Deutsch

Wirtschaftsdeutsch von A-Z

Kommunikation und Fachwortschatz in der Wirtschaft

NEU

Orientiert sich am europäischen Referenzrahmen

Rosemarie Buhlmann
Anneliese Fearns
Eric Leimbacher

Langenscheidt

Kommunikation und Fachwortschatz in der Wirtschaft

Wirtschaftsdeutsch von A-Z

Lehr- und Arbeitsbuch (Neubearbeitung)

von
Rosemarie Buhlmann
Anneliese Fearns
und
Eric Leimbacher

Langenscheidt

Berlin · München · Wien · Zürich · New York

Layout/Idee Herman Bentele, Yvonne Steinke; Konstanz

Visuelle Konzeption/Gestaltung Yvonne Steinke

Fotos Rosemarie Buhlmann, außer den im Quellenverzeichnis genannten

Dank Autoren und Verlag danken den Erprobungsklassen und ihren Lehrern

Hinweise zur Rechtschreibung Dieses Werk folgt der reformierten Rechtschreibung. Ausnahmen bilden Texte und Realien, bei denen historische, künstlerische, philologische oder lizenzrechtliche Gründe einer Änderung entgegenstehen.

Umwelthinweis: gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

© 2008 Langenscheidt KG, Berlin und München.
Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf deshalb der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Satz: Franzis print & media GmbH, München
Druck: CornelsenStürtz, Berlin
Bindung: Stein + Lehmann, Berlin

Printed in Germany
ISBN 978-3-468-**49869**-5

10020

	Steckbrief		Für den Lehrer	4
			Für den Lerner	6
1	Management	**A**	Was tut ein Manager?	10
		B	Wonach richten sich Manager?	14
		C	Wo sind Manager tätig?	22
		D	Wie sind Unternehmen organisiert?	28
		E	Reflexion und Überprüfung	38
2	Managementumfeld	**A**	Wo können Manager nicht allein entscheiden?	44
		B	Wo können Manager nicht frei entscheiden?	56
		C	Wie motivieren Manager?	62
		D	Reflexion und Überprüfung	68
3	Marketing	**A**	Was braucht der Kunde?	74
		B	Was muss man über den Markt wissen?	82
		C	Wer teilt sich den Markt auf?	90
		D	Reflexion und Überprüfung	94
4	Produkt- und Preismix	**A**	Wem soll was wie verkauft werden?	100
		B	Was soll verkauft werden?	104
		C	Zu welchen Bedingungen soll verkauft werden?	114
		D	Reflexion und Überprüfung	120
5	Distributions- und Kommunikationsmix	**A**	Wie kommt das Produkt zum Kunden?	126
		B	Wie soll das Produkt kommuniziert werden?	142
		C	Reflexion und Überprüfung	152
6	Rechtsformen von Unternehmen	**A**	Was muss man vor der Wahl der Rechtsform wissen?	158
		B	Warum volles Risiko?	160
		C	Volles Risiko und erleichterte Kapitalbeschaffung?	162
		D	Wie viel Risiko und woher das Kapital?	168
		E	Reflexion und Überprüfung	182
	Zu guter Letzt		Lösungen	186
			Register	189
			Literaturnachweis und Quellenverzeichnis	191

Wirtschaftsdeutsch von A-Z

Steckbrief

Wirtschaftsdeutsch von A-Z

ist ein Lehrbuch mit integriertem Arbeitsheft im Berufs- und Ausbildungsfeld Wirtschaft. Es lässt sich sowohl kurstragend als auch kursbegleitend einsetzen. Ausgehend von Alltagswissen, erklärt es anhand von Praxis- und Fallbeispielen Fachterminologie, definiert sie und übt sie ein.

Bei der vorliegenden Auflage handelt es sich um eine Neubearbeitung. Diese verfolgt das bewährte Konzept vorhergehender Auflagen und berücksichtigt die wesentlichen Neu- und Weiterentwicklungen in Theorie und Praxis der Unternehmensführung und des Marketings. Das Lehrbuch greift insbesondere die durch den europäischen Erweiterungs- und Einigungsprozess bedingten, wesentlichen Entwicklungen im Bereich der Umsetzung europäischen Rechts in deutsches Recht auf – dies betrifft vor allem das Management und die Wahl der Rechtsform.

◗ Wirtschaftsdeutsch von A-Z wendet sich an Manager und Mitarbeiter in ausländischen Firmen, die Kontakte zu Unternehmen im deutschsprachigen Raum haben oder aufnehmen wollen. Es wendet sich auch an ausländische Mitarbeiter und Praktikanten in deutschsprachigen Firmen und an Studierende wirtschaftswissenschaftlicher Fachrichtungen. Für Interessenten an Wirtschaftsdeutschprüfungen (z.B. die Prüfung Wirtschaftsdeutsch International) liefert es eine solide terminologische Grundlage und wesentliche landeskundliche Informationen.

◗ Wirtschaftsdeutsch von A-Z setzt Deutschkenntnisse voraus, wie sie z. B. das „Zertifikat Deutsch" bestätigt oder wie sie mit ca. 350 Stunden Deutschunterricht erreicht werden.

