

# 4

## Organisationseinheiten als Elemente der Aufbauorganisation

### Lernziele

Im vierten Kapitel soll der Leser

- ▶ die besonderen Merkmale von Organisationseinheiten und hier insbesondere von Stellen als den kleinsten organisatorischen Einheiten kennen lernen,
- ▶ sich grundlegende Gedanken über die Bildung von Organisationseinheiten machen,
- ▶ die Bedeutung der verschiedenen Arten von Organisationseinheiten für die Organisation richtig einschätzen können,
- ▶ den Abstimmungsbedarf zwischen den einzelnen Organisationseinheiten erkennen und
- ▶ sich mit den formalen und informalen Beziehungen zwischen Organisationseinheiten und ihren Auswirkungen auf die organisatorische Gestaltung auseinandersetzen.

### 4.1 Merkmale von Organisationseinheiten

Wie wir im vorigen Kapitel gesehen haben, werden die im Rahmen der Aufgabenanalyse gewonnenen Teilaufgaben in der Aufgabensynthese nach bestimmten Kriterien zu verteilungsfähigen Aufgabenkomplexen zusammengefasst. Der Begriff »**Organisationseinheit**« bezeichnet dabei sämtliche organisatorischen Einheiten, die durch eine Zusammenfassung von Teilaufgaben und die Zuordnung zu gedachten Personen entstehen, wobei grundsätzlich **Stellen** und **Gremien** unterschieden werden können. Im Folgenden werden die Merkmale und die Bildung von Organisationseinheiten anhand der Stelle als dem Grundelement der Aufbauorganisation erörtert. Die einzelnen Arten von Stellen und Gremien werden dann im Abschnitt 4.3 ausführlich dargestellt.

Die **Stelle** ist die kleinste Organisationseinheit. Sie ist das Grundelement (Basiselement) der Aufbauorganisation und entsteht durch die dauerhafte Zuordnung von Teilaufgaben auf eine oder mehrere gedachte Personen (personale Aufgabensynthese).

Obwohl Stellen (teilweise auch synonym als »**Positionen**« bezeichnet) unter dem Gesichtspunkt gebildet werden, die in ihnen vereinigten Teilaufgaben auf Aufgabenträger zu übertragen, sind sie doch (in der Regel) von bestimmten Personen unab-

## Arbeitsplatz

hängig. Wenn dies nicht der Fall wäre, müssten sie bei jedem Wechsel des Stelleninhabers umgebildet werden.

Stellen sind also als abstrakte Einheiten definiert und unterscheiden sich damit von den **Arbeitsplätzen** als reale Orte der Aufgabenerfüllung. Im Allgemeinen ist jeder Stelle ein Arbeitsplatz zugeordnet (Einzelarbeitsplatz). Es ist aber durchaus möglich, dass mehrere Stelleninhaber an einem Arbeitsplatz tätig sind (zum Beispiel an einem Gruppenarbeitsplatz) oder eine Stelle mehrere Arbeitsplätze umfasst (zum Beispiel bei Reisenden oder Montaguearbeitern, die nicht ständig an einem Arbeitsplatz beschäftigt sind, vgl. *Bühner, R.* 2004 S. 62 f., *Thom, N.* 1992 Sp. 2322).

Stellen lassen sich anhand von **vier Merkmalen** charakterisieren (vgl. hierzu beispielsweise *Krüger, W.* 1993 S. 45 ff., *Schulte-Zurhausen, M.* 2014 S. 163 ff.):

## Merkmale von Stellen

**Merkmal 1: Dauerhafte Aufgabenbündelung**

Stellen werden bestimmte Teilaufgaben dauerhaft zur Ausführung übertragen. Eine Stelle grenzt demzufolge die Zuständigkeit für einen definierten Aufgabenbereich auf längere Sicht von anderen Aufgabenbereichen ab.

**Merkmal 2: Versachlichter Personenbezug**

Die Zusammenfassung von Teilaufgaben in einer Stelle richtet sich hinsichtlich Umfang und Anspruchsniveau nach dem quantitativen und qualitativen Leistungsvermögen mindestens einer gedachten Person, die als **Stelleninhaber** bezeichnet wird. Durch die Orientierung an einer fiktiven Person mit Normaleignung und Normalleistung wird die Organisation vom Personenwechsel unabhängig. Dabei ist darauf zu achten, dass sich die Leistungsanforderungen der einzelnen Stellen einigermaßen entsprechen.

Hinsichtlich der Anzahl von Personen, die einer Stelle zugeordnet sind, lassen sich die folgenden Möglichkeiten unterscheiden:

- Die Stelle ist mit genau **einer** Person besetzt.
- Die Stelle ist mit **mehreren** Personen **gleichzeitig** besetzt, die untereinander austauschbar sind (zum Beispiel beim Job-Sharing, wenn sich zwei oder mehr Personen eine Stelle teilen).
- Die Stelle ist mit **mehreren** Personen besetzt, die **zeitlich nacheinander** tätig werden (zum Beispiel bei Schichtarbeit).

**Merkmal 3: Kompetenzen**

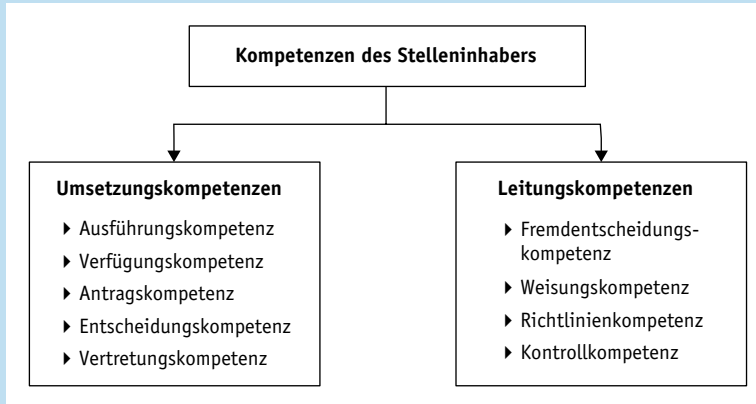
Die einem Stelleninhaber übertragenen formalen Rechte und Befugnisse werden als **Kompetenzen** bezeichnet.

Angemessene Kompetenzen sind einerseits die Voraussetzung für eine ordnungsgemäße Bewältigung der Stellenaufgabe, andererseits grenzen sie den Handlungsspielraum des Stelleninhabers ein.

Die in der Abbildung 4-1 dargestellten **Kompetenzarten** können unterschieden werden (vgl. *Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.* 1994 S. 125 ff.):

Abb. 4-1

## Arten von Kompetenzen



Die **Umsetzungskompetenzen** berechtigen den Stelleninhaber dazu, die Stellenaufgabe zu bewältigen:

- Die **Ausführungskompetenz** erlaubt das Tätigwerden im Rahmen der übertragenen Teilaufgaben. Dabei können in einem gewissen Umfang die Arbeitsmethode und der Ausführungsrhythmus selbst gewählt werden.
- Die **Verfügungskompetenz** berechtigt den Stelleninhaber dazu, Arbeitsobjekte, Sach- und Finanzmittel sowie Informationen anzufordern und darüber zu verfügen. Die Verfügungskompetenz über Informationen wird mitunter auch als Informationskompetenz oder **Informationsrecht** bezeichnet.
- Mit der **Antragskompetenz** ist das Recht verbunden, Anträge an andere Stellen zu formulieren, die dann im Rahmen ihrer Kompetenzen über den Sachverhalt entscheiden.
- Die **Entscheidungskompetenz** beinhaltet das Recht zur Willensbildung und Willensdurchsetzung. Der Stelleninhaber kann damit im Innenverhältnis des Unternehmens selbstständig zwischen den Handlungsalternativen wählen, die sich auf den eigenen Ausführungsbereich beziehen.
- Entscheidungen, die das Außenverhältnis des Unternehmens betreffen, wie beispielsweise der Abschluss von verbindlichen Rechtsgeschäften mit Dritten, bedürfen einer **Vertretungskompetenz**, die teilweise auch extern bekannt gegeben wird (Unterschriftenregelung, Prokura).

## Umsetzungskompetenzen

Gegenstand der **Leitungskompetenzen** ist der Einfluss einer Stelle auf andere Stellen, das heißt, hier geht es um die folgenden Über- und Unterordnungsverhältnisse:

- Die **Fremdentscheidungskompetenz** erlaubt es einer Stelle, für andere Stellen verbindliche Entscheidungen zu treffen.
- Die **Weisungskompetenz** umfasst das Recht zur Anordnung von Aktivitäten, die andere Stellen im Rahmen ihrer jeweiligen Stellenaufgabe auszuführen haben. Sie

## Leitungskompetenzen

ist die Konsequenz aus der Fremdentscheidungskompetenz, wenn die Entscheidungen in den unterstellten Organisationseinheiten auch durchgesetzt werden sollen. Um die Weisungskompetenzen verschiedener Stellen voneinander abzugrenzen und Kompetenzkonflikte zu vermeiden, muss eindeutig festgelegt werden, wer wem in Bezug auf welche Aufgaben Weisungen erteilen darf.

- Das Recht, Richtlinien oder Grundsätze für bestimmte Vorgänge oder Verhaltensweisen zu erlassen, wird als **Richtlinienkompetenz** bezeichnet. Im Rahmen dieser Vorgaben können die untergeordneten Stellen dann selbstständig Entscheidungen treffen.
- Die **Kontrollkompetenz** ist mit der Weisungs- und der Richtlinienkompetenz eng verbunden. Sie ermöglicht es, die richtige Ausführung der Anweisungen und die Einhaltung der Richtlinien zu überwachen (Fremdkontrolle). Die Kontrolle kann sowohl eine **Ergebniskontrolle** (Kontrolle der Arbeitsergebnisse) als auch eine **Verfahrenskontrolle** sein (Kontrolle des Arbeitsprozesses).

#### Ausschließlichkeitsgrundsatz

Bei der Zuweisung von Kompetenzen an bestimmte Stellen ist grundsätzlich darauf zu achten, dass Überschneidungsfreiheit besteht. Dieser **Grundsatz der Ausschließlichkeit** stellt sicher, dass die einer Stelle übertragene Kompetenz nicht auch von anderen Stellen ausgeübt werden kann. Dadurch werden Kompetenzkonflikte zwischen den Stelleninhabern und Störungen im Arbeitsablauf vermieden.

#### Merkmal 4: Verantwortung

Unter der **Verantwortung** wird die Pflicht einer Person verstanden, für die Folgen ihrer Entscheidungen und Handlungen einzustehen.

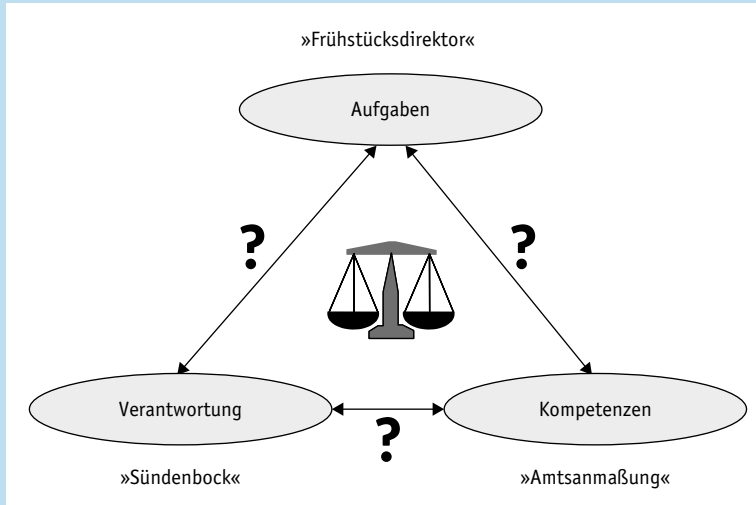
Mit der Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen wird der Stelleninhaber verpflichtet, sie richtig wahrzunehmen und für Misserfolge und Fehler geradzustehen, die in seinem Verantwortungsbereich liegen. Organisatorisch lassen sich die **Handlungsverantwortung** (Rechenschaftspflicht hinsichtlich der Art und Weise der Aufgabenerfüllung), die **Ergebnisverantwortung** (Rechenschaftspflicht hinsichtlich der Zielerreichung) und die **Führungsverantwortung** (Rechenschaftspflicht hinsichtlich der wahrgenommenen Führungsaufgaben) unterscheiden.

#### Organisatorisches Kongruenzprinzip

Die Aufgabe, die Verantwortung und die Kompetenzen müssen möglichst übereinstimmen (kongruent sein). Nur wenn der Stelleninhaber die für die Aufgabenerfüllung notwendigen Umsetzungs- und Leitungskompetenzen besitzt, kann er auch für die Ergebnisse seiner Tätigkeit in die Pflicht genommen werden. Die Störung dieses Gleichgewichts kann für die Organisation außerordentlich nachteilige Folgewirkungen haben (vgl. Abbildung 4-2 und das folgende Beispiel aus der *Speedy GmbH*). Als markante Beispiele für die Abweichung vom **organisatorischen Kongruenzprinzip** nennt *Krüger* den »Frühstücksdirektor« (Aufgaben ohne Kompetenzen und Verantwortung), die »Amtsanmaßung« (Kompetenzausübung außerhalb des eigenen Aufgabengebietes) und den »Sündenbock« (Verantwortung ohne Aufgaben und Kompetenzen, vgl. *Krüger, W.* 1993 S. 47 f.). Das Kongruenzprinzip ist einer der bekanntesten und zugleich für die Praxis bedeutendsten Organisationsgrundsätze.

Abb. 4-2

## Das organisatorische Kongruenzprinzip

**Fallbeispiel Das organisatorische Kongruenzprinzip in der Speedy GmbH**

» Wie wichtig die **Einhaltung des organisatorischen Kongruenzprinzips** ist, mussten auch der Einkaufsleiter der *Speedy GmbH*, *Bernd Glattmann*, und seine Mitarbeiter feststellen: Bis zu der Neuausrichtung der Einkaufsorganisation im Rahmen des Projekts »Einkauf 2020« besaßen die einzelnen Einkäufer in den Lieferantengesprächen nur sehr beschränkte Entscheidungskompetenzen. Dies führte immer wieder zu Verzögerungen, weil die Einkäufer bei den Preisverhandlungen in jedem Fall zuerst Rücksprache mit ihrem Einkaufschef *Glattmann* nehmen mussten, bevor die Verträge abgeschlossen werden konnten. In einigen Fällen entstand so ein regelrechter »Kamineffekt«, das heißt, die Entscheidungen verzögerten sich durch die Überlastung des Bereichsleiters, und besonders günstige Einkaufskonditionen konnten aufgrund von zwischenzeitlichen Veränderungen im Beschaffungsmarkt nicht mehr realisiert werden. In anderen Fällen trafen die Einkäufer mit ihren Verhandlungspartnern auf der Lieferantenseite Vereinbarungen, die nicht mit *Bernd Glattmann* abgestimmt waren. Dies führte dann zu heftigen bereichsinternen Auseinandersetzungen und zu einer Verschlechterung des Betriebsklimas.

