damit sind aber viele spezifische Eigenschaften des Management noch nicht hinreichend präzise erfasst. Insofern erscheint es sinnvoll, etwas stärker detailliert folgende Hauptfunktionen des Management zu unterscheiden:

- PLANUNG
- ORGANISATION
- FÜHRUNG
- KONTROLLE

Warum gerade diese und keine anderen Funktionen hier in den Vordergrund gestellt werden, wird deutlich, wenn eine dimensionale Aufspaltung des

komplexen Phänomens „Management“ vorgenommen wird, wie das in Abb. 2 geschehen ist. Hier zeigen sich nämlich Ansatzpunkte für eine Systematisierung, indem

- eine prozessuale Dimension,
- eine strukturelle Dimension und
- eine personelle Dimension

des Management unterschieden wird. Planung und Kontrolle sind dabei die Kernfunktionen des Managementprozesses, wobei Organisation bei Hervorhebung der spezifisch strukturellen Führung dagegen bei Betonung der spezifisch personellen Komponente dieses Managementprozesses in den Vordergrund tritt.

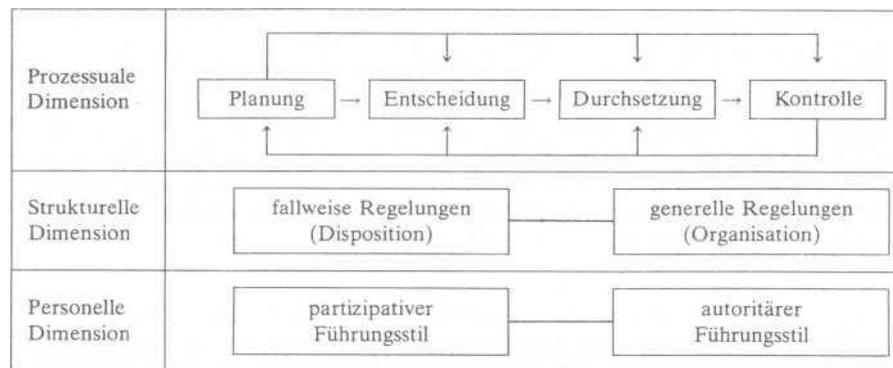


Abb. 2 Die drei verschiedenen Dimensionen des Management

## Management

---

- 
- 
- 

---

- 
- 
- 
- 

---

- 
- 
-

1. Bitte ordnen Sie die folgenden Textteile so, dass sich ein sinnvoller Text ergibt! \_\_\_\_\_
2. Ergänzen Sie im Text die Verweise auf die Abbildungen!
3. Begründen Sie Ihr Vorgehen!

-  Hören Sie sich den Text an und geben Sie den Inhalt des Textes wieder.

### **Formale Organisationseinheiten**

A. Stellen können zu größeren Einheiten zusammengefasst werden. Wird eine Stellenmehrheit in der Weise gebildet, dass einer der Stellen Leitungsaufgaben im Hinblick auf die übrigen Stellen übertragen werden, so bildet diese Stellenmehrheit eine Abteilung.

B. Unter einer Stelle soll ein Aufgabenkomplex verstanden werden, der im Grunde vom Personenwechsel unabhängig zu denken ist (Kosiol). Es liegt der Stellenbildung jedoch sehr wohl eine Vorstellung von den Fähigkeiten des potentiellen Stelleninhabers zugrunde.

Diese Definition enthält folgende Merkmale:

- (1) die Stelle repräsentiert einen Komplex von Teilaufgaben;
- (2) diese sind von einer einzigen Person zu erfüllen, der hierzu die erforderlichen Sach- und Hilfsmittel zur Verfügung stehen;
- (3) die Stelle ist von der konkreten personellen Besetzung unabhängig;
- (4) der Stelle liegt jedoch ein bestimmter Personentyp zugrunde, der über eine spezielle qualitative und quantitative Kapazität verfügt.

Der Begriff der Stelle ist nicht mit der Vorstellung eines bestimmten Raumes oder Ortes verbunden, wie das beim Arbeitsplatz der Fall ist. Die Stelle kann mehrere Arbeitsplätze aufweisen. (Nicht an einem Raum oder Platz gebunden ist die Kostenstelle, die aber dennoch von der organisatorischen Stelle unterschieden werden muss. In einer Kostenstelle arbeiten in der Regel mehrere Personen, so dass der Begriff in der organisationstheoretischen Sprache exakt „Kostenabteilung“ heißen müsste.) Von dem soziologischen Begriff der Rolle unterscheidet sich die Stelle dadurch, dass sie grundsätzlich nur die Elemente der formalen Rolle enthält.

C. Eine Abteilung ist also eine einheitlich geleitete Stellenmehrheit. Als Prinzipien der Abteilungsbildung gelten jene Kriterien, die bereits bei der Stellenbildung im Rahmen der Aufgabenanalyse und -synthese angedeutet wurden.

Wird beispielsweise das Phasenschema des Entscheidungsprozesses als Kriterium der Abteilungsbildung verwendet, so werden Stellen, die mit Fragen der Metaplanung befasst sind, zu einer Planungsabteilung zusammengefasst.

D. Zur Bildung von Stellen werden die an anderer Stelle (vgl. S. 630ff.) ausführlich dargestellten Kriterien der Aufgabenanalyse bzw. der Aufgabensynthese herangezogen: personenbezogene Kriterien, sachliche Kriterien (Objekte, Verrichtung) und formale Kriterien (Rang, Phase, Zweck).

E. Bei der Unterscheidung von Stellenarten finden sich am häufigsten zwei Kategorien, die auch an dieser Stelle als Beispiele angeführt werden sollen: Leitungs- und Stabstellen. Wird über die Ausführung einer Arbeit nicht vom Ausführenden entschieden, so liegt ein Fall der Fremdentcheidung vor. Diese Anordnungsbefugnis ist charakteristisch für Leitungsstellen. Die Leitungsaufgabe enthält daneben auch die Forderung nach der Entwicklung schöpferischer Eigeninitiative; die Leitung soll nicht nur aufgrund von Anregungen reagieren, sondern aus eigenem Antrieb tätig werden. Sind Leitungsaufgaben bewusst zusammengefasst, so werden die entsprechenden Organisationseinheiten als Leitungseinheiten oder Instanzen bezeichnet. Der Begriff der Leitungseinheit zeigt, dass es sich um Singular- oder Pluralinstanzen handeln kann. Diese Unterscheidung ist wichtig, weil sie Anknüpfungspunkte zur Führungstildiskussion bietet. Schwieriger als die Leitungsstellen sind die Stabstellen zu charakterisieren. Stabstellen verfügen grundsätzlich nicht über Anordnungsbefugnisse. Eine gewisse allgemeine Kennzeichnung gibt der Terminus Assistenzeinheiten, wobei „Einheit“ wieder auf eine oder mehrere Personen hindeuten soll. Die Beifügung „Assistenz“ leitet sich aus der Zuordnung zu anderen Organisationseinheiten ab, meist zu einer Leitungsstelle (Instanz).

F. Ähnlich wie bei den Prinzipien der Abteilungsbildung, zeigen sich auch bei der Betrachtung der Abteilungsarten Analogien zu den Stellenarten. So kann beispielsweise die Art der von einer Abteilung zu erledigenden Aufgaben zur Differenzierung herangezogen werden. Den betrieblichen Funktionen entsprechend ergeben sich dann z.B. die Beschaffungs- oder Einkaufsabteilungen, die Produktionsabteilung, die Personalabteilung, die Finanzabteilung usw. Diese Einteilung ist sehr global. Sie wird besonders für größere Unternehmungen nur ein erster Anhaltspunkt für die Bildung von Oberabteilungen oder Ressorts sein können. Damit ist eine Differenzierung nach Abteilungen verschiedener Ordnung angesprochen. Entsteht eine Abteilung durch die Zusammenlegung mehrerer Stellen unter einheitlicher Leitung, so wird in der Literatur verschiedentlich von einer Abteilung erster Ordnung gesprochen. Es ist durchaus möglich und in Industriebetrieben auch üblich, Abteilungen erster Ordnung unter einheitlicher Leitung erneut zusammenzufassen. In diesem Falle entstehen Abteilungen zweiter Ordnung. Eine entsprechende Fortsetzung führt zu Abteilungen dritter, vierter bis n-ter Ordnung. Die oben genannten Beispiele „funktionaler“ Abteilungen sind in der Realität meist Abteilungen höherer Ordnung. Man denke nur daran, dass die Produktionsabteilung z. B. die Unterabteilungen „Arbeitsvorbereitung“, „Konstruktion“, „Materialprüfung und Kontrolle“ sowie die eigentliche „Fertigungsabteilung“ enthält. Nicht nur die Fertigungsabteilung enthält in aller Regel eine ganze Reihe von Unterabteilungen. Eine einheitliche Terminologie hat sich zur Kennzeichnung von Abteilungen verschiedener Ordnung bisher weder in der Praxis noch in der Literatur herausgebildet. Einige Vorschläge sind zwar vorhanden, doch ist ihre Notwendigkeit in keiner Weise einzusehen.

