

BWL 2

Grundmodell des arbeitenden Menschen

- menschliches Verhalten ist zu analysieren
- Einflußgrößen auf das menschliche Verhalten

Konsequenz:

- 1) Abgrenzung der Aufgabenbereiche
- 2) Setzen von Schwerpunkten in diesen Aufgabenbereichen

Mechanistisches Grundmodell

Das mechanistische Grundmodell des Managements wurde von *Frederick Winslor Taylor* ca. 1911 entwickelt.

Die Kernpunkte lauten:

- der arbeitende Mensch ist lediglich als Gehilfe bzw. als Instrument für die Bedienung von Maschinen anzusehen. (= Einsatzgut)
- Er weist daher selbst maschinenähnliche Züge auf.

Kennzeichen des Menschen:

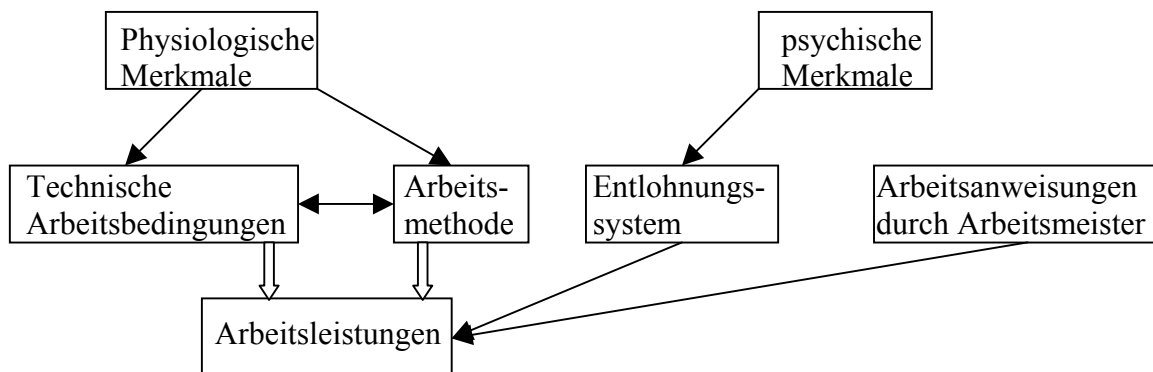
- 1) Es beschränkt sich auf Aussagen über die Ausführung einfacher operativer Tätigkeiten
 - ständige Wiederholbarkeit
 - Routineaufgaben
- 2) Problemlösungs- oder Entscheidungsprozesse werden ausgeklammert.
- 3) Physiologische Dimensionen
 - Leistungsvermögen (*Kapazität*)
 - Bewegungsmerkmale (*Geschwindigkeit*)
 - Ausdauer

Konzept der „wissenschaftlichen Betriebsführung“

- 1) Festlegung von Arbeitsmethoden die aufgrund von Zeit- und Bewegungsstudien ein maximales Arbeitsergebnis gewährleisten
- 2) Entwicklung eines Systems von *Leistungsnormen und Endlohnungsregeln*, das den Arbeitenden bei Anwendung der Leistungsmaximalen Arbeitsmethoden zur Erreichung der geforderten Produktionsnorm motiviert.
- 3) Optimale Gestaltung des Arbeitsplatzes (Physiologische Merkmale, Ergonomie).
Entwicklung von organisatorischen Regeln zur Festlegung von Arbeitsprioritäten durch speziell ausgebildete Vorgesetzte, die sog. Funktionsmeister.
(4 für den Arbeitsprozess)
(4 für das Betriebsbüro)

Prinzipien:

- 1) Funktionale Abgrenzung im Sinne von vorbereitender und ausführender Arbeit.
- 2) Funktionsbezogene Unterstellung anstelle des hierarchischen Systems



Zielsetzung

Das Streben nach Optimierung der Arbeitsproduktivität durch Anwendung einer effizienten Arbeitsmethodik

Weiterentwicklung des mechanistischen Grundmodells:

- I. F.B. Gilbreth (Schüler Taylors, im 1920)
 - Ergänzt um Bewegungsstudium
 - Strikte Trennung von geistiger und körperlicher Arbeit
 - Jede Bewegung, die nicht unmittelbar dem Produktionsprozesses dient, ist vergeudet oder vertane Arbeit.
 - Menschliche Arbeit soll von allem Zufälligen und Unnötigem an Qualifikationen befreit werden.
 - Disziplinierung und Überwachung
 - Planung und Kontrolle als Managementaufgabe
 - Arbeitsteilung
 - viele gering qualifizierte Arbeiter
 - wenige hochqualifizierte Manager
 - 1832 bereits von Charles Babbage als „Babbage-Prinzip“ formuliert.
- II. Fließfertigung von Henry Ford
 - Rationalisierung des industriellen Fertigungsprozesses bei Massenproduktion
 - Verfolgte folgende Prinzipien
 - 1) hohe Typisierung der Produkte
 - 2) hohe Mechanisierung der Produktion; Fließfertigung
 - 3) nach dem Conveyorsystem (= arbeitsorganisatorisch optimale Anordnung von Mensch und Maschine)
 - 4) Eignungsuntersuchung zur Selektion des besten Arbeiter
 - 5) Hohe Löhne und niedrige Preise zur Schaffung einer kaufkräftigen Nachfrage nach den Produkten.
 - 6) Arbeitszeitverkürzung auf 48 Stunden pro Woche
 - 7) Verbot der Gewerkschaften in seinen Betrieben

Administrative Ansätze:

- I. Henry Fayol, 1916 (administration industrielle et generale)
- sah Management als Bündel nachweisbarer Funktionen
→ Planung, Organisation, Leitung, Koordination, Kontrolle
 - Grundsatz der Auftragserteilung:
eine in der Hierarchie nachgeordnete Instanz kann nur von einer vorgeordneten Instanz Weisungen erhalten und nicht wie bei Taylor von mehreren.
→ Instanzweg, Dienstweg
 - 14 Managementprinzipien:
 - 1) Arbeitsteilung
 - 2) Anweisungsrecht
 - 3) Disziplin
 - 4) Einheit der Auftragserteilung
 - 5) Einheit der Leitung
 - 6) Unterordnung des Einzelinteresses unter das Gesamtinteresse
 - 7) Zufriedenstellende bzw. leistungsgerechte Entlohnung
 - 8) Zentralisation
 - 9) Instanzenkette / Hierarchie
 - 10) Ordnung und Struktur für jeden Arbeitsplatz
 - 11) Gleichheit / Gerechtigkeit
 - 12) Stabilität im Personalwesen
 - 13) Initiative
 - 14) Gemeinschaftsgeist (esprit de corps)
- klare Formulierung des Linienprinzips
→ Betonung von Autorität und Stabilität
- Fayol-Brücke:
Die direkte Verbindung zweier gleichstufiger Instanzen ohne Umweg über den Dienst- und Instanzenweg. (→ Zeitersparnis)
- II. Nordsieck / 1934
- hat die soziale Perspektive in der Organisationstheorie erstmalig entdeckt.
 - hat die Aufgliederung in Aufbau- und Ablauforganisation, das Konzept der Analyse und Synthese von Betriebsaufgaben entwickelt.
 - Unterteilung der Organisationstheorie
 - 1) Beziehungslehre (Aufbauorganisation) - Soziale Perspektive
 - 2) Ablauflehre (Ablauforganisation) - technische Perspektive
 - 2 Grundprinzipien des organisatorischen Handelns:
 - 1) strategisches Harmonieprinzip
= vollkommene Zielentsprechung und Rationalität aller Einzelregelungen einer Organisation
 - 2) dynamisches Entwicklungsprinzip
= postuliert einen Wandel der Organisation in Abhängigkeit von dem sich verändernden Aufgaben und Projekten
- III. Kosiell, 1962
- Prozeß der Analyse und anschließenden Synthese der Unternehmensaufgaben in Teilaufgaben:
 - a) Zergliederung der Unternehmensaufgaben in Teilaufgaben (Analyse)
→ Aufgabenverteilung und Stellenbildung

- b) Bildung von Arbeitsgängen im Rahmen der Ablauforganisation durch:
- Arbeitsverteilung (personale Synthese)
 - Arbeitsvereinigung (temporale Synthese)
 - Raumgestaltung (lokale Synthese)

Bürokratische Ansätze:

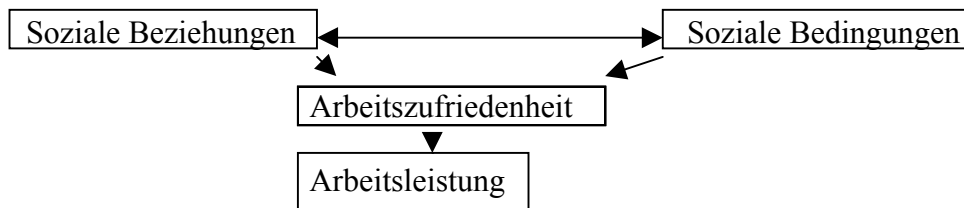
- formuliert von Max Weber
- rationale Herrschaft = moderne bürokratische Verwaltung
- Merkmale:
 - 1) streng hierarchischer Aufbau (Amtshierarchie)
 - 2) Amtsführung durch Beamte nach techn. Regeln und Normen.
 - 3) Aktenmäßigkeit der Verwaltung

Zusammenfassung des mechanistischen und administrativen Ansatzes:

- I. der Mensch ist ein mechanisches Element
 - II. Aufgabenorientierung
 - III. Arbeitsteiligkeit der Organisation
- keine situativen, dynamischen, und verhaltenswissenschaftlichen Aspekte
 - rein Nutzenmaximierende Unternehmenstätigkeit
 - Unsicherheit und Risiko werden ausgeklammert

Human-Relations-Variante

- Grundgedanke:
 - Menschen handeln im Unternehmen nicht isoliert von einander
 - Ihr Verhalten ist stark von sozialen Beziehungen beeinflusst.
- Mayo, Roethlisberger, Dickson, Whitehead
→ Hawthorne-Experiment mit Lichtintensität
 - Ergebnis:
 - Entwicklung einer Gruppenidentität
 - Schaffung sozialer Beziehungen in den Testgruppen
 - Schlußfolgerungen:
 1. Organisationsmitglieder verhalten sich nicht rein individualistisch sondern es bilden sich sogenannte Informelle Gruppen
 2. Diese Gruppen stellen eigene Regeln, Normen und Verhaltensanweisungen auf.
 3. Diese Normen können das individuelle Leistungsverhalten beeinflusst
 4. Durch die Förderung sozialen Interaktionen können die Zufriedenheit der Mitarbeiter und über diese die Leistungswirksamkeit der gesamten Organisation gesteigert werden.



→ instrumentale Realität ↔ sozio – emotionale Realität (Bedürfnisse der Mitarbeiter)

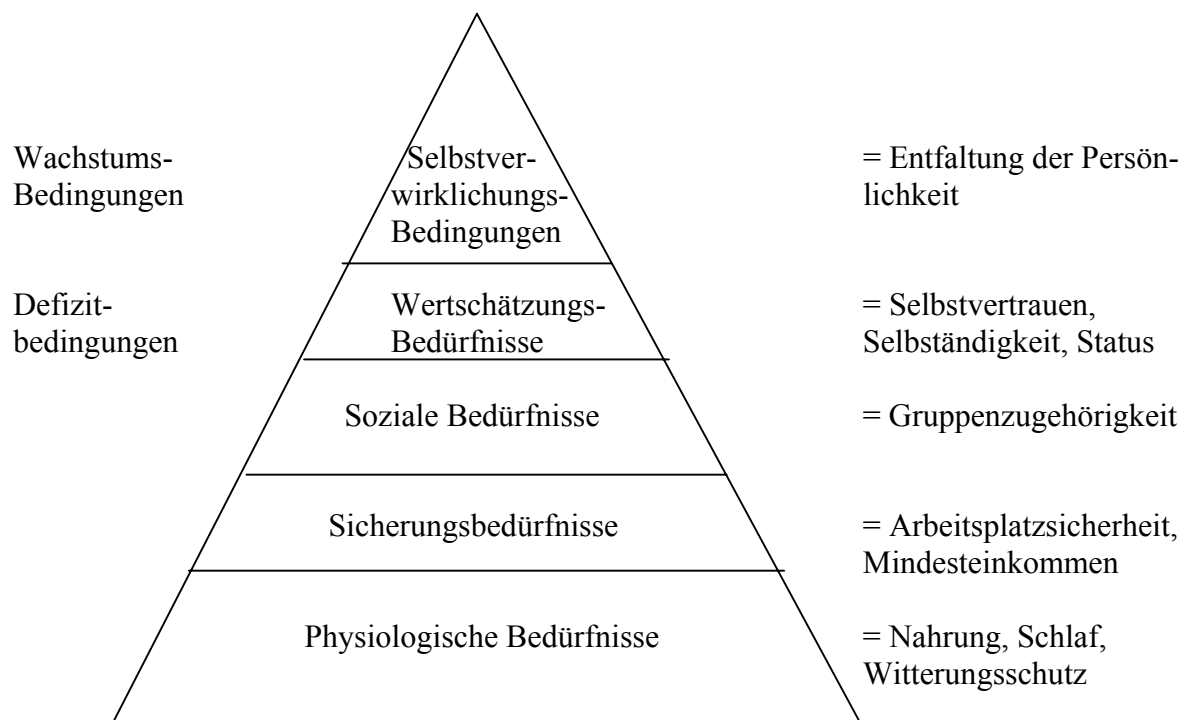
→ Probleme

- 1) Schwere Operationalisierbarkeit der Arbeiterzufriedenheit
- 2) Keine empirische Studie zum Zusammenhang der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung
- 3) Leistungsantrieb und Motivation noch nicht konkret berücksichtigt.

Motivationstheoretische Variante

- stellt das Verhältnis des einzelnen zu seiner Arbeit in den Vordergrund
- Selbstverwirklichung, Verantwortungsübernahme, Mitbestimmung am Entscheidungsprozeß
- Erforschung der menschlichen Bedürfnisse und der Zusammenhänge zwischen Motivation und Leistung

I. Bedürfnispyramide von Maslow (1943; 1954)



II. Zwei Faktoren Theorie von Herzberg (1959)

Besteht aus zwei Faktoren:

1. Motivatoren
2. Hygienefaktoren

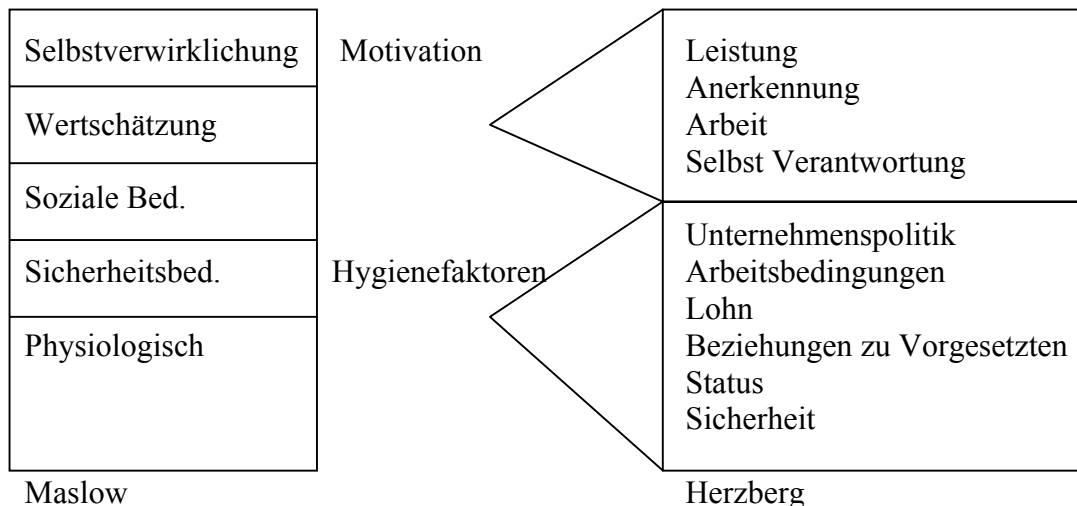
Zu 1.) Faktoren, die Zufriedenheit auslösen (Leistung, Anerkennung, Verantwortung)

Zu 2.) Faktoren, die unzufriedenheit abbauen (Unternehmenspolitik, Arbeitsbedingungen, Beziehung zu Vorgesetzten, o.ä.)

⇒ können aber keine Zufriedenheit erzeugen.

⇒ Gestaltungsempfehlung:

1. Das Hauptinteresse des Managements muß auf der Arbeit selbst liegen, den Arbeitsinhalten.
2. Die leicht zu identifizierenden negativen Aspekte in den Hygienefaktoren müssen eliminiert werden und man muß sich ganz auf die Motivatoren konzentrieren.

