

Московский государственный университет геодезии и картографии

Н.Ф. Кузнецова

НЕМЕЦКИЙ ЯЗЫК (обучение чтению)

Методические указания

*Для студентов 2 курса ФЭУТ
специальности «Менеджмент организации»*



Москва
Издательство МИИГАиК
2009

УДК 811.112.2
ББК 81.43
К 89

Рецензенты:

Кафедра русского и иностранных языков;
(*Государственный университет по землеустройству*);
доцент, кандидат техн. наук Б.В. Краснопевцева
(*Московский государственный университет геодезии и картографии*)

К 89 **Кузнецова Н.Ф.**
Немецкий язык (обучение чтению): Метод. указания
–М.: Изд-во МИИГАиК, –2009. –42 с.

Данные методические указания по немецкому языку предназначены для студентов II курса ФЭУТ, обучающихся по специальности «Менеджмент организации», и имеют целью обучение чтению оригинальной литературы по специальности. Методические указания включают 10 уроков, составленных по тематическому принципу. Методические указания снабжены поурочным словарем к текстам и различными заданиями. Кроме того, даются дополнительные тексты для внеурочной работы с заданиями к ним

УДК 811.112.2
ББК 81.43

© Н.Ф. Кузнецова, 2009
© Издательство МИИГАиК, 2009

Lektion 1

I. Попытайтесь понять значения следующих слов, не обращаясь к словарю:

der Manager, die Gruppe von Menschen, die generelle Aufgabe, das Ziel, der Nicht-Manager, resultieren, operativ, orientieren, die Funktion des Managers, die Regeln und Normen, die Zielhierarchie, die Aufgabenstellung, das Generalziel

II. Как Вы думаете, о какой области знаний будет идти речь в тексте ниже? Что Вы знаете об этой области знаний?

III. Перечисленные ниже слова необходимы для понимания текста:

bezeichnen (te, t) – называть, характеризовать
die Führungskräfte – руководящие кадры
die Weisungsbefugnis (se) – право давать указание (распоряжение)
der Auftrag (-") e – поручение, заказ
anmassen, sich – присваивать себе, брать на себя
die Verrichtung (en) – выполнение
die Entfaltung (en) – развитие
die Leistung (en) – работа, результат, соц. платежи
müssen ... gebracht werden zu – должны быть доведены к...
die Anweisung (en) – указание, распоряжение
Entscheidungen treffen – принимать решения
dispositiv – распорядительно
einstellen (te, t) – настраивать, зачислять на работу
verfolgen (te, t) – преследовать, проводить
definierbar – определяемый
der Vertriebsbereich (e) – сфера сбыта
die Kostenrechnung (en) – оперативный учет, ведение оперативных счетов, сметная стоимость
die Legitimation (en) – законность
die Profitabilität (en) – прибыльность
zurückführen (te, t) – объяснять

IV. В тексте Вам встретятся уже знакомые грамматические явления.

Переведите следующие предложения.

1. Die Weisungsbefugnis resultiert aus einem Auftrag, der entweder von anderen Menschen vorgegeben (delegiert) wurde oder den sich die Führungskraft selbst anmaßt.
2. Sie haben die Aufgabe, an der Zielerreichung des Unternehmens dadurch mitzuwirken.
3. Dazu müssen andere Menschen zu gemeinsamen Denken und Handeln miteinander und mit den Führenden gebracht werden.

4. Die wichtigste Funktion des Managers ist die Mitwirkung an der Zielerreichung des Unternehmens, wobei bestimmte Regeln und Normen (etwa bezüglich der Personalführung) zu beachten sind.
5. Da das Unternehmen eine Zielhierarchie (ein Zielbündel) verfolgt, sind unterschiedliche Zielaufgaben definierbar.

V. Прочтите текст и дайте его краткое содержание на родном языке.

Funktionale Beschreibung des Begriffs Manager

Als Manager bezeichnet man eine Führungskraft, die gegenüber einer Gruppe von Menschen weisungsbefugt ist. Die Weisungsbefugnis resultiert aus einem Auftrag, der entweder von anderen Menschen vorgegeben (delegiert) wurde oder den sich die Führungskraft selbst anmaßt. Führungskräfte mit Weisungsbefugnissen haben die generelle Aufgabe, an der Zielerreichung des Unternehmens dadurch mitzuwirken, dass sie Arbeitsgruppen anweisen, zielorientierte Verrichtungen auszuführen: „Führen bedeutet, Ziele zu setzen und diese mit Hilfe der Entfaltung von sachlichen wie menschlichen Leistungen anderer zu erreichen. Dazu müssen andere Menschen zu gemeinsamen Denken und Handeln miteinander und mit den Führenden gebracht werden.“

Ein „Nicht – Manager“ ist demnach jemand, der vorwiegend auf Anweisung verrichtungsorientiert arbeitet. Führungskräfte sind dispositiv eingestellt; das heißt, sie treffen Entscheidungen zur gezielten Beeinflussung des Arbeitsverhaltens anderer, die operativ orientiert sind. Die wichtigste Funktion des Managers ist die Mitwirkung an der Zielerreichung des Unternehmens, wobei bestimmte Regeln und Normen (etwa bezüglich der Personalführung) zu beachten sind.

Da das Unternehmen eine Zielhierarchie (ein Zielbündel) verfolgt, sind unterschiedliche Zielaufgaben definierbar. So hat beispielweise eine Führungskraft im Vertriebsbereich eine andere Aufgabenstellung als jene im Bereich der betrieblichen Kostenrechnung – aber beide leiten ihre Legitimation aus den Zielen „Kostenreduzierung“ und „Umsatzsteigerung“ ab, die letztlich auf das Generalziel Profitabilität zurückführbar sind.

VI. Прочтите план, определите, соответствует ли он последовательности изложенных в тексте фактов. Измените нумерацию.

1. Die wichtigste Funktion des Managers.
2. Die Führungskräfte haben generelle Aufgabe.
3. Als Manager bezeichnet man eine Führungskraft.
4. Führen bedeutet, Ziele zu setzen.

VII. Выделите в тексте ключевые слова и фразы.

VIII. Составьте аннотацию или реферат на данный текст.

IX. Назовите наиболее интересные данные, содержащиеся в тексте. Укажите, где можно использовать эти сведения.

X. Выскажите свое мнение о возможности использования информации, содержащейся в тексте, в Вашей будущей профессии.

XI. Представьте себя в роли переводчика. Переведите абзац текста, где дается определение понятия «менеджер», своему русскому коллеге на конференции.

Lektion 2

I. Попытайтесь понять значения следующих слов, не обращаясь к словарю:

das generelle Unternehmensziel, realisieren, die Unternehmensaufgaben, die Produktion, die Finanzen, das Personal, die Kompetenz, pyramidenförmig, die Organisation, die Zielkonzeption, taktisches Management, die Funktionsgruppenleitung, die Realisierung der Pläne.

II. Как Вы думаете, о какой области знаний будет идти речь в тексте ниже? Что вы знаете об этой области знаний?

III. Перечисленные ниже слова необходимы для понимания текста:

die Mitwirkung an der Profitabilität – участие в получении прибыли
anstreben (te, t) – стремиться к чему-н., кому-н.
zuordnen (te, t) - относить
der Vorstand – правление
der Prokurist – прокурисст, доверенное лицо фирмы
die Festlegung (en) – установление, определение
die Umsetzung (en) – претворение в жизнь, преобразование
ausstatten (te, t) – предоставлять, оснащать , оформлять
die Einsatzfaktoren – факторы участия
die Gliederung (en) – (раз)деление, построение

IV. В тексте Вам встретятся уже знакомые грамматические явления.
Переведите следующие предложения.

1. Dieses generelle Unternehmensziel wird arbeitsteilig zu realisieren versucht.
2. Dadurch lassen sich neben der funktionalen (arbeitsteiligen) Gliederung auch verschiedene Machthierarhien – sogenannte Managementebenen – definieren.
3. Diese Entscheidungen lassen sich in drei Hauptgruppen untergliedern.

V. Прочтите текст и озаглавьте его.

Die Funktion des Managers besteht daher in der Mitwirkung an der Profitabilität, die jedes marktwirtschaftlich orientierte Unternehmen anstrebt. Dieses generelle Unternehmensziel wird arbeitsteilig zu realisieren versucht. Entsprechend arbeitsteilig sind auch die Führungsaufgaben. Dabei unterscheidet man nach Fachgebieten (Unternehmensaufgaben), die sich jeweils bestimmten Unternehmensfunktionen zuordnen lassen (z. B. Vertrieb, Finanzen, Personal) und nach der Kompetenz, d. h. nach den Machtbefugnissen der Führungskräfte. Dadurch lassen sich neben der funktionalen (arbeitsteiligen) Gliederung auch verschiedene Machthierarchien – sogenannte Managementebenen – definieren. Oster unterscheidet beispielweise:

Stufe der Hierarchie	anglo-amerikanische Bezeichnung	deutsche Bezeichnung
I.	Top Manager	Vorstand
II.	Senior Management	Direktoren
III.	Upper Middle Management	Prokuristen und vergleichbare Positionen
IV.	Lower Middle Management	Handlungsbevollmächtigte und vergleichbare Positionen

Oft findet man auch eine Numerierung nach Organisationsebenen, z. B.:

First Line Management	=	Abteilungsleiter
Second Line Management	=	Hauptabteilungsleiter
Third Line Management	=	Bereichs- oder Funktionsleiter
Forth Line Management	=	Vorstand, Unternehmensleitung

Eine weitere Gliederungsmöglichkeit der Managementebenen geht von einem pyramidenförmigen Aufbau der Organisation und ihrer Führungskräfte aus. Man unterscheidet dabei:

Strategisches Management: Unternehmensleitung, mit den Aufgaben der Festlegung der Unternehmenspolitik und der Zielkonzeption.

Taktisches Management: Bereichs- oder Funktionsleitung mit den Aufgaben der Planung, Mittelzuweisung und Umsetzung der Unternehmensziele in funktionale, operable Teilziele.

Operatives Management: Abteilungs- oder Funktionsgruppenleitung mit der Aufgabe der Realisierung der Pläne durch unmittelbare Beeinflussung der Verrichtungsträger.

Definition des Begriffs Manager

Manager sind – allgemein – die Führungskräfte eines Unternehmens, die in arbeitsteiliger Weise an der Zielerreichung mitwirken und die mit jeweils unterschiedlichen Kompetenzen (Machtbefugnissen) ausgestattet sind. Führung bezieht sich auf die Gesamtheit der Entscheidungen, die zur Erreichung der Ziele einer sozio-technischen Organisation notwendig sind. Diese Entscheidungen lassen sich in drei Hauptgruppen untergliedern:

- Zielentscheidungen: Festlegung der Ziele, die das Unternehmen innerhalb geplanter Perioden erreichen will (Entschlussfassungen).
- Personalentscheidungen: Beeinflussung des Arbeitsverhaltens untergeordneter Personen (Mitarbeiter).
- Sachentscheidungen: Verfügung über Produktionsmittel, Kapital und Information als Einsatzfaktoren für die Zielerreichung.

VI. Составьте план текста.

VII. Выделите в тексте ключевые слова и фразы.

VIII. Передайте кратко содержание текста на родном языке.

IX. Приведите из текста факты, подтверждающие или опровергающие следующие высказывания:

a) Die Funktion des Managers besteht nicht in der Mitwirkung an der Profitabilität.

b) Eine weitere Gliederungsmöglichkeit der Managementebenen geht von einem pyramidenförmigen Aufbau der Organisation

c) Manager sind – allgemein – keine Führungskräfte

X. Составьте аннотацию или реферат на данный текст.

XI. Назовите наиболее интересные данные, содержащиеся в тексте. Укажите, где можно использовать эти сведения.

XII. Представьте себя в роли переводчика. Переведите абзац текста, где дается характеристика о работе менеджера, своему русскому коллеге на конференции.

Lektion 3

I. Попытайтесь понять значения следующих слов, не обращаясь к словарю:

die Kriterien, die Personen, die Teilziele des Unternehmens, basieren, die Realisierung, die Disposition über Ressourcen, umschreiben, die Betriebsmittel, die Information, die menschliche Arbeitskraft, das ökonomische Prinzip, das Schema, die neue Kombination der Produktionsfaktoren, die Innovation, die Unternehmenspolitik, die Profitabilität.