G. In der Praxis finden sich zahlreiche Mischformen. Eine Unternehmung kann beispielsweise auf der ersten Ebene nach Produktgruppen, auf der Ebene

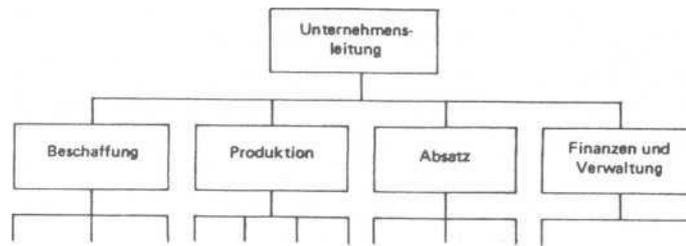
darunter nach Regionen und auf der dritten Ebene nach Funktionsbereichen gegliedert sein. Die Möglichkeit zur Bildung solcher Mischformen beeinträchtigt die Aussagefähigkeit eines Vorteils-/Nachteilsvergleichs. Trotz dieser Einschränkungen stellt Abb. \_\_\_\_ den Versuch dar, Vor- und Nachteile der Geschäftsbereichsorganisation zu systematisieren.

H. Typisches Ergebnis der Zusammenfassung von Stellen und Abteilungen nach dem Zweckprinzip ist im Industriebetrieb die Gliederung nach Funktionsbereichen oder Ressorts, wie sie z. B. Abb. \_\_\_\_\_ zeigt.

	Vorteile	Nachteile
Kapazitätsaspekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entlastung der Leitungsspitze</li> <li>- Entlastung der Kommunikationsstruktur (zwischen den Divisionen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- größerer Bedarf an qualifizierten Leitungskräften</li> </ul>
Koordinationsaspekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geringe Interdependenz der Subsysteme</li> <li>- klar getrennte Verantwortungsbereiche</li> <li>- Transparenz der Struktur</li> <li>- „Multistabilität“: individuelle Anpassung der Subsysteme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedarf nach aufwendigen Koordinationsmechanismen</li> <li>- Notwendigkeit zusätzlicher zentraler Koordinationsstellen</li> <li>- Notwendigkeit getrennter Erfolgskontrollen</li> </ul>
Aspekte der Entscheidungsqualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nach Produkten, Abnehmern oder Regionen spezifisch angepasste Entscheidungen</li> <li>- Kenntnis der spezifischen Umweltbedingungen</li> <li>- schnellere Anpassungsentscheidungen an Marktveränderungen</li> <li>- mehr integrierte, problemorientierte Entscheidungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehrfachaufwand in bezug auf Zweckbereiche</li> <li>- Gefahr des Verlustes einer einheitlichen Politik des Gesamtsystems</li> <li>- Gefahr der Suboptimierung der Subsysteme (Eigeninteresse, kurzfristiger Erfolgsausweis)</li> </ul>
Personenbezogener	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bessere Entfaltungsmöglichkeiten für Nachwuchskräfte, da weniger funktional spezialisiert</li> <li>- ganzheitliche Leitungsaufgaben, direktere Beziehung zum eigenen Beitrag</li> <li>- personelle Autonomie der Subsysteme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geringere Integration des Gesamtpersonals</li> <li>- geringere Beziehung zum Gesamtsystem und seinen Zielen</li> </ul>

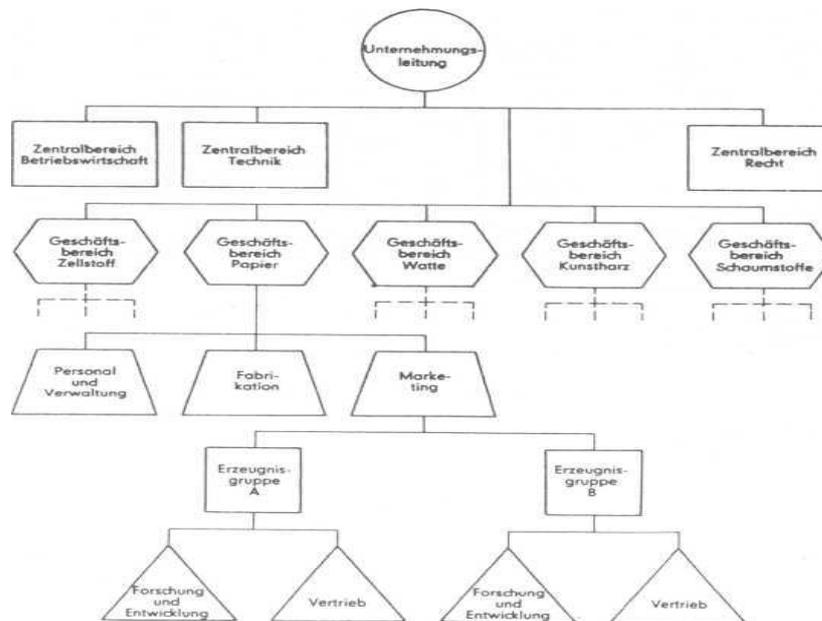
1. Vor- und Nachteile der divisionalen Organisationsstruktur

I. Um eine Abstimmung zwischen der Aufgabe der Leitungsstelle und der Kapazität des Stelleninhabers zu erreichen, kann die Gesamtaufgabe durch Entscheidungsdelegation (Entscheidungsdezentralisation) vermindert werden. Eine zweite Möglichkeit bietet die Zuordnung von Stabstellen. Die Instanz behält sich die Entscheidungskompetenz sowie die damit verbundenen Initiativen und Anordnungsaufgaben vor. Einen Teil der Ausführungsaufgaben tritt sie dagegen an eine Stabstelle ab. Insbesondere handelt es sich dabei um Informations- und Beratungsaufgaben. Die Anordnungsbefugnis der Stäbe ist auf die mittelbar von der Erfüllung ihrer Aufgaben betroffenen Bereiche eingeschränkt (abgeleitete Anordnungsbefugnis). Formal ist somit die Stellung des Stabes als „Ableger“ einer Instanz klar. Praktisch können sich die Verhältnisse dagegen von der ursprünglichen Absicht, die zur Stabbildung führte, entfernen. Ein Stab, der unmittelbar mit der Informationsbeschaffung und -aufbereitung zu tun hat und der darüber hinaus mit hochqualifizierten Personen besetzt ist, wird nicht selten – bewusst oder unbewusst – Expertenmacht auf die Instanz ausüben, so dass nicht mehr eindeutig bestimmbar ist, wer die Entscheidung wirklich induziert hat. Eine Gefahr kann daraus entstehen, wenn die Instanz von der Macht der Experten soweit „geblendet“ wird, dass ihr z. B. die von exzellenten Technikern vorgelegten Informationen nicht mehr als Steinchen in dem Mosaik von kaufmännischen, politischen und technischen Überlegungen erscheinen, sondern als das Mosaik selbst.



2. Funktionale Organisationsstruktur

J. Wird die oberste Ebene der Unternehmung nach Objekten (z. B. Produkten, Produktgruppen, Regionen) gegliedert, spricht man von Spartengliederung, Produktgliederung oder Divisionalisierung.



3 Beispiel einer Geschäftsbereich – oder Spartenorganisation (Divisionalisierung)

K. Die „divisions“ (Sparten) sind mit gewissen Einschränkungen als „Unternehmung in der Unternehmung“ zu betrachten. Grundsätzlich ist die Divisionalisierung eine Kombination von Leitungsdezentralisation und Objektzentralisation. Der Unternehmensspitze unterstehen sogenannte Zentralbereiche und Geschäftsbereiche (vgl. Abb. \_\_\_\_\_). Die Zentralbereiche sind zum Teil Superstäbe, zum Teil aber auch mit Weisungsbefugnis ausgestattete Funktionsbereiche. Die Geschäftsbereiche sind relativ selbständige Abteilungen, die beispielsweise über Entwicklung, Produktion und Marketing einer Produktgruppe zu entscheiden haben und z. B. monatliche Bilanzen und Erfolgsrechnungen vorlegen. Die Koordination der Geschäftsbereiche wird über verschiedene Steuerungs- und Kontrollmechanismen versucht.

Das Beispiel in Abb. \_\_\_\_\_ lässt erkennen, wie in Geschäftsbereichsorganisationen die objektbezogenen Kompetenzen (meist nach Produkten oder Produktgruppen) in Sparten zusammengefasst werden. Nicht objektspezifische Tätigkeiten werden von Zentralbereichen wahrgenommen.