◗ Wirtschaftsdeutsch von A-Z vermittelt praxisorientiert in sechs Kapiteln ca. 500 wichtige Fachbegriffe. Der Lernende kann damit seine allgemeinsprachliche Kompetenz so erweitern, dass er in der Lage ist, sich im berufsbezogenen bzw. fachsprachlich geprägten Umfeld angemessen auszudrücken – die Fachbegriffe erleichtern ihm auch den Zugang zu entsprechenden Texten. Sie sind mithilfe von Experten aus der Wirtschaft unter dem Aspekt ihrer Nützlichkeit bzw. Unentbehrlichkeit für die Praxis ausgewählt. Auf diese Weise wird einerseits innerbetriebliches Geschehen im deutschsprachigen Raum abgebildet, andererseits werden zwischenbetriebliche Vorgänge nachvollzogen. Einflüsse des EU-Binnenmarktes auf die wirtschaftliche Entwicklung und aktuelle Trends, wie sie z. B. durch Sozial- und Umweltpolitik bedingt sind, werden ebenso berücksichtigt wie interkulturelle Aspekte. Dabei wird von Verhältnissen ausgegangen, wie sie z. B. auf dem europäischen oder amerikanischen Käufermarkt gegeben sind. Die spezifisch deutschen landeskundlichen Informationen sind hauptsächlich in den Praxisbeispielen aus der deutschen Wirtschaft, in Aussagen deutscher Manager und in aktuellen Texten enthalten.

◗ Wirtschaftsdeutsch von A-Z verbindet Lexikon, Lehr- und Arbeitsbuch: Die Fachlexik wird anhand von Praxis- und Fallbeispielen eingeführt und eingeübt, die Bezug auf Wissen und Erfahrung des Lerners nehmen. Ebenso werden Grafiken, Tabellen und Diagramme für den Lernprozess und dessen Überprüfung (Testseite) genutzt. Die für die behandelten Themen unerlässlichen Fachtermini werden im Lexikon definiert. Die Wortschatzarbeit ist entscheidungsorientiert, handlungsbezogen und fachlich ausgerichtet. Dabei werden auch Lern- und Arbeitsstrategien ausgebaut und in speziellen Übungen reflektiert (Strategieseite).

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

◗ Wirtschaftsdeutsch von A-Z ist sowohl zum Selbststudium als auch für den Klassenunterricht geeignet. Im Klassenverband hängt der Lernerfolg wesentlich davon ab, dass die Lernenden bestimmte Arbeitsschritte selbstständig vollziehen, anschließend ihre Arbeitsergebnisse im Plenum vergleichen und so zur Reflexion des eigenen Lernwegs kommen. Hierbei sind die Diskussionen der Lernenden über ihre selbst gefundenen Lösungen im Plenum – insbesondere bei den zahlreichen Ja/Nein-Aufgaben – oft sehr viel wichtiger als eine Übereinstimmung mit den Vorschlägen im Lösungsschlüssel.
Wichtig sind also nicht nur die Lernergebnisse, sondern auch der Lernprozess. Am Ende des Lernwegs stehen, wenn möglich, Aufgaben zum Vergleich der neu erfahrenen wirtschaftlichen Gegebenheiten und Verhältnisse mit denen des heimatlichen Wirtschaftssystems. Diese Aufgaben zielen nicht auf eine perfekte mündliche Darstellung der entsprechenden Verhältnisse und Unterschiede ab, sondern dienen einer erneuten Anwendung der Fachbegriffe in einem Kontext, der den Lerner persönlich betrifft, der Reflexion der Unterschiede und damit auch der verständnisfördernden, wirtschaftsbezogenen interkulturellen Kommunikation.

◗ Der Aufbau von Wirtschaftsdeutsch von A-Z ist weitestgehend bedingt durch fachliche Progressionsprinzipien. Da es in der heutigen Betriebswirtschaftslehre Gesamtdarstellungen sowohl unter dem Aspekt des Managements als auch unter dem Aspekt des Marketings gibt, ist ein Einstieg in die Arbeit mit Wirtschaftsdeutsch von A-Z sowohl über

Kapitel 1 (Management) als auch über
Kapitel 3 (Marketing) möglich. Auch denkbar ist ein Einstieg über
Kapitel 6 (Rechtsformen von Unternehmen).

Wenn es keine zwingenden Gründe dagegen gibt, sollte in der vorgegebenen Reihenfolge gearbeitet werden. Das garantiert einen problemlosen Aufbau des Fachwortschatzes. Sollten bei der Umstellung Lexikprobleme auftreten, dann lässt sich die Erklärung für die entsprechenden Begriffe über das Register auffinden.

◗ Die Kapitel von Wirtschaftsdeutsch von A-Z sind unter Berücksichtigung thematischer und lernpsychologischer Gesichtspunkte in überschaubare Lernpensen gegliedert (A, B, C ...). Diese Gliederung ist in der Kapitelübersicht ausgewiesen. Innerhalb der Einteilung A,B,C ... können bis zu 6 Themen subsumiert sein, die in der lebenden Kolumne durch arabische Ziffern gekennzeichnet sind.

◗ Wirtschaftsdeutsch von A-Z ist das Ergebnis der Zusammenarbeit von Managern mit langer Berufserfahrung, Hochschullehrern, Deutsch-als-Fremdsprache-Didaktikern mit Erfahrung im In- und Ausland und Kommunikationsdesignern. Es wurde über einen längeren Zeitraum mit unterschiedlichen Zielgruppen erprobt und unter Berücksichtigung der Rückmeldungen aus dem Unterricht gestaltet.

