

# Strategische Managementkonzepte: Betriebsleitung II

## Episode 1:

## Struktur der „Betriebsleitung“

Prof. Dr. Andreas Remer  
Universität Bayreuth

# Übersicht der Lerneinheit

## Episode 1:

### Struktur der „Betriebsleitung“

## Episode 2:

### Das Managementsystem der „Betriebsleitung“

## Episode 3:

### Interview

## Lernziele der Episode

### **Lernziel 1:**

Sie können eine zweckmäßige Organisationsstruktur entwerfen.

### **Lernziel 2:**

Sie können eine zweckmäßige Personalstruktur entwerfen.

### **Lernziel 3:**

Sie können Anleitungen zur Handhabung klassischer Betriebsstrukturen formulieren.

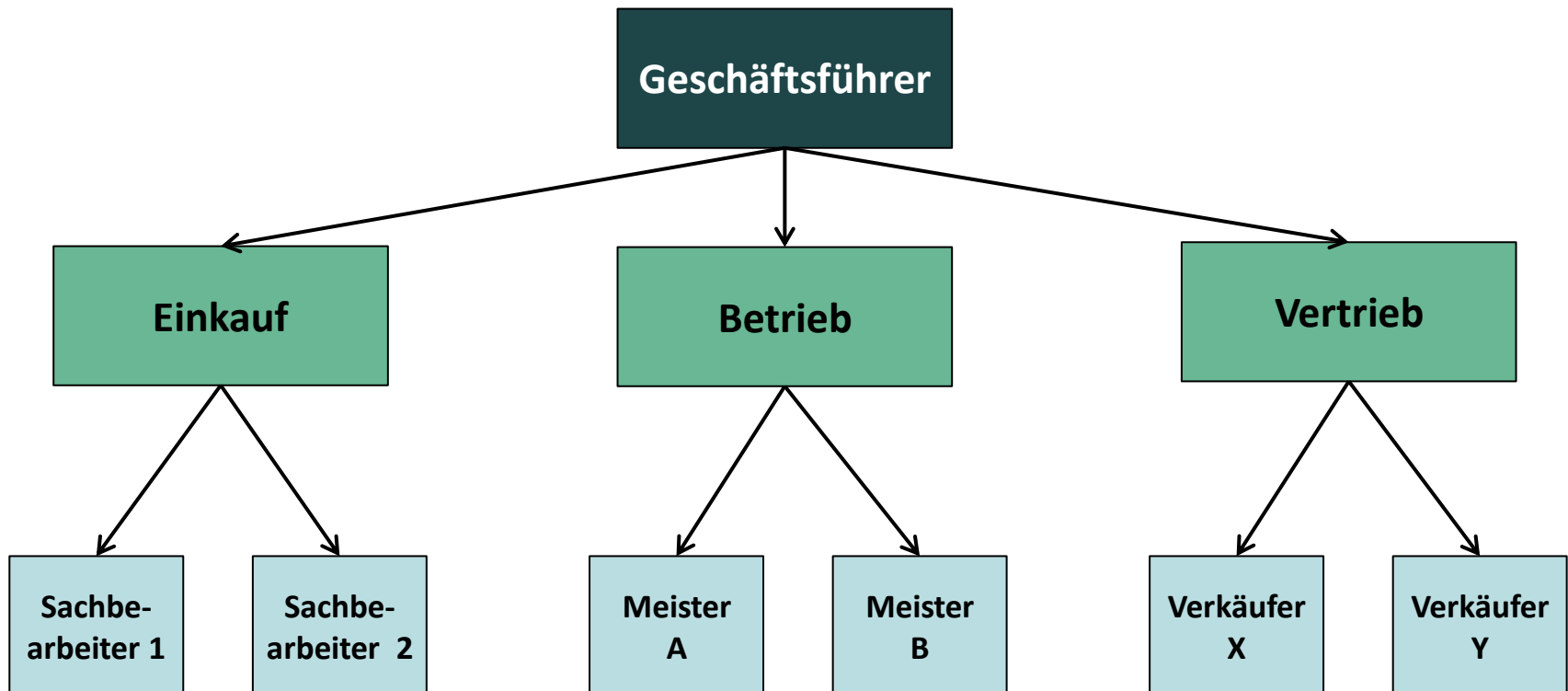
## Gliederung dieser Episode

- Organisationsstruktur im Konzept der „Betriebsleitung“
- Personelle Potenziale im Konzept der „Betriebsleitung“
- Operative Handhabung der Betriebsstruktur

