

— B — E

Befehlsgewalt

Veralteter Ausdruck für Weisungsbefugnis.

Befehlsweg

Befehlskette; veralteter Begriff der Organisation für die vertikale Kommunikationsbeziehung zur Übermittlung von Weisungen.

Beschaffungsorganisation

Teilbereichsorganisation für den betrieblichen Funktionsbereich „Beschaffung“. Die Hierarchieebene unterhalb der Beschaffungsleitung kann z.B. nach Beschaffungsmärkten, -handlungen (z.B. Warenannahme) oder verschiedenen mit den beschafften Produktionsfaktoren herzustellenden Produkten gegliedert werden (Segmentierung).

Betriebliche Willensbildung

Diejenigen Anordnungen und bestimmenden Maßnahmen, die zur Erreichung der Unternehmensziele notwendig sind. Träger der betrieblichen Willensbildung sind die Eigentümer des Unternehmens oder die von ihnen mit der Geschäftsführung betrauten Manager. Die Autonomie der betrieblichen Willensbildung wird durch die vom Gesetzgeber verfassten Regelungen eingeschränkt. Dies gilt besonders für die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) und des Mitbestimmungsgesetzes (MitbestG).

Betriebsorganisation

Betriebsgliederung; Gestaltung des inneren Betriebsgeschehens nach bestimmten Ordnungsprinzipien.

Board System

Spezifische Organisationsverfassung der Unternehmensführung. Das Board System vereinigt Geschäftsführung und Kontrolle in einem Gremium (*Vereinigungsmodell*). Der Gegensatz zum Board System ist das Aufsichtsratssystem. Neudeutsch bezeichnet man das mit den beiden Gegensatzbegriffen *One-Tier-Modell* und *Two-Tier-Modell*.

1. *Rechtlich* vertritt der *Board of Directors* in der US-amerikanischen Corporation (Aktiengesellschaft (AG)) das Unternehmen nach außen; ihm obliegt:

(1) Wahl und Abberufung der Officers (Leitende Angestellte), i.d.R. President, Vice-President, Secretary, Treasurer und Controller;

(2) Verwaltung des Vermögens der Corporation im Interesse der Aktionäre;

(3) Formulierung der langfristigen Unternehmenspolitik und Kontrolle der Zielerreichung;

(4) Entscheidung über die Gewinnverwendung (Ausschüttung, Thesaurierung);

(5) Berichterstattung an die Aktionäre.

2. In der *Praxis* besteht der Board aus Inside-Directors (hauptberufliche Manager) und ehrenamtlichen Outside Directors; Geschäftsführung und Macht obliegen faktisch dem Inside-Director (Managerherrschaft).

3. Trends zur *Trennung von Geschäftsführung und Kontrolle* kommen zum Ausdruck in Begriffen wie Audit Committee, Monitoring Model, Non-Executive Directors oder Two-Tier Board.

4. *Gründe* für die Entwicklung: Ungelöste Kontrollprobleme des Vereinigungsmodells (keine institutionalisierte Fremdkontrolle); Professionalisierung des Managements; interessenpluralistische Öffnung des Board (Mitbestimmung); zunehmende personelle Verflechtungen. Daher rechtspolitische Forderungen zur binnenorganisatorischen Aufspaltung in „Management Board“ und „Supervisory Board“, dem Kontrolle und Mitwirkung bei wichtigen unternehmenspolitischen Entscheidungen obliegt. Insofern Annäherung an das Aufsichtsratssystem.

Business Process Reengineering

Analyse der Ablauforganisation und der Aufbauorganisation eines Unternehmens im Hinblick auf seine Orientierung an Geschäftsprozessen. Dabei wird besonders das Gestaltungspotenzial der Informationstechnologie

dazu genutzt, Geschäftsprozesse neu zu organisieren und massive organisatorische Änderungen vorzunehmen. Ziel ist es, die Zahl der organisatorischen Schnittstellen zu minimieren. Der Geschäftsprozess (Kernprozess) wird zum zentralen Strukturierungskriterium der Organisation. Es reicht nicht aus, vorhandene Abteilungen zu reorganisieren und überkommene Abläufe zu optimieren; vielmehr ist eine völlige Neugestaltung der wesentlichen Unternehmensprozesse notwendig, d.h. jener Tätigkeiten, die zusammengenommen einen Wert für die Kunden schaffen. Ausgangspunkt des Business Process Reengineering ist daher eine konsequente Kundenorientierung.

CFO

Abkürzung für *Chief Financial Officer*, deutsch: Finanzvorstand.

