

Unternehmensstruktur: Unternehmensorganisation

Episode 2:

Instruktionen für Positionsinhaber

Prof. Dr. Andreas Remer
Universität Bayreuth

Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:

Organisatorische Positionen als strategischer
Grundaufbau

Episode 2:

Instruktionen für Positionsinhaber

Episode 3:

Interview

Lernziele der Episode

Lernziel 1:

Sie kennen die Funktion der organisatorischen Instruktionen als Anleitung zur Positionshandhabung.

Lernziel 2:

Sie können die Parameter der organisatorischen Instruktionen zur Justierung der Positionsanleitung einsetzen.

Lernziel 3:

Sie wissen, was ein Instruktionensystem ist.

Gliederung dieser Episode

- Organisatorische Instruktionen als Positionsanleitung
- Instruktionsparameter
- Instruktionensystem

Organisatorische Instruktionen als Positionsanleitung

- Organisatorische Instruktionen liefern Gebrauchsanweisungen für die Rollenausübung.
- Instruktionen setzen Vorstellungen über gute Abläufe voraus.
- Instruktionen helfen bei der Positionshandhabung nur, wenn sie die realen Handlungsumstände berücksichtigen.
- Zwecklogik vereinfacht die Handlungssituation.

Instruktionsparameter

- Organisatorische Instruktionen stehen zwischen Intentionen und Konditionen.
- Klare Instruktionen sind notwendig aber nicht hinreichend zur richtigen Steuerung.
- Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.
- Auf Instruktionen muss man sich berufen können.

Spannungsfeld der organisatorischen Instruktionen



Quelle: Remer, A. (2009), Seite 49.

Instruktionensystem

- Instruktionssysteme bestehen aus Rollenanleitungen und deren Beziehungen.
- Instruktionssysteme haben eine Sinngrenze.
- Instruktionssysteme müssen Spannungen aufnehmen können.

Stellenbeschreibung mit außenorientierten Elementen I

Position:	Abteilungsleiter/in F&E		
Positionsinhaber:	Herr Umsicht		
Abteilung:	Z-FEA	Betreuer/in Z-PA:	Frau Sonnenschein
Unterstellung:	V-VPA	Herr Zeus	
Überstellung:	Mitarbeiter/innen der Abteilung Z-FEA		
Vertretung durch:	Abteilungsleiter Produktion	Herr Maybach	
Vertretung für:	Abteilungsleiter Produktion	Herr Maybach	
Stellenaufgaben	Tätigkeitsbeschreibung		
1. Ideenfindung	<p>a) Der Stelleninhaber generiert systematisch</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ideen für neue Produkte und Produktionsverfahren - Ideen zur Verbesserung der bestehenden Produkte und Produktionsverfahren <p>a) Dabei prüft er in Zusammenarbeit mit den ihm unterstellten Mitarbeitern die Realisierbarkeit der entwickelten Ideen bereits in dieser Phase hinsichtlich der Auswirkungen auf die Bereiche Beschaffung, Produktion u. Marketing v.a. unter Berücksichtigung der dort vorhandenen bzw. geplanten Kapazitäten qualitativer, quantitativer und zeitlicher Art.</p> <p>a) Die Realisierungsprüfung findet im Rahmen des F&E-Budgets statt. (vgl.4.)</p> <p>a) Produktverbesserungen und Neuprodukte sollen stimmig zum Marketing-Konzept sein.</p>		

Stellenbeschreibung mit außenorientierten Elementen II

2. Projektplanung	<p>a) Der Stelleninhaber formuliert für die generierten Ideen Projektpläne. Diese beinhalten Angaben hinsichtlich:</p> <ul style="list-style-type: none">- Zeitablauf (Dauer/Terminierung Projektphasen)- Personalbedarf (nach Phasen)- Kosten (nach Phasen, gesamt)- Erfolgserwartungen (Einzelprojekt, Synergien) <p>a) Bei der Projektplanung werden die Auswirkungen auf alle anderen Bereiche (insbesondere bzgl. Personalbedarf) berücksichtigt und dargelegt. Der Stelleninhaber nimmt dabei die Perspektive des Gesamtunternehmens ein.</p> <p>a) Die Projektplanung wird vom Stelleninhaber dem Vorstand und den anderen Bereichsleitern gegenüber vorgestellt.</p>
3. Projektcontrolling	<p>a) Der Stelleninhaber überwacht die laufenden Projekte hinsichtlich Abweichungen von der Projektplanung.</p> <p>a) Dabei werden die Gepflogenheiten des Gesamtunternehmens-Controlling beachtet.</p> <p>a) Insbesondere Abweichungen beim Personal- und Finanzmittelbedarf sind zu analysieren und mit den entsprechenden Abteilungsleitern zu erörtern.</p>
4. F&E-Budget-Erstellung	<p>a) Der Stelleninhaber erstellt im Rahmen der Monats- und Jahresbudgetierung das entsprechende Teilbudget für den F&E-Bereich.</p> <p>a) Hierbei wird die Gesamtbudgetierung entsprechend den Maßgaben des Rechnungswesens berücksichtigt.</p>