# Organisationsstruktur im Konzept der „Betriebsleitung“

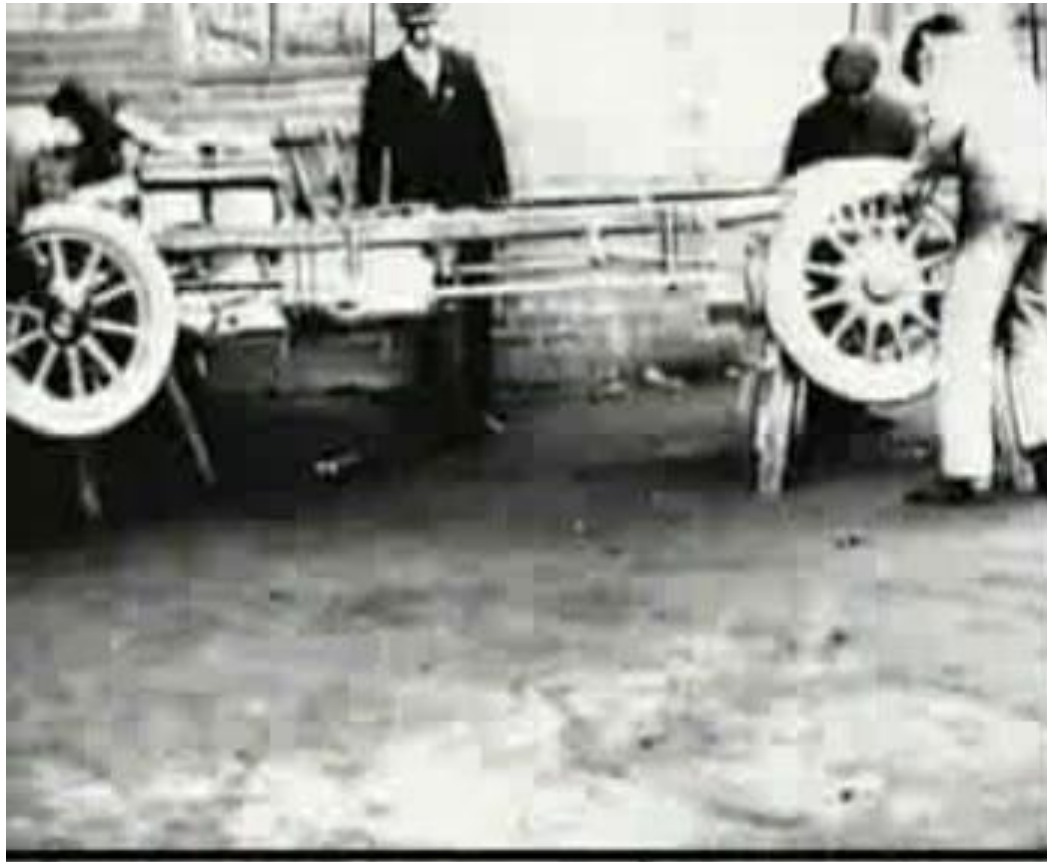
- Das klassische Problem des Positionenaufbaus
- Zweckmäßige Positionen: Aufgaben
- Aufgabenpyramide, Fließband
- Aufgaben und Erfolg