Change Agent

Bezeichnung für den Berater im Prozess der Organisationsentwicklung. Abweichend vom klassischen Klient-Berater-Verhältnis bringt sich der Change Agent in den Entwicklungsprozess ein und beeinflusst diesen, indem er forciert, steuert, bremst etc. Der Change Agent muss über die Techniken der Verhaltenssteuerung verfügen.

Change Communications

1. *Begriff:* Change Communications bezeichnet das Kommunikations- und Verhaltensmanagement zur Unterstützung tiefgreifender Veränderungsprozesse von Unternehmensstrategien und -strukturen an aktualisierte Rahmenbedingungen (Change Management).
2. *Ziel:* Das Ziel von Change Communications ist, auf weiche Faktoren von Organisationen Einfluss zunehmen. Weiche Faktoren wie Meinungen, Stimmungen und Emotionen sind das Ergebnis gruppendynamischer Prozesse, die geeignet sind, die geplante Zielerreichung des Veränderungsprozesses negativ und positiv zu beeinflussen.
3. *Aspekte:* Die Entstehung erfolgskritischer weicher Faktoren lässt sich mit kollektivierbaren mentalen Modellen erklären. In der

kognitionspsychologischen Forschung beschreiben sie als individuelle Speicher handlungsleitenden Wissens den Zusammenhang zwischen individueller Wahrnehmung, Interpretation und Handlung. Durch Sozialisierung können diese individuellen Konstrukte sich einander annähern. Sie werden so zu kollektivierten mentalen Modellen und können personenübergreifende Bewertungen von sachlichen und persönlichen Aspekten im Veränderungsprozess hervorrufen. Damit können sie konvergentes Verhalten von Promotoren und Widerständlern als Gruppen in einem Change-Prozess erklären.

4. *Instrumente*: Durch die Handlungsrelevanz persönlicher und sachlicher Bewertungen von Veränderungsprozessen in Führungskräfte- und/oder Mitarbeitergruppen umfasst Change Communications die Einflussnahme auf informative, edukative und emotionale Aspekte. Dies erfordert, Change Communications als disziplinenübergreifende Disziplin mit Kommunikation (persönliche, mediale und instrumentelle Kommunikation) und Verhaltensmanagement (Führungsstil, Anreizsetzung etc.) anzuwenden.

5. *Abgrenzung*: Change Communications ist also eine anlassbezogene, prozessuale, interdisziplinäre und damit kampagnennahe Kommunikationsmanagementdisziplin, die Change Management mit der Einflussnahme auf weiche Faktoren unterstützt.

Change Management

Laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen. Wandel repräsentiert heute in Unternehmen nicht mehr den Sondervorgang, sondern eine häufig auftretende Regelercheinung. Alle Prozesse der globalen Veränderung, sei es durch Revolution oder durch geplante Evolution, fallen in das Aufgabengebiet des Change Managements.

Zu den harten, revolutionären Ansätzen zählen die Modelle der Corporate Transformation und Business Transformation, die innerhalb des Reengineering propagiert werden. Weiche, stärker evolutionär angelegte

Ansätze stammen aus der Organisationsentwicklung. Sie war über Jahrzehnte das dominierende Paradigma des Change Managements. Charakteristisch für Organisationsentwicklung ist das Harmoniepostulat zwischen den Zielsetzungen des Unternehmens und der betroffenen Mitarbeiter.

Delegation

Die Übertragung von Kompetenz (und Verantwortung) auf hierarchisch nachgeordnete organisatorische Einheiten, auch als Kompetenzdelegation bezeichnet. Der Delegationsgeber hat darauf zu achten, ob der Delegationsnehmer von seiner Kompetenz und Motivation her zur selbstständigen Erfüllung der zu übertragenden Aufgaben fähig ist.

Delegationsbereich

Kompetenzbereich; Bereich, der einer organisatorischen Einheit aufgrund der Delegation zugewiesen worden ist.

Dezentralisation

Begriff der Organisation: Die Verteilung von Teilaufgaben auf verschiedene Stellen, die im Hinblick auf die Merkmale einer Aufgabe, z.B. Verrichtungsaspekt (Verrichtungsprinzip), Objektaspekt (Objektprinzip) oder räumlicher Aspekt, gleichartig sind. Dezentralisation nach einem Kriterium ergibt zugleich eine Zentralisation nach einem der übrigen Aufgabenmerkmale.