Stellenbeschreibung mit außenorientierten Elementen III

- | | |
|---|---|
| 5. Zusammenstellung und Führung von Projektteams | <p>a) Der Stelleninhaber stellt entsprechend den Projektplänen die Teams zusammen. Insbesondere bei funktionsübergreifenden Teamzusammenstellungen sind die Belange der betroffenen Bereiche zu berücksichtigen. Die F&E-Abteilung leiht sich Mitarbeiter aus anderen Bereichen, deshalb ist mit Bedacht vorzugehen und die Notwendigkeiten sind klar zu begründen.</p> <p>a) Der Stelleninhaber führt die Projektteams zielorientiert.</p> |
| 6. Prototyping | <p>a) Der Stelleninhaber ist verantwortlich für die Erstellung und Erprobung von Prototypen und Nullserien.</p> <p>a) Dabei sind die Gegebenheiten im Produktionsbereich insofern zu beachten, dass keine Störungen der normalen Abläufe auftreten.</p> <p>a) Markttests werden zusammen mit der Marketing-Abteilung durchgeführt, das Marketing-Konzept ist beim Prototypendesign zu beachten.</p> |

rot = Hinweise auf außenorientierte Programmierung

Zusammenfassung

Organisatorische Instruktionen							Element/ Merkmal
intentional				konditional			Art
innenorientiert z.B. „stets den billigsten Lieferanten wählen“		außenorientiert z.B. „bei Materialbeschaffung auch an den Vertrieb denken“		innenorientiert z.B. „Budget und Belastbarkeit beachten“		außenorientiert z.B. „Kundenspezifika beachten“	Form
hochgradig z.B. „Einkaufspreis max. 12€“						hochgradig z.B. „keinen Alkohol an Jugendliche“	Grad
Hohe Gültigkeit z.B. „streng zu beachten“							Gültigkeit

Übungsaufgaben für das Selbststudium

- 1. Welche Merkmale der organisatorischen Instruktionen sind in der nachfolgenden Fallstudie angesprochen und wie sind sie ausgeprägt? (Siehe auch Remer, Seite 48, Lösungshinweise auf den dort folgenden Seiten.)**
- 2. Finden Sie eigene Beispiele für die Zusammenfassung.**

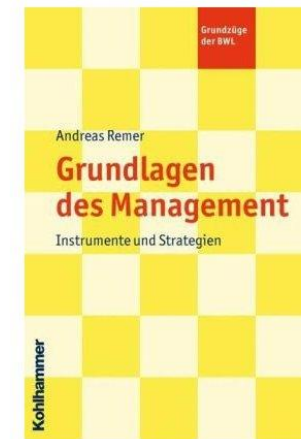
Fallstudie: Organisatorische Instruktionen

Der letzte Einsatz der Freiwilligen Feuerwehr von Kleinpittersdorf war nicht eben optimal verlaufen. Das (nagelneue) Löschfahrzeug wurde mit großem Sicherheitsabstand zum Funkenflug geparkt und beim schwierigen Verlegen des Wasserschlauchs fand sich keine Hilfe. Die Leiter des gewählten Fahrzeugs erwies sich als zu kurz und niemand wusste, wer den Brand eigentlich gemeldet hatte. So wurde zwar mit gebündelten Kräften bald der laut jaulende Dackel gerettet, aber die Oma im zweiten Stock musste warten und erlitt eine Rauchvergiftung. Das Feuer griff schließlich noch auf den benachbarten Stall über, aus dem tragischer Weise nicht mehr das ganze Vieh gerettet werden konnte. Es schien, als hätte man alles vergessen, was an den langen Schulungsabenden eingebläut worden war.

Die Pannen lagen nach Meinung des Einsatzleiters aber im Wesentlichen daran, dass nach dem Feuerwehrfest am vorigen Abend noch nicht wieder alle auf den Beinen waren und der „Stress mit dem Köter“ ja nicht vorhersehbar war. So konnte einfach nicht mehr auf alles gleichzeitig geachtet werden: „Gegen höhere Gewalt hilft nun mal auch die beste Organisation nichts!“

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.