

Glossar "Grundbegriffe der Organisationsgestaltung"

Ablaufeinheiten

Ablaufeinheiten stellen Aufgabenbündel dar, die zeitlich und/oder räumlich zusammengehören. Das trifft beispielsweise auf bestimmte Prozesse (z.B. Montageprozesse), Lose oder Stapel zu.

Ablauforganisation

Strukturiert Unternehmensprozesse durch Spezifikation der zeitlichen und räumlichen Parameter. Es wird also bestimmt, wann, wo, in welcher Reihenfolge usw. bestimmte Aktivitäten bzw. Prozesse stattfinden.

Arbeitsteilung

Verteilung von Aufgaben auf mehrere Organisationseinheiten, basierend auf dem klassischen Prinzip der Spezialisierung nach bestimmten Tätigkeiten (Verrichtungen), das sowohl auf Geschäftsprozesse als auch auf technische Prozesse (z.B. Werkstätten als Funktionseinheiten in der Produktion) angewandt wird.

Aufbauorganisation

Legt die sachbezogenen Parameter einer Unternehmensstruktur fest, insbesondere die Zuständigkeit von Organisationseinheiten für bestimmte Aufgaben (Wer-Frage) und die Kommunikationsbeziehungen zwischen diesen Organisationseinheiten.

Autarkie

Ausstattung einer Organisationseinheit mit eigenen Ressourcen (Know-how, Mitarbeiter, Facilities, usw.).

Autonomie

Ausstattung einer Organisationseinheit mit Entscheidungskompetenzen.

Center-Konzepte

Relativ autarke und autonome unternehmerische Organisationseinheiten, die nach der vom jeweiligen Center erwarteten Performance unterschieden werden.

Delegation

Getrennte Ausübung von verschiedenen Kompetenzen durch mehrere Stellen. Durch den Übergang von der Entscheidungscentralisation auf die Delegation wird das Machtgefälle zwischen den Organisationseinheiten verringert.

Dualorganisation

Kombination von Primärorganisation und überlagernder Sekundärorganisation, bei der dieselben Mitarbeiter unterschiedliche Aufgabentypen unter unterschiedlichen organisatorischen Arbeitsbedingungen bearbeiten, beispielsweise Regelaufgaben im Rahmen der hierarchisch aufgebauten Linientätigkeit und Sonderaufgaben innerhalb einer hierarchiefreien, vom Alltagsgeschäft abgekoppelten Teamarbeit.

Fremdkoordination

Übernahme der Koordinationsaufgabe durch Dritte, z.B. übergeordnete Instanzen, Koordinationsorgane bzw. Drittparteien.

Funktionseinheiten

Funktionseinheiten sind Organisationseinheiten, die einen spezifischen tätigkeitsseitig definierten Beitrag (Funktion) im Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens leisten. Zu diesen Zweckeinheiten zählen die Funktionsbereiche wie z.B. Einkauf, Produktion, Vertrieb und Forschung & Entwicklung. Im weiteren Sinne gehören hierzu auch so genannte Organisationseinheiten für Querschnittsfunktionen wie z.B. Logistik, Qualitätssicherung oder Umweltschutz.

Geschäftseinheiten

Organisationseinheiten (auch: Sparten, Divisions), deren Aktivitäten sich auf ein Outputobjekt beziehen, das ein Geschäftsfeld definiert (z.B. Produkt, Kunden, Region).

Gruppen, teilautonome

regeln die Arbeitsverteilung, die Arbeitsprozesse sowie die Anwesenheits- und Urlaubszeiten der Gruppenmitglieder in eigener Regie.

Integration

Integration bzw. Koordination bezeichnet die Ausrichtung mehrerer Organisationseinheiten auf das Ganze, meist auf ein gemeinsames Ziel.

Job Enlargement

Maßnahmen der Erweiterung des Tätigkeitsspielraums einer Organisationseinheit durch Einbeziehung zusätzlicher durchführender Tätigkeiten.

Job Enrichment

Maßnahmen der Erweiterung des Entscheidungsspielraums einer Organisationseinheit durch Einbeziehung zusätzlicher Führungs- und Entscheidungskompetenzen.

Kompetenz

Steht im organisatorischen Sinne für Recht, Befugnis, Lizenz, Verfügungsrecht und ist Ausdruck der Autonomie einer Organisationseinheit. Ressourcenseitig steht Kompetenz für eine spezielle Fähigkeit einer Person, einer Gruppe oder eines Unternehmens und ist Ausdruck der Autarkie dieser Organisationseinheit.

Kompetenzteilung

Verteilung von organisatorischen Einflussrechten (Macht) auf mehrere Organisationseinheiten.

Kongruenzprinzip

Schreibt vor, dass für jede gebildete Organisationseinheit eine Ausgewogenheit von Rechten und Pflichten gewährleistet sein soll.

Koordinationsorgane

Koordinationsorgane sind Organisationseinheiten, deren Hauptaufgabe in der Koordination anderer Einheiten besteht.