Im Rahmen des Restrukturierungsprojekts wurde eine **Neuordnung der Kompetenzen** vorgenommen: Heute tragen die Einkäufer der *Speedy GmbH* nicht nur die Verantwortung für die Planung und die Durchführung der Lieferantengespräche, sondern sie sind auch mit den entsprechenden Entscheidungskompetenzen ausgestattet. Lediglich bei der Überschreitung von bestimmten Wertgrenzen ist die Entscheidung des Bereichsleiters oder der Geschäftsleitung erforderlich. Dies ist in den Stellenbeschreibungen der Einkäufer eindeutig geregelt. Die so entstandenen Entscheidungs-

und Handlungsspielräume haben neben einer Verbesserung der Effizienz auch zu einer erheblichen Steigerung der Arbeitsmotivation beigetragen, wie eine kürzlich durchgeführte Mitarbeiterbefragung ergeben hat. ◀◀

## 4.2 Arbeitsteilung: Bildung von Organisationseinheiten

Die Bildung von verschiedenen organisatorischen Einheiten folgt der Notwendigkeit zur **Arbeitsteilung**, die mit einer zunehmenden Arbeitsmenge, -vielfalt und -komplexität wächst. Die Grundlage für die Bildung von Organisationseinheiten sind die Ergebnisse der Aufgaben- und der Arbeitssynthese. Die analytisch gewonnenen Teilaufgaben und Arbeitsteile einer Gesamtaufgabe werden so zusammengefasst, dass sich daraus sinnvolle Aufgaben für die einzelnen organisatorischen Einheiten ergeben. Dabei ist zu entscheiden, welche Arten von Organisationseinheiten gebildet werden sollen und wie viele Stellen erforderlich sind. Durch die personale, temporale und lokale Arbeitssynthese werden die Leistungen der einzelnen Stellen dann im Rahmen der Ablauforganisation aufeinander abgestimmt (vgl. Wittlage, H. 1998 S. 186 ff.).

Die **Bildung von Stellen** kann schwerpunktmäßig anhand der Sache/Aufgabe (ad rem), einer konkreten Person (ad personam), der Sachmittel (ad instrumentum) oder aufgrund gesetzlicher Vorschriften erfolgen (vgl. Bühner, R. 2004 S. 70 ff., Krüger, W. 1993 S. 47, Thom, N. 1992 Sp. 2325 f., Mellewig, T. 2004 Sp. 1361 f.):

- ▶ Üblicherweise orientiert sich die Bildung von Organisationseinheiten (insbesondere von Stellen) an einer gedachten Person mit einer arbeitswissenschaftlich begründbaren Normalleistung. Im Mittelpunkt steht die Stellenaufgabe und nicht ein tatsächlich vorhandener Mitarbeiter, dem die Aufgabe übertragen werden soll. Dadurch wird die Stellenbildung versachlicht (**Stellenbildung ad rem**). Der Nachteil einer solchen personenunabhängigen Stellenbildung ist allerdings, dass individuelle Unterschiede in der Leistungsfähigkeit und dem Leistungswillen einzelner Personen unberücksichtigt bleiben. Insofern findet die traditionelle Stellenbildung beim Einsatz hochqualifizierter Spezialisten oder von Führungskräften der oberen Hierarchieebenen ihre Grenzen.
- ▶ In solchen Fällen erfolgt zumindest teilweise eine **Stellenbildung ad personam**, das heißt, die Stellen werden direkt auf den konkreten zukünftigen Stelleninhaber zugeschnitten, um dessen Qualifikationspotenzial bestmöglich für die Organisation nutzen zu können. Dies entspricht auch den zunehmenden Bemühungen um eine Individualisierung der Organisation, die das menschliche Potenzial an Fähigkeiten und Fertigkeiten als die »wertvollste Ressource« in den Mittelpunkt rückt.
- ▶ Besitzt die Sachmittelausstattung einer Stelle besondere Bedeutung, dann ist es sinnvoll, sich bei der Stellenbildung nach der technischen Ausstattung zu richten (**Stellenbildung ad instrumentum**). So orientieren sich beispielsweise die Zusammenfassung von Teilaufgaben und deren personale Zuordnung in einer hochgradig automatisierten Fertigung überwiegend an produktionstechnischen Gesichtspunkten.

---

Kriterien für  
die Stellenbildung

---

Ad rem

---

Ad personam

---

Ad instrumentum

- Schließlich können **rechtliche Normen** der Grund für die Bildung von bestimmten Organisationseinheiten sein, die dann mit geeigneten Personen, den sogenannten »Beauftragten«, zu besetzen sind. Die Wahrnehmung der Stellenaufgabe kann entweder in Vollzeit oder in Teilzeit erfolgen. Beispiele für solche gesetzlich verankerten Stellen sind Datenschutz-, Arbeitssicherheits- und Abfallbeauftragte. Auch der Vorstand einer Aktiengesellschaft, die Geschäftsführung einer GmbH und der Betriebsrat gehören zu den gesetzlich gewollten Stellen.

---

Rechtsnorm

Mit der Bildung von Organisationseinheiten geht häufig eine Spezialisierung (Arten-  
teilung oder funktionale Arbeitsteilung) einher.

Unter **Spezialisierung** wird die Form der Arbeitsteilung verstanden, bei der Teilaufgaben unterschiedlicher Art entstehen, deren Ausführung spezialisierten Personen übertragen wird.

Zu unterscheiden sind die horizontale und die vertikale Spezialisierung (vgl. *Bühner, R.* 2004 S. 120, *Kieser, A./Walgenbach, P.* 2010 S. 72 ff., *Reiss, M.* 1992 Sp. 2287 ff.).

Die **horizontale Spezialisierung** beschreibt den Umfang der Aufgaben, die eine Person wahrnimmt. Die Bandbreite reicht dabei von einer Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben, die einem **Generalisten** übertragen werden, bis zu einer einzigen hochgradig spezialisierten Routinetätigkeit, die von einem **Spezialisten** (Experten, Profi, Professional) ausgeübt wird. Die Grundidee der horizontalen Spezialisierung geht auf *Taylor* zurück, der in einer sehr weit gehenden Arbeitsteilung eine wesentliche Voraussetzung für organisatorische Effizienz sah und sie im Rahmen seines Scientific-Managements zu einem zentralen Grundprinzip erhob (vgl. Abschnitt 2.2.2).

---

Horizontale  
Spezialisierung

Mit einer weit gehenden horizontalen Spezialisierung sind sowohl Vorteile als auch Nachteile verbunden. **Wirtschaftliche Vorteile** ergeben sich vor allem aus dem geringen Aufgabenumfang jeder Stelle, den kurzen Anlern- und Einarbeitungszeiten, der Möglichkeit des Einsatzes von Mitarbeitern mit geringer Qualifikation, den Lernkurveneffekten durch die ständige Wiederholung der gleichartigen Aufgaben (höhere Quantität und Qualität der Arbeitsleistung), der durch die Abgrenzung der Aufgaben vereinfachten Kontrolle und den Möglichkeiten einer optimalen Arbeitsplatzgestaltung. **Nachteilig** wirken sich insbesondere die monotonen Arbeitsschritte und die Entfremdung von den Arbeitsinhalten aus, die zu einer Sinnentleerung führen können. Sie bewirken möglicherweise eine sinkende Leistungsbereitschaft, eine geringere Arbeitsqualität und eine höhere Fluktuations- und Absentismusquote. Durch eine horizontale Spezialisierung steigen außerdem die Koordinationskosten, weil die Differenzierung der einzelnen Arbeitsschritte eine intensive, laufende Abstimmung erforderlich macht.

Unter **vertikaler Spezialisierung** wird die qualitative Trennung zwischen der Aufgabenplanung und -kontrolle einerseits und der Durchführung der Aufgaben andererseits verstanden. *Taylor* hat diese Form der Spezialisierung als »Trennung von Hand- und Kopfarbeit« bezeichnet und geht in seinen Überlegungen davon aus, dass nicht die Ausführenden über die Art und Weise der Arbeitsverrichtung entscheiden

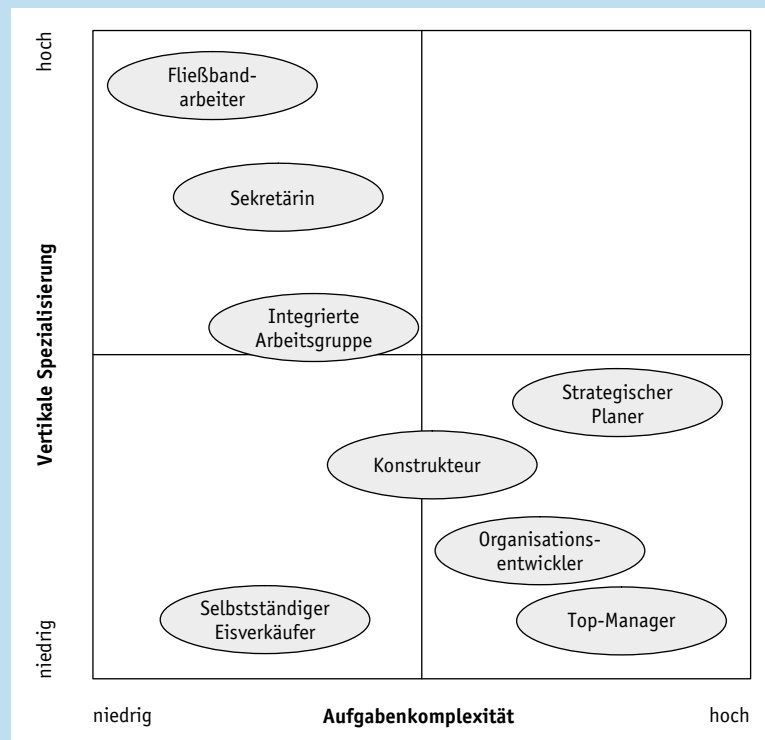
---

Vertikale Spezialisierung

sollen, sondern die jeweils verantwortliche Führungskraft. Eine Tätigkeit ist demnach umso weniger vertikal spezialisiert, je größer der mit ihr verbundene Entscheidungs- und Kontrollspielraum ist. Als Extrempositionen können die Stelle eines Top-Managers und diejenige eines Fließbandarbeiters betrachtet werden: Ersterer besitzt umfassende Entscheidungsspielräume zur Erledigung seiner weit reichenden und komplexen Aufgaben, während Letzterer eine überschaubare und relativ einfache Aufgabe zu bewältigen hat, für die er lediglich Ausführungskompetenzen besitzt (vgl. Abbildung 4-3, wobei die Positionierung der verschiedenen Tätigkeiten im Portfolio je nach Aufgabendefinition innerhalb bestimmter Grenzen auch variieren kann). Der Umfang der vertikalen Spezialisierung ist dabei insbesondere von der **Aufgabenkomplexität** abhängig. Während einfache und repetitive Aufgaben mit einer hohen vertikalen Spezialisierung verbunden sind, entscheidet die ausführende Person bei komplexen Aufgaben weitgehend selbst über das Wie und das Wann der Aufgabenerfüllung (geringe vertikale Spezialisierung).

Am Anfang dieses Kapitels wurden bereits einige Arten von Organisationseinheiten genannt, die infolge der Aufgabenteilung gebildet werden. Was unterscheidet

Abb. 4-3

**Zusammenhang zwischen vertikaler Spezialisierung und Aufgabenkomplexität**




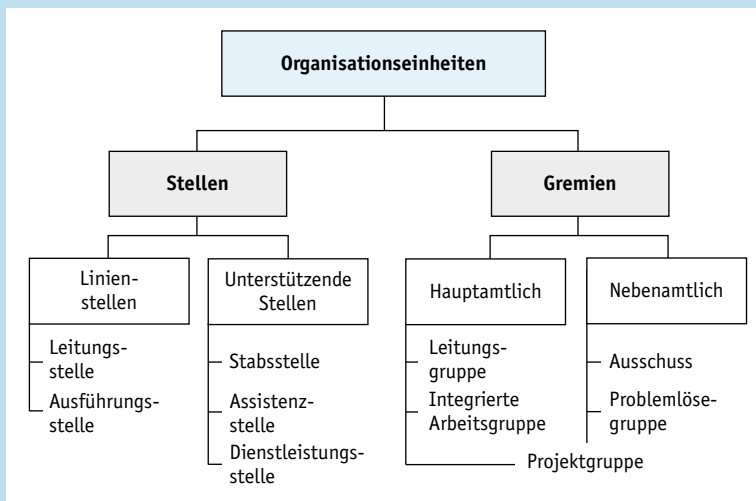
nun eine Stelle von einer Abteilung oder von einer Arbeitsgruppe? Welche Differenzierungskriterien gibt es, und welche Bedeutung hat die Unterscheidung von verschiedenen organisatorischen Einheiten für die Organisationspraxis?

## 4.3 Arten von Organisationseinheiten: Stellen und Gremien

Organisationseinheiten können anhand von unterschiedlichen Kriterien differenziert werden. Die betriebliche Praxis weist hier eine außerordentliche Vielfalt auf, wobei sich die verschiedenen Stellen und Gremien trotz unterschiedlicher Bezeichnungen auf einige wenige Grundformen zurückführen lassen. Generell lassen sich die in der Abbildung 4-4 dargestellten Stellen- und Gremienarten unterscheiden, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

**Abb. 4-4**

**Arten von Organisationseinheiten**



### 4.3.1 Stellenarten

#### 4.3.1.1 Kriterien zur Unterscheidung von Stellen

Wie im Abschnitt 4.1 erörtert wurde, sind Stellen die Grundelemente der Aufbauorganisation. Sie sind durch die Merkmale dauerhafte Aufgabenbündelung, Kompetenz, Verantwortung und versachlichter Personenbezug charakterisiert. Organisationstheorie und -praxis kennen verschiedene Stellentypen, die aufgrund von bestimmten Kriterien gebildet werden.

**Abb. 4-5****Stellendifferenzierung nach der Art der Entscheidungsunterstützung**

	Informations- beschaffung und -umwandlung	Entscheidungs- vorbereitung	Entscheidung (Wahlakt)
Instanz	X	X	X
Stabsstelle	X	X	
Dienstleistungsstelle	X		

**Kriterien der Stellen-  
differenzierung**

Die Ansätze für die Differenzierung der unterschiedlichen Stellentypen in der Literatur sind ebenso vielfältig wie unübersichtlich. *Grochla* beispielsweise orientiert sich bei der Kennzeichnung der einzelnen Stellen am betrieblichen Entscheidungsprozess, den er in die Phasen Informationsbeschaffung und -umwandlung, Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung (als den eigentlichen Wahlakt zwischen mehreren Alternativen) unterteilt. Damit ergeben sich für ihn als Stellen die Instanz (Leitungsstelle), die Stabsstelle und die Dienstleistungsstelle, die jeweils durch einen unterschiedlichen Umfang der Beteiligung am Entscheidungsprozess gekennzeichnet sind (vgl. Abbildung 4-5 und *Grochla, E.* 1983 S. 63 ff.).

Diese Unterscheidung nach der **Art der Entscheidungsunterstützung** ist in der betrieblichen Praxis allerdings nur schwer nachzuvollziehen, weil die Phasen des Entscheidungsprozesses fließend sind und sich insbesondere die Informationsbeschaffung und -umwandlung sowie die Entscheidungsvorbereitung in der Realität kaum voneinander trennen lassen. Sie eignen sich damit nicht als Merkmal für eine dauerhafte und eindeutige Aufgabenzuordnung.

**Abb. 4-6****Stellendifferenzierung nach der Art und dem Umfang von Aufgaben und Kompetenzen**

	Aufgaben	Kompetenzen
<b>Linienstellen</b>		
Leitungsstelle (Instanz)	Leitung und Durchführung	Vollkompetenz
Ausführungsstelle	Ausführung	Teilkompetenz
<b>Unterstützende Stellen</b>		
Stabsstelle	spezialisierte Leitungshilfe	Teilkompetenz
Assistenzstelle	generelle Leitungshilfe	Teilkompetenz
Dienstleistungsstelle	zentrale Dienstleistung	Teil- oder Vollkompetenz

Quelle: in Anlehnung an *Schulte-Zurhausen, M.* 2014 S. 172

Pragmatischer ist eine Differenzierung nach der Art und dem Umfang der einer Stelle zugewiesenen **Aufgaben** und **Kompetenzen**, wie sie andere Autoren vornehmen und der hier gefolgt wird (vgl. Abbildung 4-6 und *Bühner, R. 2004 S. 63 ff., Schulte-Zurhausen, M. 2014 S. 172*).