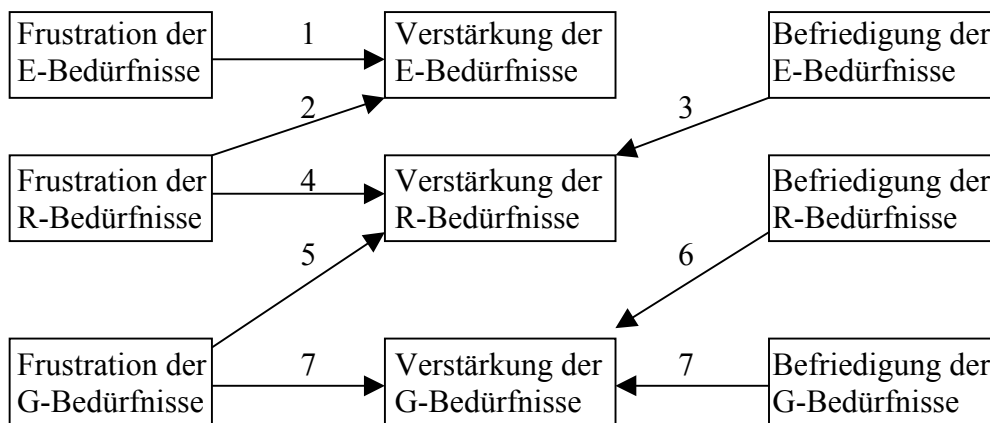


III. Die ERG-Theorie von Alderfer

Drei Bedürfnisklassen:

1. Existenzbedürfnisse:
(E: existence needs)
-> Physiologische Grundbedürfnisse, Sicherheitsbed.
2. Beziehungsbedürfnisse
(R: relationess needs)
-> soziale Bedürfnisse, Bedürfnisse nach Anerkennung und Zugehörigkeit
3. Wachstumsbedürfnisse
(G: growth needs)
-> Selbstverwirklichung, Leistung, Selbstständigkeit, Unabhängigkeit

Schaubild:



IV. Die Theorie der erlernten Bedürfnisse (ca. 1959-1960) nach McClelland/Atkinson

Das menschliche Verhalten entsteht aus dem Zusammenspiel von vier zentralen Motiven:

1. Leistungsmotive (need for achievement)
 - > äußert sich im setzen von Zielen
 - in Befriedigung durch Zielerleichterung
 - in Begeisterung für die Arbeit
 - in der Bedeutung von Effizienz und Effektivität
 - in einem Streben nach innovativen Aufgaben
2. Machtmotive (need for Power)
 - > der Versuch, eine Position zu erreichen, die anderen Personen gegenüber überlegen ist.
3. Zugehörigkeitsmotiv (need for affiliation)
 - > der Wunsch, Bestandteil einer Gruppe zu sein und sich dort sicher zu fühlen (= soziales Streben)
4. Vermeidungsmotiv (need for avoidance)
 - > der Versuch, die Eintrittswahrscheinlichkeit für Versagen, Ablehnung, Verlust von Macht oder Erfolg zu verringern

=> Die Formel: $T = M * E * A$

M	=	Stärke des Leistungsmotives
E	=	Erwartungen hinsichtlich des Erfolges
A	=	Anreize, die das Ziel bietet
T	=	Tendenz, eine Aufgabe in Angriff zu nehmen, mit der Absicht, sie erfolgreich zu lösen

V. Der Ansatz von McGregor (1960) (Die Theorie von x und y)

Theorie X:

„Der Mensch ist grundsätzlich faul, muß zur Arbeit gezwungen werden und möchte sich vor jeder Verantwortung drücken.
Entlohnung ist der einzige Motivationsfaktor“

Theorie Y:

„Der Mensch ist sowohl an Arbeitsleistung, als auch an Ruhe oder Spiel interessiert und fühlt sich den Zielen der Organisation gegenüber verpflichtet.“

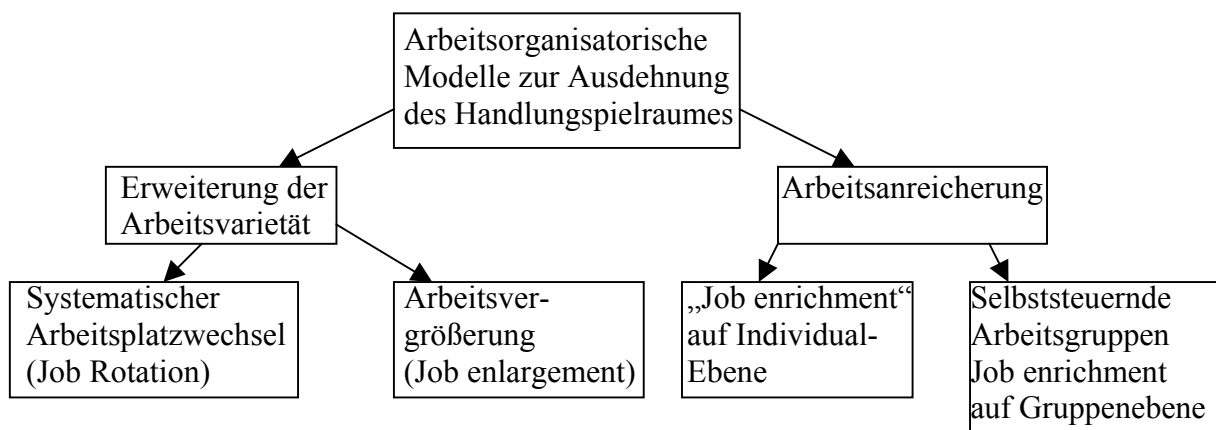
-> Empfehlungen

1. Das Streben der Menschen richtet sich nicht allein auf die Befriedigung materieller Bedürfnisse (Theorie X), sondern auf die sozialen ideellen (Theorie Y)
2. Man sollte zur Mitarbeitermotivation nur vom Menschenbild Y ausgehen. Dadurch würden die Unternehmensziele eher erreicht und die Mitarbeiter zufriedener.
3. Eine Anwendung des Menschenbildes X durch den Vorgesetzten führe dazu, daß sich die Untergebenen tatsächlich so verhalten würden.

VI. Das Reifekonzept von Argyris (1957-64)

- Reifekonzept (Persönlichkeitskonzept)
- Organisatorisches Dilemma (Management wirkt sich natürlich vollziehender Reifung entgegen)
- Lösungsansatz:
 1. Mehr Selbstverantwortlichkeit
 2. Größere Vielfalt: die menschliche Arbeitsorganisation muß es ermöglichen, daß eine breite Palette menschlicher Fähigkeiten zum Einsatz gebracht werden kann.
 3. mehr Kontrolle über das eigene Arbeitsfeld, hinreichendes Maß an Selbstbestimmung

Mikro-Ebene:



Makro Ebene:

- ⇒ Stark dezentrale, partizipationsorientierte Organisationsformen, die sehr eng an dem funktionalen Beitrag des Einzelnen und weniger an der formalen Positionsmacht ausgerichtet sind.
- ⇒ Mix-Modelle (1964) = Modell, das sich dem spezifischen situationalen Begebenheiten und dem Reifungsstreben des Menschen anzupassen vermag.

Verhaltenswissenschaftliche Variante: (Prozeßtheorien der Motivation)

→ Triebtheorien:

Verhalten = Triebstärke * Gewohnheitsstärke

Wobei: Gewohnheit = teils angeborene, teil angelebte Reizreaktionsmechanismen

I. Das Erwartungs-Valenz-Modell nach Vroom, 1964

- 1) Valenz
- 2) Instrumentalität
- 3) Erwartung

- Valenz (Wertigkeit) = Ausmaß der Attraktivität eines Ergebnisses für ein Individuum
 - pos. Valenz (max. 1) => das Ergebnis wird angestrebt
 - neg. Valenz (max. -1) => das Individuum versucht, das Ergebnis zu vermeiden
 - Valenz von 0 => Das Individuum verhält sich gleichgültig gegenüber dem Ergebnis

- Instrumentalität
 - Weg-Ziel-Ansatz / Zweck-Mitteldanken

Erwartung

= subjektive Wahrscheinlichkeit, daß ein bestehendes Ergebnis (z.B. eine Prämie) mit einer gewissen Anstrengung erreicht wird und dieses Ergebnis dann auch zu der damit verbundenen Belohnung führt (z.B. eine Urlaubsreise)

d.h.

- 1) Motivationen zur Anstrengung kann nur dann entstehen, wenn Valenz und Erfolg zu einem gewissen Grad vorhanden sind
- 2) Die Motivation wird dann am höchsten sein, wenn beide Werte möglichst hoch sind.

II. Die Equity-Theorie nach Adams

- auch Gleichheit- oder Gerechtigkeitstheorie
- Grundaussage:
 - Die Motivation eines Mitarbeiters, sich auf eine bestimmte Weise zu verhalten, beruht auf dem Vergleich zwischen den Bemühungen und Belohnungen der eigenen Person und denen einer anderen Person (Bezugsperson) in der gleichen Arbeitssituation
 - ⇒ Input : Bildung, Intelligenz, Erfahrung, Alter, aufgewendete Zeit
 - ⇒ Output: Entlohnung, Lob, Anerkennung, Status...