# Beispiel einer Ein-Linien-Organisation



Quelle: Remer, A. (2009), Seite 105

## Taylorismus bei Ford



# Fließband

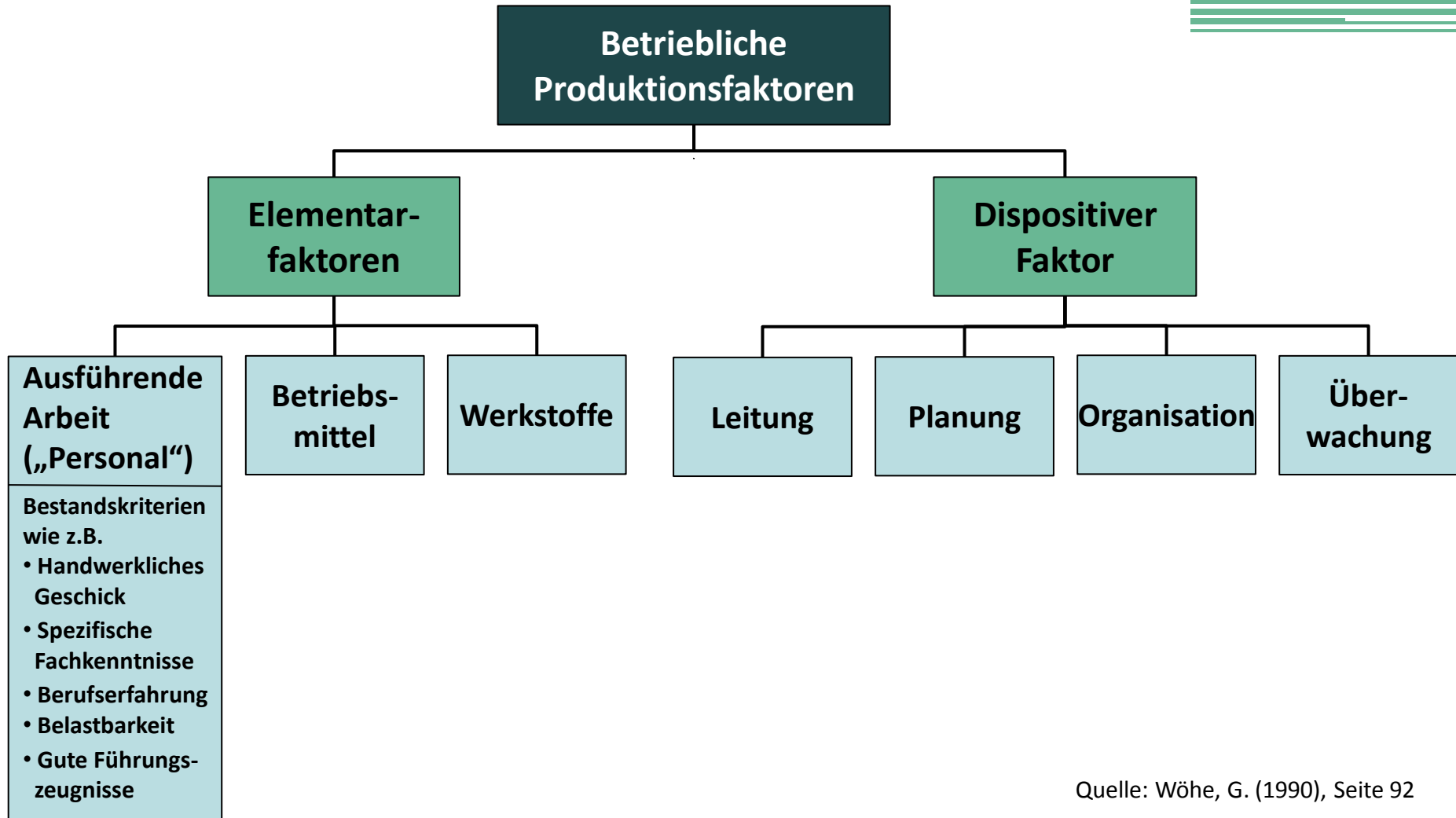




# Personelle Potenziale im Konzept der „Betriebsleitung“

- Das klassische Problem der Potenzialgestaltung
- Zweckmäßiges Personal: Produktionsfaktoren
- Faktorschichtung
- Produktionsfaktoren und Erfolg

# Personalbestand im Konzept der Betriebsleitung



Quelle: Wöhe, G. (1990), Seite 92

# Rollenorientierte Personalauslese



Quelle: Eigene Darstellung

# Operative Handhabung der Betriebsstruktur

- Das klassische Problem der Rollenanleitung
- Vorschriften
- Das klassische Problem der Personalbeurteilung
- Auftragserledigung und Ergebnisbeurteilung