Diese Art der Stellendifferenzierung lehnt sich an die englischsprachige Managementlehre an, in der häufig eine Zweiteilung in Linienstellen (line) und unterstützende Stellen (staff) vorgenommen wird. Kennzeichnend für die **Linienstellen** ist ihre unmittelbare Einbindung in die Abwicklung der betrieblichen Kernaufgaben, wie beispielsweise die Beschaffung der Einsatzgüter, die Leistungserstellung oder den Vertrieb der Produkte und Leistungen. Diese Stellen werden deshalb mitunter auch als »direkter Bereich« bezeichnet. Demgegenüber dienen die **unterstützenden Stellen** nur mittelbar der Erfüllung der Kernaufgaben (»indirekter Bereich«). Zu ihnen gehören beispielsweise die Rechtsabteilung, die Unternehmensplanung oder der Geschäftsleitungsassistent.

Linienstellen/  
unterstützende Stellen

#### 4.3.1.2 Linienstellen

Der Begriff Linienstelle umfasst die Leitungsstellen (Instanzen) und die Ausführungsstellen.

**Leitungsstellen (Instanzen)** treffen für andere Stellen verbindliche Entscheidungen und setzen diese in Weisungen um, die von den untergeordneten Stellen auszuführen sind. Im Rahmen der ihnen übertragenen Leitungskompetenzen besitzen sie das Recht, Initiative zu entwickeln, das heißt, richtungsweisend tätig zu sein, Maßnahmen anzuordnen, die richtige Ausführung der erteilten Anweisungen zu überwachen und erforderlichenfalls steuernd einzugreifen. Leitungsstellen sind also mit **Vollkompetenz** (Leitungs- und Durchführungskompetenzen, vgl. Abbildung 4-1) ausgestattete Stellen. Damit grenzen sie sich gegenüber den Ausführungsstellen ab, denen überwiegend die Ausführung der von den Instanzen getroffenen Entscheidungen obliegt.

Leitungsstellen

Leitungsstellen verfügen über **besondere Befugnisse** gegenüber anderen Stellen. Im Allgemeinen wird zwischen fachlichen und disziplinarischen Weisungsbefugnissen differenziert:

- ▶ Die **fachlichen Weisungsbefugnisse** beziehen sich auf die Art und Weise der Aufgabenerfüllung. Hierzu gehören zum Beispiel Weisungen hinsichtlich der zu bearbeitenden Objekte, der Verrichtungsarten und -verfahren, des Sachmitteleinsatzes, des Ortes, des Zeitpunkts und -raums der Aufgabenerfüllung sowie der einzusetzenden Mitarbeiter.

Fachliche  
Weisungsbefugnisse

#### Fallbeispiel Funktion als Fachvorgesetzter

▶▶▶ Beispielsweise kann *Hermann Röthi* als Produktionsleiter der *Speedy GmbH* seine Mitarbeiter im Rahmen seiner Fachkompetenz anweisen, wann, wo und wie sie ein bestimmtes Werkstück zu bearbeiten haben. Er ist demzufolge ihr **Fachvorgesetzter**. ◀◀◀

- ▶ Die **disziplinarischen Weisungsbefugnisse** umfassen personalpolitische Maßnahmen gegenüber anderen Stellen. Dazu gehören im Tagesgeschäft unter anderem

Disziplinarische  
Weisungsbefugnisse

die Anwesenheitskontrolle, die Regelung von Abwesenheits- und Urlaubszeiten, die Genehmigung von Dienstreisen und die Aussprache von Lob oder Tadel gegenüber den unterstellten Personen. Langfristig beziehen sich die disziplinarischen Weisungsbefugnisse zum Beispiel auf die Einstellung oder die Entlassung von Mitarbeitern, die Aus- und Weiterbildung und die Gehaltsfindung.

#### Fallbeispiel Funktion als Disziplinarvorgesetzter

»» Entscheidet sich der Produktionsleiter der *Speedy GmbH* dafür, einige ausgewählte Mitarbeiter des Fertigungsbereichs auf ein Fortbildungsseminar zum Thema Qualitätsmanagement zu schicken, dann trifft er eine Entscheidung im Rahmen seiner Leitungskompetenzen als **Disziplinarvorgesetzter**. ««

Die fachlichen und disziplinarischen Weisungsbefugnisse leiten sich aus dem **Direktionsrecht** des Arbeitgebers ab, das den Arbeitnehmer dazu verpflichtet, den Anordnungen des Arbeitgebers im Hinblick auf die ihm im Rahmen seines Arbeitsverhältnisses übertragenen Aufgaben Folge zu leisten. Die Rechtsgrundlage hierfür sind unter anderem der § 121 Gewerbeordnung und der § 315 BGB. In der Regel sind die Funktionen des Fach- und des Disziplinarvorgesetzten in einer Person vereint. Aufgrund besonderer Gegebenheiten kann es jedoch sein, dass ein Mitarbeiter von mehreren Vorgesetzten Weisungen erhält, wie dies beispielsweise im Mehrlinien- oder im Matrixsystem der Fall ist (vgl. Abschnitt 4.5.3.1). Um den sich daraus ergebenden Problemen der Mehrfachunterstellung so weit wie möglich vorzubeugen, treffen viele Unternehmen in der Praxis entsprechende formale Regelungen, wie das folgende Beispiel aus der Wirtschaftspraxis zeigt.

Die Leitungsstellen sind verpflichtet, für die Folgen ihrer Entscheidungen und Handlungen einzustehen, oder anders ausgedrückt: die entsprechende **Verantwortung** zu übernehmen. Dabei lassen sich Eigen- und Fremdverantwortung unterscheiden:

### Wirtschaftspraxis

#### Disziplinar- und Fachvorgesetzte in der Bayer AG

Das **Verhältnis zwischen den Disziplinar- (Linien-) und den Fachvorgesetzten** ist in der *Bayer AG* (2017: 35 Mrd. Euro Umsatz, 99.800 Beschäftigte weltweit) in den »Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit« geregelt, in denen es unter anderem heißt:

»Vorgesetzter eines Mitarbeiters ist der Linienvorgesetzte. Bedingt das Aufgabengebiet eines Mitarbeiters besondere Fachkenntnisse eines Vorgesetzten oder ist es einem anderen Führungsbereich zugeordnet, so kann für den Mitarbeiter zusätzlich ein Fachvorgesetzter bestimmt werden. Dabei bleibt die personelle und organisatorische Verantwortung für den Mitarbeiter bei dem Linienvorgesetzten, die betreffende Fachverantwortung geht auf den Fachvorgesetzten über. Die Kompetenzverteilung zwischen Linien- und Fachvorgesetztem soll durch Absprache festgelegt werden.

Linien- und Fachvorgesetzter informieren und beraten sich gegenseitig. Dies gilt insbesondere bei Entscheidungen, die von der abgesprochenen Kompetenzverteilung abweichen. Hat einer der beiden Vorgesetzten Bedenken gegen eine solche Entscheidung des anderen und ist eine Einigung nicht zu erreichen, so entscheiden die jeweils vorgesetzten Führungsstellen. Unberührt bleibt das Recht der Zentralbereiche, Werksverwaltungen oder sonstigen Zentralstellen, in fachlichen Angelegenheiten, die für die *Bayer AG* oder ein Werk einheitlich geregelt werden müssen, Richtlinien herauszugeben (zum Beispiel Einstellungsrichtlinien, Inventurrichtlinien). Hierdurch wird kein zusätzliches Unterstellungsverhältnis begründet.«

Quelle: *Bayer AG* (Hrsg.) 1991 S. 8

- ▶ **Eigenverantwortung** verpflichtet dazu, gegenüber Dritten Rechenschaft für die getroffenen Entscheidungen und das eigene Handeln abzulegen. Damit ist die Eigenverantwortung kein spezifisches Merkmal von Leitungsstellen, denn mit der Übernahme von Aufgaben ist in jedem Fall auch die Verantwortung für deren richtige Ausführung verbunden. Bei der Instanz kommt allerdings hinzu, dass ein Teil der ihr zugeordneten Aufgaben von untergeordneten Organisationseinheiten ausgeführt wird.
- ▶ Aus diesem Sachverhalt ergibt sich die **Fremdverantwortung** von Leitungsstellen. Fremdverantwortung bedeutet, dass der Vorgesetzte im Rahmen einer sachgerechten Auswahl, Anleitung und Überwachung der Mitarbeiter auch für deren Handeln einzustehen hat, wie das folgende Beispiel zeigt. Sie ist damit das Ergebnis der Delegation von originären Leitungskompetenzen der obersten Instanz an nachgeordnete Leitungsstellen, die stellvertretend für die Geschäftsleitung derivative Entscheidungs-, Weisungs- und Kontrollbefugnisse wahrnehmen.

---

#### Eigenverantwortung

---

#### Fremdverantwortung

#### Fallbeispiel Eigen- und Fremdverantwortung in der Speedy GmbH

▶▶ In der *Speedy GmbH* ist *Hermann Röthi* als Produktionsleiter im Rahmen der Jahresplanung dafür verantwortlich, dass die von der Fertigung benötigten Planungsdaten rechtzeitig bei der Stabsstelle Controlling vorliegen. Die Zusammenstellung der Planungsunterlagen hat er in den vergangenen Jahren selbst vorgenommen. In diesem Jahr beauftragt *Röthi* einen seiner Abteilungsleiter mit der Vorbereitung der Unterlagen. Er verlässt sich darauf, dass sein Auftrag vollständig und termingerecht erledigt wird. Nach dem Ablauf der Abgabefrist beim Controlling stellt sich heraus, dass der beauftragte Abteilungsleiter bis dahin keinerlei Anstrengungen zur Datenbeschaffung und -aufbereitung unternommen hat. Daraufhin wird *Röthi* zu *Dr. Scharrenbacher* bestellt. Aufgrund seiner Vorgesetztenfunktion bleibt ihm nichts anderes übrig, als gegenüber dem Geschäftsführer die Verantwortung für das Versäumnis seines Abteilungsleiters zu übernehmen. Allerdings gibt es anschließend in seinem Büro ein »Nachspiel« für den säumigen Abteilungsleiter ... ◀◀

Die Übernahme von Verantwortung kann von den Stelleninhabern jedoch nur insoweit verlangt werden, als sie tatsächlich auf die Entscheidungssachverhalte Einfluss nehmen können. Insofern könnte der Leiter des Produktionsbereichs der *Speedy GmbH* nicht für Terminverzögerungen durch Kapazitätsengpässe in der Fertigung verantwortlich gemacht werden, wenn er keine Kompetenzen zur Beseitigung dieser Engpässe besitzt. In diesem Fall läge ein Verstoß gegen das organisatorische Kongruenzprinzip vor, das eine möglichst weit gehende Übereinstimmung von Aufgabe, Verantwortung und Kompetenzen vorsieht (vgl. Abbildung 4-2).

---

#### Einschränkung der Verantwortung

Entsprechend der hierarchischen Struktur von Unternehmen können obere, mittlere und untere Instanzen unterschieden werden (vgl. zum Beispiel *Bühner, R.* 2004 S. 66 f., *Staehe, W. H.* 1999 S. 89 f.). Die Leitungshierarchie lässt sich als **Managementpyramide** darstellen, deren Form auch in etwa die quantitativen Verhältnisse der mit Leitungsaufgaben betrauten Personen zum Ausdruck bringt (vgl. Abbildung 4-7).

---

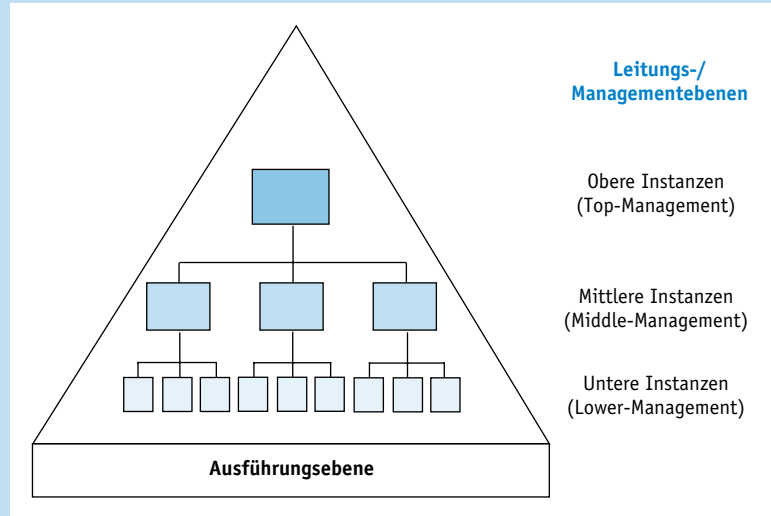
#### Leitungshierarchie

- ▶ **Obere Instanzen** (Top-Management, Strategisches Management, Spitzenorganisation) sind mit originären Leitungsaufgaben befasst, die das Unternehmen insge-

---

#### Top-Management

Abb. 4-7

**Managementpyramide**

samt betreffen. Sie treffen echte Führungsentscheidungen aus ganzheitlicher Sicht, die für den Bestand und die Zukunft des Unternehmens von großer Bedeutung sind und nicht delegiert werden können. *Erich Gutenberg* kennzeichnet die Entscheidungen der oberen Leitungsebene als **Grundsatzentscheidungen** (vgl. *Gutenberg, E.* 1962 S. 59 ff.). Hierzu gehören beispielsweise die Festlegung der Unternehmensziele und -strategie (**Richtungsentscheidungen**), die Gestaltung der Unternehmensorganisation oder die Koordination der großen betrieblichen Teilbereiche (**Infrastrukturentscheidungen**) sowie die laufenden Entscheidung über geschäftliche Aktivitäten von außergewöhnlicher Bedeutung (zum Beispiel Standort- oder Kooperationsentscheidungen) oder die Besetzung von herausragenden Führungspositionen im Unternehmen (**Einzelentscheidungen**, vgl. *Werder, A. von* 2008 S. 26 ff.). Obere Instanzen sind die Geschäftsführung und der Vorstand. Da derartige Leitungsstellen häufig mit mehreren Personen besetzt sind, werden sie auch als **Kollegial-** oder **Pluralinstanz** bezeichnet (im Gegensatz zur **Singularinstanz**, bei der die Leitungsaufgaben von einer einzigen Person wahrgenommen werden, vgl. hierzu beispielsweise *Becker, F. G.* 2007 S. 100 ff.). Auf die Besonderheiten von Leitungsgruppen wird im Abschnitt 4.3.2.3 näher eingegangen.

---

**Middle-Management**

- **Mittlere Instanzen** (Middle-Management, Taktisches Management) sind einerseits den oberen Instanzen unterstellt und besitzen andererseits Weisungsbefugnisse gegenüber den unteren Instanzen. Sie haben damit eine **Mittlerfunktion** zwischen den umfassenden Entscheidungen der ersten Leitungsebene und deren praktischer Umsetzung. Der Schwerpunkt ihrer Tätigkeit liegt in der Konkretisie-

rung der Unternehmensziele für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich und in der Entscheidung über die Maßnahmen zur Zielerreichung sowie deren Überwachung. Typische mittlere Instanzen sind etwa Bereichs-, Hauptabteilungs- und Abteilungsleitungen oder die Leitungen von Werken und Vertriebsniederlassungen eines Unternehmens (zur näheren begrifflichen Kennzeichnung von Abteilungen vgl. Abschnitt 4.4).