1. Bitte ergänzen Sie die Tabelle auf S. 104 mit Hilfe der Informationen aus den folgenden Kurztexten!

2. Unterstreichen Sie die Stellen in den Texten, die Sie für die Begründung Ihrer Zuordnung brauchen!

<p><b>Management by Alternatives</b></p> <p>Bezeichnung für ein Führungsprinzip, das vorsieht, bei der Entscheidungsfindung systematisch Alternativen zu suchen. Die Entscheidung wird dadurch gefällt, dass die in bezug auf die strategischen und faktischen Ziele des Unternehmens gewichteten Alternativlösungen miteinander verglichen werden.</p>	<p><b>Management by Motivation</b></p> <p>Führungsprinzip, das auf den Erkenntnissen der Motivationslehre aufbaut. Ziel des Management by Motivation ist, die Beweggründe menschlichen Arbeitens zu erkennen und die Arbeitsaufgabe so zu gestalten, dass sich der einzelne betriebliche Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens identifiziert. Auf diese Weise kann eine hohe Arbeitsproduktivität bei gleichzeitiger Arbeitszufriedenheit erreicht werden, da das Erreichen der Ziele des Unternehmens für den einzelnen Mitarbeiter dazu dient, auch seine persönlichen Zielvorstellungen zu erfüllen. → Motivation</p>	<p><b>Management by Control and Direction</b></p> <p>Bezeichnung für den autoritären Führungsstil, der auf dem Prinzip gründet, nachgeordneten Stellen möglichst geringe Kompetenzen einzuräumen. Zur Sicherstellung des Arbeitsergebnisses werden von den Vorgesetzten Instanzen genaue Arbeitsanweisungen gegeben und laufend intensive Kontrollen durchgeführt; beide Maßnahmen verhindern selbständiges Arbeiten der Mitarbeiter und führen dazu, dass dieser Führungsstil nur dann mit Erfolg praktiziert werden kann, wenn permanenter Druck, z. B. durch Anordnung von Disziplinarmaßnahmen, ausgeübt wird.</p>
<p><b>Management by Communication and Participation</b></p> <p>Auch participative Management genannt. Bezeichnung für den kooperativen Führungsstil, der die Anteilnahme aller Mitarbeiter am Entscheidungsprozess im Unternehmen in den Mittelpunkt stellt. Voraussetzung dafür ist die regelmäßige Information der Mitarbeiter und eine bewusst intensiv gestaltete Kommunikation. Folge dieses Führungsstils ist eine Erhöhung der Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, außerdem bietet er dem Mitarbeiter Gelegenheit, sich mit seiner Arbeitsaufgabe zu identifizieren.</p>	<p><b>Management by Objectives (MBO)</b></p> <p>Bezeichnung für eine Methode der Unternehmensführung. Durch Vorgabe von operationalen Zielen auf allen Stufen der Hierarchie und damit - im Gegensatz zur herkömmlichen Aufgabenorientierung - durch eine Zielorientierung sollen zugleich bessere Resultate erreicht, als auch eine objektive Grundlage für die Bewertung der Leistung von Mitarbeitern geschaffen werden.</p>	<p><b>Management by Decision Rules</b></p> <p>Führungsprinzip, welches die Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten durch exakte Entscheidungsregeln ergänzt. Derartige Entscheidungsregeln geben eine quantitative Grenze an, deren Erreichen oder Überschreiten ein bestimmtes Handeln erfordert.</p>

<b>Management by Exception</b>	<b>Management by System</b>	<b>Management by Delegation</b>
<p>Bezeichnung für eine Methode der Unternehmensführung, die darauf beruht, die jeweilige Führungskraft von Aufgaben zu entlasten, die auch auf der nachgeordneten Ebene geleistet werden können. Der Vorgesetzte greift nur ein, wenn die Leistung nicht mit den gesteckten Zielen übereinstimmt, wenn außergewöhnliche (nicht programmierbare) Entscheidungen zu fällen sind, wenn neue Ziele gesetzt werden oder Innovationen eingeführt werden sollen.</p>	<p>Bezeichnung für eine Management-Technik, die von der systematischen Ordnung und Überprüfung der Verwaltungsarbeit ausgeht. Zu diesem Zweck werden die Verfahrensordnungen (Procedures), also die aufeinanderfolgenden Verwaltungstätigkeiten in Schemata systematisiert; es wird festgelegt, wer welche Aufgaben zu lösen hat, und deren Rangfolge und Terminierung. Weiterhin werden die Methoden zur Ausführung von Verwaltungstätigkeiten überprüft. Zweck des Management by System ist die Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung, Reduzierung der Verwaltungskosten, Verbesserung des Betriebsklimas.</p>	<p>Die Delegation von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an nachgeordnete Instanzen setzt eine besondere Qualifikation der Mitarbeiter voraus (→ Delegation). Durch die daraus folgende Erweiterung der Arbeitsaufgabe und die dezentralisierte Organisation ist eine besondere Form der Kontrolle notwendig, die die Handlungsbereitschaft und Handlungsfähigkeit der nachgeordneten Instanzen nicht einschränkt. Häufig findet sich hier das Prinzip „dezentralisierte Führung“. Durch Management by Delegation wird die Aufgabe samt zugehöriger Kompetenz und Verantwortung weitergegeben, nicht aber wie bei → Management by Objectives durch Zielvorgaben geführt.</p>
<p><b>Management by Results</b></p> <p>Bezeichnung für die ergebnisorientierte Methode der Unternehmensführung. Bei dieser eng mit → Management by Objectives verwandten Methode werden alle Unternehmensbereiche angehalten, aufgrund sorgfältiger Ergebnisanalysen die Zielsetzung für die nächste Periode zu bestimmen.</p>		

Management by	Methode	Erreichungsgrad	Funktionsweise	Tauglichkeit
_____	Jeder kennt sein Ziel und jeder kann seine Leistung beurteilen.	Jeder Mitarbeiter soll die Interessen der Firma zu seinen eigenen machen.	Die Firmenspitze muss wissen und auch sagen, was sie will.	Bestdurchdachte Management-Methode
_____	Möglichst viele Mitarbeiter dürfen selbst Entscheidungen treffen.	Untergebene sollen eigenes Verantwortungsbewusstsein entwickeln.	Jeder muss wissen, was er darf, was er nicht darf und wem er unterstellt ist.	Empfehlenswert, müsste aber durch Zielvorgaben ergänzt werden.
_____	Förderung der Arbeitsfreude durch Anerkennung, Geld und Einfluss	Mitarbeiter sollen aus eigenem Antrieb mehr leisten.	Firmenleitung muss auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter Rücksicht nehmen.	Erfolg unsicher, weil Mitarbeiter sich manipuliert fühlen können.
Participation	Mitarbeiter werden informiert und bei Entscheidungen um Rat gefragt.	Spezialkenntnisse der Mitarbeiter sollen genutzt werden.	Vorgesetzte müssen mit Untergebenen kollegial zusammenarbeiten können	Kann zum Konflikt führen, wenn Rat der Mitarbeiter übergangen wird.
Communication	Fast jeder wird über fast alles informiert.	Bessere Arbeit durch bessere Information.	Jeder muss wissen, welche Informationen die Kollegen brauchen.	Jeder denkt auch an die Probleme der anderen
Innovation	Immer alles besser machen wollen (neue Produkte und Verfahren)	Firma konkurrenzfähig erhalten.	Führungskräfte müssen bereit sein, umzudenken und Neues zu lernen.	Zeitraubend (Konferenzen, Diskussionen etc.)
_____	Nur in Ausnahmefällen greift der Vorgesetzte ein.	Vorgesetzte sollen von Routinearbeit befreit werden.	Jeder muss die Ausnahmefälle erkennen können.	Gefahr: Alles Interessante machen die Vorgesetzten.
_____	Für wichtige Probleme werden mehrere Lösungen angeboten.	Beste Lösung soll gefunden werden.	Maßstäbe müssen vorhanden sein, um die Lösungen gegeneinander abzuwägen	Binsenweisheit, von cleveren Management-Lehrern als neue Methode verkauft.
Results	Die Bereichsleiter verpflichten sich, einen bestimmten Gewinn zu erreichen.	Die Verantwortlichen sollen sparsam und produktiv arbeiten	Die Bereichsleiter müssen selbständig entscheiden dürfen.	Entspricht dem Management by Objectives für Spitzenkräfte.
Teaching	Alle Mitarbeiter werden weitergebildet.	Jeden soweit wie möglich zu fördern.	Die geförderten Mitarbeiter müssen Aufstiegschancen haben.	Risikant: Gute Mitarbeiter werden abgeworben.
Decision	Ein Regelkatalog wird aufgestellt (was tun müssen, wenn...)	Mitarbeiter sollen schneller reagieren — ohne zeitraubende Rückfragen.	Regelkatalog muss für alle gelten — für Sachbearbeiter und Geschäftsführer.	Der Katalog verhindert eigene Initiativen.
Breakthrough	Mit aggressiver Firmenpolitik die Konkurrenz überfahren.	Die Marktposition soll ausgebaut werden.	Die Konkurrenz darf nicht mit den gleichen Methoden zurückschlagen.	Management by Innovation - mit aggressiver Note
System	Das Management lässt sich vom Computer informieren.	Menschliche Fehler sollen ausgeschlossen werden.	Manager müssen wissen, was sie vom Computer wissen wollen.	Schaffte noch keiner — die Systemanalyse fehlt.
_____	Hier wird autoritär geführt. Prinzip: Befehlen und gehorchen	Alles läuft über den Schreibtisch des Chefs.	Unternehmen muss klein und überschaubar sein.	Unmodern, aber bei Bossen beliebt.