II. Как Вы думаете, о какой области знаний будет идти речь в тексте ниже? Что Вы знаете об этой области знаний?

II. Перечисленные ниже слова необходимы для понимания текста:

die Weisungsbefugnis (se) – право давать указание, распоряжение
die Durchsetzung (en) – проведение, осуществление
die Verfügungsgewalt (en) – полномочие (право) распоряжаться
die Sachmittel – материальные средства
gelten als (a, o) – считаться чем – н., кем – н.
der Zugriff (e) zu (D) – доступ к
umgehen (i, a) – обращаться, обходиться
in Bezug auf (Akk.) – относительно, что касается...
gegenüber – зд. относительно
gleichartig – однородный, аналогичный
die Entscheidung (en) – решение
vollziehen (o, o) – осуществлять, совершать
erledigen (te, t) – выполнять, улаживать
die diversifiziert – разный
anwenden (a, a) – применять
einsetzen (te, t) – внедрять, использовать
nach – зд. по
durch – зд. благодаря

IV. В тексте Вам встретятся уже знакомые грамматические явления.
Переведите следующие предложения.

1. Mit der Verfügungsgewalt einher geht ein bestimmtes Maß an Verantwortung, die sich darin ausdrückt, dass mit den zur Verfügung gestellten Ressourcen entsprechend dem ökonomischen Prinzip umzugehen ist.

2. Routine – Entscheidungen werden nach einem festen Schema entsprechend einem einmal eingeübten Entscheidungsprozess vollzogen.

3. Führungsentscheidungen entstehen dort, wo durch eine neue Kombination der Produktionsfaktoren völlig neue Möglichkeiten der Zielerreichung eröffnet werden.

4. Die Produktionsfaktoren werden in Bezug auf die Zielerreichung neu kombiniert, um eine höhere Profitabilität zu erzielen.

V. Прочтите текст и определите его главную мысль.

Kriterien des Managements

Die Weisungsbefugnis gegenüber anderen Personen zur Durchsetzung bestimmter Teilziele des Unternehmens basiert auf der Erfüllung folgender Kriterien des Managements:

Verfügungsgewalt: die Mitwirkung an der Realisierung von

Teilzielen des Unternehmens bedingt die Verfügungsgewalt (Macht) über Personen und Sachmittel. Allgemein spricht man von der Disposition über Ressourcen (Ressource – Management) und umschreibt damit die Verfügung über einen Teil der betrieblichen Produktionsfaktoren. Als solche gelten: Betriebsmittel, Kapital, Information (Zugriffsermächtigung zu Informationsspeichern) und menschliche Arbeitskraft. Mit der Verfügungsgewalt einher geht ein bestimmtes Maß an Verantwortung, die sich darin ausdrückt, dass mit den zur Verfügung gestellten Ressourcen entsprechend dem ökonomischen Prinzip umzugehen ist. In Bezug auf die Dispositionsgewalt gegenüber dem Produktionsfaktor „menschliche Arbeitskraft“ finden sich allerdings oftmals nur vage Vorstellungen über „Humanität“ oder „Selbstverwirklichung“.

Entscheidungsbefugnisse: Das Treffen von Entscheidungen gilt als das hervorragende Kriterium eines Managers. Wir unterscheiden Routine – Entscheidungen als wiederkehrende, gleichartig ausführbare Entscheidungen und Führungsentscheidungen.

Routine – Entscheidungen werden nach einem festen Schema entsprechend einem einmal eingeübten Entscheidungsprozess (Programm) vollzogen. Sie werden lediglich auf Grund der definierten Verfügungsgewalt und Verantwortung vom Manager erledigt. Führungsentscheidungen entstehen dort, wo durch eine neue Kombination der Produktionsfaktoren völlig neue Möglichkeiten der Zielerreichung eröffnet werden. Führungsentscheidungen in diesem Sinne beziehen sich auf Innovation. Innovative Entscheidungen entstehen durch:

- Neue Ziele (Zielentscheidungen): Zum Beispiel der Übergang von einem Monoprodukt zu einer diversifizierten Produktpalette.

- Neue Strategien (strategische Entscheidungen): Strategie als Mittel der Unternehmenspolitik wird überall dort angewandt, wo neue Methoden und Mittelkombinationen für die Durchsetzung der unternehmerischen Ziele eingesetzt werden, zum Beispiel die Nutzung neuer Vertriebswege.

- Neue Mittelkombinationen (Mittel – Entscheidungen): Die Produktionsfaktoren werden in Bezug auf die Zielerreichung neu kombiniert, um eine höhere Profitabilität zu erzielen (z. B. Substitution menschlicher Arbeitskraft durch Maschinen).

VI. Составьте план текста.

VII. Выделите в тексте ключевые слова и фразы.

VIII. Составьте аннотацию или реферат на данный текст.

IX. Приведите из текста факты, подтверждающие или опровергающие следующие высказывания:

a) Man unterscheidet Routine - und Führungsentscheidungen.

b) Führungsentscheidungen entstehen dort, wo durch eine neue Kombination der Produktionsfaktoren völlig neue Möglichkeiten der Zielerreichung eröffnet werden.

X. Передайте содержание текста кратко (в 5-6 предложениях)

XI. Назовите наиболее интересные данные, содержащиеся в тексте. Укажите, где можно использовать эти сведения.

XII. Представьте себя в роли переводчика. Переведите абзац, где говорится о решениях и стратегиях руководства, своему русскому коллеге на конференции.

Lektion 4

I. Попробуйте понять значения следующих слов, не обращаясь к словарю:

die Personen, die Instanzen, der Arbeitsplatz, der operativ orientierte Mitarbeiter, der Arbeitgeber, die Krisensituation, einseitig, tariflich, die Machtpositionen, materiell, die Priorität, konfliktfrei, realisieren, der Aspekt, die Kriterien, die Machtkompetenz des Managers.

II. Как Вы думаете, о какой области знаний будет идти речь в тексте ниже? Что Вы знаете об этой области знаний?

II. Перечисленные ниже слова необходимы для понимания текста:

die Machtausübung (en) – проявление власти
sich äußern in (te,t) – выражаться, проявляться в чем-то
die Dispositionsgewalt – власть давать распоряжения
gegenüber – зд. относительно
nachgeordneten – подчиненные
kraft Gesetz und Vereinbarung – в силу закона и соглашения
unter Wahrung der Kündigungsfrist – при соблюдении срока увольнения
auflösen (te,t) – расторгать
beantragen (u,a) – предлагать
die Einhaltung (en) – соблюдение
das Arbeitsentgelt – вознаграждение труда
die Entlohnung (en) – оплата (труда)
das Anreizsystem (e) – система стимулов
die Beförderung (en) – повышение по службе, присвоение звания
die Entlassung (en) – увольнение
die Festlegung (en) – определение, установление
die Erstellung (en) – разработка, составление
die Zuordnung (en) – отнесение (предоставление)
die Akzeptanz – приемлемость

IV. В тексте Вам встретятся уже знакомые грамматические явления.

Переведите следующие предложения:

1. Der Manager ist im Rahmen seiner Dispositionsgewalt in der Lage, das über den tariflich vereinbarten Lohn hinausgehende Entgelt zu beeinflussen.

2. Hier wirken die speziellen Anreiz - und Lohnsysteme, die jedes Unternehmen einsetzt, um die Machtpositionen der Führungskräfte materiell zu unterstützen.

3. Die dargestellten Kriterien des Managements lassen sich nach H.-M. Schönfeld wie folgt zusammenfassen.

V. Прочтите следующий текст и озаглавьте его.

Machtausübung: Die Machtausübung äußert sich vorwiegend in der Dispositionsgewalt gegenüber nachgeordneten (unterstellten) Personen und Instanzen. Die wichtigsten Mittel der Machtausübung gegenüber Personen sind:

- Entscheidungen über den Arbeitsplatz: Der operativ orientierte Mitarbeiter steht in einem Abhängigkeitsverhältnis gegenüber dem Management, d. h. seinem Arbeitgeber. Dieser kann kraft Gesetz und Vereinbarung (Arbeitsvertrag) unter Wahrung der Kündigungsfrist das Arbeitsverhältnis einseitig auflösen oder - bei Krisensituationen des Unternehmens – Massenentlassungen beantragen. Die Abhängigkeit des Nicht – Managers verleiht den Führungskräften des Unternehmens eine starke Dispositionsgewalt und zwingt den Mitarbeiter zur Einhaltung vorgegebenen Anweisungen und Richtlinien.

- Entscheidungen über die Entlohnung: Der Manager ist im Rahmen seiner Dispositionsgewalt in der Lage, das über den tariflich vereinbarten Lohn hinausgehende Entgelt zu beeinflussen. Hier wirken die speziellen Anreiz - und Lohnsysteme, die jedes Unternehmen einsetzt, um die Machtpositionen der Führungskräfte materiell zu unterstützen.

- Entscheidungen über die Beförderung: Der Manager kann im Rahmen der betrieblich vereinbarten Beförderungspolitik (als Bestandteil der Personalpolitik) entscheiden, ob nachgeordnete Mitarbeiter seines Entscheidungsbereichs ranghöhere bzw. ihm gleichgestellte Positionen einnehmen können.

- Entscheidungen über Arbeitserledigung: Hierbei handelt es sich um die Festlegung der Prioritäten, mit denen einzelne Aufgaben zu erledigen sind, um die Mitarbeiter – Einsatzplanung und um die Zuordnung der Sachmittel für die Arbeitserledigung sowie um die Festlegung von Terminen und Zeitstrecken für die Erstellung des Arbeitsergebnisses.

Akzeptanz: Die vom Management beeinflussten Ziele, Mittel und Aufgaben können nur dann reibungslos und Konfliktfrei (und damit mit hoher Wirtschaftlichkeit) realisiert werden, wenn die nachgeordneten Mitarbeiter die Entscheidungs- und Machtkompetenz des Managers anerkennen

(Akzeptanztheorem). In der Gewinnung dieser Anerkennung zeigt sich ein wesentlicher Aspekt der Führungsleistung.

Die dargestellten Kriterien des Managements lassen sich nach H.-M. Schönfeld wie folgt zusammenfassen:

Kriterien der Management-Funktionen sind:

- a) das Treffen von Entscheidungen,
- b) die Anleitung von Mitarbeitern, das Erteilen von Anweisungen und die Vertretung des Betriebes gegenüber Dritten (Verteilungs-, Personal- und Repräsentationsfunktion),
- c) Übernahme von Verantwortung.

Kriterien des Managements
<ul style="list-style-type: none">● Verfügungsgewalt: Zugriffs- und Verwendungsberechtigung gegenüber Sachmitteln, Finanzen und Informationen.● Entscheidungsbefugnisse: Entschluss zur Realisierung von Zielen: Zielentscheidungen, strategische Entscheidungen und Mittelentscheidungen.● Machtausübung: Möglichkeit der Beeinflussung der Arbeitsleistung und des Verhaltens untergeordneter Personen.● Akzeptanz: Anerkennung des Verhaltens und der Entscheidungen durch die untergeordneten Personen.

VI. Составьте план текста.

VII. Выделите в тексте ключевые слова и фразы.

VIII. Составьте аннотацию или реферат на данный текст.

IX. Передайте кратко содержание текста на родном языке.

X. Приведите из текста факты, подтверждающие или опровергающие следующие высказывания:

a) Die Machtausübung äußert sich vorwiegend in der Dispositionsgewalt gegenüber nachgeordneten (unterstellten) Personen und Instanzen.

b) Die Abhängigkeit des Nicht – Managers verleiht den Führungskräften des Unternehmens eine starke Dispositionsgewalt.

c) Machtausübung: keine Möglichkeit der Beeinflussung der Arbeitsleistung und des Verhaltens untergeordneter Personen.

XI. Назовите наиболее интересные данные, содержащиеся в тексте. Укажите, где можно использовать эти сведения.

XII. Представьте себя в роли переводчика. Переведите абзацы текста, где даются пояснения относительно решений об оплате, о выполнении работы, повышении по службе, своему русскому коллеге на конференции.

Lektion 5

I. Попытайтесь понять значения следующих слов, не обращаясь к словарю:

diskutieren, die Kategorie, der Manager, die Krise, dominierend, generell, die Vermittlerrolle, die resultierenden Teilziele, die Identifikation, die Instanzen, planen, die Motivation, zielkonform, das Management, die Motivationsfaktoren, die Motive, der Status.