- ▶ **Untere Instanzen** (Lower-Management, Operatives Management) haben lediglich gegenüber den ihnen unterstellten Ausführungsstellen Weisungsbefugnisse. Sie sind selbst in erheblichem Umfang ausführend tätig. Ihr Tätigkeitsschwerpunkt ist es, die Pläne und Anordnungen der vorgesetzten Stellen zu übermitteln und verständlich zu machen, die operativen Maßnahmen zu planen und die ausführenden Stellen unmittelbar zu unterstützen und zu beaufsichtigen. Beispiele für untere Instanzen sind Gruppenleiter, Meister oder Kolonnenführer.

---

Lower-Management

Die Differenzierung in drei Typen von Leitungsebenen ergibt sich aus der Art der ihnen übertragenen Aufgaben, dem jeweiligen Anteil von Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben und der Bedeutung ihrer Entscheidungen für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens. In der betrieblichen Praxis finden sich, insbesondere in großen Unternehmen, regelmäßig weit mehr als nur drei Leitungsebenen (vgl. hierzu Abschnitt 4.4.3).

**Stellen ohne Leitungskompetenzen** werden als **Ausführungsstellen** bezeichnet. Sie besitzen lediglich Umsetzungsbefugnisse und dürfen keine verbindlichen Weisungen an andere Stellen geben. Ihre Entscheidungskompetenzen beschränken sich ausschließlich auf den eigenen Verantwortungsbereich im Sinne einer Selbstentscheidung (**Teilkompetenz**). Die Ausführungsstellen bilden also die unterste Ebene der Hierarchie eines Unternehmens und befassen sich unmittelbar mit der Herstellung eines Produkts, der Buchung von Kassenbelegen oder dem Produktverkauf. Allerdings ist die Bandbreite der Tätigkeitsmerkmale und der Anforderungen an die Stelleninhaber erheblich. Sie reicht von den sich ständig wiederholenden Routinearbeiten an einem Fließband bis zu der Lösung hoch komplexer Probleme in der Entwicklungsabteilung.

---

Ausführungsstellen

#### 4.3.1.3 Unterstützende Stellen

Zu den unterstützenden Stellen zählen die Stabs-, die Assistenz- und die Dienstleistungsstellen.

Der Begriff **Stabsstelle** kommt aus dem militärischen Bereich. Der obersten Leitung von bestimmten Truppenteilen sind Führungs- oder Kommandostäbe zugeordnet (zum Beispiel Generalstab, Divisionsstab, Regimentsstab). Sie sollen die militärischen Führer beraten und bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben unterstützen. Ihnen obliegt unter anderem die taktische Einsatzplanung, das Nachrichtenwesen und die Truppenlogistik. Erst gegen Ende des 19. Jahrhunderts wurde der Stabsgedanke im Bereich der Wirtschaft aufgegriffen. Von der Leistungsfähigkeit des preußischen Generalstabs im Deutsch-Französischen Krieg 1870/71 angeregt, untersuchte *Henri Fayol* die Möglichkeiten, Stäbe auch zur Unterstützung der Unternehmensführung einzusetzen.

---

Stabsstellen

Stabsstellen als  
Leitungshilfsstellen

In der deutschsprachigen Organisationslehre wird die Beratungsfunktion besonders hervorgehoben und eine Stabsstelle allgemein als **spezialisierte Leitungshilfsstelle** definiert, die fachbezogene Aufgaben ohne Fremdentscheidungs- und Weisungskompetenzen wahrnimmt. Stabsstellen sind immer an **eine** Leitungsstelle gebunden und erfüllen Funktionen, die zum Aufgabenbereich der jeweiligen Instanz gehören. Durch die Einrichtung von Stabsstellen sollen die Leitungsstellen quantitativ (bei Ausschöpfung der Arbeitskapazität) und/oder qualitativ (bei Ausschöpfung der Wissenskapazität) entlastet werden. Dazu werden die Stabsstellen sowohl an der Vorbereitung von Entscheidungen als auch an der Kontrolle von deren Realisierung beteiligt. Die eigentliche Entscheidung bleibt jedoch der Instanz, deren Umsetzung den Ausführungsstellen überlassen. Beispiele für klassische Stabsaufgaben sind Unternehmensplanung, Revision, Recht, Organisation, Statistik oder Public-Relations (vgl. *Kieser, A./Walgenbach, P.* 2010 S. 135 ff., *Staehe, W.H.* 1999 S. 706 ff., *Steinle, C.* 1992 Sp. 2310 ff.).

Wesentliche **Aufgaben von Stabsstellen** sind

- ▶ die **Entscheidungsvorbereitung** durch die Beschaffung entscheidungsrelevanter Informationen, deren Verdichtung und Aufbereitung sowie die Bewertung und Präsentation von Entscheidungsalternativen,
- ▶ die **fachliche Beratung** der zugehörigen Leitungsstelle oder fallweise auch von anderen Stellen im Unternehmen, die von dem betreffenden Fachthema berührt werden,
- ▶ die Beschaffung, Auswertung und Weiterleitung von Informationen im Sinne einer fachlichen »**Informationsdrehscheibe**« und
- ▶ die Unterstützung und Überwachung der Umsetzung von Entscheidungen.

## Aufgaben von Stabsstellen

Problematik  
von Stabsstellen

Aus den oben genannten Aufgabenstellungen wird deutlich, dass eine Stabsstelle auch ohne Weisungs- und Fremdentcheidungskompetenzen einen wesentlichen Einfluss auf die Entscheidungen der betreffenden Instanz hat. Dieser Einfluss ergibt sich aus ihrer maßgeblichen Beteiligung an der Informationsverarbeitung und der Entscheidungsvorbereitung. Dadurch verfügt sie im Allgemeinen über ein umfassendes Wissen. Die Verantwortung für die Entscheidungswirkungen liegt jedoch allein bei der Leitungsstelle, auch wenn de facto die Stabsstelle (vor-)entscheidet. Letztere kann sich jedoch im Falle einer Fehlentscheidung der Verantwortung entziehen. Unter anderem aufgrund dieser »illegitimen« **informationellen Macht** der Stäbe, der keine entsprechende Ergebnisverantwortung gegenübersteht, ist die Einrichtung von Stabsstellen in der Organisationstheorie und -praxis ein umstrittenes Konzept.

Ein weiterer wesentlicher Kritikpunkt sind die im Stabskonzept angelegten **Motivationsmängel** der Stabsmitarbeiter. Die fehlenden Leitungskompetenzen führen leicht zu einer dauernden Frustration, weil die Stabsstellen keine formale Möglichkeit haben, um sich in Konfliktsituationen gegenüber der Linie durchzusetzen. Beschränkt sich die Anerkennung im Erfolgsfall zudem ausschließlich auf die Linie und bleibt die Arbeit der Stabsstellen im wahrsten Sinne des Wortes im Hintergrund, dann kann dies ein zusätzlicher Grund für die Demotivation der Stabsmitarbeiter sein.



Das **divergente Selbstbild von Stab und Linie** wird mitunter noch durch die Tatsache verstärkt, dass Stäbe oft mit akademisch geschulten Kräften besetzt sind, die mit ihrer Tätigkeit besondere Erwartungen verbinden. Ihre teilweise wissenschaftsgeprägten Wertvorstellungen und Selbstverwirklichungsansprüche stehen in einem Gegensatz zu den Werten der Linienmitarbeiter. Daraus resultiert häufig eine mangelnde Anerkennung der »Stabtheoretiker« durch die »fronterfahrene und produktive« Linie, die in den Stäben lediglich »Wasserköpfe« mit geringem oder gar keinem Wertschöpfungsbeitrag sieht (vgl. *Krüger, W.* 1993 S. 50 f.).

Kritisch ist schließlich zu sehen, dass Stabsstellen in der Praxis sehr wohl **funktionale Autorität** besitzen können, die ihnen durch ihre fachliche Qualifikation zuwächst. Dadurch kann das Verhältnis zur Linie als dem Träger der »Amtsautorität« belastet werden, weil die Fachautorität nicht durch formal festgelegte Kompetenzen abgedeckt ist und im Verhältnis zu anderen Stellen zur Verstärkung der eigenen Machtposition eingesetzt werden kann. Dabei macht es durchaus Sinn, wenn Stabsstellen fachliche Weisungsbefugnisse übertragen werden.

#### Fallbeispiel **Richtlinienkompetenz des Controlling**

»» Wenn beispielsweise das **Controlling** der *Speedy GmbH* als Stabsstelle der Geschäftsführung für die Durchführung der Jahresplanung des Unternehmens verantwortlich ist, dann muss es den Linienstellen diesbezüglich **fachliche Weisungen** erteilen können. Zu denken wäre hier an die verbindliche Festlegung von Planungsterminen und -themen oder an die Vorgabe von Richtlinien, in welcher Art und Weise bei der Planung von einzelnen Bereichen, wie dem Einkauf, der Produktion, dem Vertrieb usw., vorzugehen ist. Das Controlling der *Speedy GmbH* besitzt deshalb eine sogenannte »**Richtlinienkompetenz**« gegenüber den anderen Funktionsbereichen. ««

In diesem Fall wäre allerdings die Bezeichnung »Dienstleistungsstelle« zutreffender, wie im Folgenden noch dargelegt wird (vgl. *Bühner, R.* 2004 S. 68, *Grochla, E.* 1983 S. 71).

Um die genannten Nachteile der Stabsarbeit zu vermeiden, sollten die folgenden **Voraussetzungen für eine wirkungsvolle Zusammenarbeit zwischen Stab und Linie** geschaffen und in klaren Regeln präzisiert werden (vgl. *Höhn, R.* 1961 S. 103 ff., *Steinle, C.* 1992 Sp. 2318 f.):

- » Der Stab darf keine Weisungsbefugnis gegenüber der Linie besitzen.
- » Der Stab besitzt ein Informationsrecht gegenüber allen Linienstellen.
- » Die Linie hat ein Recht, von den Stabsstellen beraten zu werden, und die Stabsstellen haben die Pflicht, die Linie zu beraten.
- » Der Stab hat bei Entscheidungen der Linie, die von seiner Entscheidungsvorlage abweichen, eine Berichtspflicht gegenüber der nächsthöheren Instanz. Diese Berichtspflicht setzt voraus, dass die Stabsstelle den zuständigen Linienvorgesetzten informiert, um diesem gegenüber die Vertrauenspflicht zu erfüllen.
- » Stabstätigkeiten sollten gezielt in die Laufbahnentwicklungsplanung von Linienmitarbeitern einbezogen werden und umgekehrt, um zwischen Stab und Linie ein gegenseitiges Verständnis und Realitätsbewusstsein zu erzeugen.

Voraussetzungen  
effizienter Stabsarbeit

## Wirtschaftspraxis

## Stabseinheiten in der BruderhausDiakonie

In der Praxis wird teilweise versucht, die Voraussetzungen für eine effiziente Stabstätigkeit durch die ausdrückliche Regelung der Aufgaben, der Verantwortung und der Kompetenzen der Stabsstellen und die Definition ihres Verhältnisses gegenüber den Linienstellen zu schaffen. In der »Nachgeordneten Geschäftsordnung für Stiftungsmanagement, Dienststellenleitungen und Dienstleistungszentren« der *BruderhausDiakonie* (2017: ca. 200 Mio. Euro Umsatz, rund 4.000 Beschäftigte), einem Sozialkonzern mit Sitz im schwäbischen Reutlingen, heißt es dementsprechend (Hervorhebungen durch den Verfasser):

»Zur Unterstützung des Vorstands bei der Steuerung der Stiftung wird ein Stiftungsmanagement eingerichtet. Die Leitungen des Stiftungsmanagements sind an die Beschlüsse des Vorstands gebunden und dem zuständigen Vorstandsmitglied gemäß Geschäftsverteilungsplan unterstellt. ... Das Stiftungsmanagement als **Stabsfunktion** des Vorstands unterstützt denselben bei der Leitung und Steuerung der *BruderhausDiakonie*. Es trägt Verantwortung für

- ▶ die Entwicklung und Sicherung fachlicher Standards,
- ▶ die wirtschaftliche Betriebsführung und nachhaltige Vermögenssicherung,

- ▶ die Einhaltung von Rahmenvorgaben und Umsetzung von Konzepten, wie z. B. Wirtschafts- und Investitionsplänen, Corporate Design, Instrumente der Personalentwicklung und -steuerung etc.,
- ▶ die Vorbereitung von Beschlussvorlagen für den Vorstand.

Dabei hat es gegenüber den Leitungen der Dienststellen **Richtlinienkompetenz**, d. h. die vom Stiftungsmanagement im Rahmen seiner oben genannten Verantwortung gemachten Vorgaben sind für die Leitungen der Dienststellen verbindlich. Es überwacht die das eigene Fachgebiet betreffenden Teilpläne zum Wirtschaftsplan und verantwortet gegenüber dem zuständigen Vorstandsmitglied die unverzügliche Meldung wesentlicher Abweichungen.

Das Stiftungsmanagement stellt zusammen mit den Dienstleistungszentren die ordnungsgemäße Verwaltung der *BruderhausDiakonie* sicher. Dazu sorgt es dafür, dass die jeweils eigenen Dienstleistungen »state of the art« geschehen und weiterentwickelt werden.«

Quelle: *BruderhausDiakonie* (Hrsg.) 2008 S. 1 f.

## Assistenzstellen

Im Gegensatz zu den Stabsstellen als spezialisierten Leitungshilfen sind **Assistenzstellen** generalisierte Leitungshilfsstellen. Sie besitzen keine Fremdbestimmungs- und Weisungskompetenzen und entlasten **eine** bestimmte Instanz rein mengenmäßig. Während Stabsstellen im Wesentlichen mit klar definierten Daueraufgaben befasst sind, erfüllen Assistenten wechselnde Aufgaben, deren Spektrum von Sekretariatstätigkeiten bis zur Lösung komplexer Probleme reichen kann. Assistenzstellen werden nur fallweise und gemäß einem von der Instanz erteilten Auftrag aktiv. Beispiele für generalisierte Leitungshilfsstellen sind der Direktions-, der Geschäftsleitungs- oder der Vorstandsassistent.

## Dienstleistungsstellen

**Dienstleistungsstellen**, die häufig als Zentralstellen, Zentralabteilungen, Servicestellen oder Service-Center bezeichnet werden, sind mit Teil- oder Vollkompetenz ausgestattete Stellen. Sie nehmen Unterstützungsaufgaben zentral für **mehrere** Leitungsstellen wahr und können daher als **traversierende Organisationsform** bezeichnet werden (vgl. *Bleicher, K.* 1991 S. 115 ff.). Sie haben in einem begrenzten Umfang Aufgaben, die ursprünglich von Linienstellen ausgeführt wurden. Häufig handelt es sich bei den Dienstleistungsstellen um frühere Stäbe, deren Funktionen im Laufe der Zeit an Bedeutung gewonnen haben (zum Beispiel Controlling, EDV, Marketing, Personalwesen). Dabei ist der Übergang von der Stabsstelle zur zentralen Dienstleistungsstelle fließend. Dies zeigt sich am Beispiel des Controlling, das Querschnitts- und Koordinationsaufgaben für das gesamte Unternehmen wahrnimmt **und** die Unternehmensführung bei der Ausübung ihrer Steuerungsfunktion direkt unter-

## Wirtschaftspraxis

### Zentralabteilungen in der Siemens AG

Die **Kompetenzen der Zentralabteilungen** der *Siemens AG* (2017/18: ca. 83 Mrd. Euro Umsatz, rund 379.000 Beschäftigte) sind in den laut *Siemens* auch heute noch gültigen »Grundsätzen der Organisation und Zusammenarbeit« geregelt, wobei deutlich wird, dass der Übergang von einer zentralen Stabs- zu einer Dienstleistungsstelle auch hier – zumindest begrifflich – fließend ist: »Die Zentralabteilungen – einschließlich Zentralstellen und Zentrale Dienste – sind so organisiert, dass Stabsaufgaben und Dienstleistungsfunktionen weitestgehend voneinander getrennt sind. Dadurch werden Kostentransparenz sowie bedarfsgerechte und kostengünstige Leistungen ermöglicht.