*Man muss  
zwar nicht  
angesprochen  
blöd sein,  
um in unserer  
Firma zu  
arbeiten*

*– aber es  
erleichtert  
die Sache  
ungemein!*

Ordnen Sie die folgenden Merkmalarten den entsprechenden Merkmalen zu:

Voraussetzungen, Gesamturteil, Hauptziele, Wichtigste Bestandteile/ Instrumente, Kurzdefinitionen, Kritik

### Zwei wichtige "Management-by" Konzepte

	<b>Management by Delegation</b>	<b>Management by Objectives</b>
	Führung durch Aufgaben-delegation (Harzburger Modell; Führung im Mitarbeiter-verhältnis)	Führung durch Zielvereinbarung
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abbau der Hierarchie und des autoritären Führungsstils, Ansatz zur partizipativen Führung</li> <li>• Entlastung der Vorgesetzten (wie bei MbE)</li> <li>• Förderung von Eigeninitiative, Leistungsmotivation und Verantwortungsbereitschaft</li> <li>• Entscheidungen sollen auf der Führungsebene getroffen werden, wo sie vom Sachverstand her am ehesten hingehören</li> <li>• Mitarbeiter sollen lernen, wie man eigenverantwortlich Entscheidungen trifft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entlastung der Führungsspitze</li> <li>• Förderung der Leistungsmotivation, Eigeninitiative, Verantwortungsbereitschaft und Selbstregulierungsfähigkeit der Mitarbeiter</li> <li>• partizipative Führung, Identifikation der Mitarbeiter mit Unternehmungszielen</li> <li>• Mitarbeiter sollen ihr Handeln an klaren Zielen ausrichten, objektiv beurteilt, leistungsgerecht bezahlt und nach Fähigkeiten gefördert werden               <ul style="list-style-type: none"> <li>• bessere Planung und Zielabstimmung, bessere Organisation</li> <li>• systematische Berücksichtigung von Verbesserungsmöglichkeiten</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegation von Aufgaben (mit Kompetenzen und Handlungsverantwortung)</li> <li>• Verbot der Rückgabe und Rücknahme der Delegation</li> <li>• Stellenbeschreibung</li> <li>• Regelung für Ausnahmefälle</li> <li>• Regelung für die Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle</li> <li>• Regeln für den Informationsverkehr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organisatorisch institutionalisierter Zielbildungs- und Planungsprozess, Einzelziele werden durch „Herunterbrechen“ aus Unternehmungszielen abgeleitet</li> <li>• periodische Wiederholung eines kybernetischen Management-Zyklus</li> <li>• Zielbilder, Stellenbeschreibungen (MbD) und Ausnahmeregelungen (MbE)</li> <li>• Präzisierung der vereinbarten Ziele durch Leistungsstandards und Kontrolldaten</li> <li>• regelmäßige Ziel-Ergebnis-Analysen (ZEA)</li> <li>• objektivierte, zielorientierte Leistungsbeziehungsweise Personalbeurteilung               <ul style="list-style-type: none"> <li>• leistungsorientierte Bezahlung</li> </ul> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderungsinterview und Vereinbarung persönlicher Entwicklungsziele</li> <li>• Management-Development-System, das an die ZEA anknüpft und in den Management-Zyklus integriert ist</li> <li>• partizipativer Führungsstil/Delegation</li> <li>• regelmäßige Überprüfung der Kongruenz von Zielsystem und Organisation</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegationsbereitschaft der Vorgesetzten und Delegationsfähigkeit der Mitarbeiter (müssen eigenständig handeln können)</li> <li>• Klärung delegierbarer und nichtdelegierbarer Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung</li> <li>• entsprechendes Kontroll- und Berichtssystem</li> <li>• ausreichende Information der Mitarbeiter (auch Querschnittsinformation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegation wie bei MbD, Entscheidungsdezentralisierung</li> <li>• zielorientierte Organisation (Kongruenz von Zielsystem und Organisationsstruktur)</li> <li>• gut organisiertes, leistungsfähiges Planungs-, Informations- und Kontrollsystem,</li> <li>• entsprechende Informationsversorgung und Ausbildung der Mitarbeiter</li> <li>• weitere Instrumente wie oben genannt</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarchie wird nicht abgebaut, sondern unter Umständen gefestigt</li> <li>• Prinzip beruht auf statischem Denkansatz, ist zu stark aufgabenorientiert und vernachlässigt dynamische Prozeßaspekte und Zielorientierung</li> <li>• partizipative Führung wird hiermit allein kaum erreicht (gemeinsame Entscheidungen von Vorgesetzten und Mitarbeitern?)</li> <li>• Motivationsaspekte ungenügend berücksichtigt</li> <li>• Vorgesetzte delegieren unter Umständen nur uninteressante Routineaufgaben</li> <li>• Prinzip berücksichtigt nur die vertikalen Hierarchiebeziehungen, vernachlässigt dagegen notwendige Querkoordination und übergreifende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bei unsachgemäßer Anwendung: Gefahr überhöhten Leistungsdrucks (Folge: Misserfolgsmotivierung, Frustration)</li> <li>• partizipativer Planungs- und Zielbildungsprozess ist zeitaufwendig</li> <li>• Zielidentifikation nicht ohne weiteres erreichbar</li> <li>• Tendenz zur Konzentration auf messbare Ziele (Leistungsstandards), obwohl qualitative Ziele unter Umständen wichtiger sind</li> <li>• relativ hohe Einführungskosten (kein echtes Argument: bei konsequenter Anwendung von MbE und MbD ähnlich)</li> <li>• Schwierigkeiten bei Zielabhängigkeiten über Abteilungsgrenzen hinweg (Zielpooling) nicht immer lösbar</li> </ul>

	Zielabstimmungen	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• als einfaches Prinzip allgemeingültig verwendbar, aber nur begrenzt wirksam</li> <li>• in Form des Harzburger Modells zwar leistungsfähiger, aber zu statisch und daher stark erweiterungsbedürftig.</li> <li>• Im Vergleich zum MbO bleibt vieles offen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehr als nur Schlagwort oder Prinzip</li> <li>• modernste, umfassende und am weitesten entwickelte Management- Konzeption</li> <li>• berücksichtigt den Stand moderner Führungstheorie und die zentrale Rolle der Ziele für die Steuerung sozialer Systeme</li> </ul>

1. Welches Management-Konzept liegt dem Harzburger Modell zugrunde?
2. Was sind die organisatorischen Grundlagen des Harzburger Modells?
3. Was sind die Nachteile des Harzburger Modells?

-  Hören Sie sich den Text an und geben Sie den Inhalt des Textes wieder.

### Das Harzburger Modell

Im Gegensatz zum „Management by Objectives“ ist das **Harzburger Modell** in Deutschland entstanden und hat sich auch praktisch ausschliesslich im deutschen Sprachbereich verbreitet. Dieses von Prof. R. Höhn in den sechziger Jahren entwickelte Führungskonzept setzt bei den Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen an und stellt Grundsätze für eine „Führung im Mitarbeiterverhältnis“ auf. Grundlegend dafür ist die Delegation der „Handlungsverantwortung“ an den Mitarbeiter und eine klare Festlegung der beim Vorgesetzten verbleibenden „Führungsverantwortung“. Führungsmittel, denen zentrale Bedeutung beigemessen wird, sind Stellenbeschreibungen für alle Mitarbeiter und eine allgemeine Führungsanweisung, welche in zahlreichen Bestimmungen das von den Führungskräften geforderte Verhalten festlegt. Zahlreiche Regeln bestimmen das Instrumentarium und dessen Anwendung bei der Mitarbeiterführung, so die Regelung der Stellvertretung, die Gesprächsführung, das Beschwerdewesen usw. Organisatorisch beruht das Modell auf dem klassischen Stab-Linien-Konzept.

Inhaltlich gesehen konzentriert sich das Harzburger Modell fast ausschließlich auf die Mitarbeiterführung durch den einzelnen Vorgesetzten; in diesem Bereich bietet es ein geschlossenes System von Verhaltensregeln und Führungsmitteln, die den Anspruch erheben, für jede denkbare Führungssituation auszureichen. Im Laufe der siebziger Jahre wurde in zunehmendem Masse **Kritik** an diesem Modell erhoben. So wird — teilweise aufgrund empirischer Untersuchungen — geltend gemacht, es führe zur Bürokratisierung, es werde der Dynamik der modernen Unternehmung nicht gerecht, es verunsichere die Führungskräfte, die in der Praxis die Führungsregeln doch nicht immer einhalten könnten, es sage nichts aus über neuzeitliche Organisationsvorstellungen und

Führungsinstrumente usw.

Stellen Sie bei der Lektüre des im folgenden abgedruckten Fallbeispiels fest, welche Führungsstile nach Bader in den Abteilungen der dort beschriebenen Firma praktiziert werden!