Linieneinheiten

Der "Linie" obliegt die Ausübung „harter“ Kompetenzen im Sinne von Entscheidung, Genehmigung, Veto (Einspruch) und Führung durch Anweisung.

Makroorganisation

Organisatorische Strukturen, deren Bestandteile organisatorische Aggregateneinheiten (Unternehmensbereiche, Unternehmen, usw.) sind.

Management by Exception

Delegatives Management-Modell, bei dem die vorgesetzte Einheit die Entscheidungen im Ausnahmefall ("exception") trifft, während der untergebenen Einheit die Kompetenz zur Entscheidung im Regelfall delegiert wurde.

Management by Objectives

Partizipatives Management-Modell, in dessen Kern die Zielvereinbarung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen steht.

Matrixorganisation

Zweidimensionale Organisationsform mit Zweiliniensystem, bestehend aus den Ebenen der Matrix-Leitung (1. Ebene), zweite Ebene aus den Matrix-Stellen (Matrix-Manager) aus den beiden Matrix-Dimensionen und der dritten Ebene, den Matrix-Schnittstellen. Das Aufgabengebiet jeder Einheit auf dieser dritten Ebene ist durch eine Kombination von zwei Aufgabenmerkmalen definiert, beispielsweise „Marketing/Produktgruppe B“.

Matrixorganisation, symmetrische und asymmetrische

Bei der symmetrischen ("balanced") Matrixorganisation haben beide Matrix-Dimensionen gleich viel Kompetenz, während bei der asymmetrischen ("unbalanced") Matrixorganisation eine Matrix-Dimension mehr Kompetenzen hat als die andere.

Mikroorganisation

Organisatorische Strukturen, deren Bestandteile kleinste organisatorische Einheiten (Stellen) sind.

Objekteinheiten

Organisationseinheiten, deren Aktivitäten sich auf ein Produkt, eine Kundengruppe, einen Großkunden, eine Region oder eine Ressource beziehen. Objekteinheiten sind beispielsweise Produktpartien, Kundendivisions, International Divisions, Personalabteilung, Materialwirtschaft und Informationsmanagement.

Organigramm

Graphische (Baum-)Darstellung der hierarchisch aufgebauten Primärorganisation einer Unternehmung mit Hilfe von Knoten (Organisationseinheiten) und Kanten (Linien als Symbol für hierarchische Kommunikationsbeziehungen).

Organisation, divisionale

Liegt vor, wenn die wesentlichen Entscheidungen unterhalb der Unternehmensleitung in Geschäftseinheiten (Sparten) getroffen werden, das Unternehmen also aus den Geschäftseinheiten heraus geführt wird.

Organisation, funktionale

Liegt vor, wenn die wesentlichen Entscheidungen unterhalb der Unternehmensleitung in Funktionseinheiten (Funktionsbereichen) getroffen werden.

Organisation, funktionalisierte

Der Gesamtkomplex von Führungsfunktionen wird auf mehrere Vorgesetzte verteilt. Eine solche Teilung von Führungskompetenz mündet beispielweise in die Parallelität von fachlichen und disziplinarischen Vorgesetzten oder von technischem Leiter und kaufmännischen Leiter. Sie geht mit einem Mehrliniensystem einher.

Organisationsbegriff, institutioneller

Setzt "Unternehmung" mit "Organisation" gleich. Merkformel: „Die Unternehmung ist eine Organisation“.

Organisationsbegriff, instrumenteller

Versteht unter Organisation (nur) das durch Differenzierung und Integration entstehende Ordnungsmuster einer Unternehmung. Merkformel: „Die Unternehmung hat eine Organisation“.

Organisationsgrad

Der Organisationsgrad erfasst die Strenge, Ausführlichkeit, Einheitlichkeit und Dauerhaftigkeit von organisatorischen Regelungen sowie deren schriftliche Dokumentation in Organisationshandbüchern.

Partizipation

Form der Kompetenzteilung, bei der Rechte von mehreren Personen bzw. Stellen gemeinsam ausgeübt werden. Mit dem Übergang von einer Entscheidungscentralisation auf Partizipation gelingt es, aus Betroffenen Beteiligte zu machen. Benötigt werden bei partizipativer Ausübung von Kompetenzen geeignete Abstimmungsregeln für eine koordinierte Entscheidungsfindung, etwa durch Mehrheitsbeschlüsse oder durch Einstimmigkeit (Konsensprinzip).

Partizipation, direkte

Persönliche Beteiligung an den Entscheidungsprozessen, z.B. im Rahmen eines Management by Objectives.

Partizipation, indirekte

Ausübung von individuellen Interessen über Interessenvertreter, z.B. Betriebsräte (Mitbestimmung), Sprecher der leitenden Angestellten oder Gruppensprecher bei Gruppenarbeit.

Primärorganisation

Die auf Dauer eingerichteten Stellen und Abteilungen zur Bewältigung von laufenden Aufgaben (alltäglichen Routineaufgaben).