Dienstanweisung

Hilfsmittel im Rahmen der Organisation, mit dem die Erledigung von solchen Geschäftsvorfällen im Voraus genau festgelegt wird, die sich häufig wiederholen, sodass sich Arbeitsanweisungen erübrigen. Die Dienstanweisung wird meist schriftlich festgehalten. Sie enthält die Bestimmung von Zuständigkeit, Termin und Form der Erledigung.

Dienstleistungsunternehmen

Dienstleistungsbetriebe; Unternehmen, die Dienstleistungen erstellen und verkaufen.

Sie gliedern sich in:

- (1) Handelsunternehmen;
- (2) Verkehrsbetriebe, Telekommunikationsunternehmen;
- (3) Banken;
- (4) Versicherungsgesellschaften;
- (5) sonstige Dienstleistungsunternehmen, wie Gaststätten- und Beherbergungsgewerbe, Schneider, Friseure, Theater, Kinos, Schulen, Krankenhäuser, Wohnungsvermietungen, ferner die freien Berufe, wie Ärzte, selbstständige Wirtschaftsprüfer, Kommissionäre, Makler, Agenten.

Dienstweg

Begriff der Organisation für den meist starr vorgeschriebenen Kommunikationsweg.

Direktor

In der Praxis verbreiteter, aber bezüglich des betroffenen Personenkreises uneinheitlich verwendeter Titel für bestimmte herausgehobene Mitglieder der Führungshierarchie. Teils werden der Leiter der Unternehmung (Generaldirektor), häufiger die Handlungsträger an der Spitze größerer organisatorischer Teilbereiche als Direktor bezeichnet, wobei zusätzliche Abstufungen (z.B. Abteilungsdirektor) weitere Statusdifferenzierungen zum Ausdruck bringen können.

Direktorialprinzip

Ein Verfahren der hierarchischen Willensbildung (Hierarchie) in organisatorischen Einheiten, in denen mehrere Handlungsträger zusammengefasst sind. Entscheidungen, die die multipersonale Organisationseinheit als Ganzes betreffen, werden allein von der Singularinstanz an der Spitze des organisatorischen Teilbereichs, der die restlichen zur Einheit gehörenden

Handlungsträger hierarchisch untergeordnet sind, getroffen. Der Gegensatz ist das Kollegialprinzip.

Disposition

Die situationsabhängige Regelung eines Einzelfalls im Rahmen der dauerhaft und umfassend angelegten Organisation (instrumentaler Organisationsbegriff). Das Verhältnis von Organisation zu Disposition bestimmt den Organisationsgrad.

Dispositionsfähigkeit

Zielkriterium für die Messung der organisatorischen Effizienz. Die durch die Organisation beeinflusste Fähigkeit einer Unternehmung, rechtzeitig auf Veränderungen im Entscheidungsfeld reagieren zu können.

Dispositiver Faktor

Nach Gutenberg die Bezeichnung für denjenigen Produktionsfaktor, der die Elementarfaktoren menschliche Arbeitskraft, Betriebsmittel und Werkstoffe kombiniert. Die Kombination der Elementarfaktoren erfolgt durch die Geschäftsführung, wobei diese sich der Planung und Organisation als Hilfsmittel bedient. Geschäftsleitung, Planung und Organisation bilden den dispositiven Faktor.

Division

1. *Division im weiteren Sinne*: Organisatorischer Teilbereich, der nach dem Objektprinzip gebildet ist.
2. *Division im engeren Sinne*: Synonym für Sparte.

Divisionalorganisation

1. *Divisionalorganisation im weiteren Sinne*: Organisationsmodell, das nach dem Objektprinzip gebildet ist.
2. *Divisionalorganisation im engeren Sinne*: Synonym für Spartenorganisation.

Eigenverantwortlichkeit

Eigenverantwortlichkeit ist dadurch gekennzeichnet, dass jeder Handlungs- bzw. Entscheidungsträger nur für seine eigenen Handlungen bzw. Entscheidungen verantwortlich ist. Auf den Ebenen unterhalb der Spitze der Hierarchie entsteht Eigenverantwortlichkeit durch Delegation von Handlungs- und Entscheidungskompetenzen.

Eindimensionale Organisationsstruktur

Eine Organisationsstruktur, bei der durch Verwendung nur eines Kriteriums für die Kompetenzabgrenzung auf einer Hierarchieebene organisatorische Teilbereiche gebildet werden, die nur auf einen Handlungsaspekt ausgerichtet sind.