BADER stellt die unterschiedlichen Führungsstile und deren Kriterien in folgender Übersicht zusammen:

Führungsstil Kriterien	autoritär	bürokratisch	patriarcha- lisch	kooperativ	Laissez- faire
Die Beschäftigten werden betrachtet als	Maschinen	anonyme Faktoren	Kinder	Mitarbeiter	isolierte Individuen
Autorität und Macht des Vorgesetzten wird begleitet von	Hierarchie	Apparat	Vater	persönliches Können und Aufgabe	Mitarbeiter
Entscheidungen werden getroffen durch	Befehl	schriftliche Anweisungen und Vorschriften	anordnende Aufklärung	Anhören und Überzeugen der Mitarbeiter	Abstimmungen
Die Information geht aus	von der Spitze	formelle Wege, überwiegend von oben nach unten	wohlwollend von oben	von oben, von unten, auch Quer- u. Schräginformation	zufällig
Aufsicht und Kontrolle	Totalkontrolle	durch Berichte u. schriftliche Überprüfungen	nach Gefühl	durch den Vorgesetzten	Selbstkontrolle
Schwerpunkt der Motivation	Angst	Anweisungen u. Vorschriften	Abhängigkeit	Bürger im Betrieb	Freiheit
Anwendungsgebiet	Diktaturen	starre Verwaltungen	Gutshof	moderne Unternehmen und Verwaltungen	Forscher-teams

## **Aufgabe: Führungsstil**

Peter Poletto und Theo Tetzlaff sitzen während der Frühstückspause zusammen. Poletto ist der Entwicklungschef der Digital-Chip Comp. (DC), Tetzlaff der Leiter des Vertriebs. Die DC ist ein junges, aufstrebendes Unternehmen der Elektronikbranche, es stellt Heimcomputer, Videospiele und eigene Software her. Das Gespräch der beiden Abteilungsleiter kommt schnell zu einem aktuellen Problem: in jüngster Zeit bauen sich zunehmend Spannungen zwischen ihren Abteilungen und dem Produktionsbereich auf.

Die ersten Erfolge des Unternehmens basierten im wesentlichen auf der Kreativität der Entwicklungsingenieure und der Fähigkeit, individuelle Problemlösungen zu liefern. Die Entwicklungsabteilung und der Vertrieb sind erst vor wenigen Jahren organisatorisch getrennt worden; bis zu diesem Zeitpunkt hatten die Mitarbeiter beider Bereiche eng zusammengearbeitet, die Ingenieure begleiteten Vertriebsmitarbeiter zu Kundenbesuchen und der Vertrieb war maßgeblich an Neuentwicklungen beteiligt. Aus dieser Zeit stammt auch die Freundschaft zwischen Poletto und Tetzlaff.

Im Zusammenhang mit der erwähnten Reorganisation ist auch der Produktionsbereich verselbständigt und Werner Wendig unterstellt worden. Etwa 50 Mitarbeiter montieren die Heimcomputer und Videospiele. Die Produktion ist straff organisiert. In zwei Schichten werden in Fließfertigung an drei Montagestraßen durch mehrere Hilfskräfte die notwendigen Arbeitsschritte vollzogen. Dem Leiter der Produktion stehen zwei Meister zur Verfügung, die die Anweisungen Wendigs bei den häufig vorkommenden Serienwechseln weitergeben und notwendige Umstellungsarbeiten leiten.

Die erheblichen Rationalisierungsbemühungen haben dazu geführt, dass die DC im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen mit den niedrigsten Stückkosten arbeitet.

Der Unmut der Mitarbeiter in der Produktion richtet sich insbesondere gegen die lockere Handhabung von Arbeitszeit und Pausenregelung in der Entwicklungsabteilung und dem Vertrieb. Die Ingenieure der Entwicklung sitzen häufig kaffeetrinkend beisammen und diskutieren mit Poletto mögliche Neuentwicklungen. Die Vertriebsberater kommen und gehen zu den unterschiedlichsten Zeiten, ihr Aufgabengebiet ist mit häufigen Reisen verbunden. Sie treffen sich allerdings regelmäßig, um gemeinsam neue Markttrends und Kundenwünsche zu diskutieren. Als Ergebnis dieser Diskussionen stimmt Tetzlaff dann mit der Entwicklungsabteilung mögliche Produktmodifikationen ab. Tetzlaff hat ein ausgeklügeltes Planungs- und Kontrollsystem entwickelt, das es ihm erlaubt, seine Mitarbeiter "an der langen Leine" zu führen. Solange die geplanten Verkaufszahlen erreicht werden, braucht er keine Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten. Der Geschäftsführer des Unternehmens war früher Produktionsleiter in einem Unternehmen der Elektroindustrie, das für rationellste Serienfertigung bekannt ist. Er hat eine Besprechung anberaumt, um mit seinen Abteilungsleitern die aufgetretenen Probleme zu diskutieren und drängt auf eine Straffung in der

Führung der beiden Bereiche.

Während der Frühstückspause versuchen Poletto und Tetzlaff, ihre Argumente für die kommende Sitzung zusammenzutragen.

## **Strukturübungen**

### **Übung 1**

Entscheiden Sie aufgrund Ihrer Kenntnisse der Begriffsinhalte der folgenden Termini, ob sich der Terminus durch Zerlegung eindeutig erklären lässt! Unterstreichen Sie diese Termini!

Arbeitsleistung	Arbeitnehmer
Arbeitskraft	Arbeitsanweisung
Arbeitsbedingungen	Arbeitsniederlegung
Arbeitsorganisation	Arbeitsraum
Arbeitsplatz	Arbeitsprozess
Arbeitsentgelt	Arbeitsgebiet
Arbeitszeit	Arbeitsobjekt
Arbeitszuordnung	

### **Übung 2**

Entscheiden Sie aufgrund Ihrer Kenntnisse der Begriffsinhalte der folgenden Termini, ob sich der Terminus durch Zerlegung eindeutig erklären lässt! Unterstreichen Sie diese Termini!

Betriebsmittel	Betriebsrat
Betriebsführung	Betriebsverfassungsgesetz
Betriebsstoffe	Betriebsratsvorsitzender
Betriebsergebnis	Betriebseinheit

### Übung 3

Bitte unterstreichen Sie bei den folgenden Aussagen alle Definitionen mit einer geraden Linie! Tragen Sie die Verben, die Sie bei der Definition benötigen, in die Tabelle auf S. 113 ein!

1. Ein Betrieb ist eine planmäßig organisierte, einzelwirtschaftliche Einheit. Er hat das Ziel, Sachgüter zu produzieren und Dienstleistungen bereitzustellen.
2. Die Betriebe des marktwirtschaftlichen Systems bezeichnet man als Unternehmungen.
3. Bei der qualitativen Arbeitsanalyse ist die summarische Methode dadurch gekennzeichnet, dass die Arbeitsverrichtungen als Ganzes bewertet werden.
4. Beim Zeitlohn erfolgt die Entlohnung nach der Dauer der Arbeitszeit, und zwar ohne Rücksicht auf die während dieser Zeit geleistete Arbeit.
5. Beim Akkordlohn ist der Grundlohn die Summe aus Mindestlohn und Akkordzuschlag.
6. Der Akkordlohn ist eine leistungsabhängige Lohnform, bei der für ein Stück oder eine Verrichtung ohne Beziehung auf die für die Produktion benötigte Arbeitszeit bezahlt wird.
7. Unter Abschreibung versteht man die Erfassung der Wertminderung an den Betriebsmitteln bzw. die Beträge der Wertminderung.
8. Unter dem Begriff Werkstoffe fasst man alle Güter zusammen, aus denen durch Umformung, Substanzänderung oder Einbau neue Fertigprodukte hergestellt werden.
9. Der Planungsprozess besteht aus Zielsetzen, Planen und Entscheiden.
10. Der Betriebsrat hat vielfältige Rechte, vor allem in sozialen und personellen Angelegenheiten
11. Die Netzplantechnik kann als eine Anzahl von Modellen und Methoden zur Erfassung, Planung, Leitung, Durchführungsüberwachung und Kontrolle verstanden werden.
12. Allgemein besteht die Aufbauorganisation eines Betriebes aus den Regelungen darüber, von welchen Stellen welche Arbeiten ausgeführt werden, welche Stellen mit welchen Entscheidungskompetenzen ausgestattet sind etc.
13. Die Aufbauorganisation entsteht durch einen Strukturierungsprozess, der aus der Aufgabenanalyse und der Aufgabensynthese besteht.
14. Unter Ablauforganisation versteht man die Gestaltung von Arbeitsprozessen.
15. Die Analyse der Gesamtaufgabe erfolgt in der Weise, dass mit Hilfe

spezifischer Gliederungsprinzipien ineinander verschachtelte Teilaufgabenzusammenhänge durch isolierende Abstraktion aufgelöst werden.

16. Die Stelle ist die kleinste betriebliche Gliederungseinheit.

17. Bei arbeitsteiliger Aufgabenerfüllung ist Management stets mit Führung gleichzusetzen.

18. Führen heißt einerseits, Einfluss auf die Mitarbeiter auszuüben, der sie veranlasst, die erwarteten Beiträge zur Erreichung der Unternehmungsziele zu erbringen, und Führen heißt andererseits, Bedingungen zu schaffen, die es zugleich ermöglichen, dass die Mitarbeiter auch ihre persönlichen Ziele zu erreichen in der Lage sind.

Definieren
—
—
—
—
—

#### Übung 4

Bitte ergänzen Sie die fehlenden Begriffe!