II. Как Вы думаете, о какой области знаний будет идти речь в тексте ниже? Что Вы знаете об этой области знаний?

II. Перечисленные ниже слова необходимы для понимания текста:

plausibel – убедительный
plausibel machen – разъяснять
vermitteln (te, t)– передавать, посредничать
das Höchstmaß (-" e) – высшая степень, мера
übergeordnet – вышестоящий
akzeptieren – принимать
etw. in Aussicht stellen –обещать
gewähren (te, t) – предоставлять
im Zeichen – под знаком
die Wertvorstellung (en) – представление о ценностях
die Erkenntnis (se) – осознание, завоевание (науки)
gelten als (a,o) – считаться
die Selbstverwirklichung – самовыражение
das Einkommen – доход

IV. В тексте Вам встретятся уже знакомые грамматические явления. Переведите следующие предложения:

1. Es ist viel darüber diskutiert worden.
2. Aus der doppelten Aufgabenstellung (Personal – und Sachverantwortung) des Managements lassen sich jedoch einige Eigenschaften ableiten, die generell wirksam sind.
3. Maslow verdanken wir die Erkenntnis, dass die Motive eines Menschen wandelbar sind in Abhängigkeit von seinem jeweils erreichten Status.

V. Прочтите следующий текст и дайте его краткое содержание на родном языке.

Eigenschaften des Managements

Es ist viel darüber diskutiert worden, was ein „guter“ und was ein „schlechter“ Manager sei. An Beispielen für die eine oder die andere Kategorie mangelt es nicht und es erscheint schwierig, allgemeingültige Eigenschaften für ein

effektives (profitables) Management zu definieren. Je nachdem, in welcher Situation sich das jeweilige Unternehmen befindet (z. B. Gründjahre, Prosperitätsphase, Krise) werden andere Eigenschaften der Führungskräfte dominierend sein müssen.

Aus der doppelten Aufgabenstellung (Personal – und Sachverantwortung) des Managements lassen sich jedoch einige Eigenschaften ableiten, die generell wirksam sind:

Überzeugungskraft: Der Manager übernimmt eine Vermittlerrolle insoweit, als er gegenüber den unterstellten Mitarbeitern seines Verantwortungsbereichs die Maßnahmen der Geschäftsleitung und deren Entscheidungen plausibel macht (Informationsaufgabe des Managers). Die aus den Zielsetzungen des Unternehmens resultierenden Teilziele und Maßnahmen werden den Durchführungsorganen vermittelt. Vom Manager wird verlangt, dass er bei seinen unterstellten Mitarbeitern ein Höchstmaß an Identifikation erreicht. Identifikation entsteht dort, wo Durchführungsorgane die Ziele und Entscheidungen übergeordneter Instanzen akzeptieren und ihre Tätigkeiten entsprechend planen und ausführen. Die Vermittlung von Motivation bedeutet dagegen, den unterstellten Mitarbeitern Anreize und Belohnungen in Aussicht zu stellen und zu gewähren, sofern sie sich zielkonform verhalten. Erfolgreiches Management bedeutet demzufolge auch die Vermittlung von Identifikation und Motivation. Dazu gehört – insbesondere im Zeichen der sich wandelnden gesellschaftlichen Wertvorstellungen – die Kenntnis der Motivationsfaktoren. Maslow verdanken wir die Erkenntnis, dass die Motive eines Menschen wandelbar sind in Abhängigkeit von seinem jeweils erreichten Status. Als höchste Stufe der Motivation gilt – nach Maslow – die Selbstverwirklichung. Sie ist dann erreicht, wenn eine maximale Identifikation mit der Arbeit ebenso gegeben ist wie die Erfüllung der persönlichen Motive (Einkommen, sozialer Status und Machtbefugnisse).

VI. Составьте план текста.

VII. Выделите в тексте ключевые слова и фразы.

VIII. Составьте аннотацию или реферат на данный текст.

IX. Приведите из текста факты, подтверждающие или опровергающие следующие высказывания:

- a) Die aus den Zielsetzungen des Unternehmens resultierenden Teilziele und Maßnahmen werden den Durchführungsorganen vermittelt.
- b) Erfolgreiches Management bedeutet demzufolge auch die Vermittlung von Identifikation und Motivation.

XI. Назовите наиболее интересные данные, содержащиеся в тексте. Укажите, где можно использовать эти сведения.

XII. Представьте себя в роли переводчика. Переведите абзацы текста, где говорится о силе убеждения, своему русскому коллеге на конференции.

Lektion 6

I. Попытайтесь понять значения следующих слов, не обращаясь к словарю:

die Integrität, der Manager, der Arbeitseinsatz, reagieren, die dominierenden Motivationsfaktoren, der Mitarbeiter, funktionieren, das Personalprogramm, die Unternehmenspolitik, das Management, das Entscheidungsrisiko, die Orientierung, unrealistisch, die utopischen Ziele, die Ressourcen, der Experte, das Unternehmenssystem, gruppenspezifisch, psychologisch und soziologisch, das Problem.

II. Как Вы думаете, о какой области знаний будет идти речь в тексте ниже?

III. Перечисленные ниже слова необходимы для понимания текста:

folgen (te, t) – следовать, подчиняться

das Leistungsverhalten – отношение (реакция) к результатам

beeinflussen (te, t) – влиять

sensibel – чувствительный

die Gleichbehandlung – одинаковое отношение

die Integrität (en) – 1. моральная ценность, личная безупречность

2. политическая экономическая независимость

gewährleisten (te, t) – гарантировать

vereinbaren (te, t) – договариваться, улаживать

aussetzen (te, t) – подвергать

der Anspruch (-" e) – требование

die Zuverlässigkeit – надежность, достоверность

der Sachverstand – знание дела

die Durchsetzung (en) – проведение в жизнь, осуществление

ableiten (te, t) – определять

die Gefahr – опасность

das Problembewusstsein – осознание проблемы

die Entscheidungsfähigkeit – способность принимать решения

ansehen (a, e) – рассматривать что – н. как, считать

rudimentär – рудиментарный (биолог.)

IV. В тексте Вам встретятся уже знакомые грамматические явления.

Переведите следующие предложения.

1. Die vom Manager getroffenen Sach – und Personalentscheidungen müssen zuverlässig sein, damit eine einheitliche und sichere Orientierung der Mitarbeiter möglich ist.

2. Insbesondere bei der Entlohnung und Beförderung reagieren die Mitarbeiter sensibel, da dies deren dominierende Motivationsfaktoren sind.

3. Dies bedeutet, dass der Manager die Gleichbehandlung aller unterstellten Mitarbeiter zu gewährleisten hat.

4. Liegen derartige Programme nicht vor, wird das Management einem Entscheidungsrisiko ausgesetzt.

V. Прочтите следующий текст и дайте его краткое содержание на родном языке.
Озаглавьте текст.

Integrität: Aus der Weisungsbefugnis und der Machtausübung folgt, dass der Manager den Arbeitseinsatz und das Leistungsverhalten beeinflussen kann. Insbesondere bei der Entlohnung und Beförderung reagieren die Mitarbeiter sensibel, da dies deren dominierende Motivationsfaktoren sind. Dies bedeutet, dass der Manager die Gleichbehandlung aller unterstellten Mitarbeiter zu gewährleisten hat. Diese Gleichbehandlung kann nur dann reibungslos funktionieren, wenn einheitliche Personalgrundsätze und Personalprogramme als Bestandteil der Unternehmenspolitik vereinbart sind. Liegen derartige Programme nicht vor, wird das Management einem Entscheidungsrisiko ausgesetzt, da dann auf Grund seiner subjektiven Bewertung unterschiedliche Maßnahmen bei der Entlohnung und Beförderung entstehen können.

Ein weiterer Anspruch im Rahmen der persönlichen Integrität besteht in der Forderung nach Zuverlässigkeit: Die vom Manager getroffenen Sach – und Personalentscheidungen müssen zuverlässig sein, damit eine einheitliche und sichere Orientierung der Mitarbeiter möglich ist.

Sachverstand: Vorwiegend in amerikanischen Unternehmungen wird die Meinung vertreten, dass ein „guter“ Manager nicht notwendigerweise mit Sachverstand für seinen Entscheidungsbereich ausgestattet sein muss. Die Zielvorgaben und die Durchsetzungskraft seiner Entscheidungen werden weitaus höher bewertet als die Kenntnis sachlogischer Zusammenhänge. Aus der Dispositionsgewalt folgt jedoch, dass eine sinnvolle – d. h. ökonomische – Mittelkombination sowie die Mittelzuordnung zu Sachaufgaben sehr wohl die grundsätzliche Kenntnis der Aufgaben voraussetzt. Anderfalls entsteht die Gefahr, dass sachfremde, unrealistische Entscheidungen getroffen werden und utopische Ziele verfolgt werden, die zwangsläufig zu Fehldispositionen der Ressourcen führen. Manager ohne Sachverstand begeben sich in die Nähe der Abhängigkeit von Experten (siehe: politisches Management) wie umgekehrt Manager mit zu viel Sachverstand der Gefahr ausgesetzt sind, Details beeinflussen zu wollen, wo grundlegende Orientierungen nötig sind.

Vom Manager muss ein systemorientiertes Denken verlangt werden. Das bedeutet die grundsätzliche Fähigkeit, die Gesamtzusammenhänge seines Entscheidungsbereiches ebenso zu verstehen wie jene des gesamten Unternehmenssystems. Der erforderliche Sachverstand lässt sich wie folgt präzisieren:

- Kenntnis der Teilaufgaben des unmittelbaren Entscheidungsbereichs und deren Zusammenhänge.

- Fähigkeit die gestellten Teilaufgaben in das Gesamtsystem der Unternehmenspolitik einzuordnen, um von da aus die Bedeutung und das Risiko abzuleiten.
- Fundiertes Wissen über gruppendynamische, psychologische und soziologische Zusammenhänge, die bei der Zusammenarbeit von Menschen und Gruppen wesentlich sind.

Problembewusstsein: Probleme entstehen durch Abweichungen der faktischen Tatbestände von den verfolgten Zielen, Probleme können sachlich begründet sein (z. B. Schwierigkeiten bei der Aufgabenerledigung durch nicht vorhersehbare Ereignisse) oder ihre Ursache in menschlichen Schwächen und gestörten Kommunikationsbeziehungen haben.

Entscheidungsfähigkeit: Entscheidungen zu treffen wird als das dominierende Kriterium des Managements angesehen. Dabei konnte allerdings in empirischen Untersuchungen festgestellt werden, dass die Entscheidungsfähigkeit bei vielen Managern nur rudimentär ausgebildet ist und sich nicht an rationalen Methoden der Entscheidungsfindung orientiert.

VI. Составьте план на этот текст.

VII. Выделите в тексте ключевые слова и фразы.

VIII. Составьте аннотацию или реферат на данный текст.

IX. Приведите из текста факты, подтверждающие или опровергающие следующие высказывания:

- a) Der Manager kann den Arbeitseinsatz und das Leistungsverhalten beeinflussen.
- b) Bei der Entlohnung und Beförderung reagieren die Mitarbeiter sensibel.
- c) Vom Manager muss kein systemorientiertes Denken verlangt werden.
- d) Probleme können nicht sachlich begründet werden.

X. Назовите наиболее интересные данные, содержащиеся в тексте. Укажите, где можно использовать эти сведения.

XI. Представьте себя в роли переводчика. Переведите абзац текста, где говорится о взаимоотношении менеджера и сотрудников, своему русскому коллеге на конференции.

Lektion 7

I. Попытайтесь понять значения следующих слов, не обращаясь к словарю: die Planungs – und Koordinationsfähigkeit, die Unternehmensziele, die Teilaufgaben, prognostizieren, die strategische und operative Planung, die Zielkonzeption, die Funktionen, der Planungsprozess, die Unternehmenspolitik, realisieren, die Kontrolle, die Koordinationsaufgabe, die Operationalität, die geplanten Aktivitäten, fixieren.