Wirtschaftsdeutsch von A-Z

Steckbrief

Lieber Leser, liebe Leserin! Die Idee zu dem vorliegenden Buch war folgende:

- Sie wollen sich schnell und sicher auf Kommunikation im deutschsprachigen Wirtschaftsraum oder in einer deutschen Firma im Ausland vorbereiten, sich in Ausbildung und Studium wesentliche praxisbezogene Bereiche erschließen oder Ihre Kenntnisse in Wirtschaftsdeutsch erweitern und durch eine entsprechende Prüfung nachweisen.

- Sie haben mittlere bis gute Deutschkenntnisse. Sie haben Interesse an wirtschaftlichen Zusammenhängen in deutschsprachigen Ländern bzw. verfügen über Kenntnisse in Ihrem heimatlichen wirtschaftlichen Umfeld.

- Sie haben Ansprüche an Lehrmaterialien in Bezug auf Informationsgehalt, Fachlichkeit, Verlässlichkeit, Effizienz und intellektuelles Niveau.

- Sie sind interessiert an ganzheitlichem Lernen, das Ihre persönlichen Interessen berücksichtigt, Ihnen ermöglicht, über die Verarbeitung neuer Informationen und den Ausbau von Lernstrategien bei relativ geringem Arbeitseinsatz einen optimalen Lernerfolg zu erreichen, und das obendrein noch Spaß macht.

Deshalb haben wir das Buch folgendermaßen gestaltet:

- Wirtschaftsdeutsch von A-Z bietet Ihnen Informationen und die wichtigste Fachterminologie zu den Themen

Management
Marketing
Rechtsformen von Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Verhältnisse im deutschsprachigen Raum.

- Wirtschaftsdeutsch von A-Z berücksichtigt unterschiedliche Perspektiven, die des Insiders, der in einer deutschen Firma tätig ist, und die des Outsiders, der in seinem Heimatland Kontakt mit Firmen im deutschsprachigen Raum hat oder aufnehmen soll. Es berücksichtigt auch die Verhältnisse in Betrieben unterschiedlicher Größe und unterschiedlicher Branchen.

- Wirtschaftsdeutsch von A-Z bietet Informationen und Fachterminologie praxisbezogen und überschaubar in wirtschaftlichen Zusammenhängen und in betriebliche Bezugsfelder eingebettet.

- Wirtschaftsdeutsch von A-Z bietet Ihnen Informationen und die wichtigste Fachterminologie in Texten aus der beruflichen Praxis und der fachlichen Ausbildungssituation:

In Praxisbeispielen wird über Ereignisse aus dem Wirtschafts- und Firmenalltag berichtet. In Fallbeispielen werden exemplarisch betriebliche Situationen und Probleme dargestellt. In Checklisten sind Kriterien für betriebliche Entscheidungen repräsentiert. Gesetzestexte, Auszüge aus Verhandlungen, Werbetexte, Ausschnitte aus Zeitungen und Zeitschriften und aus der Fachliteratur bieten unterschiedliche Perspektiven betrieblicher und wirtschaftlicher Sachverhalte. Tabellen, Diagramme, Schaubilder und Schemata bieten Organisationshilfen für das Erlernte.

- Wirtschaftsdeutsch von A-Z bietet Ihnen Definitionen wesentlicher Fachbegriffe im „Lexikon". Das Register ermöglicht einen schnellen Zugriff auf Fachbegriffe.

- Wirtschaftsdeutsch von A-Z präsentiert die Fachbegriffe so, dass sie für Sie ohne Weiteres verständlich werden, wenn Sie die einzelnen Kapitel der Reihe nach durcharbeiten. Wenn Sie eine andere Reihenfolge wählen, können Sie das Register zu Hilfe nehmen.

◗ Wirtschaftsdeutsch von A-Z bietet Ihnen Übungen, die an Ihr fachliches Interesse appellieren und Entscheidungen verlangen. Das Buch enthält auch Aufgaben, die Ihnen über den Vergleich von betrieblicher Praxis und wirtschaftlichen Gegebenheiten im deutschsprachigen Raum mit denen Ihres Heimatlandes Übereinstimmungen und Unterschiede bewusst machen und Ihnen weitere Möglichkeiten zur Anwendung der Fachterminologie geben. Viele dieser Übungen zielen auch auf die Entwicklung von Strategien ab. Spezielle Übungen zur Entwicklung dieser Strategien finden Sie im Teil „Reflexion und Überprüfung" am Ende eines jeden Kapitels.

◗ Wirtschaftsdeutsch von A-Z ist so konzipiert, dass Sie es allein durcharbeiten können. Sie beginnen dann mit einem Fall- oder Praxisbeispiel, das Sie in die Thematik einführt und zu den notwendigen Fachbegriffen hinführt. Anschließend üben Sie den Fachwortschatz in Verbindung mit den erforderlichen Definitionen und mit Praxisbeispielen ein. Schreiben Sie die Lösung von Aufgaben und Übungen immer aus. Schreiben dient Ihrem Lernprozess!

◗ Wirtschaftsdeutsch von A-Z bietet Ihnen zur Überprüfung Ihrer Arbeitsergebnisse bei den meisten Übungen Lösungen. Schlagen Sie diese Lösungen erst nach der Bearbeitung einer Aufgabe nach! Dabei werden Sie möglicherweise feststellen, dass sich die im Buch angegebenen Lösungen bei den „Ja/Nein-Aufgaben" (Alle Informationen sind richtig. Können Sie sie dem Text entnehmen?) nicht mit Ihren Entscheidungen decken. Dies ist durch Ihren Informationsstand und Ihre persönlichen Perspektiven bedingt. Notieren Sie in solchen Fällen Argumente für beide Lösungsmöglichkeiten. Anschließend können Sie Ihren Lernerfolg auf der Testseite (Reflexion und Überprüfung) am Ende eines jeden Kapitels überprüfen.