1. \_\_\_\_\_  
Elementarfaktoren  
ausführende Arbeit

4. \_\_\_\_\_  
Aufbauorganisation

2. \_\_\_\_\_  
Rohstoffe

5. \_\_\_\_\_  
Mehrliniensystem

3. Materialausbeute  
\_\_\_\_\_  
Materialabfälle

#### Übung 5

Bitte definieren Sie!

Nehmen Sie, wenn nötig, die Informationen aus den einschlägigen Stellen auf den Seiten 22-66 zu Hilfe!

Betrieb  
 betriebliche Produktionsfaktoren  
 Elementarfaktoren  
 Zeitlohn  
 Akkordlohn  
 Betriebsrat  
 Organisation  
 funktionale Organisation  
 Kompetenz

divisionale Organisation  
 Aufbauorganisation  
 Ablauforganisation  
 Aufgabenanalyse  
 Verantwortung  
 Zentralisation  
 Einliniensystem  
 Stabliniensystem

### Übung 6

Unterstreichen Sie alle Aussagen, die eine Beschreibung enthalten, mit einer geraden Linie und alle, die eine Beurteilung enthalten, drucken Sie kursiv! Tragen Sie die sprachlichen Mittel, mit denen eine Beurteilung ausgedrückt wird, in die untenstehende Tabelle ein!

1. Der Vorteil des Akkordlohns ist u. a. ein hoher subjektiver Anreiz zur Mehrleistung.
2. Ein Vorteil der Organisation ist die Vereinheitlichung der Aufgabenerfüllung .
3. Ein Nachteil des Akkordlohns besteht in der Gefahr der Qualitätsminderung .
4. Der Zeitlohn ist eine Lohnform, bei der die Betriebsmittel geschont und die Werkstoffe ausgenutzt werden.
5. Einer der Nachteile des Zeitlohns besteht darin, dass der subjektive Anreiz zur Arbeitssteigerung fehlt.
6. Der Akkordlohn ist eine Lohnform, die zu erhöhtem Verschleiß an Betriebsmitteln führen kann.
7. Der Zeitlohn hat den Nachteil, dass der Betrieb allein das Risiko der Arbeitsergiebigkeit trägt.
8. Der Zeitlohn hat den Vorteil, dass die Qualität der Arbeit gesteigert werden kann.

Beurteilen	
positiv	negativ

## Übung 7

Bitte ergänzen Sie mit Hilfe der Tabelle auf S. 114!

1. Der \_\_\_\_\_ des Akkordlohns \_\_\_\_\_, daß seine Einführungskosten hoch sind.
2. Der Zeitlohn \_\_\_\_\_, dass Mitarbeiter mit überdurchschnittlichem Leistungsgrad unzufrieden sein können.
3. Ein \_\_\_\_\_ des Zeitlohns \_\_\_\_\_ im leichten Abrechnungsverfahren.
4. Ein \_\_\_\_\_ des Zeitlohns \_\_\_\_\_, dass er sehr übersichtlich ist.
5. Ein Nachteil des Einliniensystems \_\_\_\_\_, dass bei größeren Unternehmen die Gefahr der Überlastung der Führungskräfte besteht.
6. Ein \_\_\_\_\_ des Einliniensystems \_\_\_\_\_ der klaren Abgrenzung von Zuständigkeiten.
7. Das Einliniensystem \_\_\_\_\_, dass eine nichtspezialisierte Unternehmensleitung sämtliche Entscheidungen trifft.
8. Das Mehrliniensystem \_\_\_\_\_, dass für jede Art von Tätigkeiten ein Spezialist vorhanden ist.

## Übungen zur Produktion

### 1.

a) Bitte ergänzen Sie die untenstehende Tabelle mit Hilfe folgender Stichpunkte:

Unternehmen, Kaufen und Verkaufen, Arbeit, Werkstoffe, private Haushalte, Dienstleistungen, öffentliche Haushalte, Sachgüter, Kontrolle, Planung, Betriebsmittel, Verbrauchen, Organisation, Leitung.

Begriff	Erläuterung	Arten
Einrichtungen	Wirtschaftseinheiten	_____ _____ _____
Tätigkeiten	Wirtschaftsprozess = zweckgerichtetes Handeln	Fertigen _____ _____
Leistungserstellung	Kombination von Produktionsfaktoren	Elementarfaktoren: • _____ • _____ • _____ Dispositive Faktoren: • _____ • _____ • _____ • _____
Leistungsverwendung	Güter- und Dienstleistungsverzehr	_____ Rechte _____

b) Die Tabelle informiert über Grundbegriffe aus der Betriebswirtschaftslehre. Wie ist sie gegliedert?

c) Wie würden Sie vorgehen, wenn Sie anhand der Tabelle über diese Begriffe referieren müssten?

– Erstellen Sie zusammen mit Ihrem Nachbarn ein Gliederungsschema für Ihr Referat!

– Vergleichen Sie Ihre Arbeitsergebnisse mit denen der anderen Gruppen!

## 2.

a) Bitte ergänzen Sie den folgenden Text, der eine Antwort auf die Prüfungsfrage darstellt:

### Was sind Werkstoffe?

\_\_\_\_\_, Halb- und Fertigerzeugnisse, die als Ausgangs- und Grundstoffe der Herstellung von Erzeugnissen dienen.

Die Unterscheidung zwischen Rohstoffen, Betriebsstoffen und Hilfsstoffen ist folgende:

- \_\_\_\_\_ werden \_\_\_\_\_ der Fertigfabrikate,
- \_\_\_\_\_, die bei der Produktion verbraucht werden und nicht Bestandteile der Fertigprodukte werden,
- \_\_\_\_\_, die \_\_\_\_\_ der \_\_\_\_\_ werden, aber den Charakter des Produktes nicht bestimmen.

b) Welche Textsegmente enthält der obige Text?

Definition der Werkstoffe, Klassifikation der Werkstoffe, Beschreibung der Werkstoffe

c) Wie ist die Anordnung der Textsegmente?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

## 3

a) Bitte ergänzen Sie die folgende Tabelle!

Faktor	Erläuterung	Beispiele
Arbeit	Einsatz der physischen und psychischen Fähigkeiten des Menschen zur Realisierung der Ziele des Unternehmens	Körperliche und geistige Arbeit
Werkstoffe		
Betriebsmittel		

- b) Worüber informiert die Tabelle?
- c) Wie ist die Tabelle gegliedert?
- d) Wie würden Sie vorgehen, wenn Sie über das Thema referieren müssten?
  - Erstellen Sie zusammen mit Ihrem Nachbarn ein Gliederungsschema für Ihr Referat!
  - Vergleichen Sie Ihre Arbeitsergebnisse mit denen der anderen Gruppen!

#### 4.

a) Ordnen Sie die folgenden Informationsträger so, dass sie eine Vorlage für eine Gliederung zum Thema "Arbeitsproduktivität" darstellen !

Abhängigkeit	Faktor	Beispiel
Leistungsfähigkeit	Körperliche Konstitution Geistige Veranlagung . Ausbildung Erfahrung Lebensalter	Kraft, Geschicklichkeit Intelligenz, Konzentration Lehre, Studium Arbeitswiederholung
Leistungsbereitschaft	Menschlicher Organismus Arbeitsbedingungen Arbeitsentgelt Motivation	Tageszeit, Müdigkeit, Arbeitsplatz, Arbeitsumwelt Lohn, Gehalt, Begeisterung, Überzeugung
Leistungswirksamkeit	Sachmitteleinsatz Organisation Ergonomie	Menschen, Werkzeuge Arbeitsablaufgestaltung Arbeitsverhalten

Mengenrelation: Arbeitsleistung zu Arbeitseinsatz



### Arbeitsproduktivität

- b) Erstellen Sie mit Ihrem Nachbarn zusammen ein Gliederungsschema
- c) Vergleichen Sie Ihre Arbeitsergebnisse mit denen der anderen Gruppen!

5.

a) Bitte ergänzen Sie den folgenden Text, der eine mögliche Antwort auf die folgende Prüfungsfrage darstellt!

**Was versteht man unter Arbeitsbewertung?**

\_\_\_\_\_ man alle Verfahren zur Beurteilung der Arbeitsschwierigkeit.

Ziel der \_\_\_\_\_ die Festlegung eines Arbeitswertes .

Der \_\_\_\_\_ wird als Summe der Anforderungen einer durchzuführenden Arbeitsaufgabe \_\_\_\_\_ .

Die Bestimmung des \_\_\_\_\_ die Grundlage der Festlegung des Lohnsatzes.

Die Arbeitsbewertung kann \_\_\_\_\_ oder \_\_\_\_\_ sein.

Bei der \_\_\_\_\_ werden die Arbeitsverrichtungen in die einzelnen Anforderungen aufgegliedert.

Für jede \_\_\_\_\_ wird eine \_\_\_\_\_ ermittelt.

Aus der Summe der \_\_\_\_\_ ergibt sich dann der \_\_\_\_\_ der einzelnen Verrichtungen.

Bei der \_\_\_\_\_ werden die \_\_\_\_\_ als Ganzes bewertet, d. h. durch globalen Vergleich der Schwierigkeitsgrade in eine bestimmte Stufung gebracht.

b) Welche Textsegmente enthält der obige Text?