- II. Как Вы думаете, о какой области знаний будет идти речь в тексте ниже?
Что Вы знаете об этой области знаний?
- III. Перечисленные ниже слова необходимы для понимания текста:

die Vielfalt – многообразие, разнообразие
erfordern (te, t) – требовать
das Ereignis (-"se) – событие
die Erreichung (en) – достижение
termingerecht – своевременно
die Stufe (n) – ступень
langfristig – долгосрочный
festlegen (te, t) – устанавливать (срок), определять
einschließlich – включая, включительно
mittelfristig – среднесрочный
die Vertriebsplanung (en) – планирование сбыта
die Zielsetzung (en) – постановка цели
die Abstimmung (en) – согласование
verrichten (te, t) – выполнять, творить
wahrnehmen (a,o) – брать на себя, выполнять, защищать (интересы)
die Einhaltung (en) – выполнение, соблюдение
die Interdependenz (en) – взаимозависимость
die Planverfolgung – придерживаться плана
die Messbarkeit (en) – измеримость
der Zeitbezug (e) – относительно времени

IV. В тексте Вам встретятся уже знакомые грамматические явления.
Переведите следующие предложения.

1. Die Vielfalt der den Unternehmenszielen vorgelagerten Teilziele und die daraus resultierenden Teilaufgaben erfordern eine intensive Planung und Koordination.
2. Planung bedeutet, die für die Erreichung der Ziele erforderlichen Mittel termingerecht bereitzustellen.
3. Im Planungsprozess hat das Management folgende Aufgaben wahrzunehmen.
4. Die Festlegung der anzustrebenden Zielsetzungen, die langfristig auf der Grundlage der verfolgten Unternehmenspolitik zu realisieren sind
5. Der Zeitbezug bedeutet, dass die in einem Plan festgelegten Ziele zeitlich fixiert werden, d.h. die Zeitspanne ihrer Gültigkeit bzw. Erfüllbarkeit ist zu terminieren.

V. Прочтите следующий текст. Дайте краткое содержание текста на родном языке. Озаглавьте его.

Planungs – und Koordinationsfähigkeit: Die Vielfalt der den Unternehmenszielen vorgelagerten Teilziele und die daraus resultierenden Teilaufgaben erfordern eine intensive Planung und Koordination. Planung bedeutet, zukünftige Ereignisse zu prognostizieren und die für die Erreichung der Ziele erforderlichen Mittel termingerecht bereitzustellen. In der Management-Lehre unterscheidet man prinzipiell drei Stufen der Planung:

- Strategische Planung, das ist die lang- und mittelfristig festgelegte Zielkonzeption der Unternehmung einschließlich der für die Zielerreichung notwendigen Mittelplanung (Investitionen, Finanzen, Personal).

- Operative Planung: Mit der operativen Planung werden die Ziele und Mittel einzelner Funktionen definiert: z. B. Produktionsplanung, Vertriebsplanung, Finanzplanung, usw. Die operative Planung ist mittelfristig (Zweijahresplanung) und bestimmt die Verteilung der Betriebsmittel auf die einzelnen Zielsetzungen.

- Projekt- oder Aufgabenplanung: Abstimmung der verrichtungsorientierten Teilaufgaben auf die Erfüllung der operativen und strategischen Planung.

Im Planungsprozess hat das Management folgende Aufgaben wahrzunehmen:

- Festlegung der anzustrebenden Zielsetzungen, die langfristig auf der Grundlage der verfolgten Unternehmenspolitik zu realisieren sind (Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Wachstum, Marktanteile).

- Definition und termingerechte Bereitstellung der Mittel für die Zielerreichung.

- Ableitung operationaler Teilpläne für einzelne Unternehmensfunktionen.

- Bestimmung der zulässigen Abweichungen (Risikospannen).

- Kontrolle der Einhaltung der Pläne bzw. rechtzeitige Reaktion auf Planabweichungen (Entwicklung sog. Early-Warning-Systeme).

- Genehmigung oder formelle Zustimmung zur Planrelevanz, d.h. Prüfung auf Durchführbarkeit (feasibility) der vereinbarten Pläne.

Ausgehend von der Unternehmensplanung ergibt sich eine generelle Planungs-Interdependenz. So kann beispielweise die Nichteinhaltung des Produktionsplanes zu Planabweichungen im Vertriebsplan führen und das Ziel „Umsatzsteigerung“ gefährden. Daraus folgt die Koordinationsaufgabe des Managements. Eine isolierte Planverfolgung ist nicht möglich, alle an der Realisierung des Unternehmensplanes mitwirkenden Funktionen und Instanzen sind zu koordinieren. Die Abstimmung der operativen Teil- und Aufgabenpläne ist eine ständige Managementaufgabe. Der Abstimmungsprozess wird vertreten nach „oben“ (ranghöhere Managementebene), nach „unten“ (gegenüber den Durchführungsorganen) und horizontal, d.h. gegenüber ranggleichen Funktionen und Instanzen.

Planungsfähigkeit bedeutet, aus vorgegebenen globalen Gesamtplänen operationalisierte Aufgaben – und Projektpläne für die Mitarbeiter abzuleiten. Pläne und Zielvorgaben sind zu operationalisieren, d. h. sie müssen die Bedingungen der Operationalität erfüllen:

Messbarkeit: Das Ergebnis der geplanten Aktivitäten muss ordinal oder kardinal bewertbar sein.

Zeitbezug: Zeitbezug bedeutet, dass die in einem Plan festgelegten Ziele zeitlich fixiert werden, d.h. die Zeitspanne ihrer Gültigkeit bzw. Erfüllbarkeit ist zu terminieren.

VI. Составьте план на этот текст.

VII. Выделите в тексте ключевые слова и фразы.

VIII. Составьте аннотацию или реферат на данный текст.

IX. Приведите из текста факты, подтверждающие или опровергающие следующие высказывания:

a) In der Management-Lehre unterscheidet man fünf Stufen.

b) Im Planungsprozess hat das Management folgende Aufgaben wahrzunehmen.

c) Die Abstimmung der operativen Teil- und Aufgabenpläne ist eine ständige Managementaufgabe.

X. Назовите наиболее интересные данные, содержащиеся в тексте. Укажите, где можно использовать эти сведения.

XI. Представьте себя в роли переводчика. Переведите абзац текста, где говорится о взаимозависимости планирования, своему русскому коллеге на конференции.

Lektion 8

I. Попытайтесь понять значения следующих слов, не обращаясь к словарю:

das Recht, fixieren, der Arbeitgeber, der Arbeitnehmer, regeln,
die Arbeitszeitregelung, tariflich, das Betriebsverfassungsgesetz, definieren,
die Funktion, der Arbeitsplatz, der Mitarbeiter, die Faktoren, die Normen, die
Gruppenarbeit, das Problem, planen.

II. Как Вы думаете, о какой области знаний будет идти речь в тексте ниже? Что Вы знаете об этой области знаний?

III. Перечисленные ниже слова необходимы для понимания текста:

sich ableiten (te, t) – выводиться, возводить

der Arbeitseinsatz (-'') e) – направление на работу

der Arbeitsvertrag (-'') e) – трудовой договор

die Beschäftigungspflicht (e) – обязанность работодателя
предоставлять работу

die Beschäftigungsverhältnisse – трудовые отношения
 die Sondervereinbarung (en) – специальное (особое) соглашение
 die Voraussetzung (en) – условие, предпосылка
 zuordnen (te, t) – назначать, включать, относить
 das Regelwerk (e) – регулирующий механизм
 die Gestaltung (en) – создание, оформление
 sich beziehen auf – относиться к...
 erledigen (te, t) – выполнять
 im Hinblick auf – относительно чего-либо
 die Zumutbarkeit (en) – допустимость, приемлемость
 die Ergonomie – эргономика (наука, изучающая методы
 оптимальной организации и использования труда)
 gerecht – справедливый
 die Sicherheitsvorkehrung (en) – мера предосторожности
 die Gewerkschaft (en) – профсоюз
 das Wohlbefinden – благополучие, хорошее самочувствие
 der Abbau – сокращение, снижение, ликвидация
 der Zwang (-) e – насилие, необходимое требование, власть, гнет
 die Minderung (en) – уменьшение
 die Fließbandarbeit (en) – работа на конвейере

IV. В тексте Вам встретятся уже знакомые грамматические явления.
 Переведите следующие предложения.

1. Rechtlich ist das Beschäftigungsverhältnis durch den Arbeitsvertrag geregelt.
2. Der Arbeitsplatz eines Mitarbeiters ist entsprechend den jeweiligen Anforderungen der zu erledigenden Aufgaben im Hinblick auf psychische und physische Zumutbarkeit zu gestalten.
3. Durch den technologischen Wandel entstehen neue Probleme – die Bildschirmarbeit und die sich daran anschließenden Diskussionen verdeutlichen dies sehr deutlich.

V. Прочтите следующий текст и дайте его краткое содержание на родном языке.

Personalaufgaben

Aus der Dispositionsgewalt des Managers leitet sich das Recht des Arbeitseinsatzes ab. Grundsätzlich ist dieses Recht im Arbeitsvertrag fixiert und das Arbeitsrecht kennt die Begriffe: Beschäftigungspflicht des Arbeitgebers und Arbeitspflicht des Arbeitnehmers. Rechtlich ist das Beschäftigungsverhältnis durch den Arbeitsvertrag geregelt. Hinzu tritt eine Vielzahl betrieblicher Sondervereinbarungen (z. B. Arbeitszeitregelung, Überstundenvereinbarungen, Betriebsurlaub) und gewerkschaftlicher, tariflicher Regelungen

(z. B. Urlaubsansprüche). Rechte und Pflichten beider Parteien – Unternehmer und Arbeitnehmer – sind durch das Betriebsverfassungsgesetz definiert (z. B. die Frage der Mitbestimmung).

Die Kenntnis des bestehenden Regelwerks – gesetzliche, tarifliche, betriebliche Vereinbarungen – ist eine Voraussetzung für Führungskräfte, die andere Menschen Arbeitsplätze und Aufgaben zuordnen. Die betrieblichen (unternehmerischen) Aufgaben der Personalführung beziehen sich darüber hinaus auf folgende Funktionen:

Arbeitsplatzgestaltung: Der Arbeitsplatz eines Mitarbeiters ist entsprechend den jeweiligen Anforderungen der zu erledigenden Aufgaben im Hinblick auf psychische und physische Zumutbarkeit zu gestalten. Zur Arbeitsplatzgestaltung zählen:

Die Bereitstellung von Arbeitsmitteln.

Menschengerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes, z. B. durch die Beachtung ergonomischer Faktoren.

Einrichtung von Sicherheitsvorkehrungen bei gefährdeten Arbeitsplätzen (Schutzfunktion)

Unter dem Stichwort „Humanität am Arbeitsplatz“ sind in der BRD staatliche Institutionen (durch Förderung von Forschungsaufträgen) und Gewerkschaften bemüht, grundlegende Normen für die menschengerechte Arbeitsplatzgestaltung zu definieren. Dabei bestehen von gewerkschaftlicher Seite folgende Forderungen:

Wohlbefinden und Sicherheit am Arbeitsplatz,

Beseitigung extremer Arbeitsteilung,

Abbau arbeitstorganisatorischer Zwänge,

menschengerechte Gruppenarbeit,

Minderung der technischen Zwänge bei Fließbandarbeit.

Durch den technologischen Wandel entstehen neue Probleme – die Bildschirmarbeit und die sich daran anschließenden Diskussionen verdeutlichen dies sehr deutlich.

VI. Составьте план на этот текст.

VII. Выделите в тексте ключевые слова и фразы.

VIII. Составьте аннотацию или реферат на данный текст.

IX. Приведите из текста факты, подтверждающие или опровергающие следующие высказывания:

a) Grundsätzlich ist dieses Recht im Arbeitsvertrag nicht fixiert.

b) Durch den technologischen Wandel entstehen neue Probleme.

X. Назовите наиболее интересные данные, содержащиеся в тексте. Укажите, где можно использовать эти сведения.

XI. Представьте себя в роли переводчика. Переведите абзац текста, где говорится о разрешении задач, своему русскому коллеге на конференции.

Lektion 9

I. Попытайтесь понять значения следующих слов, не обращаясь к словарю:

die Management – Aufgabe, die Arbeitsverteilung, die Gruppe von Mitarbeitern, die Koordination der Teilaufgaben, das Kriterium, das individuelle Arbeitstempo, die Ausbildung und Schulung, intern, extern, die Arbeitsplanung, die Weiterbildung, planen, die Information, die Technologie, die Organisation des Unternehmens, die Motivation der Mitarbeiter, die Personalaufgaben, die Loyalität.