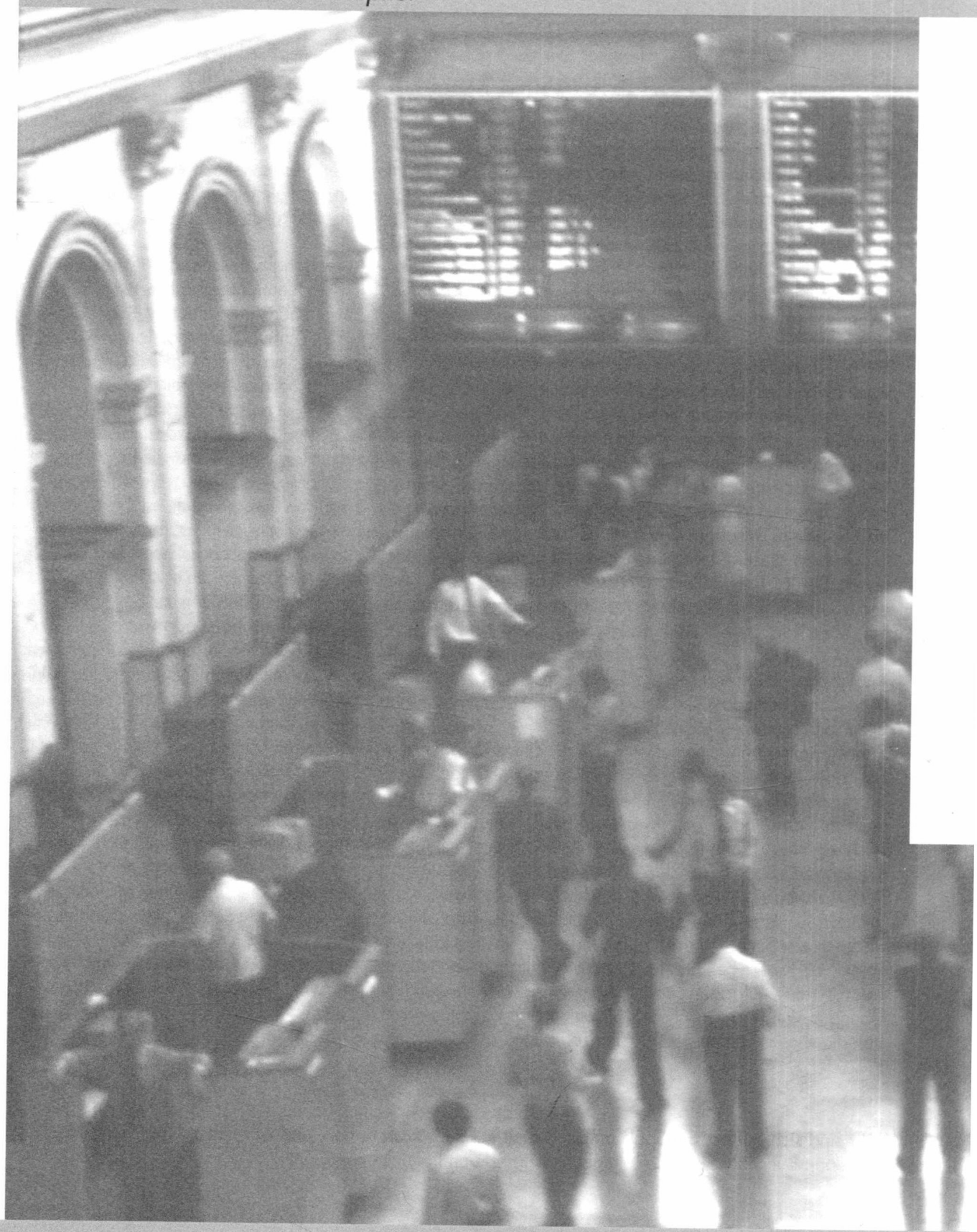
◗ Die Arbeit mit Wirtschaftsdeutsch von A-Z macht mehr Spaß, wenn Sie sich einen Lernpartner unter Kollegen oder Freunden suchen und mit ihm das Buch zusammen durcharbeiten. Haben Sie die Möglichkeit, in Ihrer Firma oder an der Universität einen Kurs in Wirtschaftsdeutsch anzuregen, so tun Sie es! Der Unterricht bietet Möglichkeiten zur Teamarbeit: Diskussionen über Lernergebnisse verstärken den Lernerfolg, Perspektiven, die die anderen Kursteilnehmer einbringen, vertiefen Ihre Auseinandersetzung mit der Materie.

◗ Wirtschaftsdeutsch von A-Z bietet Ihnen Übungs- und Arbeitsformen, die Ihnen vielleicht nicht vertraut sind. Lassen Sie sich darauf ein! Nutzen Sie bei der Arbeit mit dem Buch Ihre persönlichen Lernstrategien und ergänzen Sie damit Lernformen, die Ihnen möglicherweise neu sind! Sind Sie es gewohnt, sich beim Lernen einer Fremdsprache ein persönliches Glossar anzulegen, so tun Sie es. Pflegen Sie sich Notizen zu Bezugswörtern und Gedankenfolgen bei Ihrer Auseinandersetzung mit neuem Material beim Erlernen einer Fremdsprache zu machen, so tun Sie es auch beim Durcharbeiten dieses Buches! Mobilisieren Sie also alle Lernstrategien, an die Sie gewöhnt sind, und ergänzen Sie damit die Strategien, die Ihnen in diesem Buch geboten werden.