Förmelchen:

$$\frac{O_m}{I_m} < \frac{O_v}{I_v} \quad = \text{ungerecht, da } m \text{ benachteiligt ist.}$$

$$\frac{O_m}{I_m} > \frac{O_v}{I_v} \quad = \text{ungerecht, da } v \text{ benachteiligt ist.}$$

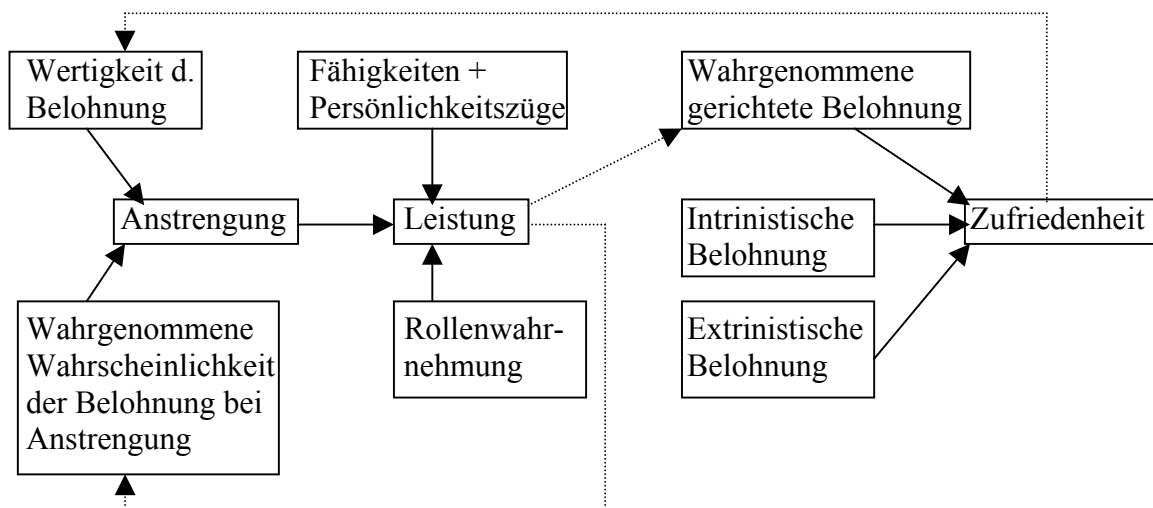
$$\frac{O_m}{I_m} = \frac{O_v}{I_v} \quad = \text{gerecht für } m \text{ und } v.$$

Konsequenz im Verhalten (des Mitarbeiters)

- Änderung des Inputs
- Änderung des Outputs
- Psychologische Verzerrung von Input und Output
- Beeinflussung der Vergleichsperson
- Wechsel der Vergleichsperson
- Ausstieg aus dem Austauschverhältnis

III. Das Modell von Porter / Lawler

- Im Zeitraum 1968/71
- Baut auf der Erwartungstheorie auf
 - 1) Anstrengung
 - 2) Leistung
 - 3) Belohnung
 - 4) Zufriedenheit



IV. Koalitionsmodell von Cyert + March

- Koalitionen von Individuen (auch Subkoalitionen möglich)
- In der Koalition müssen
 - unter Unsicherheit Ziele definiert
 - Konflikte gelöst
 - Unternehmerische Entscheidungen getroffen werden
- Koalitionsmitglieder: Manager, Arbeiter, Aktionäre, Kunden, Lieferanten,...
- Annahme:
 - 1) Die Koalitionäre haben Individualziele, die untereinander abweichen
 - 2) Diese Ziele werden für die Organisation eingebracht und in einem Verhandlungsprozess in Ziele der Organisation umgewandelt.

- Stufen des Verhandlungsprozesses:
 - 1) Festlegung der Koalitionsbedingungen
 - 2) Stabilisierung und Präzisierung der ausgehandelten Zielvorstellungen
 - 3) Zielanpassung durch den Einfluß von Erfahrungen
- Entscheidend ist der Machteinfluß im Unternehmen
- Konflikte werden über Ausgleichszahlungen gelöst, welche monetärer oder immaterieller Art sind (z.B. Aufstiegschancen oder Ausbildungsmöglichkeiten)
- Subkoalitionen : Facharbeiter, Angestellte, Betriebsrat
- Kontinuierlicher Verhandlungsprozess
 - i) sich wandelnde Bedürfnisstruktur
 - ii) erkannte Unverträglichkeiten und Widersprüche in den Koalitionsbedingungen
 - iii) Veränderung von Umweltfaktoren.
- 5 Typische Organisationsziele
 - 1) Produktionsziel
 - 2) Lagerbestandsziel
 - 3) Umsatzziel
 - 4) Marktanteilsziel
 - 5) Gewinnziel
- Individuelle Ziele können sein:
 - Arbeiter : höhere Löhne, gute Arbeitsbedingungen, Altersversorgung
 - Manager : hohe Gehälter, Macht, Einfluß, Status
 - Aktionäre : hohe Gewinne, wachsender Kapitalstock, hoher Marktanteil

V. Die Anreiz – Beitrags – Theorie v. March + Simon

- Grundfragen:
 - 1) Teilnahmeentscheidung?
 - 2) Leistungsentscheidung?
- Antworten: (s. Kopie)
 - Anreize
 - Beiträge
 Zusammengefasst als „Anreiz-Beitrags-Struktur“ mit einer (möglichst positiven) Nutzendifferenz

Stelle: Tätigkeit, die offiziell festgehalten ist.

Rolle: Erwartung der übergeordneten Instanzen hinsichtlich des Verhaltens und der Eigenschaften des Stelleninhabers.

- ⇒ Rollendruck (wenn man der Erwartung nicht gerecht wird.
- ⇒ Rollenkonformes Verhalten (=> ständiger Anpassungs- und Konfliktlösungsprozess)

Grundmodell des Arbeitenden Menschen

- Wahl des Bezugsrahmens
Anreiz – Beitrags – theoretische Bezugsstrukturen
- Aufgaben der Personalwirtschaft
 - 1) Anwerbung und Bindung von Organisationsmitgliedern
 - 2) Deren Motivierung zum rollenkonformen Verhalten
- Ziel der Personalwirtschaft
 - 1) Gestaltung einer Ausgewogenen Anreiz-Beitrags-struktur

Beitragsbezogene Aufgaben	Anreizbezogene Aufgaben
1) Personalbedarfsermittlung	1) Entgeltplanung
2) Personalauswahl, -einsatz, -anstellung (Personalbeschaffung)	2) Ausbildungs- und Aufstiegsplanung
3) Arbeitsstrukturierung	3) Gestaltung des offiziellen Führungskonzeptes bzw. Führungskräfte-schulung

Personalmanagement:

I. Personalplanung / Personalbedarfsermittlung

- Personalplanung
 - 1) unternehmerische Gesamtplanung
 - 2) Teilaspekte der Personalplanung
 - 3) Kurz- / Mittel- / Langfristig
 - 4) Statisches, datenmäßiges Mindesgerüst
- Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs
Grundlage bildet hier die Arbeitsanalyse; umfasst:
 - 1) Systematische Untersuchung der Arbeitsplätze und –vorgänge
 - 2) Untersuchung jener Eigenschaften, die der Stelleninhaber zur Erfüllung der an ihn gerichteten Leistungserwartung besitzen sollte. (Anforderungsprofil)

Die Arbeitsanalyse dient der:

- a) Ermittlung der Arten und des jeweiligen Ausmaßes der Arbeitsanforderungen
 - b) Ableitung von Anforderungsprofilen
 - c) Dem Entwurf von Stellenbeschreibungen
 - d) Der Arbeitsbewertung
 - e) der Arbeitsablaufgestaltung und Mitarbeiterunterweisung
 - f) Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs
- s. Folie

II. Personalbeschaffung

- Entwicklung auf den Arbeitsmärkten
 - a) Außerbetrieblich
 - b) Innerbetrieblich

Zu a)

- Personalwerbung
Gegenstand ist die Vermittlung der durch die Organisation gebotenen Anreize an die Umwelt mit dem Ziel, geeignete Arbeitnehmer zu Eintrittsverhandlungen mit der Unternehmung zu bewegen.

