

Unternehmensstruktur: Unternehmensorganisation

Episode 1:

Positionen als organisatorische Grundbausteine

Prof. Dr. Andreas Remer
Universität Bayreuth

Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:

Positionen als organisatorische Grundbausteine

Episode 2:

Instruktionen für Positionsinhaber

Episode 3:

Interview

Lernziele der Episode

Lernziel 1:

Sie kennen die Funktion der organisatorischen Positionen als generelle Handlungserwartungen.

Lernziel 2:

Sie können die Parameter der Positionenbildung zur Justierung der Organisationsstruktur einsetzen.

Lernziel 3:

Sie können ein Positionensystem beschreiben.

Gliederung dieser Episode

- Organisatorische Positionen als Handlungserwartungen
- Parameter der Positionenbildung
- Positionensystem

Organisatorische Positionen als Handlungserwartungen

- Die organisatorische Differenzierung staltet ein System mit Organen in Form von Positionen aus.
- Positionenbildung setzt Strategievorstellungen voraus.
- Positionen entfalten ihre Kapazitätswirksamkeit erst durch Berücksichtigung des gegebenen Potenzials.
- Zweckmäßigkeit ist ein Kriterium für planvolle Organisation.

Parameter der Positionenbildung

- Unternehmensorganisation steht zwischen Programm und Personal.
- Positionenbestimmung ist notwendig, aber nicht hinreichend für die Kapazitätsnutzung.
- Bildung von Zweckbereichen sichert nicht die Lebensgrundlage.
- Auf spontane Organisationsregelungen lässt man sich ungern ein.