# Zusammenfassung: Organisation im Konzept der Betriebsleitung

	Organisatorische Rollen	Organisatorische Instruktionen
Art	<b>Programmorientiert:</b> Organisatorische Rollen sollten der Logik des Programms perfekt entsprechen.	<b>Intentional:</b> Organisatorische Instruktionen sollten ausschließlich an der operativen Planung ausgerichtet sein.
Grad	<b>Hochgradig:</b> Organisatorische Rollen sollten eine eindeutige und klare Grundlage für die Teilnahme von Menschen als Mittel liefern.	<b>Hochgradig:</b> Organisatorische Instruktionen sollten vollkommen und eindeutig über den notwendigen und richtigen Umgang mit der Rolle informieren.
Form	<b>Innenorientiert:</b> Organisatorische Rollen sollten nur die betriebsinternen und nicht irgendwelche Umwelterwartungen beinhalten.	<b>Innenorientiert:</b> Organisatorische Instruktionen sollten sich auf die Eigenbelange einer Aufgabe konzentrieren, damit der Aufgabenträger keine falschen Rücksichten nimmt.
Gültigkeit	<b>Stark:</b> Dauerhafte und streng verbindliche Organisation.	
Grundmodell	Aufgabe	Vorschrift

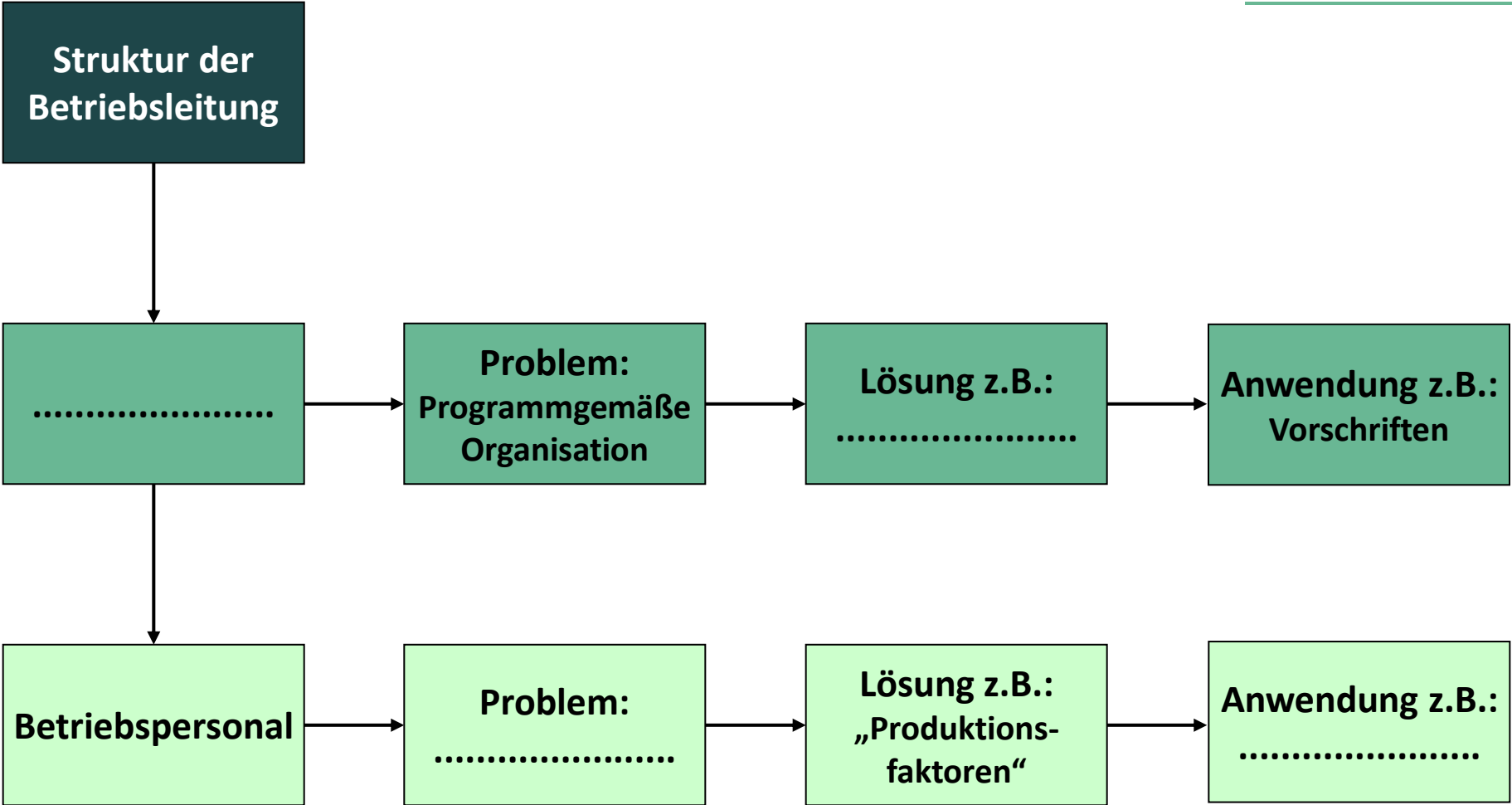
# Zusammenfassung: Personal im Konzept der Betriebsleitung