II. Как Вы думаете, о какой области знаний будет идти речь в тексте ниже? Что Вы знаете об этой области знаний?

II. Перечисленные ниже слова необходимы для понимания текста:

die Steuerung (en) – управление

die personenbezogene Aufgabenerledigung (en) – разрешение задач,
касающихся личности

die Fähigkeit (en) – способность

berücksichtigen (te, t) – учитывать, принимать во внимание

Sorge tragen (u, a) für – заботиться о чем-либо, ком-либо

erhalten (ie, a) – получать, сохранять, содержать на иждивении

im Zeichen – под знаком

befähigen (te, t) – учить кого-н. чему-н., позволять

wahrnehmen (a, o) – воспринимать, выполнять, брать на себя

aneignen, sich (te, t) – овладевать, присваивать, приобретать, освоить

der Zeitaufwand (-'e) – затраты времени

die Entwicklung (en) – развитие, разработка, конструирование

die Personalförderung (en) – поддержка (кого-л.), содействие (кому-л.),
повышение квалификации

sich beziehen (o, o) auf (Akk.) - относиться

die EDV – электронная обработка данных

die Veranstaltung (en) – организация, проведение чего-л.

die Beschaffung (en) – приобретение

die Beförderung (en) – повышение по службе, присвоение кому-л. звания

einsetzen (te, t) – назначать, вводить, использовать

der Stellvertreter (-) – заместитель

die Entlohnung (en) – оплата (труда), расчет, увольнение

die Belohnung (en) – награждение, вознаграждение

das Recht auf Zugriff zu Informationen – право на доступ к информации

IV. В тексте Вам встретятся уже знакомые грамматические явления.

Переведите следующие предложения.

1. Die Personalförderung bezieht sich sowohl auf die Ausbildung und Schulung als auch auf die Beförderung.

2. Durch eine entsprechende Weiterbildung werden Mitarbeiter in qualitativ höherwertige Arbeitsplätze eingesetzt.

3. Die jeweils vorgesetzte Führungskraft ist verantwortlich für die den Entlohnungssystem entsprechende Bezahlung und die Zuteilung der Sonderzulagen für die Mitarbeiter.

4. Als Ziel gilt generell die Schaffung eines guten Betriebsklimas, die Etablierung von „human relations“ zwischen Führern und Geführten, um möglichst ohne Konflikte und Spannungen auf der Basis gegenseitiger Loyalität die Unternehmensziele zu verwirklichen.

V. Прочтите следующий текст и дайте его краткое содержание на родном языке.

Die Management – Aufgabe besteht in der „richtigen“ Arbeitsverteilung an eine Gruppe von Mitarbeitern und in der Steuerung und Koordination der Teilaufgaben. Ein wichtiges Kriterium ist die personenbezogene Aufgabenerledigung, die die Fähigkeiten, das individuelle Arbeitstempo, die Ausbildung und Erfahrung sowie die persönlichen Neigungen der Mitarbeiter berücksichtigt.

Ausbildung und Schulung: die Führungskräfte müssen langfristig dafür Sorge tragen, dass die Mitarbeiter jenes Wissen erhalten, das sie insbesondere im Zeichen des sich wandelnden technischen Fortschritts befähigt, neue Aufgaben wahrzunehmen. Mitarbeiter müssen die Gelegenheit erhalten, sich durch interne und externe Schulungen die erwünschten Voraussetzungen für neue Arbeitsgebiete anzueignen. Im Rahmen der Arbeitsplanung muss daher auch der erforderliche Zeitaufwand für die Weiterbildung der Mitarbeiter geplant werden. Dazu zählen: Information der Mitarbeiter über zukünftige Entwicklungen und Änderungen in der Technologie und Organisation des Unternehmens, die sich auf die Art der Aufgabenerledigung beziehen (z. B. Durch die Einführung der EDV), Veranstaltung von Informationstagungen, Arbeitsplatzwechsel (job rotation), Kursbesuche, Selbststudium-Unterlagen. Aufklärung und Beschaffung von Fachliteratur (Werksbibliothek).

Personalförderung bezieht sich sowohl auf die Ausbildung und Schulung als auch auf die Beförderung. Die Beförderung kann grundsätzlich auf zwei Gebieten erfolgen:

Fachliche Beförderung: Durch eine entsprechende Weiterbildung werden Mitarbeiter in qualitativ höherwertige Arbeitsplätze eingesetzt.

Personelle Beförderung: Mitarbeiter erhalten zusätzlich zur fachlichen Verantwortung auch einen Teil personeller Verantwortung,

z. B. als Gruppenleiter, Vorarbeiter, Stellvertreter. Damit wird die Voraussetzung für die spätere Übernahme einer Management-Position geschaffen.

Zur Personalförderung zählt auch die Motivation der Mitarbeiter durch die Führungskraft.

Entlohnung und Belohnung: Die jeweils vorgesetzte Führungskraft ist verantwortlich für die den Entlohnungssystem entsprechende Bezahlung und die Zuteilung der Sonderzulagen (z. B. Boni, Überstunden) für die Mitarbeiter.

Hilfsmittel für die Personalaufgaben:

Die Personalpolitik der Unternehmensleitung definiert den generellen Rahmen für die Erfüllung der Personalaufgaben durch die Führungskräfte. Als Hilfsmittel dienen:

Personalprogramme: Regelungen über die Entlohnung, die Gratifikationen, die Beförderungen, Schulung und Ausbildung.

Kontakte: Regelungen über Mitarbeitergespräche, Informationstagungen, Verbesserungsvorschläge und Rechte der Mitarbeiter bei der Arbeitsgestaltung.

Information: Regelmäßige Unterweisung der Mitarbeiter über die notwendigen sachlichen Kenntnisse des Betriebes und seiner Organisation, Recht auf Zugriff zu Informationen, Rechte auf Weiterbildung und Schulung.

Als Ziel gilt generell die Schaffung eines guten Betriebsklimas, die Etablierung von „human relations“ zwischen Führern und Geführten, um möglichst ohne Konflikte und Spannungen auf der Basis gegenseitiger Loyalität die Unternehmensziele zu verwirklichen.

VI. Озаглавьте прочитанный текст.

VII. Составьте план на этот текст.

VIII. Выделите в тексте ключевые слова и фразы.

IX. Составьте аннотацию или реферат на данный текст.

X. Приведите из текста факты, подтверждающие или опровергающие следующие высказывания:

a) Ein unwichtiges Kriterium ist die personenbezogene Aufgabenerledigung.

b) Die Beförderung kann grundsätzlich auf zwei Gebieten erfolgen.

c) Zur Personalförderung zählt auch die Motivation der Mitarbeiter durch die Führungskraft.

XI. Назовите наиболее интересные данные, содержащиеся в тексте. Укажите, где можно использовать эти сведения.

XII. Представьте себя в роли переводчика. Переведите абзац текста, где говорится об обучении сотрудников предприятия, своему русскому коллеге на конференции.

Lektion 10

I. Попытайтесь понять значения следующих слов, не обращаясь к словарю:

der Begriff „Kultur“, jung, der Themenkreis, die Unternehmensphilosophie, global, kulturelle Werte, die gesellschaftlich dominierenden Strukturen, die Entwicklungsprozesse des Menschen, projizieren, ein allgemeines System, das Kollektiv von Menschen, die Stabilität, die Institutionen, der Prozess der Integration des Unternehmens, dynamisch, die Reflexion.

II. Как Вы думаете, о какой области знаний будет идти речь в тексте ниже? Что Вы знаете об этой области знаний?

III. Перечисленные ниже слова необходимы для понимания текста:

belegen (te, t) – зд. подтвердить, доказать
ist... eigen – зд. свойственно
es handelt sich um (Akk) – речь идет о...
die Wandlung (en) – изменение, преобразование
vor allem – прежде всего
die Anpassung (en) – согласование, приспособление, адаптация
erfahren (u, a) – претерпевать, получать, узнавать
das Verständnis – понимание
die Hervorbringung (en) – произведение, (порождение)
die Tauglichkeit (en) – (при)годность
das vernünftige Wesen – разумное существо
vorwiegend – преимущественно
leiblich – seelisch – физически-душевный
war... angesiedelt – зд. находила место
die Leitidee (n) – основная мысль
ist... herstellbar – можно осуществить
die Verhaltensnormen – нормы поведения
umsetzen (te, t) – претворять, проводить в жизнь

IV. В тексте Вам встретятся уже знакомые грамматические явления.
Переведите следующие предложения.

1. Allen Begriffsinhalten ist jedoch eigen, dass es sich – global betrachtet – um die Aufgabe handelt, kulturelle Werte sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis des Unternehmens zum Bestandteil unternehmerischer Entscheidungen zu machen.

2. Diese Wandlung wird im Selbstverständnis des Unternehmens dadurch begründet, dass der allgemeine Begriff der Kultur durch die Veränderung in den gesellschaftlichen Wertvorstellungen – vor allem bedingt durch die

Technikbedeutung und Technikakzeptanz – eine Anpassung und Annäherung an die gesellschaftlich dominierenden Strukturen erfährt.

V. Прочтите следующий текст и дайте его краткое содержание на родном языке.

Management und Unternehmenskultur Begriffsklärung

Der Begriff „Kultur“ ist im Zusammenhang mit industriellen Unternehmungen in Europa noch relativ jung. Der gesamte Themenkreis wird mit unterschiedlichen Begriffen und Inhalten belegt, wie z. B. Corporate Identity, Unternehmensphilosophie, Unternehmensethik oder Unternehmensbild. Allen Begriffsinhalten ist jedoch eigen, dass es sich – global betrachtet – um die Aufgabe handelt, kulturelle Werte sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis des Unternehmens zum Bestandteil unternehmerischer Entscheidungen zu machen.

Begründet wird diese Wandlung im Selbstverständnis des Unternehmens dadurch, dass der allgemeine Begriff der Kultur durch die Veränderung in den gesellschaftlichen Wertvorstellungen – vor allem bedingt durch die Technikbedeutung und Technikakzeptanz – eine Anpassung und Annäherung an die gesellschaftlich dominierenden Strukturen erfährt. Eine wesentliche Komponente dieser Veränderung bedeutet dabei auch das neuere Verständnis über Inhalt und Aufgabe der Kultur. In seiner Schrift „Kritik der Urteilskraft“ (1790) hat I. Kant Kultur noch wie folgt definiert: „Die Hervorbringung der Tauglichkeit eines vernünftigen Wesens zu beliebigen Zwecken überhaupt.“ Kultur – so verstanden – war vorwiegend in erzieherischen, leiblich – seelischen Entwicklungsprozessen des Menschen angesiedelt, mit dem Ziel „sozialtaugliche“ und vernünftige Menschen zu entwickeln. Von dieser individuellen, erzieherischen Zielsetzung der Kultur rückt man heute etwas ab und projiziert Kultur vorwiegend in den gesellschaftlichen Rahmen: Kultur wird verstanden als ein allgemeines System von Wertvorstellungen, Verhaltensnormen und Denk- und Handlungsweisen, das von einem Kollektiv von Menschen vereinbart, erlernt und akzeptiert wird und das bewirkt, dass dieses Kollektiv eine innere und äußere Stabilität bei einem Höchstmaß an individuellem Nutzen (z. B. Wohlstand, Sicherheit) erreicht und sichert. In einem derartigen System von Normen, Werten und Entscheidungen (konkreten Handlungen der Mitglieder des Kollektivs) nimmt selbstverständlich die Institution Unternehmen und verwandter Sozialorganisationen einen bedeutenden Platz ein, womit der Bezug zwischen Kultur und Management – als Träger dieser Institutionen – herstellbar ist.

Unternehmenskultur ist – entsprechend dem Wandel in den gesellschaftlichen Werten und Leitideen – kein statischer, zeitlich und inhaltlich fixierter Zustand, sondern ein Prozess der Integration des Unternehmens und seiner Entscheidungen in die Gesellschaft. Unternehmenskultur ist dynamisch, entsteht durch die Reflexion auf gesellschaftliche Entwicklungen und wird von den Trägern der Unternehmenskultur – dem Management – in konkrete Verhaltensweisen und Verhaltensnormen umgesetzt.

VI. Составьте план на этот текст.

VII. Выделите в тексте ключевые слова и фразы.

VIII. Составьте аннотацию или реферат на данный текст.

IX. Приведите из текста факты, подтверждающие или опровергающие следующие высказывания:

a) Der gesamte Themenkreis wird mit unterschiedlichen Begriffen und Inhalten belegt.

b) Die Unternehmenskultur ist ein statischer, zeitlich und inhaltlich fixierter Zustand.

X. Назовите наиболее интересные данные, содержащиеся в тексте. Укажите, где можно использовать эти сведения.

XI. Представьте себя в роли переводчика. Переведите абзац текста, где дается определение понятия «культура» и «культура на предприятии», своему русскому коллеге на конференции.

Anhang

Text 1

Legitimation des Managements

Die Dispositionsgewalt der Führungskräfte leitet sich aus deren Machtbefugnissen ab. "Macht" bedeutet eine bestimmte Art der Beziehungen zwischen Personen innerhalb einer Organisation. Allgemein zeigt sich Macht in der Möglichkeit, andere Personen zu einer bestimmten Art ihres Verhaltens und ihrer Leistung zu veranlassen. Wenn wir sagen, "A hat Macht gegenüber B", dann bedeutet dies folgendes:

- A kann B zu einem von ihm gewünschten Verhalten bzw. zu einer bestimmten Leistung veranlassen, die B ohne die Einwirkung von A nicht erbringen würde.
- A ist gegenüber B überlegen (physisch, intellektuell, formal kraft gesetzlicher Regelung).
- B ist in einem materiellen Abhängigkeitsverhältnis gegenüber A. B muss die Anweisungen des A akzeptieren.