Spannungsfeld der organisatorischen Positionen

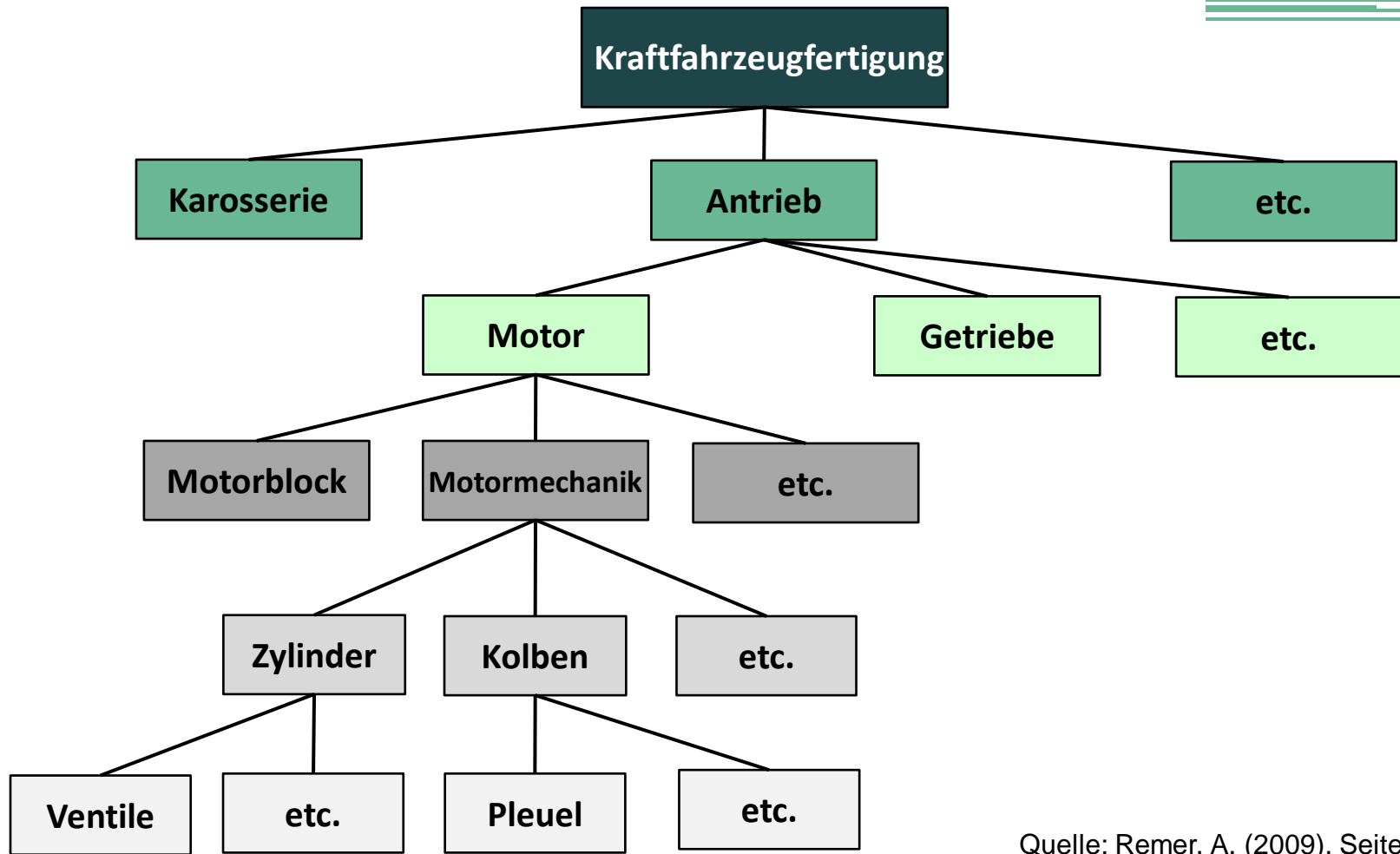


Quelle: Remer, A. (2009), Seite 45.

Positionensystem

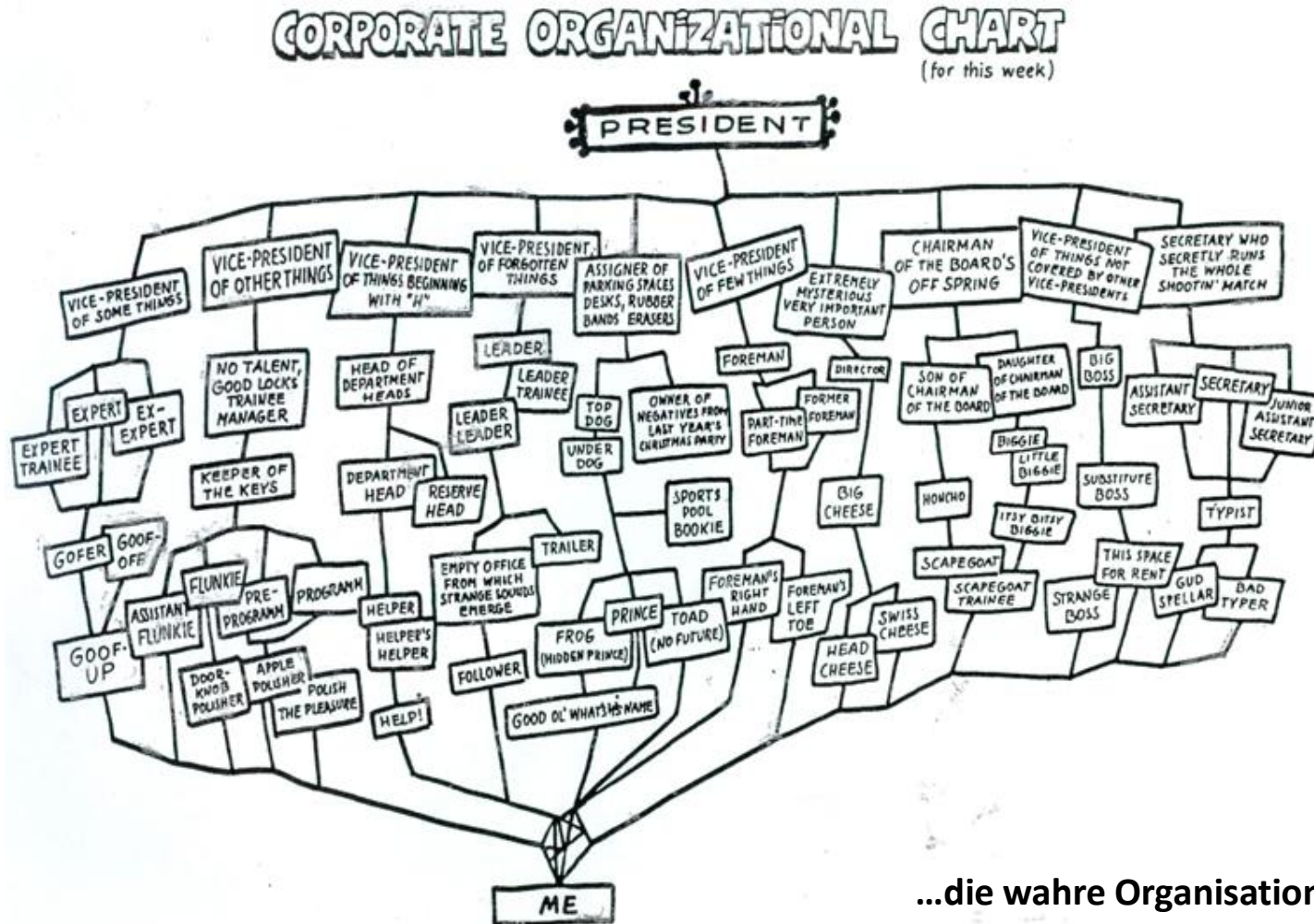
- Positionensysteme bestehen aus Rollen und deren Beziehungen.
- Positionensysteme haben eine strukturelle Sinngrenze.
- Positionensysteme müssen Spannungen aufnehmen können.