	Personale Bestände	Personale Beiträge
Art	<b>Zielfixiert:</b> Personale Bestände sollten den Rollenanforderungen vollkommen entsprechen und nicht mehr.	<b>Optimal:</b> Personale Beiträge sollten nur die unmittelbar aus dem Betriebszweck ableitbaren, optimalen Endergebnisse der Arbeit beinhalten.
Grad	<b>Hochgradig:</b> Personale Bestände sollten eine eindeutige und operationale Grundlage für die Auslese und Bereitstellung von Personen als Mittel liefern.	<b>Hochgradig:</b> Personale Beiträge sollten eine eindeutige und genau messbare Grundlage zur Beurteilung der persönlichen Leistung liefern.
Form	<b>Innenorientiert:</b> Personale Bestände sollten ausschließlich an betriebsinternen Vorstellungen davon orientiert sein, was brauchbares Personal ist und was nicht.	<b>Innenorientiert:</b> Die Beurteilung personaler Beiträge sollte ausschließlich die individuell zurechenbaren Leistungen umfassen.
Gültigkeit	<b>Stark:</b> Dauerhafte und streng verbindliche Personalwesen.	
Grundmodell	Produktionsfaktor	Auftragserledigung

# Übungsaufgaben für das Selbststudium

- 1. Vervollständigen Sie die nachfolgende Abbildung (siehe auch Remer, Seite 112).**
- 2. Bearbeiten Sie die nachfolgende Fallstudie. Wie sehen Sie die Organisations- und Personalsituation der CARBAT? Beschreiben Sie die Strukturlösungen exakt (siehe auch Remer, Seite 103).**

# Zweckorientierte Betriebsstruktur





## Fallstudie: Struktur der Betriebsleitung

Die CARBAT S.E., ein Hersteller langlebiger Antriebsbatterien für Kraftfahrzeuge, war in der glücklichen Lage, ihr Produktionsprogramm für die nächsten fünf Jahre sehr genau zu kennen. Man plante die Herstellung eines standardisierten Batterietyps in möglichst großen Stückzahlen, um eine (noch) bestehende technische Monopolstellung auszunutzen. Hierzu brauchte man eine Arbeitsorganisation, mit der massenweise Kapazität erschlossen werden konnte.

Das Hauptproblem dabei war, dass das Arbeitskräfteangebot qualitativ eher bescheiden (wenngleich mengenmäßig groß und deshalb billig) war. Um dieses Angebot zu nutzen, wurde eine Fließbandorganisation gewählt, welche auch einfachstes Personal nutzbar machte, ohne dass mit gravierenden Qualitätsmängeln gerechnet werden musste. Außerdem sparte man sich damit noch Lager- und Transportkosten. Die Personalsuche gestaltete sich recht einfach, da der Arbeitsmarkt gerade von anspruchlosen Arbeitssuchenden überquoll, die alle mit Leichtigkeit die Arbeitsanforderungen erfüllen konnten. Deshalb musste auch keine Rücksicht auf „überzogene“ Erwartungen an den Arbeitsplatz und an die Lohnhöhe genommen werden und sogar ein promovierter Literaturwissenschaftler wurde einmal für kurze Zeit am Fließband gesichtet. So gelang der CARBAT S.E. ein rasantes Wachstum mit sehr beachtlichen Gewinnen.

## Literatur und weiterführende Quellen

- **Böhrs, H.:** Leistungslohn, Wiesbaden, 1959.
- **Böhrs, H.:** Organisation des Industriebetriebes, Wiesbaden 1963.
- **Chandler, A.D.:** Strategy and Structure. Chapters in the History of Industrial Enterprise, Cambridge – London 1962.
- **Gutenberg, E.:** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band. Die Produktion Berlin etc. 1983, 1. Aufl. 1951.
- **Kosiol, E.:** Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1976.
- **Remer, A.:** Grundlagen des Management, Stuttgart 2009, S. 103 – 112.
- **Weber, M.:** Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus, in: Weber, M. Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Bd. 1, Tübingen 1920, S. 17 – 206.
- **Wöhe, G.:** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1990.

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.