Beschreibung der Arbeitsbewertungsverfahren, Klassifikation der Arbeitsbewertung, Definition der Arbeitsbewertung, Beurteilung der Arbeitsbewertung

c) Wie ist die Anordnung der Textsegmente?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

6.

Erläutern Sie mit Hilfe der untenstehenden Tabelle, wie der dort errechnete Akkordverdienst zustandekommt!

Benutzen Sie dabei die Verben:  
berechnen, betragen, sich ergeben, ermitteln

	Zeitakkord
a = Tariflohn/Std. = Akkordgrundlohn	9,60 DM/Std.
a · 1,25 = Akkordrichtsatz	12,00 DM/Std.
Minutenfaktor = $\frac{a \cdot 1,25}{60} = 1_s$	0,20 DM/Std.
Vorgabezeit $t_v$	20 Min./Stck.
tatsächlich gefertigte Menge m in 1 Std.	4
Akkordverdienst in 1 Std.	$V = 4 \cdot 20 \cdot 0,2 = 16,00$ DM/Std.
Beispiel zur Bestimmung des Zeitakkordes	

## 7.

Erläutern Sie den Begriff des Zeitlohns und stellen Sie seine Anwendung und Beurteilung dar!

Ergänzen Sie zuerst die unten abgedruckte Gliederung mit Hilfe der folgenden Stichpunkte und formulieren Sie dann den Text!

Stichpunkte:

Zeitabhängige Lohnform, Entlohnung proportional zur Arbeitszeit, Lohnsatz pro Zeiteinheit konstant, Anwendung bei Arbeiten, die schwer nach Mengen zu erfassen sind, bei häufig wechselnden Arbeiten, bei Präzisionsarbeiten, leichtes Abrechnungsverfahren, Schonung der Betriebsmittel, Ausnutzung der Werkstoffe, Möglichkeiten der qualitativen Arbeitssteigerung, Fehlen des subjektiven Anreizes zur Arbeitssteigerung, alleiniges Risiko für den Betrieb, Unzufriedenheit bei Mitarbeitern mit überdurchschnittlichem Leistungsgrad.

Gliederung

Definition

— \_\_\_\_\_

Beschreibung

— \_\_\_\_\_

— \_\_\_\_\_

Beurteilung

–Vorteile

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

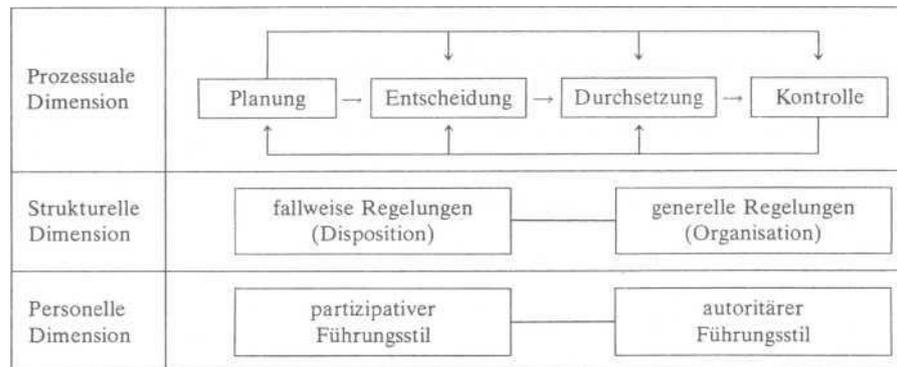
– Nachteile

---

---

**8.**

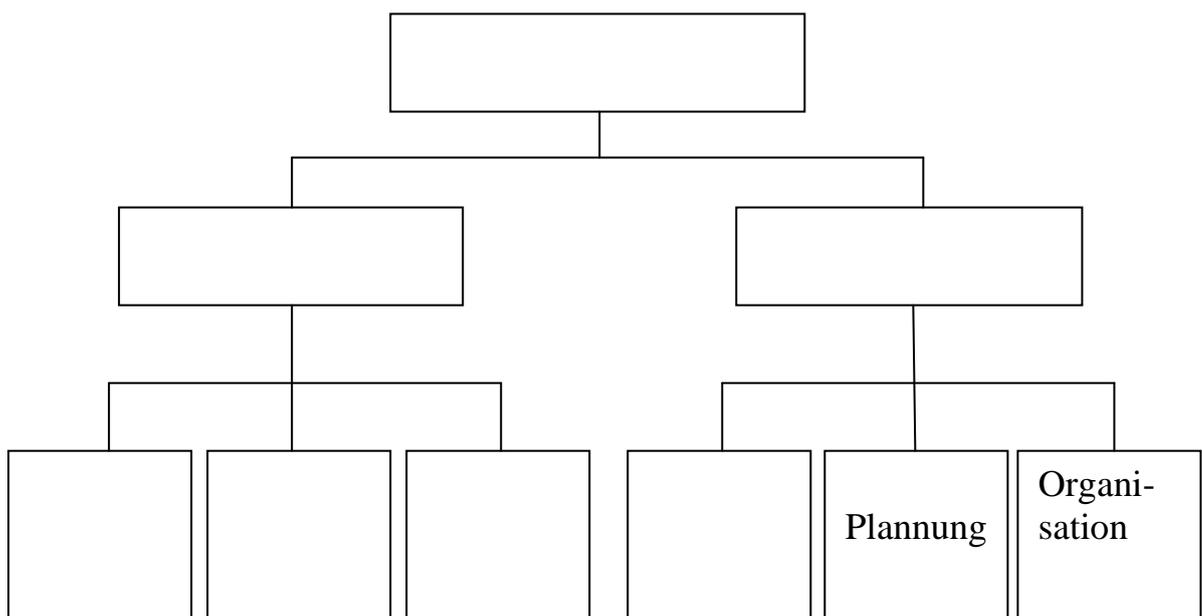
Erläutern Sie den Begriff des Managements und seine Dimensionen!  
Nehmen Sie dabei die Informationen aus dem Text auf S. 95-97 und die untenstehende Tabelle zu Hilfe!  
Erstellen Sie zuerst eine Gliederung!



Die drei verschiedenen Dimensionen des Management

**9.**

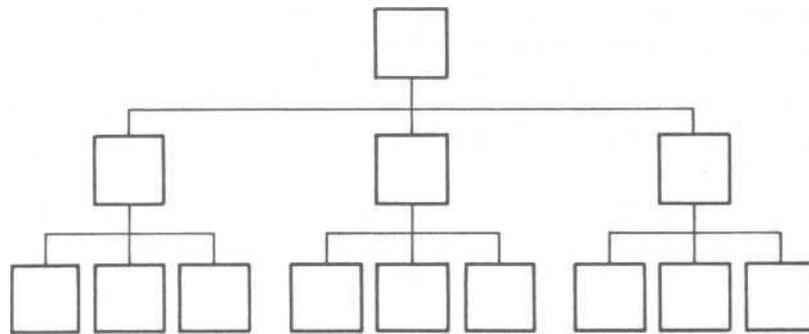
a) Ergänzen Sie das Flussdiagramm der betrieblichen Produktionsfaktoren nach Gutenberg!



- b) Erläutern Sie die betrieblichen Produktionsfaktoren nach Gutenberg mit Hilfe des obigen Diagramms!  
Arbeiten Sie dabei mit Ihrem Nachbarn zusammen!
- c) Vergleichen Sie Ihre Arbeitsergebnisse mit denen der anderen Gruppen!

## 10.

- a) Erläutern Sie anhand des Diagramms und der Stichpunkte das im folgenden dargestellte Organisationssystem!  
Berücksichtigen Sie dabei die Textsegmente "Definition", "Beschreibung", "Beurteilung" und ihre Abfolge!  
Arbeiten Sie mit Ihrem Nachbarn zusammen!



Der Idealtyp des Einliniensystems

System mit einheitlicher Leitung und einheitlichem Auftragsempfang; Linie als Dienstweg für Anordnung, Anruf, Beschwerde; hierarchisches Denken, keine Spezialisierung der Leitung; Einheit der Auftragserteilung; klare Kommunikationswege; klare Kompetenzabgrenzung; leichte Kontrolle; Überlastung der Leitungsspitze; keine direkte Koordination zwischen gleichrangigen Stellen und Instanzen

- b) Vergleichen Sie Ihre Arbeitsergebnisse mit denen der anderen Gruppen!

## 11.

Formulieren Sie die Fragen, die im Rahmen der Zeitanalyse der Netzplantechnik beantwortet werden müssen!  
Nehmen Sie dabei die Informationen aus den Texten auf S. 44-46 zu Hilfe!

## 12.

Erläutern Sie den Begriff des Management by Delegation mit Hilfe der folgenden Stichpunkte:

Führung durch Aufgabendelegation; Ziele: Abbau der Hierarchie und des autoritären Führungsstils; Delegation von Aufgaben mit Kompetenzen und Handlungsverantwortung; keine Rückgabe bzw. Rücknahme der Delegation; Stellenbeschreibung; allgemeine Anwendbarkeit; kaum Abbau der Hierarchie; ungenügende Berücksichtigung des Motivationsaspekts; u. U. Delegation lediglich uninteressanter Routineaufgaben; Vernachlässigung von Querkoordination.