Wir sind sicher, dass Sie Spaß an der Arbeit mit dem Buch haben, und wünschen Ihnen viel Erfolg!
Ihr Team: Buhlmann, Fearns, Leimbacher, Bentele und Steinke

1 Management

Das finden Sie in diesem Kapitel



A	Was tut ein Manager?	**1**	Managementaufgaben	10
		2	Managerkompetenzen	12
B	Wonach richten sich Manager?	**1**	Merkmale von Spitzenunternehmen	14
		2	Unternehmensziele	21
C	Wo sind Manager tätig?	**1**	Sach- und Dienstleistungsunternehmen	22
		2	Groß- und mittelständische Unternehmen	26
D	Wie sind Unternehmen organisiert?	**1**	Organisationsstrukturen	28
		2	Managementkonzepte	32
E	Reflexion und Überprüfung	**1**	Die Strategieseite	38
		2	Die Testseite	40

Seite

1A

Was tut ein Manager?

Arbeitstag eines Managers einer mittelständischen Gießerei

„Ich treffe im Büro in der Regel um 8 Uhr ein. Dann sind nach meinen Beobachtungen ungefähr 60 Prozent des Arbeitstages ... Besprechungen, Abstimmungen, Konferenzen. 20 Prozent Erarbeitung (Verarbeitung) von eingehenden Informationen, d. h. also auch Post erledigen. Und die übrigen 20 Prozent wird dann an Projekten gearbeitet."

Aufgabe 1

Nebenstehend finden Sie Ergebnisse von Praxisuntersuchungen zu Managertätigkeiten in kleinen und mittleren Unternehmen. Treffen diese auf das zu, was der Manager oben über seinen Arbeitstag sagt? Arbeiten Sie mit Ihrem Nachbarn zusammen und vergleichen Sie anschließend Ihre Arbeitsergebnisse im Plenum!

	ja	nein
Der Manager hat keinen festen Arbeitsplatz		
Der Manager ist mehr als nur Leiter		
Der Manager kommuniziert hauptsächlich mündlich, er lebt von sozialen Kontakten (der Manager ist weniger als ein Fünftel der Arbeitszeit allein)		
Kontakte mit Untergebenen dominieren, es folgen Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten		
Der Arbeitstag des Managers ist äußerst zerstückelt, setzt sich aus vielen kurzen, meist ungeplanten Episoden zusammen		
Der Arbeitsablauf ist durch häufige Unterbrechungen gekennzeichnet, was nur kurzzyklische Arbeitstakte erlaubt		

Aus dem Arbeitstag eines Managers einer Gießerei mit 100 Mitarbeitern:

8.00: Raphael Berger betritt das Gebäude und erhält schon auf dem Weg zu seinem Büro von Ralf Dahm, einem Mitarbeiter aus der Kalkulation, einen Hinweis auf eine Störung bei dem in Entwicklung befindlichen Computersystem. Danach geht er zu seinem Schreibtisch,

8.12: wo ihn der Anruf eines Mitarbeiters erreicht, der einen Austausch der Auszubildenden vorschlägt.

8.15: Direkt im Anschluss daran ruft er einen seiner Meister, Herrn Gallus, an, um ihm eine Anweisung technischer Art zu geben.

8.16: Dann startet er den in seinem Büro befindlichen Computer, der ihm die Ergebnisse der während der Nacht erfassten und verarbeiteten Fertigungsdaten ausdruckt, um die Probleme, von denen Ralf Dahm berichtet hat, selbst zu beobachten, und

8.19: stellt dann Dahm telefonisch dazu eine Frage.

8.20: Berger telefoniert mit einem zweiten Meister (Kraft), um von ihm eine Information über den Produktionsfortschritt in einem bestimmten Bereich zu erhalten.

8.21: Nun beginnt er, seine E-Mails zu bearbeiten. Dies dauert mit den folgenden Unterbrechungen etwa 12 Minuten.

8.22: Als Reaktion auf eine der Mails telefoniert Berger mit Meister Gallus und stellt ihm eine Frage.

8.23: Dann stellt er Meister Kraft dieselbe Frage.

8.25: Berger ruft den Entwicklungsingenieur des Computersystems (den er auch privat sehr gut kennt) an und spricht mit ihm über die aufgetretene Störung.

8.26: Der Betriebsleiter meldet sich telefonisch. Berger gibt ihm Anweisungen in der mit den Meistern bereits besprochenen Angelegenheit.

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

8.29: Berger sieht durch die offene Tür seines Büros, wie ein Mitarbeiter des Nachbarbetriebes das Bürogebäude betritt, und steht auf, um ihm entgegenzutreten. Beide unterhalten sich kurz auf dem Flur über allgemeine Probleme, bevor der Besucher seine ursprünglich geplante Unterredung mit Mitarbeitern der Fertigung beginnt.

8.31: Berger telefoniert mit Meister Groll, um ihn zu sich zu bestellen.

8.32: Sie führen ihre Besprechung auf dem Flur, da Groll eintrifft, als Berger gerade auf dem Weg in das kaufmännische Büro ist. Berger trifft eine Entscheidung über das weitere Vorgehen in einer produktionstechnischen Angelegenheit.

8.33: Berger sucht die Buchhalterin in ihrem Büro auf. Sie erkundigt sich nach seiner kranken Sekretärin, daraus entwickelt sich eine kurze Unterhaltung über deren Gesundheitszustand.