Wodurch wird Machtausübung (Herrschaft) möglich? Im archaischen Stadium durch physische Überlegenheit (kriegerische Macht), indem A als Existenzbedrohung gegenüber B auftritt. In arbeitsteiligen Organisationen sind dagegen folgende Grundlagen der Machtausübung möglich:

a) Macht durch Belohnungs- und Bestrafungsmöglichkeiten: B unterwirft sich A aus Angst vor Bestrafung und/oder aus der Hoffnung auf Belohnung. Jedes Unternehmen besitzt Anreiz- und Drohsysteme. Die Anreizsysteme beziehen sich auf die Motive der Mitarbeiter, die Drohsysteme stellen jeweils die Negation der Anreize dar. Die dominierenden Leistungsmotive (Anreize) sind Macht, Status und materieller Zugewinn. Dementsprechend sind die Anreizsysteme auf diese Motive abgestellt.

Beispiele: Macht wird durch die Beförderungsprogramme und durch den hierarchischen Aufbau der Organisation in Aussicht gestellt. Die Möglichkeit des Erreichens einer höheren Hierarchiestufe ist immer mit erweiterten Kompetenzen gekoppelt. Die Aussicht auf mehr Entlohnung wird durch ein System der außertariflichen Zulagen und indirekter materieller Vergünstigungen (z. B. Benutzung eines Dienstwagens) geregelt. Statussymbole werden durch eine Vielfalt von Titeln und äußeren Symbolen (z. B. besondere Ausstattung des Büros) befriedigt. Die Drohungen bestehen in der Reduktion erreichter Machtkompetenz, Statussymbole und materieller Zulagen (Rückstufungen) und reichen in der massivsten Form bis zur Entlassung.

b) Macht durch Vereinbarung: B unterwirft sich A auf Grund einer vertraglichen, beide Seiten bindenden Regelung. Die wichtigste Vereinbarung ist der Arbeitsvertrag und die zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung geschlossenen

Betriebsvereinbarungen. Rechte und Pflichten beider Parteien sind durch das Betriebsverfassungsgesetz geregelt.

c) Macht durch Sachkenntnisse ("Wissen ist Macht"): A besitzt Informationsvorteile, die es ihm erlauben, Entscheidungen zu treffen, von denen B annimmt, dass sie ihm Vorteile bringen. B unterwirft sich A, um an dessen Informations- und Entscheidungsvorteilen zu partizipieren.

d) Macht durch Identifikation: B identifiziert sich mit A ("folgt" ihm), weil er sich mit dessen Absichten und Entscheidungen einverstanden erklären kann. Man spricht in diesem Fall auch von der "Führerschaft" des A, dem es gelingt, eine Gruppe von Menschen für seine Ziele einzusetzen.

e) Macht durch Besitz: A hat gegenüber B einen materiellen Vorteil und B unterwirft sich A, um am Besitz des A zu partizipieren. A erreicht die Gefolgschaft des B durch Zuwendungen. Ursprünglich resultierte die Macht des Unternehmens einseitig aus dem Besitz der Produktionsmittel und des Kapitals.

Innerhalb des Unternehmens sind die aufgezeigten Grundlagen der Macht durch die Aufbauorganisation geregelt oder werden informell durch stillschweigende Übereinkunft und Duldung ausgeübt.

Die Machtbefugnis des Managers resultiert aus folgenden Quellen:

- Verfügungsgewalt über Information, Sachmittel und Kapital.
- Entscheidungsbefugnisse über den Einsatz der Anreiz- und Drohsysteme.
- Rechtliche Grundlagen wie beispielsweise der Arbeitsvertrag.
- Anerkennung (Identifikation) durch die Mitarbeiter.

Diese Machtbefugnisse bestimmen die Legitimation des Managements in Bezug auf Personal- und Sachentscheidungen im Unternehmen.

Text 2

Zusammenfassung

Manager sind die Führungskräfte eines Unternehmens, die in arbeitsteiliger Weise an der Zielerreichung der Organisation mitwirken. Sie sind mit unterschiedlichen Kompetenzen ausgestattet und nehmen spezielle Aufgaben innerhalb der Funktionen des Unternehmens wahr.

Als Kriterien des Managements gelten:

- Verfügungsgewalt über Unternehmensobjekte (betriebliche Einsatzfaktoren) und über Personen.
- Entscheidungsbefugnisse zur gezielten Beeinflussung von Tätigkeiten und

des Arbeits- und Leistungsverhaltens.

- Machtausübung, die sich in der Dispositionsgewalt gegenüber nachgeordneten Personen und Instanzen äußert.
- Akzeptanz, die Anerkennung durch die Mitarbeiter.

Als besondere Eigenschaften des Managements gelten:

- Überzeugungskraft, die zur Motivation und Identifikation der Mitarbeiter führt.
- Integrität, die sich als Zuverlässigkeit in den Entscheidungen und als Gleichbehandlung der unterstellten Mitarbeiter erweist.
- Sachverstand, d.h. die Fähigkeit, komplexe Aufgaben richtig zu bewerten und entsprechend zu planen.
- Problembewusstsein, was die Fähigkeit zur sozialen Interaktion und Kreativität verlangt, um außergewöhnliche Situationen zu lösen.
- Entscheidungsfähigkeit, die Übernahme von Risiken einer Entscheidung und die Realisierung komplexer Entscheidungsprozesse.
- Planungs- und Koordinationsfähigkeit, um eine Vielzahl abhängiger Aufgaben integriert lösen zu können.
- Risikobereitschaft, das bedeutet die Übernahme von Verantwortung und die Wahrnehmung von Chancen.

Die Legitimation des Managements resultiert aus:

- Verfügungsgewalt über Sachmittel, Kapital und Informationen.
- Entscheidungsbefugnissen.
- Rechtlichen Grundlagen, z.B. Arbeitsvertrag.
- Anerkennung durch die Mitarbeiter.

Text 3

Management - Aufgaben

Die Sachaufgaben des Managements leiten sich aus der generellen Verantwortung für einen Teil der betrieblichen Einsatzfaktoren und aus der Partizipation an der Realisierung der Unternehmensziele ab. Als dominierende Sachaufgaben gelten dabei:

Zielsetzung und Zielvorgabe: Es handelt sich hierbei um die Umsetzung globaler Unternehmensziele in operative Teilziele. Diese Umsetzung ("Zielzerlegung") wirkt sich bis auf die einzelnen Arbeitsplätze im Unternehmen aus und erfordert den Aufbau einer Zielhierarchie, die - bezogen auf die Arbeitsplätze - auf der untersten Stufe nur noch operable Ziele enthält. Die Steuerung der Zielerreichung erfolgt über sogenannte Sollwerte (Leistungsnormen).

Planung: Analog der Zieldefinition erfolgt die Planung. Ausgehend von der strategischen Unternehmensplanung erfolgt eine hierarchiebezogene Unterteilung bis zu den Arbeitseinsatz- und Aufgabenplanungen der operativen Ebenen.

Koordination: Die Vielfalt der operativen Teilpläne und der Einzelaufgaben erfordert eine generelle Planabstimmung. Sie wird durch Koordination erreicht und hat die Erfolgsmessung zum Ziel.

Entscheidung: Die Entscheidung bezieht sich auf die Realisation der Planung und bezieht sich sowohl auf die Personalaufgaben (Entscheidung über den Arbeitseinsatz) als auch auf die sachlichen Aufgaben, z.B. die Genehmigung und Durchsetzung eines Aktionsplanes.

Kontrolle: Die Kontrolle bezieht sich auf die sachlichen Ergebnisse (Ergebniskontrolle) und auf die Leistung und das Verhalten der unterstellten Mitarbeiter.

Hilfsmittel für die Sachaufgaben

Für die Durchführung der Sachaufgaben werden folgende Hilfsmittel eingesetzt:

Kennziffern für Soll- und Istwerte.

Planungs-Charts und Planungsmethoden (z.B. Netzplantechnik) für die Aufgabenplanung.

Berichtswesen: Vergleichende Statistiken, z.B. Zeitvergleiche, Periodenvergleiche, Soll-Ist-Gegenüberstellungen, Auswertungen zu Kenngrößen.

Organisationsplanung: Delegation von Verantwortung und Aufgaben.

Konferenzen: Absprachen und Vereinbarungen im Rahmen der Koordination.

Beratung und Förderung: Unterstützung der Mitarbeiter bei der Durchführung der Aufgaben.

Text 4

Fachpromoter und Machtpromoter

Die dargestellten sachlichen Aufgaben verdeutlichen, dass die Führungskraft Kenntnisse besitzen muss, um in der Komplexität wechselnder Ziel- und Planungsaufgaben die jeweils richtigen Aufgabenvorgaben definieren zu können. Aus diesem Grunde hat sich bei besonders komplexen Aufgabenstellungen eine zweiseitige Arbeitsteilung entwickelt, die das Zusammenwirken von Fachexperten und Führungskräften regelt. Die Fachleute - oft Fachpromoter genannt - arbeiten gemeinsam mit dem Manager (Machtpromoter) an der Lösung schwieriger Aufgaben. Die Fachpromotoren müssen nicht unbedingt aus dem gleichen Verantwortungsbereich stammen, sondern werden je nach Dringlichkeit einer Aufgabe aus verschiedenen Unternehmensfunktionen für eine begrenzte Zeitdauer einberufen. Es entwickeln sich Teams aus Experten und Managern ("Task Force Managern"), die die vollständige Absicherung und rationale Begründung für Entscheidungen definieren. Das Ergebnis derartiger Teamarbeit wirkt sich auf verschiedenen Ebenen aus:

Transparenz der sachlichen Notwendigkeiten für eine Entscheidung.

Berücksichtigung der Machbarkeit ("feasibility") und damit eine höhere Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung.

Reduzierung des Risikos einer Fehlentscheidung.

Erhöhte Motivation der Beteiligten, die dadurch nicht zu Vollzugsorganen degradiert werden.

Einblick der Fachleute in unternehmerische Notwendigkeiten und damit Erweiterung ihres Wissensstandes.

Entscheidungsprozesse, die durch Teamarbeit zwischen Fachexperten und Managern vollzogen werden, sind u.a. ein Kennzeichen für einen kooperativen Führungsstil.

Text 5

Aufgabenkatalog für Manager

Aus den Anforderungen an die Führungskräfte und aus den durch den hierarchischen Aufbau des Unternehmens resultierenden unterschiedlichen Verantwortungen folgen unterschiedliche - jedoch gegenseitig abgestimmte - Aufgabenstellungen.

Jeder Managementstufe kann ein spezielles Aufgabenbündel zugeordnet werden, das sich jeweils in der Entscheidungskompetenz und in der Verantwortungsbreite unterscheidet: Die arbeitsteilige Realisierung der Unternehmensziele findet ihren Niederschlag in der arbeitsteiligen Aufgabenerledigung und Kompetenz. Die folgende Tabelle und das sich anschließende Beispiel " Personalbeschaffung" sollen eine grundsätzliche Orientierung geben über dieses arbeitsteilige Prinzip, wobei sich Teilaufgaben auf den verschiedenen Ebenen wiederholen können, jedoch - von oben nach unten betrachtet - mit einer zunehmenden Detaillierung. Dies verdeutlicht u.a. die Notwendigkeit der Planabstimmung und Koordination sowie die Notwendigkeit eines Informationssystems.

Text 6

Management-Aufgaben

Hierarchie	Verantwortung für:	Verantwortung gegenüber:	generelle Aufgaben
Strategisches Management	Langfristige Sicherung des Unternehmensvermögens. Ausreichende Kapitalverzinsung. Sicherung der Arbeitsplätze.	Kapitaleigner (Gesellschafter, Aktionäre). Vertretung der Mitarbeiter (Betriebsrat). Kunden. Gesellschaft (Umwelt). Aufsichtsorgane (Aufsichtsrat, Gesellschafterversammlung).	Definition des Unternehmenszieles. Unternehmensplanung. Unternehmenspolitik. Unternehmensorganisation (u.a. Rechtsform). Öffentlichkeitsarbeit. Entscheidungen zur Durchsetzung der Planung. Kontrolle des Unternehmensergebnisses.