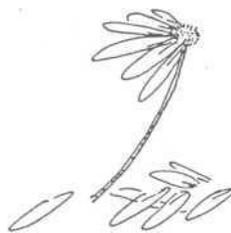
Berücksichtigen Sie dabei die Textsegmente "Definition", "Beschreibung", "Beurteilung" und ihre Abfolge!

### 13.

Erläutern Sie mit Hilfe der folgenden Stichpunkte den Begriff des Management by Objectives:

Führung durch Zielvorgabe und Zielvereinbarung; Ziele: Entlastung der Führungsspitze, Identifikation des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen, systematische Berücksichtigung von Verbesserungsvorschlägen; regelmäßige Ziel-Ergebnisanalyse; objektivierte Personalbeurteilung; leistungsorientierte Bezahlung; regelmäßiger Vergleich von Zielen und Organisation; modernste, umfassendste und am weitesten entwickelte Management-Konzeption; zeitaufwendig; hohe Einführungskosten.

Berücksichtigen Sie die entsprechenden Textsegmente und ihre Abfolge!



## Vokabelverzeichnis

Ablehnung f -, en	отказ
Abrechnungsstufe f -, n	постепенный расчет
Abschluß m -s, -schlüsse	кончание, заключение
abschließen (o,o)	заключать договор, завершать дело
sich abspielen (te,t)	происходить
abstimmen	голосовать, согласовывать
Abweichung f -, -en	отклонение фактических затрат от плановых
Angelegenheit f -, -en	дело
Ankündigung f -, -en	объявление, сообщение
Arbeitgeber m -s, -	работодатель
Arbeitnehmer m -s, -	наемный рабочий
Arbeitserleichterung f -, -en	облегчение работы
Akkordlohn m -löhne	сдельная заработная плата
Aktie f -, -en	акция
akzeptieren (te,t)	признавать что-л.
anbieten (o,o)	предлагать что-л.
Arbeitsgruppe f -, -n	трудоуой коллектив
Aufstiegsmöglichkeit f -, -en	возможность продвижения
Auftrag m, -s, -träge	заказ
aussetzen (te,t)	подвергать чему-л.
ausschalten (te,t)	исключать
Auswirkung f -, -en	воздействие, влияние
beachten (te,t)	обращать внимание, замечать
bedeuten (te,t)	означать, обозначать
beherrschend	господствующий, основной
Belastung f -, -en	нагрузка, дебетование, бремя
sich bemühen (te,t)	трудиться (um+Akk – над чем-л.)
Bemühung f -, -en	старание
Berufstätige m -n, -n	работающий, занятый на работе
berücksichtigen (te,t)	принимать во внимание, учитывать
beschränken (auf A, in D)	ограничивать
Beschluß m -s, Beschlüsse	решение
bestehen (a,a) aus+Dat.	состоять из чего-л.
betreffen (te,t)	касаться, относиться
Betrieb m -(e)s, -e	1. предприятие, производство, завод 2. работа, действие 3. движение, оживление
Betriebsrat m -(e)s, -räte	производственный совет, совет предприятия
bewerten (te,t)	оценивать что-л.
befriedigen (te,t)	удовлетворять
Binnenmarkt m -(e)s, -märkte	внутренний рынок

Bund m -s, Bünde	союз, лига, федерация
Definition f –e, -en	определение, дефиниция
eignen (te,t)	быть присущим, свойственным
Einbeziehung f -, -en	включение, приобщение
Einfluß m, -s, - flüsse	влияние
eingehen (i,a) auf+Akk.	удовлетворять требованиям
eingreifen (i,i)	вмешиваться
einheitlich	единый, единодушный, однородный
einnehmen (a,o)	занимать ч.-л. (место и т.д.)
einschätzen (te,t)	оценивать
Einschränkung f -, -en	ограничение
einstellen (te,t)	прекращать (деятельность, платежи), принять на работу
eintreten (a,e) für+Akk.	заступаться за кого-л., выступать за что-л.
Einvernehmen n, -s, -	(взаимное) соглашение
Einzelunternehmen n –s, -	частное предприятие
entscheiden (ie, ie)	решать, разрешать
entscheidend	решающий
Entscheidung f -, -en	решение
entwickeln (te,t)	развивать
Erfordernis n -s, -se	потребность, требование
Ergiebigkeit f -, -en	доходность, продуктивность, дебит
Erhaltung f -, -en	получение, сохранение
ermöglichen (te,t)	сделать возможным, дать возможность
erörtern (te,t)	обсуждать
ersehen (a,e)	делать выводы
Erscheinung f -, -en	явление, появление
Erweiterung f -, -en	расширение, увеличение
erzeugen (te,t)	производить, изготавливать
Fehlverhalten n, -s, -	неправильное поведение
festlegen (te,t)	устанавливать
Festlegung f -, -en	установление
Fortschritt m –s, -e	успех, прогресс
führen (te,t)	вести, руководить
garantieren (te,t)	обеспечивать, гарантировать
Gefühl n, -e	чувство, эмоция
gegenüberstehen (a, a)	противостоять друг другу
gehören (te,t)zu+Dat.	относиться к чему-л.
Geltende Gesetze	действующие указы (законы, положения)
Gestaltung f -, -en	оформление, изобретение, образование
gewährleisten (te,t)	обеспечивать, гарантировать
Gewerkschaft f -, -en	профессиональный союз
Gewinn m –es, -e	прибыль

gründen (te,t)	основывать
Grundsatz m -s, -sätze	основное правило, принцип
Handlungsfreiheit f -, -en	свобода действий
herausgeben (a,e)	публиковать, издавать
insgesamt	в целом
jeweils	смотря по обстоятельствам, по мере надобности
Kapazität f -, -en	мощность, объем, емкость
Kostenkontrolle f -, -en	контроль за затратами
Kostenplan m -s, -pläne	смета затрат
Kreislauf m -läufe	циркуляция, кругооборот
Kündigung f -, -en	расторжение договора, увольнение
Lebensstandard m, -s, -s	жизненный путь
liefern (te,t)	поставлять
Lohn m, Löhne	зарплата, награда, возмездие
Mitbestimmung f -, -en	участие в управлении
Mißverständnis n -s, -se	недоразумение
niederlegen (te,t)	вносить (в план)
Nutzungsdauer f -, -n	срок эксплуатации, срок службы
Personalproblem n -s, -e,	проблема персонала
Regieanweisung f -, -en	указание
Rechnung f -, en	расчет, учет, отчет
Recht n -s, -e	право
sichern (te,t)	обеспечивать, гарантировать
Sozialpolitik f -, -	социальная политика
Steigerung f -, -en	повышение, увеличение, усиление
Stellenbildung f -, -en	образование мест
streben (te,t) nach+Dat.	стремиться к чему-л.
Tarif m, -s, -e	тариф
umfassen (te,t)	охватывать, заключать, содержать
Umsetzung f -, -en	осуществление, претворение в жизнь
Umstellung f -, -en	перестановка, перестройка
ungerecht	несправедливо
unterbinden (a,u)	препятствовать
unterwerfen (a,o)	1. подчиняться, покорять 2. подвергать
Überlegung f -, -	размышление, рассуждение
Veränderung f -, -en	изменение

Verband m –s, Verbände	союз, общество
verbinden (a,u)	связывать
Vereinigung f -, -en	объединение
Verfassung f -, -en	основной закон, устав
Verlust m –s,-e	потеря, убыток
veröffentlichen (te,t)	публиковать, издавать
Verrechnung f -, -en	расчет, перерасчет, подсчет
versagen (te,t)	отказываться от чего-л.
Verteilung f -, -en	распределение, раздача
Vertrag m –s, Verträge	договор, контракт
Vertretung f -, -en	представительство, замещение
verwirklichen (te,t)	осуществлять
vorschalten (te,t)	предусматривать заранее, осуществлять
vorschreiben (ie,ie)	предписывать
Vorschrift f -, -en	предписание, положение
wahlberechtigt	имеющий право голоса
Weltanschauung f -, -en	мировоззрение
Widerstand m -s, -stände	сопротивление
wirken (te,t) auf+Akk.	оказывать влияние
zählen (te,t) zu + Dat.	считать кого (что)-л. кем (чем)-л.
zusammenschließen (o,o)	объединять

## Quellenverzeichnis

Карцева С.Д., Полякова Л.В. Немецкий в твоей профессии Учебно-методическое пособие по немецкому языку для студентов. Саратов: Поволжский кадровый центр, 1994. – 78 с.

Кажанова З.Н., Ильина И.Е., Ершова Н.Б. Немецкий язык для экономистов (Сферы предпринимательской деятельности): Учеб. пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. -68 с.

Мертешова Т.С., Григорьева В.С., Белаш Е.С. Business auf Deutsch: Учеб. пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 1998. -80 с.

Rosemarie Buhlmann, Anneliese Fearnс Einführung in die Fachsprache der Betriebswirtschaft: Goethe-Institut München Ref. 42- Arbeitsstelle für wissenschaftliche Didaktik, 1989.-210 S.