Aufgabe 2

Welche der Ergebnisse aus den Praxisuntersuchungen auf S. 10 treffen auf die Tätigkeiten von Raphael Berger zu?

Aufgabe 3

In Arbeitsstudien wurden folgende Tätigkeiten als typisch für Manager beobachtet. Können Sie sie in den oben angegebenen Tätigkeiten von Raphael Berger wiederfinden? Arbeiten Sie mit Ihrem Nachbarn zusammen und vergleichen Sie anschließend Ihre Arbeitsergebnisse im Plenum!

	ja	nein
Informationen austauschen		
Papierkram bzw. Korrespondenz erledigen		
Planen		
Entscheiden		
Kontrollieren		
Soziale Kontakte pflegen / Politik machen		
Motivieren		
Disziplinieren		
Konflikte handhaben		
Personal beschaffen und entwickeln		

Welche Fähigkeiten brauchen Manager?

Manager sind erfolgreich, wenn sie über bestimmte Kompetenzen verfügen, z. B. über:

- technische Kompetenz: Sachkenntnis und Fähigkeit, theoretisches Wissen und Methoden auf den konkreten Einzelfall anzuwenden
- soziale Kompetenz: Fähigkeit, mit anderen Menschen effektiv zusammenzuarbeiten, sowohl als Leiter als auch als Mitglied einer Gruppe
- konzeptionelle Kompetenz: Fähigkeit, Probleme im Zusammenhang zu erkennen, Lösungsansätze zu finden und Prozesse zu koordinieren und ganzheitlich zu denken

1A

Was tut ein Manager?

Aufgabe 1

Welche dieser drei Kompetenzen (S. 11 unten) lässt Raphael Berger in den folgenden Tätigkeiten erkennen?

8.32 _____

_____

8.33 _____

_____

8.36 _____

_____

8.32: Sie führen ihre Besprechung auf dem Flur, da Groll eintrifft, als Berger gerade auf dem Weg in das kaufmännische Büro ist. Berger trifft eine Entscheidung über das weitere Vorgehen in einer produktionstechnischen Angelegenheit.

8.33: Berger sucht die Buchhalterin in ihrem Büro auf. Sie erkundigt sich nach seiner kranken Sekretärin, daraus entwickelt sich eine kurze Unterhaltung über deren Gesundheitszustand.

8.34: Auf dem Rückweg zu seinem Büro wird er noch einmal von Groll, der in der Tür stehen geblieben war, zu den eben erörterten Themen befragt.

8.35: Kaum in sein Büro zurückgekehrt, erhält er einen Anruf von Meister Gallus, der eine Information haben möchte.

8.36: Nach einem Blick auf den laufenden Computerausdruck informiert er Dahm telefonisch über seine Beobachtungen und erörtert dann mit ihm ein damit in Zusammenhang stehendes Personalproblem.

Aufgabe 2

Nebenstehend finden Sie ein Stellenangebot der Firma Lotus. Welche Managerkompetenzen stehen hinter dem Anforderungsprofil? Arbeiten Sie mit Ihrem Nachbarn zusammen und vergleichen Sie anschließend Ihre Arbeitsergebnisse im Plenum!

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

Lotus Handverlesene Mitarbeiter

Leiter Fertigungsvorbereitung

1. Die Lotus AG erweitert ihre Fahrzeugproduktion.

Gesucht wird der Leiter Fertigungsvorbereitung.
Der richtige Bewerber hat Erfahrungen in einer Führungsposition in einer verwandten Branche und kann auf erstklassige Erfahrungen
2. in sämtlichen Bereichen der Fertigungsvorbereitung verweisen.
3. Die Fähigkeit, Programme durchzuführen, Mitarbeiter zu motivieren und Effektivität und Rentabilität zu maximieren, ist für diese Position grundlegend.
Für diese Schlüsselstellung im Bereich Fertigung wird dem richtigen Bewerber ein attraktives Gehalt geboten.

Bewerbungen mit Lebenslauf
und Beschreibung des beruflichen Werdegangs sind zu richten an
N.S. Kemper, Personalabteilung
Lotus AG, Postfach
D-70112 Stuttgart

Lotus

Autos - von Hand gemacht

Aufgabe 3

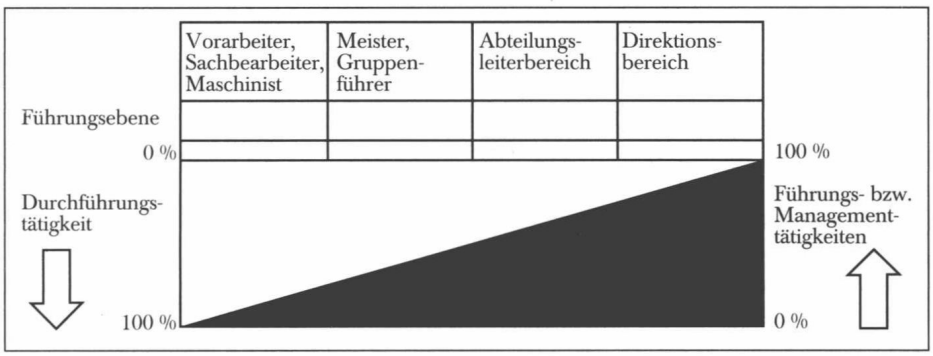
Der „Arbeitstag von Raphael Berger" wird in der Literatur als Beispiel für Aktivitäten von Managern aus mittelgroßen Betrieben zitiert.
Wie stellen Sie sich die Aktivitäten eines Managers in einem Betrieb mit 25 Mitarbeitern vor? Nehmen Sie dabei, wenn nötig, die Informationen zu allgemeinen Manageraktivitäten auf den vorangegangenen Seiten zu Hilfe.
Informieren Sie sich anschließend gegenseitig über Ihre Vorstellungen!