Taktisches Management	Ökonomischer Mitteleinsatz der Produktionsfaktoren. Wirtschaftlichkeit. Zielerreichung. Planabstimmung. Sicherung der Durchführbarkeit der Planung.	Nachgeordneten Instanzen. Gleichgestellten Instanzen. Mitarbeiter.	Funktionale Teilplanung. Mittelbereitstellung. Terminplanung. Ergebniskontrolle. Delegation von Aufgaben. Problemlösung.
Operatives Management	Einhaltung der Pläne. Zielerreichung. Mittelverwendung. Produktivität.	Mitarbeitern. Kunden.	Realisierung der Pläne. Information bei Planabweichungen. Aufgaben- und Zeitplanung. Mitarbeiter-Einsatz. Produktivitätskontrolle. Arbeitsplatzgestaltung.

Text 7

Beispiel für die Managementaufgabe "Personalbeschaffung"
Strategisches Management:
<ul style="list-style-type: none"> • Planung und Festlegung einer bestimmten Wachstumsrate des Umsatzes • Genehmigung und Bereitstellung des für die Finanzierung notwendigen Budgets (Teil der Finanzplanung) • Entscheidung über die Vertriebspolitik. • Entscheidung über die Produkte und über die für deren Erstellung einzusetzenden Technologien.
Taktisches Management:
<p>Aus den Entscheidungen und Planungen des strategischen Managements resultieren für den Funktionsbereich "Personal" folgende Teilaufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung des Personalbedarfs: <ul style="list-style-type: none"> a) Quantitativ: Wie viel Mitarbeiter sind für die Realisierung des geplanten Umsatzes notwendig? <ul style="list-style-type: none"> Vertriebspersonal Produktionspersonal Verwaltungspersonal b) Qualitativ: Welche Qualifikationen sind erforderlich? <ul style="list-style-type: none"> Im Vertrieb In der Produktion In der Verwaltung • Personalbeschaffungsplanung: <ul style="list-style-type: none"> a) Intern: Wie viel Mitarbeiter können durch Umschulung für die neuen Produktions- und Vertriebsmethoden bereitgestellt werden (Schulungsplanung)? b) Extern: Wie viel Mitarbeiter sind neu einzustellen (Einstellungsplanung)?

- Personalfinanzierungsplan:

- a) Wie viel Kosten entstehen durch die Umschulung?
- b) Wie viel zusätzliche Löhne, Gehälter und Sozialkosten sind für die neu eingestellten Mitarbeiter aufzubringen?
- c) Abstimmung des Aufwands mit dem Finanzplan
- d) Nach Genehmigung: Entscheidungen über Schulungsplan und Einstellungsplan
- e) Analyse der Auswirkungen auf die Organisation und Abstimmung mit der Organisationsabteilung
- f) Information des Betriebsrats.

Operatives Management:

Aus den Schulungs- und Einstellungsplänen ergeben sich folgende Aufgaben:

- Schulung:

Definition der Schulungsinhalte und -methoden

Planung der Schulungstermine

Bereitstellung der Schulungsmittel (Räume, Lehrer)

Information der betroffenen Mitarbeiter

Überwachung der Durchführung der Schulung

Kontrolle der Ergebnisse und Rückmeldung an das taktische Management

Einsatzplanung der umgeschulten Mitarbeiter

- Einstellung:

Einschaltung der Werbeabteilung für Annoncen-Kampagne

Festlegung der Einstellungsbedingungen

Entscheidung über die Ablehnung oder Akzeptanz der Bewerber

Einsatzplanung der neu eingestellten Mitarbeiter

Zuweisung der Mitarbeiter zu Arbeitsgruppen und Abteilungen

Information der neu eingestellten Mitarbeiter

- Berichtswesen:

Laufende Information an das taktische Management zur Kontrolle der Planeinhaltung

Vorabinformationen bei erkennbarer Planabweichung

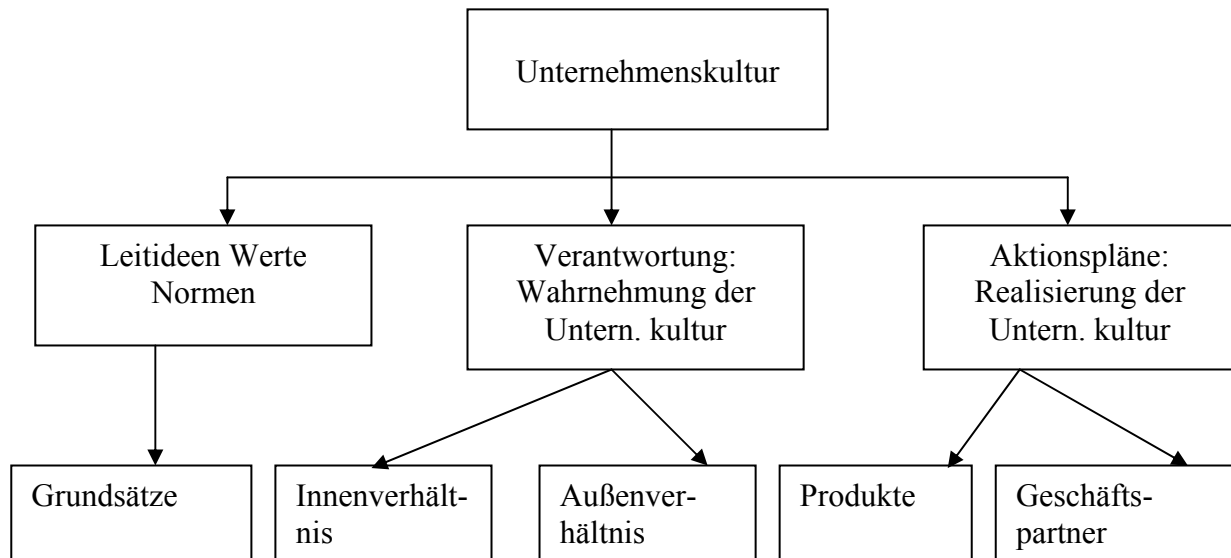
Information (Erfolgsmeldung) nach Abschluss aller Aktionen.

Text 8

Elemente der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur kann grundsätzlich in drei Bereiche mit jeweils spezifischen Handlungsspielräumen unterteilt werden:

1. Entwicklung und Vereinbarung von Leitideen mit den Mitgliedern einer Organisation: Bereich der grundsätzlichen Orientierung und Ausrichtung.
2. Übernahme der Verantwortung gegenüber den Mitgliedern innerhalb der Organisation (Innenverhältnis) und den externen Institutionen einer Gesellschaft: Bereiche der Wahrnehmung der Unternehmenskultur.
3. Entwicklung konkreter Aktionspläne für die Art und Weise, wie mit Geschäftspartnern umgegangen wird und wie die Produkte des Unternehmens bezüglich ihrer gesellschaftlichen Akzeptanz gestaltet werden: Bereich der Realisierung der Unternehmenskultur.



Elemente einer Unternehmenskultur

Ad1: Bereich der Orientierung: Unternehmenskultur bedeutet einen Entwicklungsprozess von "innen nach außen". Zunächst ist es erforderlich, im Innenverhältnis einer Organisation das generelle Gedankengut und die Identifikation mit den Zielen und Handlungsfeldern der Unternehmenskultur zu entwickeln. Als Träger der Unternehmenskultur agiert das Top Management, d.h. die Unternehmensleitung. Sie muss - in Übereinkunft mit den Vertretungen der Mitarbeiter (Betriebs- oder Personalrat) Leitideen entwerfen, die allgemein anerkannt werden können und die sich auf die Art des gesellschaftlich anerkannten Miteinanders innerhalb der Organisation beziehen. Damit soll in der ersten Phase eine Identifikation erzielt werden, da Unternehmenskultur nur dann erfolgreich praktiziert werden kann, wenn deren Grundsätze von allen Mitgliedern der Organisation anerkannt werden. Solche Leitideen werden zunächst als allgemeine Grundsätze für verschiedene Aktionsfelder definiert, z.B. für:

Mitarbeiter-Vorgesetzter-Verhältnis: Grundsätze bezüglich der Behandlung von Problem- und Konfliktsituationen, Grundsatz der Gleichbehandlung aller Mitarbeiter, Recht der Mitarbeiter, informelle Wege für die Behandlung persönlicher Probleme und Beschwerden einzuschlagen, Grundsatz der Gleichbehandlung in Tätigkeit und Lohn für Mann und Frau.

Unternehmensleitung-Mitarbeiter-Verhältnis: Grundsatz der Gleichbehandlung aller Mitarbeiter unabhängig von Rasse, Geschlecht, Religion und politische Überzeugung; soziale Sicherung des Arbeitsplatzes, Achtung vor der Persönlichkeit, Unterstützung bei Notsituationen, objektive Bewertung von Verhalten und Leistung, Anerkennung von Kreativität und Innovation; gerechte Entlohnung und Arbeitsschutz, Ergonomie, Arbeitssicherheit; Verpflichtung gesetzlicher und behördlicher Auflagen bezüglich Umweltschutz, Datenschutz und Gesundheitsvorsorge.

Text 9

Mitarbeiter-Mitarbeiter-Verhältnis: Ergänzung der innerbetrieblichen Schulungsmethoden um Methoden der Gruppenarbeit, der Kommunikationsfähigkeit und der Problemlösungsfähigkeit; Erziehung zu einem Umgangston, der zwar sachlichen Notwendigkeiten folgt, aber dennoch ein Höchstmaß kollegialer zwischenmenschlicher Verständigung und Beziehung zulässt.

Derartige Verhaltensnormen und Programme sollten schriftlich vereinbart und allen Mitgliedern der Organisation zugänglich gemacht werden, z.B. in Form einer Ergänzung der Arbeitsordnung, in der einleitend die Grundsätze des Unternehmens fixiert werden.

Im Bereich der grundsätzlichen Orientierung kann nach entsprechender Klärung und Verabschiedung im Innenverhältnis bereits eine Projektion nach außen erfolgen: etwa durch Veröffentlichungen in der internen Firmenzeitschrift oder durch Vorträge und Seminarbeiträge bei Veranstaltungen von Kammern, Verbänden und anderen Institutionen der Wirtschaft.

Ad 2: Manifestation der Verantwortung: Die Übernahme von Verantwortung bedingt zugleich konkrete Aktionen der Geschäftsbeziehungen. Im Innenverhältnis wird sie realisiert durch ein System von Sozial- und Humanprogrammen. Die Palette derartiger Aktionen kann sehr breit gefächert sein, z.B.: Übernahme der Kosten für Vorsorgeuntersuchungen bei Mitarbeitern an bestimmten Arbeitsplätzen, Einführung von Kindergärten für die Kinder berufstätiger Frauen, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall über die gesetzlichen Fristen hinaus, Unterstützung von Weiterbildungsaktivitäten der Mitarbeiter, Förderung kultureller Aktivitäten der Mitarbeiter, Unterstützung von Initiativen der Mitarbeiter, soweit diese allgemeingesellschaftlicher Natur sind.

Im Außenverhältnis zeigt sich die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Verhältnis zu den Kapitalgebern (Aktionäre, Gesellschafter), indem eine ausreichende Verzinsung des eingebrachten Kapitals angestrebt wird und im Verhältnis zu den Interessenvertretungen der Arbeitgeber und den Kammern (Industrie- und Handelskammern, Berufsgenossenschaften). Ein besonders breites Aktionsfeld stellen die Beziehungen des Unternehmens zu den Fachverbänden und gemeinnützigen Organisationen dar: Die Fachverbände sind die legalen Interessenvertretungen der Unternehmen, die maßgeblichen Einfluss ausüben auf die

wirtschaftlichen und sozialen Normenwerke (Gesetze, Verordnungen) der Legislative. Durch die Fachverbände und deren Dachorganisationen (z.B. DIHT = Deutscher Industrie- und Handelstag, BDI = Bundesverband der deutschen Industrie oder BDA = Bundesverband der Arbeitgeber) sind unmittelbare Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung der wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen einer Gesellschaft gegeben. Die Außenvertretung der Unternehmen findet ihre organisatorische Struktur in derartigen Organisationen. Die Aktivitäten beschränken sich jedoch nicht nur auf wirtschaftliche und soziale Tatbestände innerhalb dieser Organisationen, sondern finden ihre Entsprechung in der Unterstützung und Förderung gemeinnütziger Vereine, wie z.B.: Technisch-wissenschaftliche Vereinigungen (z.B. Max-Planck-Gesellschaft oder Fördervereine von Universitäten und Ausbildungsstätten), Stiftungen (z.B. Stifterverband für die deutsche Wissenschaft), Kulturvereinigungen (z.B. Fördervereine für Museen und Galerien), Vereine zum Schutz der Umwelt (z.B. die Umweltinitiative des BDI).