Einliniensystem

1. *Begriff:* Die Grundform eines Leitungssystems, bei der hierarchisch untergeordnete organisatorische Einheiten Weisungen nur von jeweils einer übergeordneten Instanz erhalten (Einlinienprinzip, Instanzenweg). Das Einliniensystem geht zurück auf das von Fayol geprägte Prinzip der Einheit der Auftragserteilung.
2. *Vorteile:* Klare Unterstellungsverhältnisse; eindeutige und übersichtliche Abgrenzung von Kompetenz und Festlegung von Kommunikationswegen.
3. *Nachteile:* Eventuell Überlastungen, mangelnde Spezialisierung der Zwischeninstanzen, Schwerfälligkeiten im Kommunikations- und Entscheidungsprozess (Dispositionsfähigkeit), Informationsfilterung.

Employer Branding

1. *Begriff:* Employer Branding kennzeichnet den Aufbau und die Pflege von Unternehmen als Arbeitgebermarke.
2. *Ziel:* Angesichts des zunehmenden Personal- und Fachkräftemangels sowie Talentwettbewerbs vieler Branchen und Unternehmen, dienen der Aufbau und die Pflege einer Arbeitgebermarke dazu, sich gegenüber Mitarbeitern und möglichen Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber

zu positionieren, um so einen Beitrag zur Mitarbeitergewinnung und -bindung zu leisten.

3. *Aspekte*: Die Anwendung des Markenmanagements als Employer Branding findet sich in der Literatur einschlägig seit Mitte der 1990er-Jahre. Betont wird hierbei die nachhaltige Formulierung und Einlösung von Leistungsversprechungen für aktuelle und künftige Arbeitnehmer. Mit der Ausweitung des Markenkonzpts findet zugleich eine Debatte von Gemeinsamkeiten und Unterschieden der Arbeitgebermarkenbildung und des Personalmarketings statt. Wenn man Personalmarketing in Anlehnung an das Marketingverständnis als marktorientierte Unternehmensführung bezeichnet, so ist das Personalmarketing eine arbeitsmarktorientierte Managementdisziplin mit dem Ziel, Mitarbeiter für eine Organisation zu gewinnen. In Theorie und Praxis wird aber die Personalbindung zum Teil zum Personalmarketing hinzugerechnet, sodass es über die eigentliche Personalrekrutierung am Arbeitsmarkt hinausreicht. Man könnte daher die Arbeitgebermarkenbildung als Instrument des Personalmarketings verstehen, das in Form des Arbeitgebermarkenversprechens die Ausgestaltung des Personalmarketingmix prägt.

Entscheidungsdezentralisation

Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen auf verschiedene Stellen.

1. *Entscheidungsdezentralisation im weiteren Sinne*: Verteilung der Entscheidungskompetenz auf mehrere Instanzen.
2. *Entscheidungsdezentralisation im engeren Sinne*: Verteilung der Entscheidungskompetenz auf eine niedrige hierarchische Ebene.

Entscheidungseinheit

Organisatorische Einheit mit Entscheidungskompetenz.

Entscheidungshierarchie

Die Hierarchie der organisatorischen Entscheidungseinheiten, die im Rahmen der Organisationsgestaltung entsteht und der arbeitsteiligen Lösung

der komplexen Entscheidungsaufgabe der Unternehmung dient. Durch horizontale (Spezialisierung) und vertikale (Delegation) Aufteilung dieses Gesamtentscheidungssystems werden hierarchisch geschichtete Teilentscheidungsprobleme gewonnen und den Entscheidungseinheiten zusammen mit den entsprechenden Entscheidungskompetenzen übertragen.

Entscheidungskompetenz

Kompetenz für die Durchführung von Entscheidungshandlungen.

Entscheidungscentralisation

Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen bei einer Stelle.

1. *Entscheidungscentralisation im weiteren Sinne*: Bündelung von Entscheidungskompetenz bei einer Stelle.
2. *Entscheidungscentralisation im engeren Sinne*: Bündelung von Entscheidungskompetenzen bei einer Stelle, die auf einer hierarchisch höheren Ebene angesiedelt ist.

Entwicklungsorganisation

Organisation des organisatorischen Teilbereichs, in welchen die unternehmerischen Entwicklungsaufgaben zentralisiert sind. Die Ebene der Hierarchie unterhalb der Leitung der Entwicklungsabteilung kann z.B. nach unterschiedlichen Märkten, technologischen Verfahren oder (zu entwickelnden) Produkten gegliedert werden (Spezialisierung).

250 Keywords Organisation

Grundwissen für Manager

Springer Fachmedien Wiesbaden (Hrsg.)

2015, VI, 158 S. 5 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06990-2