Aufgabe 4

Welche Managementfähigkeiten werden in Ihrem Land besonders geschätzt?
Informieren Sie kurz das Plenum!

Managementebenen

Managementfunktionen werden auf allen Hierarchieebenen des Unternehmens ausgeübt. Die Anteile leitender und ausführender Funktionen ändern sich innerhalb der Hierarchieebenen des Betriebs:



Aufgabe 5

Wie viele Managementebenen sind im Betrieb von Herrn Berger in den Texten auf den Seiten 10–12 erkennbar?

Traditionell werden folgende Managementebenen unterschieden:

- das Top (oder Upper) Management (oberste Unternehmensleitung)
- das Middle Management (mittlere Führungsebene, z. B. Abteilungsleiter)
- das Lower Management (untere Führungsebene, z. B. Meister)

Lexikon

Betrieb, der, -e **Unternehmen, das, –** **Unternehmung, die, -en**	komplexes System, das Sachgüter und/oder Dienstleistungen für den Bedarf anderer bereitstellt
Manager, der, –	Führungskraft, die gegenüber einer Gruppe im Betrieb weisungsbefugt ist
Management, das, o. Pl.*	als Institution: Personen in der Unternehmenshierarchie, die Führungsaufgaben wahrnehmen und gegenüber anderen Mitarbeitergruppen Weisungsbefugnis haben als Funktion: die Wahrnehmung aller zur Steuerung eines Unternehmens notwendigen Aufgaben
Top Management, das, o. Pl.*	oberste Unternehmensleitung
Middle Management, das, o. Pl.*	mittlere Führungsebene
Lower Management, das, o. Pl.*	untere Führungsebene

* o. Pl. = ohne Plural und bedeutet, dass der Fachbegriff in der Regel im Singular benutzt wird

Wonach richten sich Manager?

Faktoren erfolgreicher Unternehmensführung

Anfang der Achtzigerjahre des vorigen Jahrhunderts untersuchten Peters und Waterman 43 erfolgreiche amerikanische Großunternehmen wie z. B. IBM, Hewlett-Packard, Boeing, Procter & Gamble, McDonald's, Johnson & Johnson etc. Sie stellten fest:
„Das überragende Kennzeichen dieser Unternehmen ist die aus fest gefügten Überzeugungen erwachsende Intensität der Firmenkultur. Während unserer ersten Interviewreihe konnten wir sie fast mit Händen greifen. Über Menschen wurde in einer ganz anderen Sprache gesprochen. In Bezug auf regelmäßige, eigenständige Mitarbeit bestanden ganz andere Erwartungen. Die Liebe zum Produkt und zum Kunden war spürbar."

Aufgrund ihrer Interviews und Recherchen hielten Peters/Waterman die folgenden acht Grundtugenden als Faktoren erfolgreicher Unternehmensführung fest:

- Primat des Handelns
„Probieren geht über studieren." Aufgaben werden analysiert und rasch angepackt; es wird ständig experimentiert, auch auf die Gefahr hin, Fehler zu machen.

- Nähe zum Kunden
„Der Kunde ist König." Die Ideen und Wünsche der Kunden werden ernst genommen, oft entstehen daraus neue Produktideen.

- Freiraum für Unternehmertum
„Wir wollen lauter Unternehmer." Führungstalente werden gefördert, Spielraum für Kreativität und Risikobereitschaft wird gewährt.

- Produktivität durch Menschen
„Auf den Mitarbeiter kommt es an." Die Mitarbeiter werden als die eigentliche Quelle der Qualität und Produktivität betrachtet. Vertrauen in die Mitarbeiter verbessert Arbeitsabläufe und Produkte.

- Sichtbar gelebtes Wertesystem
„Wir meinen, was wir sagen – und tun es auch." Werte wie Qualität, Kundenpflege, Zuverlässigkeit bestimmen das Handeln des Unternehmens.

- Bindung an das angestammte Geschäft
„Schuster, bleib bei deinem Leisten." Die eigenen Stärken werden analysiert und genutzt. Firmenkäufe erfolgen nur dann, wenn eigenes Know-how fruchtbar eingesetzt werden kann.

- Einfacher, flexibler Aufbau
„Kampf der Bürokratie!" Die grundlegenden Strukturen sind einfach und überschaubar. Es gibt keinen aufgeblähten Führungsapparat.

- Straff-lockere Führung
„So viel Führung wie nötig, so wenig Kontrolle wie möglich." Es gibt Freiraum für Initiative und eigene Lösungswege, aber auch eine enge Orientierung an den obersten Zielsetzungen und Werten des Unternehmens.