Text 10

Neben der direkten Förderung durch Mitgliedschaften in Verbänden und Vereinen nehmen Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung auch durch die Methoden des Sponsoring wahr: Etwa durch das Sponsoring des Fair-Play-Gedankens im Sport, oder durch die Förderung mit einmaligen Geld-, Sach- und Personalleistungen bei Sportveranstaltungen oder kulturellen Events (z.B. Förderung von Aufführungen bestimmter Ensembles) oder Jugendinitiativen (z.B. Sponsoring von "Jugend forscht"). Zwar wird von Kritikern des Sponsoring oft der Einwand vorgetragen, dass derartige Maßnahmen einzelner Unternehmen nur dazu dienen, Werbeeffekte und damit Marketing zu betreiben, doch zeigen derartige Vorwürfe, dass noch ein tradiertes Verhältnis zur Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft besteht: Die Absicht, Produkte und Dienstleistungen zu vermarkten und dabei einen Gewinn zu erzielen, ist eine absolut legitimierte Verhaltensweise, die den Grundpfeiler unserer Wirtschaft bildet. Würde man diese unternehmerischen Aktivitäten beschränken, wäre die Förderung gesellschaftlicher Anliegen nicht mehr möglich.

Ad 3: Aktionsplanung: Die Aktionsplanung bedeutet die Umsetzung der Grundsätze in konkrete Entscheidungs- und Handlungsanweisungen mit entsprechenden organisatorischen Strukturen innerhalb des Unternehmens. Zwei Bereiche sind zu unterscheiden: Produktgestaltung und Vertrags- und Verhandlungsgestaltung mit Geschäftspartnern.

Bei der Produktgestaltung werden eine Reihe gesellschaftlich relevanter Faktoren berücksichtigt, wie z.B.: Umweltverträglichkeit des Produkts und seiner Verpackung, Recycling-Fähigkeit des Produkts, Sicherheit bei Montage und Bedienung, Schutz vor missbräuchlicher Anwendung (z.B. Sicherheitsverschlüsse bei Waschmitteln), Hinweise auf eventuell gegebene Nebenwirkungen (Beipackzettel der Arznei) Haltbarkeit und Service-Leistungen, Garantien und Haftungen (Produkthaftung), sowie Berücksichtigung von Form und Farbe (Design und Ästhetik), Zusicherung von Qualitätsstandards und Einhaltung internationaler Normenvorschriften.

Für die Vertrags- und Verhandlungsgestaltung ergeben sich folgende Möglichkeiten: Vertragsgestaltungen mit Zulieferfirmen (faire Preisgestaltung, Vermeidung von Abhängigkeiten durch Inanspruchnahme hoher Kapazitäten des Lieferanten), Vertragsgestaltung mit Kunden (Zusage und Vereinbarungen von Service, eindeutige Definition der Haftung, Vereinbarung von Rücknahmerechten), Vereinbarungen analoger Art mit Kooperationspartnern, Erfindern, Agenturen, Beratern und öffentlichen Institutionen.

Der Grundsatz ist dabei die Fairness, d.h. die Akzeptanz der Geschäftsinteressen des Partners, die stets zu einem für beide Seiten tragbaren Kompromiss führen kann, nicht aber zur Ausnutzung der Vormachtstellung eines Partners. Zusammenfassend ergibt sich: Die entwickelten Leitideen der Unternehmenskultur finden ihre Anwendung im gesamten Bereich unternehmerischen Handels. Sie stellen das Rahmenwerk dar für den Umgang mit den Mitarbeitern, den Geschäftspartnern und den gesellschaftlichen Institutionen. Sie wirken sich aus auf die Vertragsgestaltung, die Produktgestaltungen und auf die Integration des Unternehmens in die Gesellschaft.

Text 11

Einführung der Unternehmenskultur

Während die Wirkung der Unternehmenskultur von "innen nach außen" erfolgt, ist die Einführung der Unternehmenskultur ein Prozess, der von "oben nach unten" verläuft. Das bedeutet, dass in der ersten Phase der Einführung zunächst die Geschäftsleitung betroffen ist. Sie muss definieren, welche Aktionsräume im Innen- und Außenverhältnis mit kulturellen Werten zu besetzen sind. Dabei hat das Innenverhältnis Priorität: Nur wenn es gelingt, die Mitarbeiter zu überzeugen, dass sie in ihren Entscheidungen und Handlungen die Grundsätze der Unternehmenskultur verwirklichen und wenn sich daraus eine hohe Identifikationsbereitschaft entwickelt, kann die Unternehmenskultur erfolgreich praktiziert werden. Die Unternehmenskultur wird in der Definitionsphase in engem Kontakt stehen mit den Strategien im ökonomischen Bereich: Das Markt- und Produktverhalten muss in Einklang gebracht werden mit den Leitideen im kulturellen Bereich. Die Unternehmenskultur ist kein Hilfsmittel für Marketing und Werbung, sondern der Ausdruck einer unternehmerischen Verhaltensweise, die darauf abzielt, die gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens herzustellen und den Integrationsprozess des Unternehmens in die Gesellschaft zu beschleunigen. Damit sind als Träger der Unternehmenskultur die Führungskräfte anzusehen, die durch entsprechende Programme die Verwirklichung beiden Mitarbeitern initiieren. In der ersten Phase werden folgende Aufgaben unterschieden:

- Konzeption von Leitideen für das Innen- und Außenverhältnis: Dies können zunächst einige wenige, allerdings mit Inhalten zu bestückende Grundsätze sein, wie z.B.: Achtung vor dem Individuum, Honorierung von Leistungen, Sicherung hoher Qualität, Kundenfreundlichkeit, Umweltbewusstsein,

- Förderung persönlichen Engagements in gesellschaftlichen Institutionen, Mitarbeit des Unternehmens in ausgewählten Verbänden und Vereinen.
- Diese zunächst global definierten Leitsätze sind in einer zweiten Stufe programmatisch umzusetzen, wobei es um die Entwicklung von Strategien für die Realisierung geht: Entwicklung von Ausbildungsplänen für die Mitarbeiter, Planung von Workshops und Feed-back-Meetings für die Mitarbeiter, Auswahl der infrage kommenden Institutionen in Wirtschaft und Gesellschaft, Definition der Zielgruppen.
 - Die dritte Stufe ist der operativen Planung gewidmet: Diese zielt darauf ab, die ausgewählten Zielgruppen mit den Grundsätzen und Anwendungsmöglichkeiten der Unternehmenskultur vertraut zu machen, also: Schulung der Mitarbeiter, Eingang von Mitgliedschaften, Sponsoring einzelner Events, Gestaltung der Produkte und der entsprechenden Produktbeschreibungen.

Text 12

Erst jetzt, nachdem die ersten Zielgruppen Akzeptanz und Wirkung aufweisen, kann mit dem Schritt nach außen begonnen werden: Umsetzung in Aktionen im Außenverhältnis und Demonstration dieses neuen Bewusstseins nach außen: Gestaltung des Firmen-Logos, das einen symbolischen Charakter für dieses Selbstbewusstsein haben sollte, Veröffentlichung in Fachzeitschriften, Seminaren und Vorträgen, Durchführung der Aktionen bei den Geschäftspartnern, Präsentationen der "neuen" Produkte auf Messen und Ausstellungen, Ausweitung auf andere Zielgruppen. Das Produkt spielt dabei eine wesentliche Rolle: Vom Produkt aus muss eine Identifikation mit dem Unternehmen und umgekehrt möglich sein. Hier wirkt das Programm der Corporate Identity: Das Unternehmen steht für eine ganz bestimmte Charakteristik seiner Produkte, vom Produkt erfolgt der Transfer zum Unternehmen und umgekehrt. Ein idealer Zustand ist dann gegeben, wenn von einer Marke auf bestimmte Kriterien wie Qualität, Sicherheit oder Umweltfreundlichkeit geschlossen werden kann. "Computer - IBM", "Auto - Mercedes" oder "Uhr - Rolex" sind Beispiele für ganz bestimmte Assoziationen, die vom Produkt auf das Unternehmen und seine Aktionen in Bezug auf Qualität, Sicherheit oder Design ausgehen.

Die Einführung der Unternehmenskultur ist jedoch kein einmaliger Akt. Die Folgephasen der Einführung beziehen sich auf das laufende Feed Back aller Aktionen. Hierfür bedarf es einer organisatorischen Abstützung, d.h. der Delegation an nachfolgende Stellen und Funktionen im Unternehmen. Derartige Organisationen können zentralistisch (in Form einer an die Geschäftsleitung berichtenden Stabstelle) oder funktional gegliedert sein, etwa durch besondere Stellen für: Umweltschutz (Umweltschutzbeauftragter des Unternehmens), Frau und Beruf durch Berufung einer Beauftragten für Frauenfragen, eine eigene Stelle für Spenden und Sponsoring und eine organisatorische Stelle für Verbandsmitgliedschaften und Verbandsbeziehungen, Koordination der

Produktgestaltung durch einen Design-Koordinator, Koordination aller Werbemaßnahmen und der Öffentlichkeitsarbeit unter dem Aspekt der Unternehmenskultur.

Die Feed Back-Aufgaben derartiger Stellen beziehen sich auf: Markt-, Kunden- und Mitbewerberanalysen, Durchführung von Fragebogen-Aktionen bezüglich des Unternehmens-Images in der Öffentlichkeit, Auswertungen von Berichterstattungen über das Unternehmen, Durchführung von Interviews mit ausgewählten Zielgruppen (z.B. bezüglich der Beurteilung des Unternehmens bei Bewerbern).

Die Einführung kann als Phasenschema verdeutlicht werden.

Einführungsphase	Aktionen und Aufgaben	Mittel	Themenbereich
Definition des Unternehmens-Leitbildes	Formulierung der Grundsätze, Abstimmung mit der Vertretung der Arbeitnehmer	Ergänzung der Arbeitsordnung, Kommunikation an alle Mitarbeiter	Unternehmens-philosophie
Bestimmung der strategischen Aktionsfelder	Auswahl der Zielgruppen und der Produkte	Normen und Standards, Firmenlogo und Pilotveranstaltungen	Corporate Identity
Ausweitung nach außen: Institutionen und Geschäftspartner	Mitgliedschaften in Verbänden und Vereinen, Schulung und Training der Mitarbeiter	Organisatorische Struktur definieren, Programme für die Realisierung und Kontrolle	Corporate Affairs
Informationspolitik	Gestaltung der Produkte und der Beschreibungen, Mitarbeiter-Gespräche, Kommunikation	Medien, Messen, Seminare, Darstellung der Programme, "Sozial-Bilanz"	Image-Entwicklung und Pflege
Wirkungsanalyse und Feedback	Beobachtung der Aktionen, Vergleich mit Ist und Plan, Auswertungen	Datenerhebungen, Interviews, Umfragen, Auswertung von Meinungen	Anpassung und Weiterentwicklung

Schema der Einführungsaktivitäten der Unternehmenskultur

Выполните следующие задания к текстам «Приложения»

1. Просмотрите текст и определите, к какой области знаний он относится, к какому разделу данной области.
2. Передайте содержание текста на русском языке.
3. Просмотрите текст и разбейте его на смысловые абзацы и озаглавьте их.
4. Найдите предложение, выражающее главную мысль абзаца, выпишите ключевые слова. Передайте содержание каждого абзаца своими словами.
5. Прочтите текст и догадайтесь о значении новых слов по контексту. Проверьте себя по словарю.
6. Определите, какие слова являются терминами.
7. Прочтите текст, найдите главную мысль.
8. Прочтите текст, выделите главное и второстепенное (второстепенное возьмите в скобки). Укажите факты, которые подтверждают главное.
9. Найдите предложение, в котором дается оценка.
10. Найдите в тексте описание характеристики, метода и т.д.
11. Найдите в тексте различные грамматические явления (распространенные определения, способы выражения модальности, различные виды придаточных, инфинитивные группы и обороты и др.)
12. Замените сложные предложения простыми.
13. Прочтите текст, дайте адекватный перевод текста.
14. Озаглавьте тексты, не имеющие названия.

Подписано в печать 18.11.2009. Гарнитура Таймс
Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Объем 3,0 усл. печ. л.

Тираж 300 экз. Заказ №308 Цена договорная

Отпечатано в типографии МИИГАиК