Positionensystem



Quelle: Remer, A. (2009), Seite 46.

Positionendifferenzierung



...die wahre Organisationsstruktur

Zusammenfassung

Organisatorische Positionen							Element/ Merkmal
programmorientiert				personalorientiert			Art
innenorientiert z.B. „Absatz, Produktion, Beschaffung“		außenorientiert z.B. „Markt 1, Markt 2, Markt 3“		innenorientiert z.B. „Schaffung von Karrierestellen“		außenorientiert z.B. „Schaffung von Lehrstellen“	Form
hochgradig z.B. „keine gegenseitige Hilfe“						hochgradig z.B. „Trennung Hauptschüler-& Abiturienten- stellen“	Grad
Hohe Gültigkeit z.B. „auch zukünftig“							Gültigkeit

Übungsaufgaben für das Selbststudium

- 1. Welche Merkmale der organisatorischen Positionen sind in der nachfolgende Fallstudie angesprochen und wie sind sie ausgeprägt? (Siehe auch Remer, Seite 44, Lösungshinweise auf den dort folgenden Seiten.)**
- 2. Finden Sie eigene Beispiele für die Zusammenfassung.**

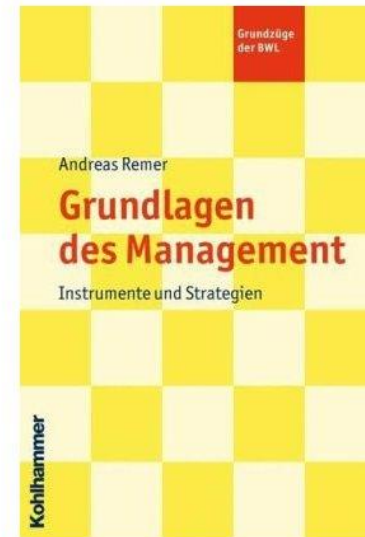
Fallstudie: Organisatorische Positionen

Die Flamingo-Line hatte dem Flugzeugbauer GRAVITAS unmissverständlich klar gemacht, dass auf die Dauer der Treibstoffverbrauch der Maschinen kaufentscheidend sein würde. Daraufhin beschloss man dort, das Projekt „fuel 2020“ ins Leben zu rufen und eine entsprechende Projektgruppe einzurichten. Dem Entwicklungsvorstand war klar, dass der hohe Treibstoffverbrauch an den verschiedensten Fronten zu bekämpfen war und stellte deshalb Elektroingenieure, Programmierer, Leichtbauspezialisten, Aerodynamiker und Triebwerksingenieure hierfür teilweise frei.

Der für die Organisation verantwortliche Leiter der Projektgruppe, ein Strömungsmechaniker, hatte aber bereits seine eigene Vorstellung, wie man die Sache anfangen musste. Er machte sich mit einer Handvoll ihm fachlich und persönlich verbundener Ingenieure an die Arbeit. Als es nach einigen Monaten in den Stammfunktionen dieser Ingenieure zu gewissen Pannen und Engpässen kam, entschuldigten sie sich damit, dass sie als „Kerngruppe“ im fuel 2020-Projekt nun einmal unersetzlich und völlig überlastet seien. Die übrigen Ingenieure, gefragt, warum sie nicht aktiv im Projekt mitarbeiteten, hätten ihren Kollegen ja „gerne geholfen“, wussten aber nicht wie. Es gab allerdings auch Spezialisten, die gar keine Lust mehr hatten sich einzubringen, da ja „sowieso schon alles entschieden“ sei. Zu allem Überfluss sah sich GRAVITAS auch noch mit dem Vorwurf der Flamingo-Line konfrontiert, dass man bei der Einrichtung des Projektes anscheinend auf Partnerschaft und marktliche Beratung überhaupt keinen Wert gelegt hätte. Das machte den leitenden Ingenieur fassungslos, denn man gab sich doch wirklich Mühe.

Literatur und weiterführende Quellen

- **Remer, A.:** Grundlagen des Management, Stuttgart 2009, S. 44 – 51.



Anmerkung zu den rechtlichen Grundlagen:

Die Rechte der Bilder und Graphiken liegen, sofern nicht anders angegeben, beim Verfasser der Folien. Die Folientexte beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf eigene Forschungs-, Lehr- und Praxistransfer-Tätigkeiten und sind deshalb bei deren Verwendung zu zitieren.