Aufgabe 1
Stehen die von Peters und Waterman genannten Grundtugenden von Unternehmen hinter den folgenden Aussagen deutscher Manager bzw. hinter den folgenden Firmeninformationen?

	ja	nein
„Wir haben regelmäßige Kreativsessions der Mitarbeiter organisiert. Dort darf jeder träumen, spinnen, philosophieren. Nur eines darf er nicht: Er darf nicht sagen: Das geht nicht!"		
„Wir setzen auf Technologien, bei denen wir schon stark sind"		
„Wenn die Jugendlichen unsere alten Schuhe auf den Flohmärkten suchen, wäre es dumm, wenn wir sie nicht wieder produzieren würden"		
„Wir brauchen eine permanente Revolution"		
„Wir wollen IBM vor allem schlagkräftig und beweglicher machen. Deshalb teilen wir uns in kleinere und überschaubare Einheiten ein"		
„Das klassische Unternehmen als Organisationsform, wo sich Mitarbeiter zu festen Zeiten an einem Ort versammeln, hat ausgedient"		
„Unsere Mitarbeiter werden gezielt geschult, Einwände von Kunden ernst zu nehmen, niemanden am Telefon abzuwimmeln und auftauchende Probleme so rasch wie möglich zu lösen"		
Bei der Hamburger Phoenix AG, einem Hersteller von Kautschuk- und Kunststoffartikeln, gab es in einem Jahr 2.268 Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern		
„Unsere Programmierer arbeiten in kleinen Teams ohne starke Hierarchien. Stechuhr und starre Arbeitszeit gibt es nicht"		

Die BA-Geschichte (Putting People First)

Im September 1981 stand British Airways der schlimmsten Krise in seiner Geschichte gegenüber. Verschiedene Faktoren hatten dazu beigetragen: Der Markt war rückläufig, die Fusion der beiden britischen Fluglinien BOAC (Transatlantiklinie) und BEA (Europalinie) hatte zu einer personellen Überbesetzung geführt, das Management war bürokratisch, der Service war nicht gut, ein Großteil der Flüge war verspätet, die Flugzeuge sahen veraltet aus, das Personal wurde als professionell, aber unnahbar und unpersönlich beschrieben.

BA reagierte auf die Krise u. a. mit der Einsparung von 9.000 Arbeitsplätzen und der Aufgabe von 16 internationalen Passagierstrecken und erreichte damit 1981/82 einen bescheidenen Betriebsüberschuss. Die Ursachen von BAs Problemen wurden damit jedoch nicht beseitigt; es gab weiterhin eine bürokratische Unternehmensleitung, die Einstellung des Personals zum Dienst am Kunden ließ immer noch viel zu wünschen übrig. BA musste damit beginnen, seine Unternehmenskultur zu ändern.

Wonach richten sich Manager?

Zu dieser Situation sagte Colin Marshall, ´83 zum führenden BA-Manager berufen:

„Es war ... offensichtlich für mich, dass das Unternehmen extrem introvertiert war, dass es kein Verständnis dafür hatte, was der Markt wollte, was die Kunden wünschten – dass dem Unternehmen fast vollständig das Marketing fehlte ... Ich war davon überzeugt, dass es für uns das Entscheidendste war, uns unserem Service-Problem zuzuwenden. Als wir dies taten, erkannten wir die Notwendigkeit, bei den Beschäftigten ein emotionales Instrument zu schaffen, sodass eine größere Aussicht bestand, ihre Moral zu heben und dadurch einen besseren Dienst am Kunden zu erhalten." Eine neue Unternehmenskultur war gefordert.

Seine Vision war: BA – die erfolgreichste, sicherste, effizienteste und am meisten kundenorientierte Fluglinie der Welt.

Colin Marshall formulierte den neuen Ansatz so: „Wir versuchten, den traditionellen Ansatz für die Problemlösung zu vermeiden, bei dem die Aufgabe von A über B nach C weitergereicht wird. Dieser neue Ansatz bedeutete, persönliche Verantwortung einzuführen ... Z. B. gaben wir einem Manager die spezifische Aufgabe, das Innere unserer Flugzeuge sauber zu bekommen. Wir gaben ihm auch die Vollmacht, die etablierten Autoritätslinien zu umgehen ..."

Die Auswahlkriterien für die neuen Manager beruhten auf „Erfahrung und Intuition". Wie ein Manager erklärte: „Es lief letztlich darauf hinaus, ob der Bewerber zu unserer Vision von BA beitragen konnte, einer BA mit einer Konzentrierung auf den Markt und einer Reaktion auf die Unternehmenserfordernisse."

1988 und 1989 wurde BA zur besten Fluglinie der Welt gewählt. Nach einigen Problemen aufgrund des Erfolgs der Billiganbieter, wie z. B. Ryanair, erreichte BA im Geschäftsjahr 2004/2005 einen Umsatz von 7,8 Mrd. Pfund Sterling und beförderte 35 Mio. Passagiere. 2006 wurde BA wiederum zur besten Fluggesellschaft der Welt gewählt.

Aufgabe 2

Die BA-Geschichte repräsentiert die Umsetzung einer Vision in die Unternehmenspraxis. Alle folgenden Aussagen über Vision und Unternehmenskultur sind richtig. Können Sie sie der BA-Geschichte entnehmen? Arbeiten Sie mit Ihrem Nachbarn zusammen und vergleichen Sie anschließend Ihre Arbeitsergebnisse im Plenum!

	ja	nein
Die Vision ist ein Bild von der Zukunft des Unternehmens		
Die Vision führt zu einer neuen Unternehmensphilosophie, die die Unternehmenskultur schafft		
Aus der Vision entstehen Unternehmensziele, die in längeren Zeiträumen umgesetzt werden		
Die Unternehmenskultur in einem Betrieb kann sich durch den Einfluss des Managements verändern		
Die Unternehmenskultur ist ein System von Werten und Überzeugungen, nach denen die Mitarbeiter eines Unternehmens handeln		
Die Unternehmenskultur entwickelt sich über einen längeren Zeitraum		

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com