Die Zentralabteilungen sind kleine, qualifizierte und leistungsfähige Stäbe zur Unterstützung der Unternehmensleitung. Sie haben Richtlinienkompetenzen, Kontrollpflichten und Koordinationsfunktionen im Rahmen der ihnen zugewiesenen Aufgaben. Darüber hinaus haben die Zentralabteilungen die Bereiche bei der Verwirklichung ihrer Geschäftspolitik zu unterstützen. Den Zentralstellen und Zentralen Diensten sind – soweit wirtschaftlich sinnvoll – Aufgaben und Dienstleistungen übertragen, die einheitlich für das Haus mit einem Höchstmaß an Effizienz wahrgenommen werden sollen.«

Quelle: *Siemens AG* (Hrsg.) 1990 S. 17

stützt. Im Unterschied zu reinen Stabsstellen, die lediglich beratende Funktion besitzen, haben Dienstleistungsstellen das Recht, Richtlinien für eine einheitliche und wirtschaftliche Abwicklung von bestimmten Aufgaben vorzugeben. Sie besitzen also eine **Richtlinienkompetenz**, die in der Praxis mitunter aufgabenbezogen durch fachliche Weisungsbefugnisse gegenüber den Linienstellen ergänzt wird.

Aus dem Sachverhalt, dass zentrale Dienstleistungsstellen bereichsübergreifende **Querschnittsaufgaben** erfüllen und dabei regelmäßig von mehreren Leitungsstellen im Unternehmen beansprucht werden, ergibt sich die Frage nach ihrer Einordnung in die Unternehmensorganisation. Problematisch ist insbesondere die Zuordnung zu einer bestimmten Instanz, weil dann nicht sichergestellt ist, dass die Anforderungen der übrigen Leitungsstellen eine gleichwertige Berücksichtigung finden. *Grochla* schlägt deshalb vor, Dienstleistungsstellen möglichst hoch in der Hierarchie einzuordnen, um ihre gleichmäßige Inanspruchnahme durch alle Leitungsstellen zu ermöglichen (vgl. *Grochla, E.* 1983 S. 72, zur Einrichtung von Querschnittsfunktionen im Rahmen der funktionsorientierten Sekundärorganisation vgl. Abschnitt 5.4.3).

## 4.3.2 Gremienarten

### 4.3.2.1 Merkmale und Entwicklungsphasen von Gremien

Es ist sinnvoll, bestimmte Aufgaben nicht einer einzigen Person zu übertragen, sondern dafür eine Personengruppe vorzusehen. Solche Personenmehrheiten werden mit den Begriffen **Gremium** oder **Gruppe** bezeichnet.

Der Gruppenbegriff wird in der einschlägigen Literatur enger oder weiter definiert. Für organisatorische Sachverhalte erscheint die von dem Münchener Organisationspsychologen *Lutz von Rosenstiel* vorgenommene Beschreibung einer Gruppe als

besonders geeignet (vgl. hierzu und zu den Merkmalen von Gremien *Rosenstiel, L. von/Nerdinger, F. W.* 2011 S. 283, *Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.* 1994 S. 85 ff., *Krüger, W.* 1993 S. 321, *Weidner, W.* et al. 1998 S. 100 ff., *Wiswede, G.* 1992 Sp. 735 ff.):

Ein(e) **Gremium (Gruppe)** ist eine Mehrzahl von Personen, die über einen längeren Zeitraum in direkter Interaktion stehen. Die Gruppenmitglieder sind durch gemeinsame Ziele, Werte und Normen und ein Wir-Gefühl miteinander verbunden und nehmen differenzierte Rollen wahr.

#### Merkmale von Gremien

Auf die einzelnen **Merkmale von Gremien** ist näher einzugehen:

- ▶ **Personenmehrheit:** Gremien setzen sich immer aus mehreren Personen zusammen. Dabei herrscht keine Einigkeit, wie groß eine Gruppe zweckmäßigerweise sein soll. Die vorgeschlagene Gruppengröße schwankt zwischen 3 und 15 Personen. Als optimal wird in der Organisationspsychologie häufig eine Anzahl von drei bis sieben Gruppenmitgliedern gesehen. Dies wird damit begründet, dass erst ab einer Größe von drei Personen gruppendynamische Prozesse ablaufen können (zum Beispiel Bildung von Koalitionen, Treffen von Mehrheitsentscheidungen). Die Obergrenze von sieben Personen ergibt sich aus dem Merkmal der direkten Interaktion, die nur bis zu einer bestimmten Gruppengröße möglich ist. Bei mehr als sieben Personen steigen die Führungs- und Kommunikationsprobleme, weil nicht mehr jeder mit jedem in dem erforderlichen Maß in Kontakt treten kann. Dann werden zusätzliche organisatorische Maßnahmen zur Gruppensteuerung notwendig.
- ▶ **Beständigkeit:** Nur wenn Gremien über einen längeren Zeitraum bestehen, wird eine direkte Kommunikation zwischen ihren Mitgliedern möglich, und erst dann kann sich eine Gruppenkultur mit gemeinsamen Zielen und Normen, einem Wir-Gefühl und differenzierten Rollen entwickeln. Insofern können Gremien generell als relativ langfristig bestehende Organisationseinheiten gesehen werden.
- ▶ **Direkte Interaktion:** In einem Gremium muss jedes Mitglied die Möglichkeit haben, mit jedem anderen Mitglied des Gremiums in direkten Kontakt zu treten. Die Kontaktaufnahme erfolgt vor allem durch mündliche Kommunikation. Dabei ist die Kommunikationsintensität in erster Linie von der Anzahl der Gruppenmitglieder abhängig und nimmt mit steigender Gruppengröße tendenziell ab. Organisationspsychologische Untersuchungen haben gezeigt, dass die Kontakthäufigkeit eine wesentliche Bedingung für die Gruppenbildung und den Zusammenhalt einer Gruppe ist.
- ▶ **Gemeinsame Normen:** Die Mitglieder einer Gruppe erwarten in bestimmten Situationen voneinander ein ganz bestimmtes Denken und Handeln. Die Gruppennormen, die diesen Denk- und Handlungsmustern zugrunde liegen, sind gewissermaßen die »Spielregeln« für die Gruppenaktivitäten. Die Ausrichtung an den gemeinsamen Normen und die daraus resultierende Verhaltensstandardisierung sind umso größer, je stärker der Zusammenhalt innerhalb der Gruppe (die Gruppenkohäsion) ist. Die Beachtung der Gruppennormen ist eine wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz der einzelnen Mitglieder in der Gruppe. Werden Gruppennormen nicht beachtet, kann dies zu Sanktionen bis hin zu einem Ausschluss der betreffenden Person(en) aus der Gruppe führen.

- ▶ **Wir-Gefühl:** Beständigkeit, direkte Interaktion und gemeinsame Normen führen dazu, dass sich die Gruppenmitglieder mit ihrer Gruppe identifizieren und eine ausgeprägte Kooperationsbereitschaft entwickeln. Im Laufe der Zeit entwickelt sich ein Wir-Gefühl. In diesen Fällen wird dann auch von einem »Team« gesprochen. Der Gruppenzusammenhalt hängt in besonderem Maße von der Interaktionshäufigkeit und der Gruppengröße ab. Grundsätzlich wird die Gruppenkohäsion in kleineren Gruppen größer, in größeren Gruppen dagegen kleiner sein. Ab einer gewissen Gruppengröße lässt sich die Bildung von Untergruppen (sogenannte Cliques) feststellen, deren Mitglieder zwar innerhalb der Clique eng zusammenhalten, den Zusammenhalt der übergeordneten Gruppe aber als nachrangig einstufen.
- ▶ **Rollendifferenzierung:** Die Mitglieder einer Gruppe gewinnen im Laufe der Zeit ihren individuellen Status innerhalb der Gruppe und entwickeln ein entsprechendes Rollenverhalten, das heißt, sie verhalten sich so, wie dies von den anderen Gruppenmitgliedern erwartet wird. Mögliche Rollen sind beispielsweise die des Gruppenführers, des Experten, des Außenseiters, des Mitläufers oder des Sündenbocks. Rollenzuweisungen können einerseits zu einer sinnvollen Arbeitsteilung führen, andererseits können sie aber den Zusammenhalt und die Effizienz der Gruppe oder die Kreativität und die Einsatzbereitschaft einzelner Gruppenmitglieder empfindlich stören.

Die Bildung von Teams, also von Gremien mit einem ausgeprägten Wir-Gefühl, vollzieht sich regelmäßig in mehreren, zeitlich aufeinanderfolgenden Phasen. Jede Phase stellt einen Fortschritt in Bezug auf das eigenständige und selbstverantwortliche Handeln des Teams und dessen Leistungsfähigkeit dar und ist durch eine bestimmte Teamstruktur sowie durch ein bestimmtes Aufgabenverhalten gekennzeichnet. Die Abbildung 4-8 gibt einen Überblick über den **Teambuilding-Prozess** und seine wichtigsten Merkmale (vgl. *Tuckman, B. W. 1965 S. 384 ff., Vahs, D./Weiland, A. 2013 S. 289 f., Weinert, A. B. 2004 S. 397 ff., 451 f.*):

- ▶ In der ersten Phase (**»Forming«**) geht es im Wesentlichen um die Orientierung der Gruppenmitglieder innerhalb ihrer Gruppe. Grenzen in Bezug auf Aufgaben und Beziehungen werden getestet, Positionen werden eingenommen, und es werden Abhängigkeitsverhältnisse etabliert. Das gegenseitige Vertrauen ist gering. Für die Weiterentwicklung ist es in dieser Phase wichtig, alle Teammitglieder auf den gleichen Informationsstand zu bringen und Rollen, Verantwortung und Kompetenzen zu klären. Die Einbindung der Mitglieder, die Vereinbarung von Spielregeln und die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der Gruppenaufgabe und der Zielsetzungen tragen dazu bei, diese Phase schneller und erfolgreicher zu durchlaufen.
- ▶ Die zweite Phase des **»Storming«** ist durch Konflikte und die Polarisierung der Teammitglieder wegen zwischenmenschlicher Themen charakterisiert. Einzelne Gruppenanforderungen und die Kontrolle durch die Gruppe werden teilweise emotional abgelehnt oder infrage gestellt. Es finden Kämpfe um Positionen und/oder Aufmerksamkeit statt. Am Ende dieser Phase besteht entweder eine klare Führungsstruktur innerhalb der Gruppe oder sie zerbricht am Widerstand ihrer Mitglieder. Wichtig ist es deshalb, die formalen Gruppenziele und die persönlichen Ziele der Gruppenmitglieder abzugleichen und auf deren Interessen, Fähigkeiten

---

#### Teambuilding-Prozess

---

#### Entwicklungsphasen

und Bedürfnisse einzugehen. Die entstehenden Meinungsverschiedenheiten und Konflikte sind ein wichtiger Bestandteil des Teamentwicklungsprozesses, dem ausreichend Raum gegeben werden sollte. Die offene Ansprache der Schwierigkeiten, regelmäßige Feedbackrunden und eine transparente Konfliktbearbeitung unterstützen die Etablierung der Spielregeln und fördern die Weiterentwicklung der Gruppenmitglieder wie der Gruppe insgesamt.

- In der nachfolgenden **»Norming«**-Phase werden die Konflikte und Widerstände langsam abgebaut und abschließend bereinigt. Die zunehmende Etablierung von Gruppennormen, Respekt, Selbstvertrauen und gegenseitiger Unterstützung tragen zur Bildung einer Gruppenidentität und damit zu einer Kohäsion der Gruppe bei. Die Gruppenmitglieder sind zunehmend in der Lage, sich offen über ihre Meinungen und Gefühle auszutauschen, ihre Beziehungen untereinander sind geklärt und das Wir-Gefühl und der Zusammenhalt werden immer stärker. Parallel dazu besteht aber die Gefahr einer zu starken Abgrenzung »nach außen«, also gegenüber allen nicht der Gruppe angehörenden Personen. Durch die zunehmende Übertragung von Verantwortung und Kompetenzen und die aktive Einbindung in die Entscheidungsprozesse lässt sich die Effizienz der Gruppe weiter steigern. Die Stärken können so besser genutzt und die erkannten Schwächen ausgeglichen werden. Die Erfolge der Gruppe, zum Beispiel das Erreichen von Meilensteinen oder die gemeinsame Bewältigung größerer Aufgaben, sollten gefeiert und so der Zusammenhalt und der Leistungswillen gezielt unterstützt werden.
- Die **»Performing«**-Phase ist der Entwicklungsschritt, in dem aus einer Gruppe ein **»Hochleistungsteam«** werden kann. Die interpersonellen Probleme sind gelöst, die Prozesse sind optimiert, das Rollenverhalten der Mitglieder ist flexibel und funktional und die Energie der Gruppe wird ganz auf die Bewältigung der anstehenden Aufgaben gelenkt. Der Teamgeist (»Gemeinsam sind wir stark«) erlaubt es, sich nun auch wieder nach außen zu öffnen, ohne den Zusammenhalt der Gruppe oder deren Selbstbewusstsein zu gefährden. Dementsprechend ist das Leistungsniveau in dieser Phase besonders hoch. Bestenfalls erreicht die gegenseitige Vertrauensbasis ein Niveau, das durch ein hohes Maß an Integrität (Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit), Offenheit (Teilen von Vorstellungen, Ideen und Informationen), Loyalität und Konsistenz (Zuverlässigkeit, Berechenbarkeit) gekennzeichnet ist. Für eine auf Dauer geplante Gruppe ist dies die letzte Phase des Entwicklungszyklus.
- Die fünfte und letzte Phase, die als **»Adjourning«** oder **»Termination«** bezeichnet wird, findet nur bei temporär gebildeten Gruppen statt. Sie wird von den Teammitgliedern in der Regel sehr unterschiedlich erlebt: Während die einen noch »in Erinnerungen schwelgen«, arbeiten die anderen bereits in dem nächsten Team mit. Ein umfassender Rückblick und die Würdigung der erreichten Ziele und der Teamleistung sorgen in dieser Phase für einen klaren Abschluss sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene.