⇒ Prozess der Personalwerbung ist fortwährend

⇒ Öffentlichkeitsarbeit (PR)

Mittelbare Personalwerbung :

Informationen über

- Größe und Geschäftsvolumen
- Sozialleistungen
- Ausbildungsmethoden / Trainingsprogramme

Unmittelbare Personalwerbung:

Konkrete Personalbeschaffung

- Personalauswahl
 - 1) Feststellung des Übereinstimmungsgrades von Arbeitsanforderung und Fähigkeiten
 - 2) Prüfung, in wie weit der Bewerber den Rollenerwartungen entspricht, bzw. zu erfüllen vermag.
- Auswahlmethode
 - 1) Interview
 - 2) Einstellungstest
 - 3) Begabungs- oder Leistungstest
 - 4) Interessen- oder Neigungstests
 - 5) Assessment-Center
 - 6) Medizinische Untersuchung
- Rechte des Betriebsrates
 - 1) Mitbestimmungsrecht bei der Aufstellung von Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen, Kündigungen
 - 2) Recht zur Prüfung der Auswahlentscheidung
Er kann die Zustimmung versagen, insbesondere dann, wenn personelle Einzelmaßnahmen gegen die Richtlinien verstoßen.

III. Personaleinsatz

Gegenstand: Zuordnung der verfügbaren Mitarbeiter auf die vorhandenen Stellen

- qualitative, quantitative, zeitliche, örtliche Erfordernisse
- Interessen, Neigungen der Mitarbeiter

→ detaillierte Informationen über:

- 1) die zu erfüllenden Anforderungen an den Arbeitsplatz,
→ Arbeitsanalyse und Arbeitsbewertung
- 2) die Fähigkeiten der Mitarbeiter
→ Leistungsbewertung und Personenbeurteilungen
- 3) deren Bedürfnisse
→ Personalbefragung

→ qualitatives Zuordnungsproblem:

Lösungsverfahren:

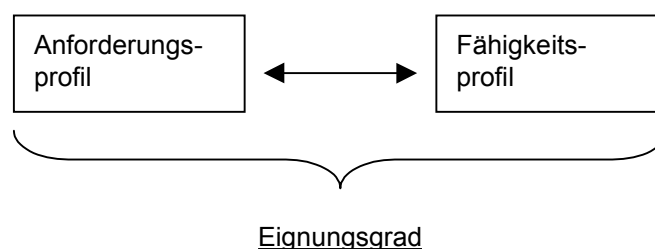
- 1) Kosten- und gewinnorientierte Verfahren
- 2) Modelle zur Maximierung der Eingangskoeffizienten
 - Basis: lineare Programmierung
 - Die Eignung des Arbeitnehmers (i) zur Verrichtung der mit der Stelle (j) verbundenen Beiträge wird durch den sog. Eignungskoeffizienten (e_{ij}) erfasst
→ Grad der Übereinstimmung zwischen Fähigkeit und Anforderung
(Summe von $i=1 \rightarrow m$ (Summe von $j=1 \rightarrow m$ von $e_{ij} * z_{ij}$)) → max

Stelle \ Person	1	2	3	4	5
1	72	95	85	(1) 123 (2)	105
2	60	(1) 108 (2)	37	24	44
3	12 (2)	23	(1) 144	36	36
4	(1) 89	85	156 (2)	120	97
5	69	83	80	96	(1) 78 (2)

1) Rangordnungsverfahren (2) = $12 + 108 + 156 + 123 + 78 = 477$

2) Spezialisierungsbegabung (1) = $89 + 108 + 144 + 123 + 78 = 542$

3) Profilvergleich



→ quantitatives Zuordnungsproblem

- 1) lineare Programmierung
- 2) Schichtwechsellpläne
- 3) Netzplantechnik

IV. Personalorganisation / Arbeitsstrukturierung

Gegenstand: Entscheidungsprobleme, die sich aus

- 1) der Arbeitsaufgabe, vor allem dem Arbeitsinhalt,
- 2) den Bedingungen, unter denen Arbeit verrichtet wird,
- 3) dem Arbeitsplatz / Arbeitsumfeld,
- 4) der festzulegenden Arbeitszeit begeben.

Zu 1): - Grad der Stellenspezialisierung
- Stellenerweiterung (job enlargement / job enrichment, selbststrukturierende Gruppen)
- Stellenwechsel (job rotation)

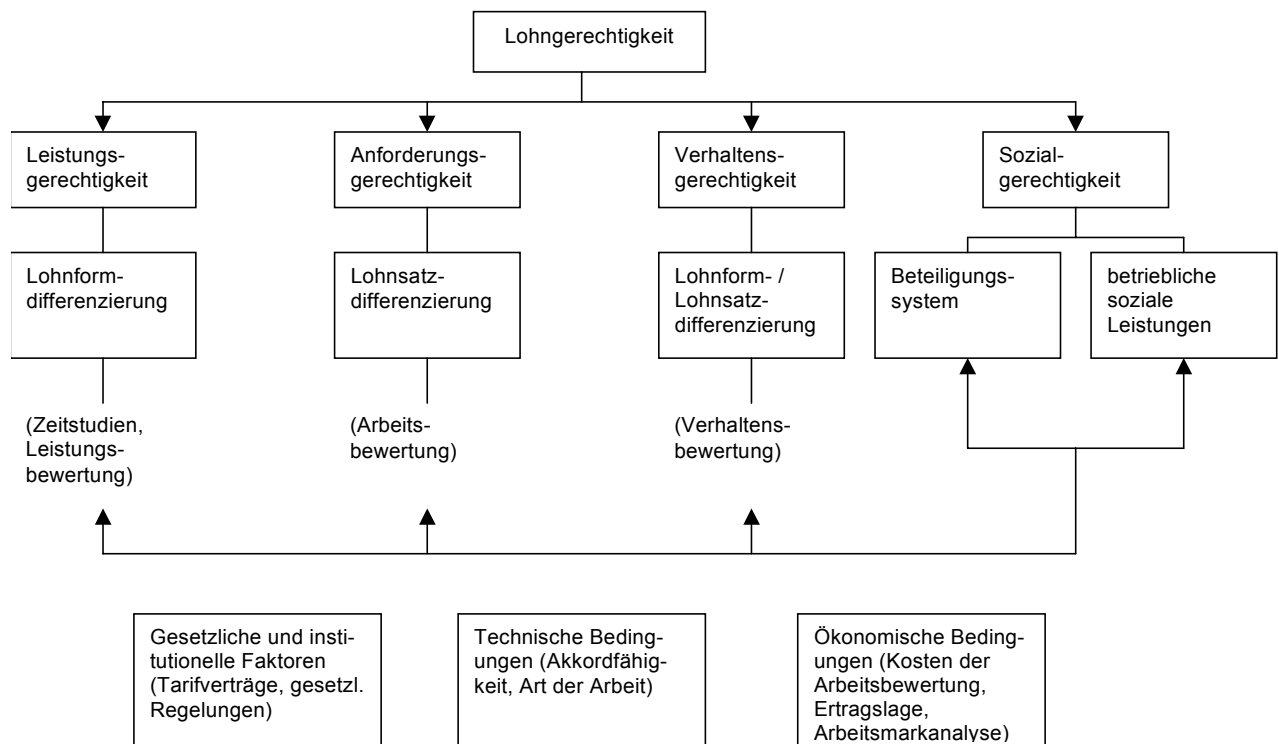
Zu 2): - Automation, EDV, Fertigungstechniken, menschengerechte Gestaltung der Arbeit

Zu 3): - Arbeitsplatzstudien, Arbeitsablaufstudien, Arbeitswissenschaft / Ergonomie

Zu 4): - gesetzliche oder tarifliche Bestimmungen, Arbeitsbeginn und -ende, Schichtwechsel und Pausen

V. Anreizbezogene Aufgaben / Entgeltpolitik

→ Problem des **gerechten Lohns!**



- Lohnformdifferenzierung = Zeit-, Akkord-, Prämienlohn
- Lohnsatzdifferenzierung = das geldliche Äquivalent für die als Mengen- oder Zeitgröße ausgedrückte Maßeinheit der Arbeitsleistung
- Arbeitsbewertung:
 - Ermittlung des Anforderungsgrades
 - Ermittlung der Arbeitsschwierigkeit
 - 1) Arbeitsanalyse
 - 2) Bewertung (Einordnung der Arbeit in eine Schwierigkeitsrangordnung)

Zu 1): Aufstellung eines geeigneten Merkmalskatalogs zur genauen Kennzeichnung der

Arbeitsschwierigkeit → Genfer Schema

1) Können - vorw. körperlich - vorw. geistig 2) Belastung - vorw. körperlich	G e n f e r S c h e m a
--	--

Zu 2): Ausgangspunkt:

Sogn. Gedachte Normalleistung

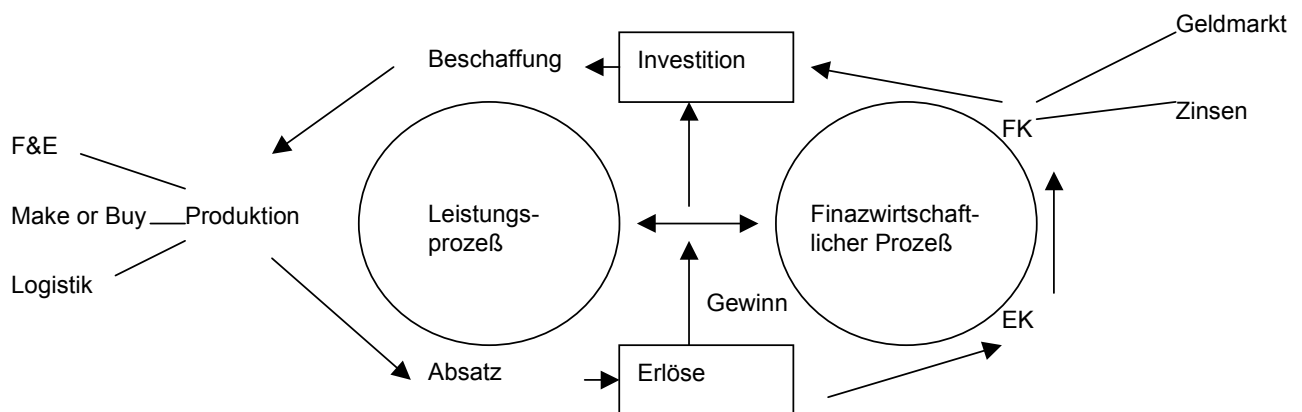
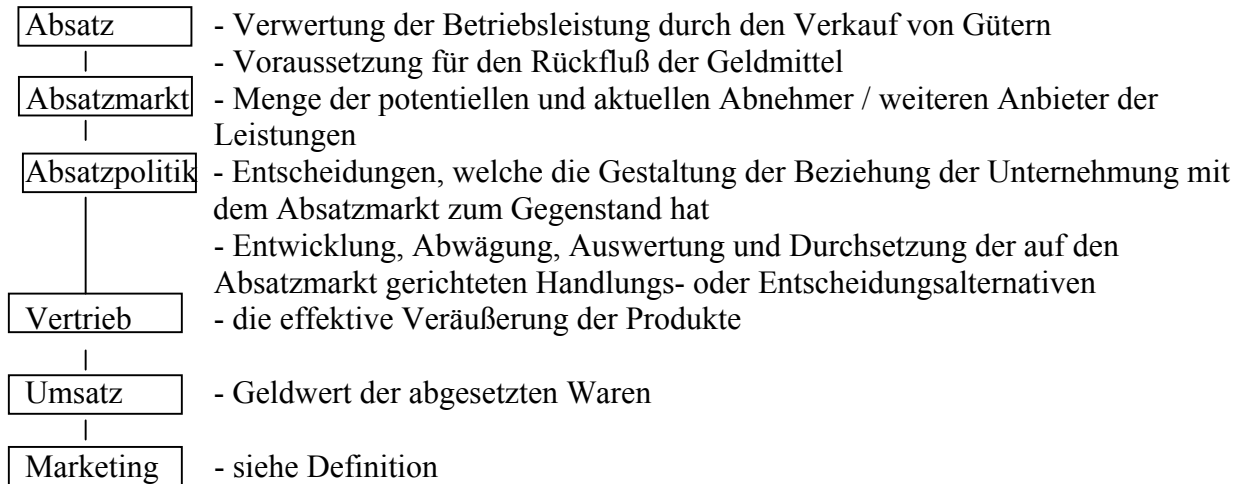
- a) Arbeitsgangbewertung
- b) Arbeitsplatzbewertung
 - summarische Arbeitsbewertung = Gesamtbeurteilung durch einen globalen Bewertungsvorgang
 - analytische Arbeitsbewertung = getrennte Bewertung der einzelnen Anforderungsarten und Zusammenfassung der Teilschwierigkeiten zu einem Gesamtwert
 - Reihung: mit dem höchsten Schwierigkeitsgrad beginnende Rangordnung
 - Stufung: Festlegung von Anforderungsklassen, die unterschiedliche Schwierigkeitsbereiche repräsentieren.

Art der Bewertung		
Art der Quantifizierung	summarisch	analytisch
Reihung	Rangfolgeverfahren	Rangreihenverfahren
Stufung	Lohngruppenverfahren	Lohnwertzahlenverfahren

F) Marketing

Grundlagen

I. Begriffsabgrenzung



Marketing:

- die bewußt marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens bzw. marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung

→ klassischer Marketingbegriff (Absatz):

- 1) Der Käufer ist Ausgangspunkt und Ziel der Aktivitäten → Voraussetzung ist eine Erforschung des Marktes
- 2) Systematische Marktbeeinflussung und Gestaltung der Aktivitäten → Voraussetzung der absatzpolitischen Instrumente
- 3) Systematische Entscheidungsfindung durch das planmäßige Vorgehen und den institutionalisierten Ablauf von Entscheidungsprozessen

II. Entwicklungsstufen / -phasen des Marketing

- 1) Phase der Produktionsorientierung
 - Verkäufermarkt (2. Hälfte 19. Jahrhundert und nach dem 2. Weltkrieg bis Mitte der 50er Jahre)
- 2) Phase der Verkaufsorientierung
 - erste Sättigungserscheinungen
- 3) Phase der Marketingorientierung
 - aggressiv umworbener Käufermarkt
 - Überflußgesellschaft
- 4) Phase des strategischen Marketings
 - weite Verbreitung von Marktsättigung und Stagnation
 - wachsende Markt- und Machtkonzentration im Handel
 - zunehmende Internationalisierung und Konkurrenz
 - Aufkommen neuer Informationstechnologien
 - Entwicklung betriebswirtschaftlicher Analyseinstrumente

III. Marketingmanagement und Entwicklungsstufen eines Marketingkonzeptes

- Marketingmanagement:
 - Zielorientierte Gestaltung aller marktgerechten Unternehmensaktivitäten, d.h. es geht um die speziellen Aufgaben und Prozesse, die innerhalb und außerhalb der Unternehmung mit dem Marketing verbunden sind
 - 8 Merkmale eines Marketingmanagement-Konzepts:
 - 1) Philosophieaspekt: bewußte Absatz- und Kundenorientierung
 - 2) Verhaltensaspekt
 - 3) Informationsaspekt: systematische Marktsuche und –erschließung
 - 4) Strategieaspekt
 - 5) Aktionsaspekt: planmäßige Gestaltung des Marktes, Einsatz der Absatzinstrumente
 - 6) Segmentierungsaspekt
 - 7) Koordinations- bzw. Organisationsaspekt
 - 8) Sozialaspekt: Einordnung der Marketingentscheidungen in größere soziale Systeme
 - Aufgaben des Marketingmanagement:
 - 1) **marktbezogene Aufgaben:**
 - Nachfragesteuerung:
 - Vorhandene Nachfrage → Bedarf decken
 - Fehlende Nachfrage → Bedarf wecken
 - Latente Nachfrage → Bedarf erwecken
 - Stockende Nachfrage → Bedarf beleben
 - Schwankende Nachfrage → Bedarf synchronisieren
 - Übersteigende Nachfrage → Bedarf reduzieren
 - 2 Stoßrichtungen:
 1. Intensivierung: Durchdringung und Ausschöpfung der vorhandenen Märkte mit bestehenden Produkten
 2. Extensivierung: Entwicklung neuer Märkte mit neuen Produkten
 - 2) **unternehmensbezogene Aufgaben:**
 - Koordination der Aktivitäten in der Unternehmung
 - 3) **gesellschaftsbezogene Aufgaben:**
 - Image- / Profilmförderung
 - Wohltätige Zwecke
 - Künstliche Schaffung von Bedürfnissen
 - Irreführende Werbung

} Externe Effekte
(in den 60er Jahren: Konsumerismus)

- Marketingmanagement-Prozeß (Blatt 11):
Zu Blatt 11:
 - 1) Analysephase:
Wo stehen wir?
 - 2) Prognosephase:
Wohin geht die Entwicklung?
 - 3) Phase des strategischen Marketings:
Was wollen wir erreichen?
Welchen grundlegenden Stoßrichtungen sind bei der Marktbearbeitung zu verfolgen?
 - 4) Phase der operativen Marketingplanung:
Welche Maßnahmen ergreifen wir im Rahmen des Leistungs-, Distributions-, Kommunikations-, Preis- und Konditionsmix?
 - 5) Realisierungs- und Durchsetzungsphase:
Haben wir unser Ziel erreicht?
Welche Ursachen haben evtl. Soll-Ist-Abweichungen?
Welche Ziel- und Anpassungsmaßnahmen sind notwendig?
- Marketing Konzeption:



- Marketingstrategie:
 - Ein bedingter, langfristiger, globaler Verhaltensplan zur Erreichung der Unternehmens- und Marketingziele
 - Bedingt: die Marketingstrategie wird in einer spezifischen, internen Situation unter einem gegebenen Informationsstand festgelegt
 - Langfristig: über mehrere Planungsperioden
 - Global: hoher Aggregationsgrad
 - Verhaltensbegriff: Handlungsorientierung

IV. Grundform des (Absatz) Marketing

- **Konsumgütermarketing:**
 - originärer Bedarf
 - mehrstufige Distribution
 - hoher Anteil an Individualentscheidungen
- **Investitionsgütermarketing:**
 - Vermarktung von Wiedereinsatzfunktionen (= Betriebsmittel)
 - Abgeleiteter Bedarf
 - Höhere Konzentration und geringere Zahl an Bedarfsträgern
 - Direkter Verhandlungsprozeß

- **Dienstleistungsmarketing:**
 - Dienstleistungen sind selbständige marktfähige Leistungen
 - abstrakte immaterielle Leistungen
 - nicht lagerfähige Leistungen
 - nur in Ausnahmefällen transportfähig (z.B. Fernsehübertragung)
 - oft individualisierte einmalige Leistungen
 - häufig personalbezogenen Leistungen (z.B. Anwalt)
 - schwer standardisierbare Leistungen (z.B. Künstler)
- die auf die Bereitstellung und / oder den Einsatz von Potentialfaktoren gerichtet sind.

Verhaltens- und Informationsgrundlage der Marketingentscheidung

I. Modelle des Kaufverhalten von Konsumenten

- Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsmodelle
 - 1) Einsichten in Kaufentscheidungsprozesse vermitteln
 - 2) Anhaltspunkte über die Wirkung von Marketinginstrumenten und sonstigen Umweltfaktoren auf das Kaufverhalten geben.
- Typen von Kaufentscheidungen
 - 1) Rationalverhalten
 - 2) Gewohnheitsverhalten
 - 3) Impulsverhalten (Spontankauf)
 - 4) Sozialabhängiges Verhalten
- Käufertopologien
 - 1) preisbewußter Verbraucher
 - 2) abwägender Verbraucher
 - 3) spontan Kauffreudige
 - 4) Prestige-Käufer
 - 5) Konsum-Abstinenzler

II. Erklärungsansätze für das Käuferverhalten

- Partial- versus Totalmodelle

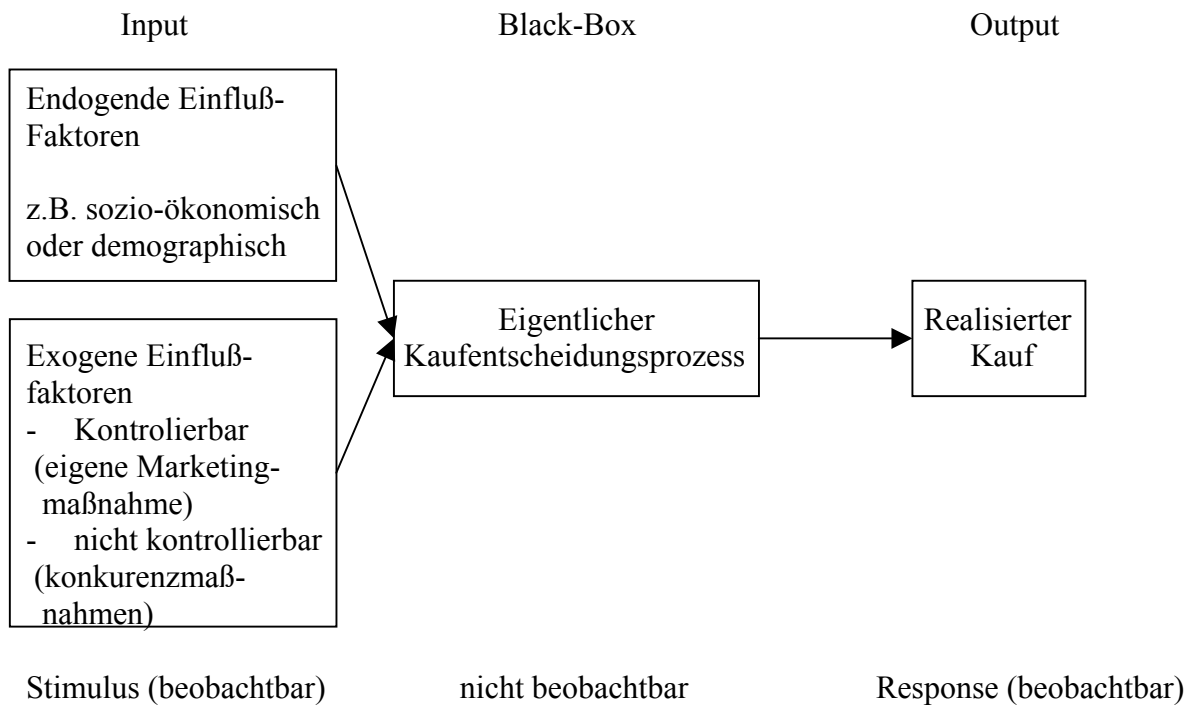
Letztere versuchen, die Gesamtheit der Kaufbeeinflussenden Faktoren zu erfassen, d.h.

 - nicht nur die verschiedenen Dimensionen der Kaufentscheidung selbst (Produktwahl, Markenwahl, Wahl der Einkaufsstätte, Kaufzeitpunkt, Kaufmenge), sondern auch
 - die verschiedenen Konstrukte zur Erklärung des Verhaltens (Emotionen, Motive, Einstellungen, Lernen, Wahrnehmungen)

→ Zu unterscheiden sind grundsätzlich:

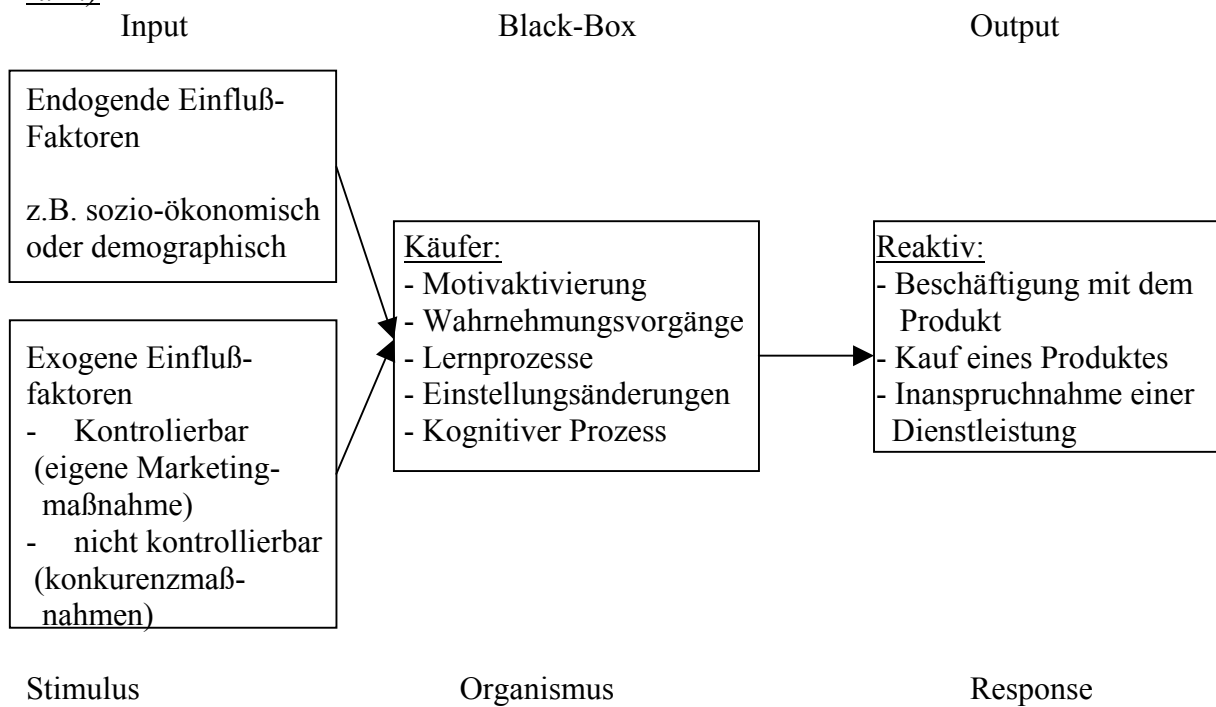
- 1) Black-Box-Modell / SR-Modell (Stimulus-Response)
- 2) SOR-Modell (Stimulus Organismus Response)

Zu 1.:



➔ echte Verhaltensmodelle (SOR) versuchen, die Vorgänge in der Black-Box zu untersuchen

zu 2.:



Strukturierung des Organismus:

1. Intrapersonale Variablen
 - a) Aktivierung der Prozesse
 - Emotionen
 - Motive
 - Einstellungen
 - b) kognitive Prozesse
 - Wahrnehmung
 - Lernen
 - Problemlösung
 - c) Prädisponierende Variablen
 - Kommunikation
 - Persönlichkeit

2. Interpersonale Variablen
 - a) Einflüsse auf der Ebene der Gesellschaft
 - kulturelle Einflüsse
 - soziale Schichten
 - b) Einflüsse auf der Ebene der Gruppen
 - Mitgliedschaftsgruppen
 - Familie

→ Erklärungsmodelle:

- nach der Art und Zahl bei der Modellbildung berücksichtigte Entscheidungsträger
 - ⇒ 4 Grundtypen von Kaufentscheidungen

	Haushalt	Organisation/Unternehmen
Individuum	1) Kaufentscheidung des Konsumenten	2) Kaufentscheidung des Repräsentanten der UN
Kollektiv	3) Kaufentscheidung der Familie	4) Kaufentscheidung des Einkaufsgremiums

- nach der wissenschaftlichen „Herkunft“ der Aussagen, die zu Erklärung der Ursache-Wirkung-Zusammenhänge des Käuferverhaltens Verwendung finden (nach *Meffert*):
 - 1) ökonomisch
 - 2) psychologisch
 - 3) soziologisch orientierte Ansätze

zu 1:

- die Kaufentwicklung wird als Ergebnis eines vollständig rationalem und bewußt ökonomischem Wahlaktes interpretiert (homo oeconomicus)
 - 2 Gruppen von Variablen:
 - 1) Variablen der Haushalte (Einkommen, Präferenzen)
 - 2) Umweltfaktoren (Güter, Preis)
- Nutzenmaximierung

zu 2:

a) Emotions- und Motivtheoretische Erklärungen:

- Annahme: alle übergeordneten Motive einer Hierarchie werden erst dann als „Ziel“ aktiviert, wenn die jeweils untergeordneten Ziele einem bestimmten Anspruchsneveau entsprechend erfüllt sind.
- Ansprüche resultieren aus der Umgebung und den Erfahrungen vergangener Kaufentscheidungen
 - ⇒ dynamische Größe
- ➔ Dynamische Motivmodelle
- ➔ Werbung / Produktpolitik

b) Erklärung der Einstellungsforschung

- Einstellungen entstehen durch Lernprozesse, d.h. die Person entwickelt aufgrund von Erfahrungen mit einer Firma, einer Marke, einem Verkäufer bestimmte Überzeugungen, Vorurteile oder Meinungen
- Intensität der Einstellung korreliert mit dem Kaufverhalten
 - ➔ trifft nicht immer zu, da die Vernunft siegen kann...

c) Wahrnehmungs- und Unternehmerische Erklärungen

- Wahrnehmung:
 - ➔ unbewußte Wahrnehmung (unterschwellige Werbung)
 - ➔ bewußte Wahrnehmung (mit Hilfe praktischer Tests)
 - Lernen: systematische Änderung des Verhalten auf Grund von Erfahrungen
 - positive Erfahrung => Kaufreaktion
 - ständige Auffrischung der positiven Erfahrungen (Ermittlung von Lern- und Vergessenheitskurven)
- ➔ häufige Wiederholung von Werbebotschaften
- ➔ konstante Absatzpolitik, um Markentreue zu behalten
- ➔ Aufbrechen von Markentreue zur Konkurrenz durch z.B. Gratisproben

d) Risikotheoretische Erklärung

- i) Siziales Risiko
 - Eventuelle Verletzung der Normen der Umwelt
- ii) Ökonomisches Risiko
 - Es wurde zuviel bezahlt für ein Gut, das woanders günstiger zu kaufen gewesen wäre
- ➔ Risikominimierung durch
 - gezielte Informationsbeschaffung
 - Geschäfts- oder Markentreue

e) Dissonanztheoretische Erklärungen:

- Dissonanzmodelle befassen sich mit Spannungen, die im Anschluß an die bereits vollzogene Kaufentscheidung entstehen können.

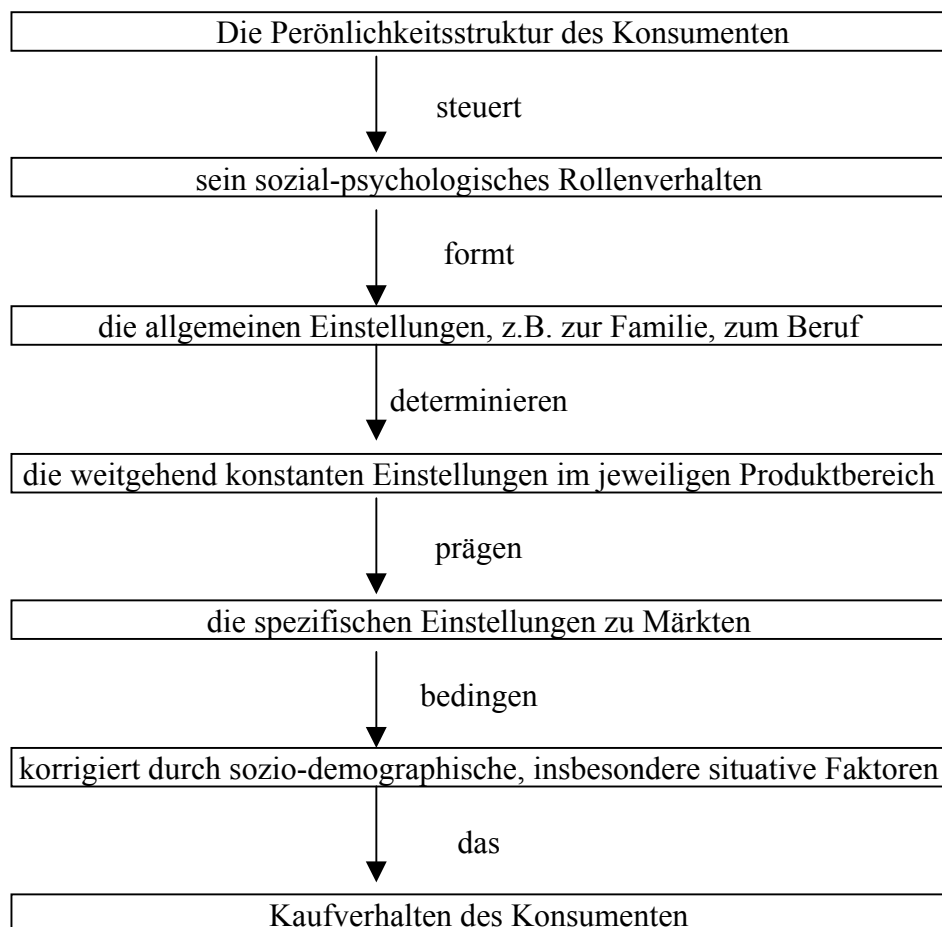
Zu 3:

= sozial- determinierter Käufer (-> Mittläufereffekt, Mode)

- a) kulturelle Einflüsse, soziale Schichten
 - konformes Verhalten zu gesellschaftlichen Normen
 - Mußerwartungen
 - Soll-/Kann-Erwartungen
 - Verschiedene „Subkulturen“Spezielles Kaufverhalten bei Jugendlichen
 - Soziale Schichten
- b) Mitgliedschafts- / Referenzgruppen/ Familien
 - Gruppeneinfluß auf die Kaufentscheidung
- c) Meinungsführerschaft
 - informelle Einflüsse von Meinungsführern
 - persönliche Ratschläge

III. Entscheidungsprozesse beim Kauf

- Integration der Erklärungsansätze
Strukturmodelle:



Prozeßanalyse des Käuferverhalten

1. Erkennen eines Problems
2. Suche nach Alternativen
3. Bewertung von Alternativen
4. Kaufakt
5. Nachträgliche Bewertung des Kaufs (eventuelle Dissonanz (Bedauern))

Absatzmarktforschung

I. Begriffe und Abgrenzungen

- Marketingforschung / Absatzforschung
- Marktforschung

Abgrenzung von Marketing- und Marktforschung:

Marketingforschung (Absatzforschung)		
Marktaktivitäten, z.B. Distributionsforschung Preisforschung Werbeforschung	Absatzmarkt, z.B. Marktpotential Absatzmarkt Marktvolumen	Beschaffung
		Arbeitsmarkt
Kapitalmarkt		
Rohstoffmarkt		
Innerbetriebliches Sachverhalten, z.B. Vertriebskostenanalyse Lagerprobleme Kapazitätsprogramme	Marktforschung	