Projekt-Basis

Organisationseinheiten mit tragender Funktion für das Projekt, die hochgradig für die Projektarbeit verfügbar sind. Ebene der Projektorganisation, die den Projektleiter und das Kern-Projektteam umfasst.

Projekt-Überbau

Koordinative Suprastruktur einer Projektorganisation, die über den Start bzw. Abbruch, das Projektbudget, die Genehmigung bzw. Verlängerung eines Projekts entscheidet, Konflikte zwischen Projekt und Linie regelt sowie Prioritäten zwischen mehreren Projekten im Rahmen eines Multi-Projektmanagements setzt. Im Mittelpunkt des Projekt-Überbaus steht der Lenkungsausschuss.

Projekt-Unterbau

Zeitweise in ein Projekt einbezogene Organisationseinheiten, die das Projekt durch bestimmte fachliche und überfachliche Service-Leistungen unterstützen.

Projektorganisation

Sonderorganisation für neuartige, zeitlich begrenzte, mit diversen Unsicherheiten und Risiken behaftete Sonderaufgaben.

Projektorganisation, linienintegrierte

Projektleiter und Projektmitarbeiter sind nicht hochgradig für die Projektarbeit freigestellt, sondern arbeiten neben ihrer Linientätigkeit noch in Projekten mit, weshalb auch von "Projektmanagement" aus der Linie gesprochen wird.

Projektorganisation, Matrix-

Die Projektleiter für die einzelnen Projekte bilden die sekundärorganisatorische Matrix-Dimension "Projekte".

Projektorganisation, Promotionspotenzial

Damit sich ein Projekt erfolgreich gegen die Linie und gegen andere Projekte durchsetzen kann, werden drei Kategorien von Promotoren-Potenzial benötigt: Experten (Fachpromotoren), Sponsoren (Machtpromotoren) und Champions (Projekt-Prozesspromotoren, meist der Projektleiter).

Projektorganisation, reine

Projekteinheit ist in der Primärorganisation eines Unternehmens neben den Geschäfts- und Funktionseinheiten verankert. Möglichst viele zur Projektabwicklung erforderliche Kapazitäten und Kompetenzen sind dem Projekt exklusiv zugeordnet, weshalb auch von "autarker" Projektorganisation gesprochen wird.

Projektorganisation, Stabs-

Projektleiter sind als Stäbe (z.B. der Unternehmensleitung) eingerichtet und für ihre Projektstätigkeit freigestellt.

Sekundärorganisation

Organisationseinheiten wie Projektgruppen, Gremien, Ausschüsse, Kommissionen, Beiräte, Zirkel, Communities und Arbeitskreise, die temporär als Sonderorganisationen für neuartige Aufgaben und Abstimmungsaufgaben die Primärorganisation überlagern.

Selbstkoordination

erfolgt über direkte Kommunikation zwischen den zu koordinierenden Organisationseinheiten.

Slack, organisatorischer

Reserven in Gestalt von Sonderrechten, bewußter Unterforderung und Puffern im Materialfluss (z.B. Bestände).

Spanne, horizontale

Anzahl der direkt unterstellten Organisationseinheiten (Leitungs-, Management- oder Koordinationsspanne).

Spanne, vertikale

Anzahl der Hierarchie-Ebenen in einer Unternehmung

Spielraum

Mächtigkeit des Spektrums einer Organisationseinheit zur Bestimmung der durchführenden Tätigkeiten (Tätigkeitsspielraum), der steuernden Tätigkeiten (Entscheidungsspielraum) und der Wahl der Partner (Interaktionsspielraum).

Stab-Linie-Organisation

Form der Kompetenzteilung auf der Basis des Delegationsprinzips, bei der die Kompetenzen der Entscheidungsvorbereitung auf Stabsstellen ausgelagert werden, während die Entscheidungskompetenzen bei den Linieneinheiten verbleiben.

Stabseinheiten

Stäben obliegt die Ausübung „weicher“ Kompetenzen der Entscheidungsvorbereitung, also Datensammlung, Prognose, Vorschlagsrechte, aktive Unterrichtung und Planung im Sinne von Formulierung von Maßnahmenempfehlungen. Stabseinheiten sind meist mit Fachleuten besetzt, z.B. mit juristischen oder technischen Experten.

Verteilung, organisatorische

Verteilung oder auch Differenzierung umfasst sowohl die Verteilung von Aufgaben bzw. Arbeit (Pflichten, Lasten, Verantwortung) als auch die Verteilung von organisatorischen Kompetenzen (Rechte, Befugnisse, Macht, Einflussmöglichkeiten, Autorität). Aus dem Verteilungsvorgang resultiert ein Komplex von organisatorischen Einheiten, die durch ihre Pflichten und Rechte determiniert sind.

Zweiliniensystem

Organisationseinheiten haben zwei übergeordnete Einheiten. Der Einfluss dieser beiden Führungseinheiten kann gleich stark oder unterschiedlich stark sein.