Hinsichtlich der geschilderten Teambildungsphasen ist festzustellen, dass die Wirklichkeit oftmals komplizierter als das zugrunde liegende, idealtypische und die Realität vereinfachende Modell der Gruppenentwicklung ist. So können sich reale Gruppen zu jeder Zeit auf jeder Entwicklungsstufe befinden, und sie können sich auch

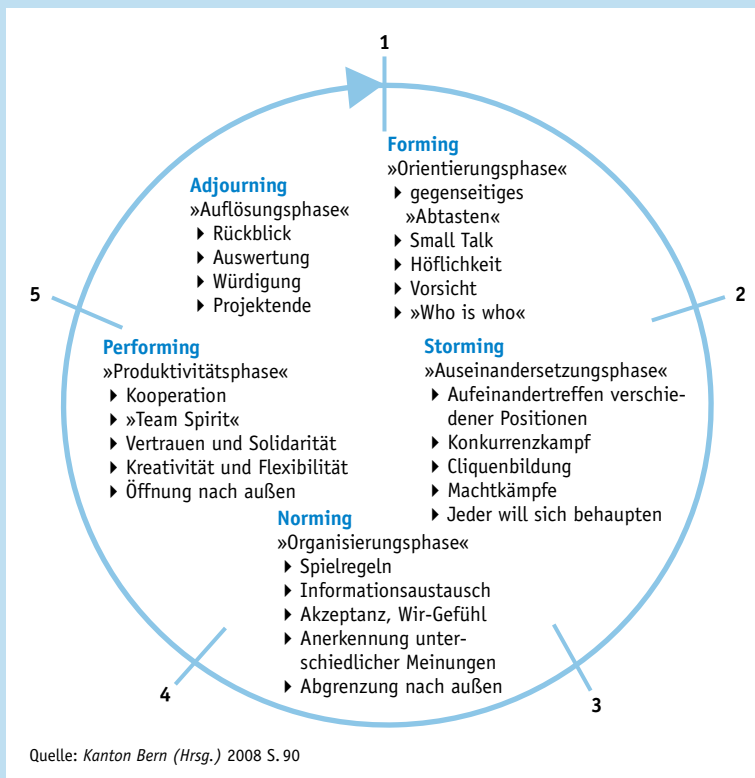
zwischen den einzelnen Entwicklungsstufen vor- und zurückbewegen, beispielsweise, wenn neue Mitglieder hinzukommen oder wenn bereits als bewältigt angesehene Konflikte wieder aufbrechen. Auch gibt es hinsichtlich des Zeitbedarfs für jede einzelne Phase große Unterschiede, die insbesondere von den Fähigkeiten und den Erfahrungen der Gruppenmitglieder abhängen. Manche Gruppe fällt in der Praxis schon auseinander, ehe sie Gelegenheit hatte, richtig zusammenzuarbeiten (vgl. *Weinert, A. B.* 2004 S. 398). Trotzdem bietet das Prozessmodell zahlreiche Anhaltspunkte für die zielgerichtete Entwicklung von Teams in der betrieblichen Praxis.

Die Bildung von Gremien bringt folglich eine Reihe von möglichen Vor- und Nachteilen mit sich. So kann die Bearbeitung einer Aufgabe durch eine Gruppe einerseits zu **besseren Ergebnissen** führen als die Bearbeitung durch eine Einzelperson. Die Akzeptanz von Problemlösungen kann sich erhöhen. Gründe hierfür sind beispielsweise synergetische Effekte durch die unterschiedlichen Erfahrungs- und Wissenshintergründe der Gruppenmitglieder, eine höhere Motivation, eine gesteigerte Kreativität, ein besseres Arbeitsklima und die stärkere Zielorientierung durch die Integration der Einzelinteressen (vgl. *Wahren, H.-K. E.* 1994 S. 20 ff.). Andererseits

Vor- und Nachteile  
der Gremienarbeit

Abb. 4-8

#### Entwicklungsphasen von Teams



kann die Arbeit in einer Gruppe auch durch **dysfunktionale Faktoren**, wie persönliche Egoismen, Kommunikationsprobleme, emotionale Spannungen oder Gruppendruck, behindert werden. Im Extremfall führen diese negativen Faktoren zu einem Auseinanderbrechen der Gruppe.

#### 4.3.2.2 Kriterien zur Unterscheidung von Gremien

Um Gremien als **formal gewollte** Organisationseinheiten (im Gegensatz zu den informellen Gruppen, vgl. Abschnitt 4.5.4.1) systematisch zu unterscheiden, können verschiedene Kriterien herangezogen werden (vgl. Abbildung 4-9 sowie *Schulte-Zurhausen, M.* 2014 S. 190 f., *Seidel, E.* 1992 Sp. 715):

- ▶ Ein Merkmal ist der **Umfang der Mitarbeit** von Personen in einer Gruppe, die entweder hauptamtlich (Vollzeit) oder nebenamtlich (Teilzeit) erfolgen kann.
- ▶ Die **Art der Gruppenaufgabe** erlaubt eine Unterscheidung in Gruppen mit unbefristeten Daueraufgaben und solche mit befristeten Sonderaufgaben.
- ▶ Unter dem **zeitlichen Aspekt** können Gruppen ihre Aufgaben kontinuierlich (ohne größere Unterbrechungen) oder diskontinuierlich (etwa wöchentlich, monatlich, quartalsweise oder in unregelmäßigen zeitlichen Abständen) wahrnehmen.

Die Leitungsgruppen und die Arbeitsgruppen gehören als unbefristet und kontinuierlich tätige Organisationseinheiten, deren Mitglieder in Vollzeit Daueraufgaben wahrnehmen, zur **Primärorganisation** des Unternehmens. Demgegenüber werden hierarchieübergreifende Gremien, deren Mitglieder teilzeitlich mit Sonderaufgaben beschäftigt sind, wie der Ausschuss oder die Problemlösegruppe, zur **Sekundärorganisation** gerechnet. Die Projektgruppen können sowohl Bestandteil der Primär- als auch der Sekundärorganisation sein (eine ausführliche Darstellung der Primär- und der Sekundärorganisation findet sich im Abschnitt 5.1).

Differenzierungskriterien

Primär- und Sekundärorganisation

**Abb. 4-9**

#### Arten von Gremien

	Umfang der Mitarbeit	Art der Gruppenaufgabe	Zeitlicher Aspekt
<b>Hauptamtliche Gremien</b>			
Leitungsgruppe	in Vollzeit	Unternehmensleitung	unbefristet/kontinuierlich
Arbeitsgruppe	in Vollzeit	Problemlösung/ Umsetzungsaufgaben	unbefristet/kontinuierlich
<b>Nebenamtliche Gremien</b>			
Ausschuss	in Teilzeit	Problemlösung/ Koordination	befristet oder unbefristet/ diskontinuierlich
Problemlösegruppe	in Teilzeit	Problemlösung	befristet oder unbefristet/ diskontinuierlich
<b>Haupt- oder nebenamtliche Gremien</b>			
Projektgruppe	in Vollzeit/in Teilzeit	Lösung komplexer, neuartiger Probleme	befristet/kontinuierlich



#### 4.3.2.3 Hauptamtliche Gremien

Zu den hauptamtlichen Gremien gehören die **Leitungs-** und die **Arbeitsgruppe**. Sie nehmen in Vollzeit, unbefristet und kontinuierlich bestimmte Aufgaben wahr.

Leitungsaufgaben können in einem Unternehmen grundsätzlich von einer einzelnen Person oder von einer Personengruppe wahrgenommen werden. Dementsprechend werden Leitungsstellen entweder als **Singularinstanz** (unipersonal) oder als **Kollegial-** bzw. **Pluralinstanz** (multipersonal) bezeichnet. Um ihre Aufgaben effizient erfüllen zu können, müssen in Leitungsgruppen klare Regelungen hinsichtlich der Aufgaben- und Kompetenzverteilung sowie der Beschlussfassung getroffen werden.

Die **Regelung zur Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen** innerhalb einer Leitungsgruppe kann Gesamtkollegialität, Ressortkollegialität oder Mischformen vorsehen (vgl. *Bleicher, K.* 1991 S. 375 f., *Seidel, E./Redel, W.* 1987 S. 22 f.):

- ▶ Wird auf eine Aufgaben- und Kompetenzverteilung verzichtet, so liegt **Gesamtkollegialität** vor. Alle Mitglieder der Leitungsgruppe besitzen als Einzelpersonen keine Weisungsbefugnisse und können nur gemeinschaftlich handeln. Ein Beispiel für eine gesamtkollegiale Leitungsgruppe ist der Vorstand einer Aktiengesellschaft, der gemäß § 76 f. AktG nur gemeinschaftlich zur Geschäftsführung und Vertretung befugt ist (sofern in der Satzung oder in der Geschäftsordnung keine abweichende Regelung getroffen ist). Gesamtkollegialität bringt zwar einerseits den Vorteil mit sich, dass auf der obersten Leitungsebene ein Interessenausgleich zwischen den Gruppenmitgliedern erfolgen kann, andererseits führt die ausschließlich gemeinschaftliche Aufgabenerfüllung aber auch zu einem hohen Abstimmungsbedarf innerhalb der Leitungsgruppe. Dadurch kann in der Regel nicht so schnell reagiert werden wie bei einer Singularinstanz.
- ▶ **Ressortkollegialität** ordnet jedem Mitglied der Leitungsgruppe einen eigenen Verantwortungsbereich zu. Im Rahmen seines zugewiesenen Bereiches ist das Gruppenmitglied dann allein für die Aufgabenerfüllung zuständig und besitzt auch die hierzu erforderlichen Kompetenzen. Ressortkollegialität ist in der Praxis häufig anzutreffen. Beispielsweise kann die Verantwortung eines Gesamtvorstandes satzungsgemäß nach Funktionsbereichen und/oder Sparten aufgeteilt werden (Vorstandsressort Finanzen, Produktion, Personal usw. und/oder Vorstandsressort Pharmazeutika, Düngemittel, Kunststoffe usw.). Ressortübergreifende Entscheidungen sind allerdings von der Leitungsgruppe gemeinsam zu treffen. Dies bringt die Gefahr von Konflikten mit sich, etwa dann, wenn sich Ressort- und Gesamtinteressen widersprechen. Außerdem können Entscheidungen durch Bereichsegoismen verzögert werden oder in unbefriedigenden Kompromissen enden.
- ▶ In der Praxis finden sich deshalb häufig **Mischformen** bei der Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen. So wird der Vorsitzende der Leitungsgruppe (bei Aktiengesellschaften beispielsweise der Vorstandsvorsitzende) in der Regel von einer operativen Funktional- oder Spartenverantwortung freigestellt. Dadurch kann er als ressortfreies, »neutrales« Mitglied im Konfliktfall ausgleichen und das Gesamtinteresse des Unternehmens gegenüber den Bereichsinteressen seiner Kollegen vertreten.

---

Leitungsgruppe

---

Gesamtkollegialität

---

Ressortkollegialität

---

Mischformen

## Direktorialprinzip

Um die **Probleme einer gemeinsamen Willensbildung und Beschlussfassung** innerhalb der Leitungsgruppe zu begrenzen, können entsprechende organisatorische Regelungen getroffen werden. Zu unterscheiden sind das Direktorialprinzip und das Kollegialprinzip (vgl. *Bleicher, K.* 1991 S. 374 f., *Seidel, E./Redel, W.* 1987 S. 23):

- Das **Direktorialprinzip** sieht vor, dem Vorsitzenden der Leitungsgruppe (Geschäftsführungs- oder Vorstandsvorsitzender, Chief-Executive-Officer [CEO]) das alleinige Entscheidungs- und Leitungsrecht zu übertragen. Beim **reinen** Direktorialprinzip kann er gegen den Willen aller übrigen Mitglieder entscheiden und Weisungen erteilen. Der Vorsitzende ist aber verpflichtet, vor seiner Entscheidung die Argumente der anderen Gruppenmitglieder zur Kenntnis zu nehmen und deren Anträge zu behandeln. In der **abgeschwächten Form** des Direktorialprinzips wird den Gruppenmitgliedern ein Vetorecht eingeräumt, das es beispielsweise dem Vorstandsvorsitzenden einer Aktiengesellschaft nicht erlaubt, Entscheidungen gegen die Mehrheit seiner Vorstandskollegen durchzusetzen (§ 77 Abs. 1 AktG).
- Beim **Kollegialprinzip** entscheiden alle Mitglieder der Leitungsgruppe in gemeinsamer Verantwortung, wobei unterschiedliche Regelungen der Stimmrechte möglich sind. Es lassen sich die drei Ausprägungen der Primatkollegialität, der Abstimmungskollegialität und der Kassationskollegialität unterscheiden. Im Falle der **Primatkollegialität** hat die Stimme des Vorsitzenden als »primus inter pares« bei Stimmgleichheit ein höheres Gewicht. Es ist sogar möglich, dass der Vorsitzende der Leitungsgruppe eine Entscheidung gegen den Willen der übrigen Gruppenmitglieder treffen kann. Bei der **Abstimmungskollegialität** werden die Beschlüsse der Leitungsgruppe mit einfacher oder mit qualifizierter Mehrheit gefasst, wobei jedes Mitglied eine Stimme hat. Die **Kassationskollegialität** verlangt Einstimmigkeit bei der Beschlussfassung, das heißt, jedes einzelne Mitglied der Pluralinstanz kann eine Entscheidung verhindern. Wird kein Konsens erzielt, kommt kein gültiger Beschluss zustande.

## Kollegialprinzip

Vor- und Nachteile  
von Leitungsgruppen

Leitungsgruppen werden vor allem auf der Ebene des Top-Managements gebildet, um dort Führungsaufgaben für das gesamte Unternehmen wahrzunehmen. Sie entsprechen in der Regel der durch die Rechtsform vorgegebenen Gremienstruktur, also zum Beispiel dem Vorstand der Aktiengesellschaft oder der Geschäftsführung der Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Die Einrichtung von Leitungsgruppen bringt Vor- und Nachteile mit sich. So soll durch die Verteilung der Aufgaben und der Verantwortung auf mehrere Personen die Qualität der Leitung verbessert werden. Probleme der Nachfolge und der Stellvertretung lassen sich leichter lösen. Schließlich ist die Wahrscheinlichkeit einer funktionierenden Selbstkontrolle bei einer Leitungsgruppe aufgrund der unterschiedlichen Interessen ihrer Mitglieder grundsätzlich größer als bei einer Singularinstanz (»Mehr-Augen-Prinzip«). Nachteilig kann sich die Einrichtung einer Pluralinstanz allerdings auf die Entscheidungsgeschwindigkeit auswirken. Gegensätzliche Interessen müssen erst ausgeglichen werden, und unterschiedliche Standpunkte können dazu führen, dass die getroffenen Entscheidungen de facto nicht mehr einheitlich verantwortet und durchgesetzt werden.

## Arbeitsgruppe

Neben der Leitungsgruppe ist die **Arbeitsgruppe** das zweite hauptamtliche Gremium (zu den folgenden Ausführungen vgl. *Antoni, C. H.* 2004 Sp. 381 ff., *Bleicher, K.*

1991 S. 113 ff., Krüger, W. 1993 S. 54 f., Scholz, C. 2000 S. 617 f., Staehle, W. H. 1999 S. 757 ff.). Erste Ansätze der Gruppenarbeit finden sich Anfang der 1970er-Jahre in dem damaligen Werk Kalmar des schwedischen Fahrzeugherstellers Volvo. Aus etwa 600 Einzelarbeitsplätzen wurden Teams mit jeweils 15 bis 25 Mitgliedern gebildet, denen in sich geschlossene Aufgabenbereiche (zum Beispiel Radmontage, Bremsanlage) übertragen wurden. Zielsetzung war damals primär die Arbeitshumanisierung durch den Abbau von Monotonie und die Stärkung der Eigenverantwortung. In Deutschland wurde das Konzept der Arbeitsgruppen nach einigen Versuchen unter der Überschrift »Humanisierung der Arbeit« (HdA) in den 1970er-Jahren erst Anfang der 1990er-Jahre im Zuge der Auseinandersetzung mit japanischen Produktionsmethoden verstärkt diskutiert. Dabei stand vor allem der Produktivitätsaspekt im Vordergrund.

Die Arbeitsgruppen sind ein fester Bestandteil der Primärorganisation. Sie setzen sich nicht nur mit Einzelproblemen auseinander, sondern bearbeiten vor allem **Daueraufgaben**. Wie das Beispiel von BMW zeigt, sind für die Arbeitsgruppen ihre Autonomie hinsichtlich der Aufgabenverteilung, die Möglichkeit zum Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Gruppe (Job-Rotation) und die Mitgestaltung von Arbeitsinhalten, Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätzen kennzeichnend. Deshalb wird diese Form eines hauptamtlichen Gremiums auch als »integrierte«, »teilautonome« oder »selbststeuernde« Arbeitsgruppe bezeichnet. Weitere Merkmale neben dem Aspekt der **Selbstorganisation** sind die Problemlöse- und Qualifikationsfunktionen, das heißt, von den Gruppenmitgliedern wird eine weit gehend selbstständige Lösung von Problemen im Arbeitsablauf und dessen permanente Verbesserung im Sinne des **Kaizen-Prinzips** (japanisch »Kai« = Veränderung, Wandel; »zen« = zum Besseren) ebenso erwartet wie die laufende Erweiterung und Verbesserung ihrer individuellen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Jede Gruppe, die zumeist etwa zehn Mitglieder umfasst, wählt einen Gruppensprecher, der nach innen eine Koordinations- und nach

Merkmale von  
Arbeitsgruppen

## Wirtschaftspraxis

### Neue Arbeitsstrukturen in der BMW AG

Die BMW AG als eine Konzerngesellschaft der BMW Group (2017: ca. 98,7 Mrd. Euro Umsatz, rund 130.000 Beschäftigte) versucht beide Aspekte, die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und die Produktivitätssteigerung, miteinander zu verbinden. Bereits 1991 wurde eine Vereinbarung über eine »Pilotphase Arbeitsstrukturen der Zukunft« geschlossen, der 1995 eine Betriebsvereinbarung »**Neue Arbeitsstrukturen**« folgte:

»Unter »Neuen Arbeitsstrukturen« versteht man bei BMW die Abkehr von den klassischen Methoden der Arbeitsteilung und die Einführung von integrierten Arbeitsstrukturen. Selbstständige Arbeitsgruppen mit klar definierten Aufgaben bilden dabei den Kern. Die Gruppen werden mit der notwendigen Kompetenz und Eigenverantwortung ausgestattet. ... Die Mitarbeiter werden stärker an Entscheidungsprozessen beteiligt und Entscheidungen vor Ort – in der Gruppe – getroffen. ... Die Hauptaufgaben der Grup-

penmitglieder werden durch sinnvolle Sekundärfunktionen angereichert. So werden im Sinne der Prozessorientierung beispielsweise Instandhaltung, Qualitätssicherung und Logistik in die Gruppenarbeit einbezogen. Dadurch werden unnötige Schnittstellen abgebaut und die Abläufe effizienter gestaltet. Für den Mitarbeiter bedeutet die Übernahme von Aufgaben aus den Sekundärbereichen in Verbindung mit Jobrotation mehr Abwechslung und den Abbau einseitiger Belastungen. Mit der Integration von Aufgaben und durch den höheren Anteil an selbststeuernden Organisationseinheiten steigt die Fach- und Sozialkompetenz und wächst die Flexibilität der Mitarbeiter. Dies bietet für jeden einzelnen persönliche Entwicklungsmöglichkeiten. ...

Eine Gruppe umfasst in der Regel 8 bis 15 Mitarbeiter. Die Gruppenstärke ist abhängig von den fertigungstechnischen und arbeitsorganisatorischen Gegebenheiten.«

Quelle: BMW AG (Hrsg.) 1996 S. 2 f.

Vor- und Nachteile  
von Arbeitsgruppen

außen eine Vertretungsfunktion hat. Er arbeitet als gleichrangiges Gruppenmitglied mit und besitzt keine Weisungsbefugnis. Die Entscheidungen über Gruppenangelegenheiten werden in regelmäßigen Sitzungen von den gleichberechtigten Gruppenmitgliedern getroffen.

Arbeitsgruppen können durch die stärkere Beteiligung der Mitarbeiter an der Gestaltung ihrer Arbeitsinhalte beispielsweise eine erhöhte Motivation zur Zielerreichung, effizientere Arbeitsabläufe, geringere Instandhaltungskosten und eine höhere Produktqualität bewirken. Die Möglichkeit zu einer autonomen Gestaltung des Innenverhältnisses der Arbeitsgruppe erhöht die Flexibilität und verbessert die Transparenz der Arbeitsinhalte und -zusammenhänge. Allerdings besteht die Gefahr, dass die Gruppenmitglieder durch zu hohe Anforderungen an ihre Kreativität und den Zeitdruck bei der selbstständigen Lösung von Problemen überfordert werden. Die Vielzahl der sozialen Kontakte bei der Aufgabenbewältigung und eine Leistungsbeurteilung der Gruppe als Ganzes erzeugen darüber hinaus einen erheblichen Druck auf die Gruppenmitglieder. Das kann dazu führen, dass einzelne, leistungsschwächere Personen aus der Arbeitsgruppe ausgegrenzt werden, um ein insgesamt hohes Leistungsniveau zu erreichen oder zu halten.

## 4.3.2.4 Nebenamtliche Gremien

Zu den nebenamtlichen Gremien gehören der **Ausschuss** und die **Problemlösegruppe**. Sie nehmen ihre Aufgaben in Teilzeit, befristet oder unbefristet und diskontinuierlich wahr.

## Ausschuss

In der Literatur finden sich neben dem Begriff Ausschuss teilweise auch die Begriffe **Kommission**, **Komitee** oder **Kollegium**, wobei unter Kollegium eine Gruppe verstanden wird, die »vornehmlich sporadisch für Sonderaufgaben eingesetzt« wird, während der Ausschuss als eine unbefristete Einrichtung gesehen wird (Grochla, E. 1983 S. 72). Das Differenzierungskriterium ist damit allein das zeitliche Merkmal. Dieser Unterscheidung wird hier nicht gefolgt, zumal der Begriff Kollegium in der Unternehmenspraxis nicht sehr gebräuchlich ist, sondern eher im Bildungsbereich Verwendung findet (zum Beispiel Lehrer-, Schulkollegium o. Ä.).

**Ausschüsse** sind Teil der Sekundärorganisation. Ihre Mitglieder kommen aus verschiedenen ständigen Organisationseinheiten der Primärorganisation und nehmen Problemlösungs- und Koordinationsaufgaben in Teilzeit wahr. Die Arbeitsform des Ausschusses ist die **Konferenz** (Sitzung, Besprechung, Tagung, Workshop), in der die Ausschussmitglieder ihre Erfahrungen, Ideen und Meinungen zu einem gemeinsamen Problem mündlich austauschen und diskutieren. Im Vordergrund der Ausschussarbeit steht nicht die arbeitsteilige Aufgabenbewältigung, sondern die ganzheitliche und gemeinsame Bearbeitung der Ausschussthemen.

Das folgende Beispiel der *Würth-Gruppe* zeigt, welche Aufgaben haupt- und nebenamtliche Gremien haben können, während das Beispiel der *Deutsche Bank AG* einen Einblick in deren aktuelle Gremienstruktur des Risikomanagements gibt.

Kennzeichnend für den Ausschuss ist zum einen die **diskontinuierliche Zusammenarbeit** seiner Mitglieder, die sich nur zu bestimmten Terminen treffen und für diese Zeit von ihren hauptamtlichen Tätigkeiten befreit sind. Ein zweites (idealtypisches) Merkmal ist die **fehlende hierarchische Struktur** des Ausschusses, die eine

Merkmale  
von Ausschüssen

## Wirtschaftspraxis

### Die Führungsstruktur der Würth-Gruppe

In der *Würth-Gruppe* (2017: ca. 12,7 Mrd. € Umsatz, rund 74.000 Beschäftigte) finden sich neben dem **hauptamtlichen Gremium** der »Konzernführung« mit dem »Beirat« und dem »Kundenbeirat« zwei Beispiele für **nebenamtliche Gremien**, die als Ausschüsse koordinierende und übergreifende Aufgaben für den gesamten Konzern wahrnehmen und dadurch die Konzernführung unterstützen (Hervorhebungen durch den Verfasser):

»Die **Konzernführung** ist das oberste Entscheidungsgremium der *Würth-Gruppe*. Sie besteht aus vier Mitgliedern und ist vergleichbar mit dem Vorstand einer Konzernholding. Zu den wichtigsten Aufgaben der Konzernführung gehören die strategische Unternehmensplanung, die Auswahl von Führungskräften sowie die Steuerung der strategischen Geschäftseinheiten und Funktionalbereiche.

Der **Beirat** ist das oberste Überwachungs- und Kontrollorgan der *Würth-Gruppe*. Er berät in Fragen der Strategie, genehmigt die Unternehmensplanung sowie die Verwendung der Finanzmittel. Er bestellt die Mitglieder der Konzernführung, die Geschäftsbereichsleiter und die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer der umsatzstärksten Gesellschaften.

Im **Kundenbeirat** der *Adolf Würth GmbH & Co. KG* sind *Würth* Kunden aus Handwerk und Industrie versammelt. Die Mitglieder informieren über die Entwicklung in ihrer Branche und unterstützen *Würth* bei seiner Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse. In den zweimal jährlich stattfindenden Sitzungen steht außerdem der Austausch über Neuprodukte und innovative Dienstleistungen im Vordergrund.«

Quelle: *Würth-Gruppe* (Hrsg.) 2018 S. 11 ff.

## Wirtschaftspraxis

### Die Gremienstruktur des Risikomanagements der Deutsche Bank AG

Die Vielfältigkeit des Geschäftsmodells der *Deutsche Bank AG* erfordert es, Risiken effektiv zu identifizieren, zu bewerten und zu steuern. Die Kernaufgaben des Risikomanagements obliegen dem Vorstand als dem obersten Leitungsgremium, der den Aufsichtsrat regelmäßig über die Risikolage und wesentliche Sachverhalte informiert. Er delegiert die Ausführung der entsprechenden Aufgaben und deren Kontrolle an ranghohe Risikomanager und -Komitees. So gibt es beispielsweise eine ganze Reihe von **Ausschüssen**, die eine zentrale Bedeutung für das Management der Risiken der *Deutschen Bank* besitzen und dementsprechend – nicht zuletzt aufgrund der negativen Erfahrungen der letzten Jahre – mit umfangreichen Rechten und Pflichten ausgestattet sind. Im Folgenden werden beispielhaft drei Ausschüsse näher charakterisiert:

- ▶ »Das **Group Risk Committee (GRC)** hat verschiedene Pflichten und dezidierte Rechte, inklusive der Genehmigung neuer oder wesentlich geänderter Risiko- und Kapitalmodelle, der Überprüfung der Entwicklung von Risikoengagements und der Ergebnisse konzernweiter interner und aufsichtlicher Stresstests, sowie der Über-

wachung der Risikokultur im Konzern. ... Das GRC unterstützt den Vorstand während konzernweiter Risiko- und Kapitalplanungsprozesse.

- ▶ Das **Group Reputational Risk Committee (GRRC)** stellt die Überwachung, Steuerung und Koordination des Managements der Reputationsrisiken sicher und gewährleistet, dass es angemessene Prozesse für Rückschauen und für aus Erfahrungen zu ziehende Lehren gibt. ... Es berät die entsprechenden Ebenen des Konzerns in Fragen konzernweiter Reputationsrisiken, inklusive der Kommunikation sensibler Themen. ...
- ▶ In den Sitzungen des **Risikoausschusses** berichtet der Vorstand über wichtige Risikoportfolien, die Risikostrategie und Angelegenheiten, die aufgrund der Risiken, die sie nach sich ziehen, von besonderer Bedeutung sind. ... Der Risikoausschuss berät mit dem Vorstand Fragen der Gesamtrisikobereitschaft, der Gesamtrisikoposition und der Risikostrategie und unterstützt den Aufsichtsrat bei der Kontrolle der Implementierung der Strategie.«

Quelle: *Deutsche Bank AG* (Hrsg.) 2018 S. 55 ff.

### Arten von Ausschüssen

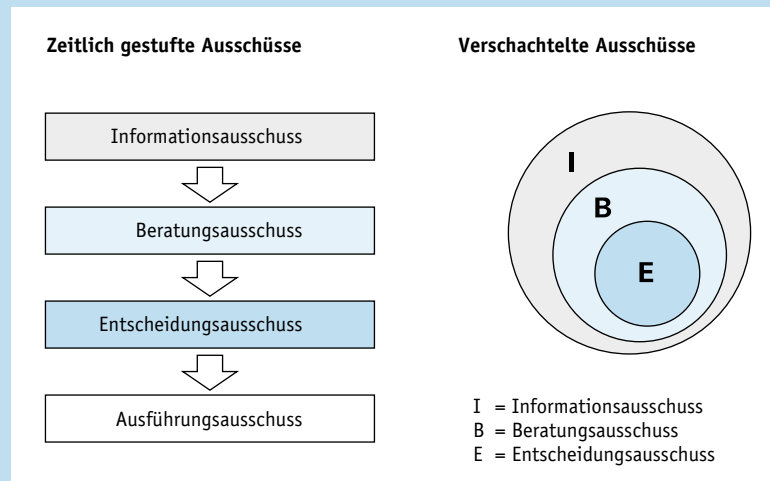
gleichberechtigte Zusammenarbeit gewährleisten soll, in der Praxis jedoch häufig nicht gegeben ist. Vielmehr finden sich in Ausschüssen, deren Mitglieder nicht alle der gleichen Hierarchieebene angehören, in der Regel die typischen Eigenarten hierarchischer Strukturen wieder, die eine offene Kommunikation behindern. Schließlich kann ein Ausschuss sowohl **unbefristet** zur Bewältigung von Daueraufgaben (zum Beispiel Investitionsausschuss, Planungsausschuss) als auch **auf Zeit** zur Bearbeitung von Sonderaufgaben (zum Beispiel Untersuchungsausschuss) eingerichtet werden (vgl. Bleicher, K. 1991 S. 126, Kahle, E. 2004 Sp. 71 ff.).

Kosiol unterscheidet nach der Art ihrer Aufgaben die folgenden vier Arten von Ausschüssen (vgl. Abbildung 4-10 und Kosiol, E. 1976 S. 161 ff.):

- ▶ **Informationsausschüsse** dienen lediglich der Weitergabe und dem Austausch von Informationen zwischen ihren Mitgliedern. In den Konferenzen sollen Informationsbedürfnisse geäußert und Informationsdefizite beseitigt werden, um alle Ausschussmitglieder auf den gleichen Informationsstand zu bringen. Dies kann zum Beispiel im Rahmen von vierteljährlich stattfindenden Informationstagungen für Führungskräfte geschehen, auf denen die Unternehmensleitung über die Geschäftslage und wichtige Einzelereignisse berichtet. Eine Beratung oder Entscheidung von Sachverhalten erfolgt jedoch nicht.
- ▶ Dagegen finden in **Beratungsausschüssen** eine Verarbeitung der Informationen und eine Meinungsbildung statt. Ihre Mitglieder beraten die ihnen übertragenen Themen ausführlich und erarbeiten Hinweise, Empfehlungen und Entscheidungsvorlagen für die Entscheidungsgremien (zum Beispiel die Leitungsgruppe oder den Entscheidungsausschuss).

**Abb. 4-10**

#### Zeitliche Stufung und Verschachtelung von Ausschüssen



- ▶ **Entscheidungsausschüsse** diskutieren und bewerten die Lösungsalternativen und treffen für ihre Mitglieder und die zugeordneten organisatorischen Einheiten verbindliche Entscheidungen.
- ▶ **Ausführungsausschüsse** initiieren die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen und überwachen deren ordnungsgemäße Durchführung.

In der betrieblichen Praxis ist eine eindeutige Zuordnung zu einer der vier Ausschussarten nicht immer möglich. So können beispielsweise im Rahmen von Führungskräfte tagungen sehr wohl auch bestimmte Sachverhalte beraten und sogar entschieden werden. Außerdem kann die Arbeit von Ausschüssen in einem zeitlichen oder sachlichen Wirkungszusammenhang stehen, insbesondere dann, wenn diese unmittelbar mit derselben Aufgabe beauftragt sind. So sind sowohl eine zeitliche Stufung der Ausschussarbeit als auch eine schrittweise Einengung der Anzahl der Ausschussmitglieder auf den für die Entscheidung letztendlich relevanten Personenkreis denkbar (vgl. Abbildung 4-10 sowie das folgende Beispiel aus der Wirtschaftspraxis).

Treten in einem Unternehmen außergewöhnliche Probleme auf, die unmittelbar gelöst werden müssen, dann kann zu diesem Zweck eine als **Problemlösegruppe** bezeichnete Arbeitsgruppe gebildet werden. Der Begriff der Problemlösegruppe ist ein Oberbegriff für eine Vielzahl von Bezeichnungen für die Kleingruppenarbeit in der betrieblichen Praxis, wie beispielsweise Werkstattkreis, Lernstatt, Qualitätszirkel und Produktivitätskomitee. Im Mittelpunkt der Aktivitäten von Problemlösegruppen stehen in der Regel operative Fragen der Qualitäts- und der Produktivitätsverbesserung. Weitere, in diese Richtung wirkende Zielsetzungen können die Verbesserung der Arbeitsabläufe, der Mitarbeitermotivation und -qualifikation und des Informationsaustausches sein. Personell besetzt werden Problemlösegruppen aufgrund ihrer

Problemlösegruppe

## Wirtschaftspraxis

### Das CASE-Steering-Committee der Daimler AG

Ein Beispiel für einen Vorstandsausschuss, der sowohl der **Information** und **Beratung** als auch der **Entscheidungsvorbereitung** und **Entscheidung** dient, ist das **CASE-Steering-Committee** der *Daimler AG* (2017: 164,3 Mrd. Euro Umsatz, 289.300 Beschäftigte). Unter dem Motto »Den Wandel vorantreiben« soll dieses Gremium das Kerngeschäft des Unternehmens auf den identifizierten vier Zukunftsfeldern langfristig stärken und dessen Transformation zum »Mobilitätsdienstleister« unterstützen: »Innerhalb des Vorstands wurde ein Steering Committee zu den CASE-Zukunftsthemen Vernetzung (Connected), autonomes Fahren (Autonomous), flexible Nutzung (Shared & Services) und elektrische Antriebe (Electric) gebildet. Die Zuständigkeiten des Gesamtvorstands, insbesondere der Katalog der Angelegenheiten, die seiner Zustimmung bedürfen, sowie die Zuständigkeiten der einzelnen Vorstandsmitglieder bleiben davon unberührt.

Das Steering Committee besteht aus dem für *Mercedes-Benz Cars* zuständigen Vorsitzenden des Vorstands sowie aus den für Finance & Controlling/*Daimler Financial Services*, *Mercedes-Benz Cars* Vertrieb und Konzernforschung & *Mercedes-Benz Cars* Entwicklung zuständigen Vorstandsmitgliedern. Vorsitzender des Steering Committee ist der Vorsitzende des Vorstands.

Innerhalb der vom Vorstand gesetzten strategischen Rahmenbedingungen bestimmt das Steering Committee das Managementmodell und die strategischen Leitplanken für CASE. Der Vorstand hat dem Steering Committee eine Geschäftsordnung gegeben. Änderungen dieser Geschäftsordnung kann das Committee eigenständig beschließen, soweit sie nicht das Steuerungsmodell betreffen.«

Quelle: *Daimler AG* (Hrsg.) 2018 S. 206



## Task-Force

Aufgabenstellungen in der Regel mit Angehörigen der Ausführungsebene und des unteren Managements (vgl. *Schanz, G.* 1994 S. 423 f.).

Zu den Problemlösegruppen gehören auch die **Task-Forces**. Sie bestehen zumeist aus Führungskräften und werden nach dem Auftreten eines Problems als vorläufiges Gremium zusammengestellt und mit den für die Aufgabenerfüllung erforderlichen Kompetenzen ausgestattet. Die Task-Force entscheidet in ihrer ersten Sitzung, ob das identifizierte Problem dringlich und wichtig ist oder nicht. Nur wenn beschlossen wird, dass das Problem bearbeitet werden soll, bleibt die Task-Force bestehen und arbeitet eine Lösung aus. Mit der Entscheidung für ein bestimmtes Vorgehen zur Problemlösung wird festgelegt, welche Leitungsstelle für die Realisierung zuständig ist. Danach löst sich die Task-Force wieder auf (vgl. *Bühner, R.* 2004 S. 217, *Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.* 1994 S. 203 ff., *Krüger, W.* 1993 S. 398, *Schanz, G.* 1994 S. 186 f.).

## 4.3.2.5 Projektgruppen

**Projektgruppen** können sowohl als hauptamtliches als auch als nebenamtliches Gremium installiert werden. Zunächst ist jedoch zu klären, was unter einem Projekt zu verstehen ist.

**Projekte** sind durch die nachfolgenden Merkmale gekennzeichnet (vgl. *Deutscher Normenausschuss* [Hrsg.] 1980, *Litke, H.-D.* 2007 S. 18 f., *Madauss, B. J.* 2000 S. 516 ff.):

- ▶ **Zielorientierung:** Projekte sind stets auf ein bestimmtes Ziel gerichtet, das in der Projektdefinition als zu erreichendes Resultat der Projektarbeit vorgegeben wird. Ein Projektziel kann beispielsweise die Entwicklung eines neuen Produkts (Produktentwicklungsprojekt) oder die Einführung einer neuen Software in der Buchhaltung (IT-Projekt) sein.
- ▶ **Neuartigkeit:** Die Projektaufgabe (zum Beispiel eine Marktneuheit zu entwickeln) liegt außerhalb der Routinetätigkeiten. Sie ist für das betreffende Unternehmen (relativ) neu und birgt damit nicht vorhersehbare und teilweise erhebliche Risiken in sich.
- ▶ **Begrenzung:** Projekte sind zeitlich begrenzt, das heißt, es liegen definierte Anfangs- und Endzeitpunkte vor. Sie sind gegenüber anderen Vorhaben inhaltlich abgrenzbar. Für die Projektarbeit stehen im Allgemeinen nur beschränkte finanzielle, sachliche und personelle Ressourcen zur Verfügung. So werden beispielsweise für ein Produktentwicklungsprojekt ein begrenztes Finanzbudget und eine beschränkte Anzahl an Arbeitstagen eingesetzt werden können.
- ▶ **Komplexität:** Projekte sind durch einen hohen Schwierigkeitsgrad gekennzeichnet, der eine Unterteilung des Projekts in besser überschaubare Teilprojekte und Arbeitspakete erforderlich machen kann. Die vorhandenen vielfältigen Wechselbeziehungen sind wegen ihrer Neuartigkeit nicht standardisierbar und machen deshalb eine laufende Abstimmung der einzelnen Vorgänge notwendig.
- ▶ **Interdisziplinäre Zusammenarbeit:** Projekte erfordern das Fachwissen von Spezialisten der verschiedensten Bereiche. In einem Produktentwicklungsprojekt werden sinnvollerweise sowohl Angehörige des Forschungs- und Entwicklungsbereichs als auch Marketing-, Produktions-, Einkaufs-, Controlling- und Patent-

Kennzeichen  
von Projekten



rechtsexperten sowie eventuell externe Lieferanten und Schlüsselkunden vertreten sein. Auch von dieser Seite her stellen Projekte also besondere Anforderungen an die beteiligten Personen, die in der Lage sein müssen, miteinander zu kommunizieren und zu arbeiten.

Damit lässt sich ein **Projekt** als ein zeitlich befristetes, zielorientiertes und neuartiges Vorhaben beschreiben, das eine besonders hohe Komplexität aufweist und eine interdisziplinäre Zusammenarbeit der betroffenen Bereiche erfordert.

Die personelle Zusammensetzung einer **Projektgruppe** (synonym wird in der Praxis häufig der Begriff **Projektteam** verwendet) hängt im Wesentlichen von der Art und dem Umfang der Projektaufgabe ab. Die Gruppenmitglieder werden üblicherweise entsprechend ihrer fachlichen, teilweise auch aufgrund ihrer sozialen Kompetenz ausgewählt und in die Projektgruppe entsandt. Dabei ist sowohl eine Tätigkeit in Vollzeit als auch eine Mitarbeit in Teilzeit im Projekt denkbar, wobei sich die Konfiguration im Laufe der Projektabwicklung ändern kann. So können je nach Projektstand weitere Experten hinzugezogen oder zusätzliche Teilprojektgruppen gebildet werden (vgl. Litke, H.-D. 2007 S. 176 ff.). Auf die Besonderheiten der Projektorganisation und die Vor- und Nachteile der verschiedenen Organisationsalternativen wird im Abschnitt 5.4.4 ausführlich eingegangen.

Projektgruppen erfordern eine interne Strukturierung, um die Projektaufgabe zielgerichtet und koordiniert bearbeiten zu können. Deshalb wird regelmäßig ein **Projektleiter (Projektmanager)** eingesetzt, der die Verantwortung für die Durchführung des Projekts trägt und mit aufgabenbezogenen Kompetenzen ausgestattet wird. Obwohl in der Praxis häufig eine projektinterne Hierarchie entsteht (zum Beispiel Projektleiter – Teilprojektleiter – Projektmitarbeiter), sollte die Kommunikation im Projektteam möglichst offen und hierarchiefrei gestaltet werden, um die Vorteile einer direkten und zeitnahen Kommunikation zwischen den Teammitgliedern zu nutzen. Der ungestörte und schnelle Kommunikationsfluss ist vor allem vor dem Hintergrund der oben genannten Merkmale eines Projekts (Zielausrichtung, Neuartigkeit usw.) besonders wichtig, denn das Fach- und Erfahrungswissen jedes einzelnen Teammitgliedes ist für den Projekterfolg unverzichtbar. Der Projektleiter sollte deshalb sozusagen die Rolle des »Dirigenten« eines »Orchesters« übernehmen. Dadurch kann er auch nicht zu einem Engpassfaktor werden wie in einer Linienstruktur, in der die formale Kommunikation regelmäßig über alle Hierarchieebenen hinweg erfolgt (vgl. Abbildung 4-11).

---

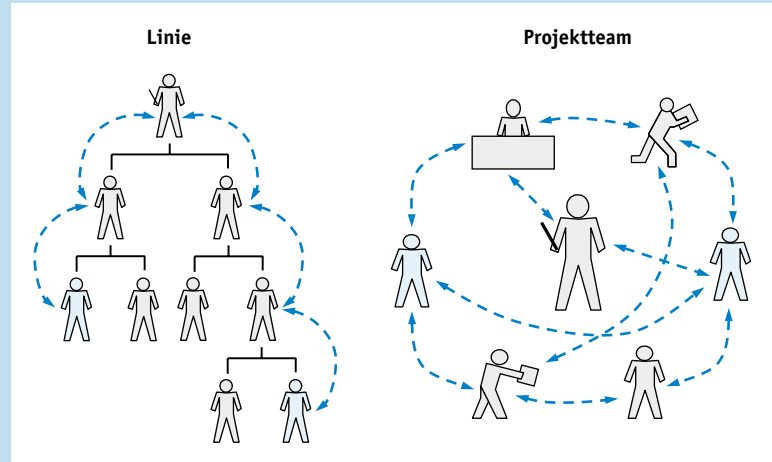
#### Projektgruppe

---

#### Projektleiter

Abb. 4-11

## Kommunikationsfluss in der Linie und im Projektteam



## 4.4 Konfiguration: Zusammenfassung von Organisationseinheiten

### 4.4.1 Gründe für die Konfiguration

Die verschiedenen Organisationseinheiten stehen in der Unternehmenswirklichkeit sinnvollerweise nicht »zusammenhanglos im Raum«, sondern werden anhand von bestimmten Kriterien geordnet und gegebenenfalls im Zuge der sogenannten **Abteilungsbildung** zu übergeordneten Organisationseinheiten zusammengefasst. Das Ergebnis dieser Zusammenfassung von Stellen und Gremien kommt dann häufig in einem Organisationsschaubild, dem **Organigramm**, zum Ausdruck, das die Struktur des betreffenden Unternehmens in einer übersichtlichen Form grafisch darstellt (vgl. auch Abschnitt 8.2.5.2). Diese äußere Form des Stellengefüges wird als **Konfiguration** bezeichnet und bildet die Rahmenstruktur für alle Unternehmensaktivitäten.

Warum werden die einzelnen Organisationseinheiten zu übergeordneten Abteilungen zusammengefasst? Hierfür sind **zwei Gründe** maßgeblich, die in der Organisationspraxis nicht voneinander zu trennen sind (vgl. *Bleicher, K.* 1991 S. 111 f., *Kieser, A./Walgenbach, P.* 2010 S. 127 ff.):

#### 1. Entlastung der Unternehmensführung

Mit einer zunehmenden Unternehmensgröße reicht die Kapazität der Unternehmensführung als alleinige Leitungsstelle nicht mehr aus, um alle Aktivitäten detailliert planen, koordinieren und kontrollieren zu können. Die oberste Instanz muss die

(zunächst) unstrukturierte Gesamtaufgabe differenzieren und sich durch die Delegation eines Teils ihrer Entscheidungs-, Weisungs- und Kontrollkompetenzen auf weitere, ihr nachgeordnete Leitungsstellen entlasten (vgl. Abbildung 4-12). Im Zuge dieses **Delegationsprozesses** entstehen zwischen der Unternehmensführung und der Ausführungsebene zusätzliche, mit Leitungskompetenzen ausgestattete Einheiten, die **Abteilungen (Delegationsmodell oder Top-down-Approach)**. Sie übernehmen definierte Aufgaben- und Verantwortungsbereiche. Die oberste Instanz behält die Gesamtverantwortung und ist für die Lösung von umfassenden, das gesamte Unternehmen betreffenden Problemen zuständig. Die Lösung von Teilproblemen wird hingegen an die ihr unterstellten Instanzen delegiert. Damit trägt die Abteilungsbildung zur Bewältigung von Komplexität bei, die sich aus der arbeitsteiligen Erfüllung von Aufgaben ergibt.

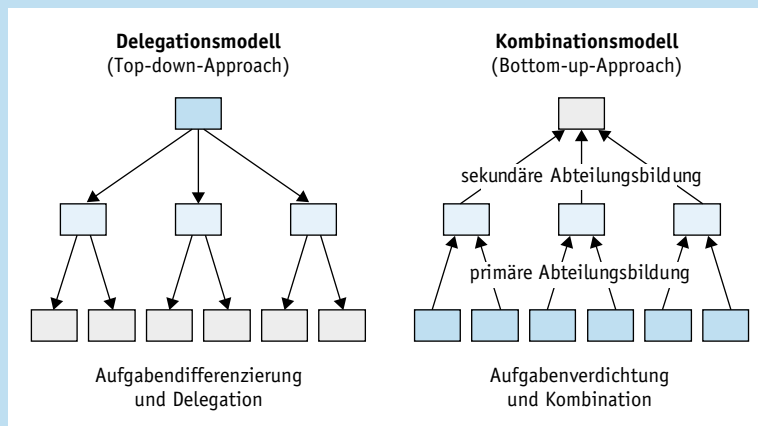
## 2. Bildung geschlossener Verantwortungsbereiche

Werden sämtliche Ausführungsstellen eines Unternehmens der Leitung direkt unterstellt, so ist deren Führung u. U. schon allein aufgrund ihrer Anzahl schwierig. Die Zusammenfassung mehrerer Stellen unter eine gemeinsame Leitungsstelle und die Bildung von relativ geschlossenen, abgegrenzten Verantwortungsbereichen in Form von Abteilungen erleichtert die Koordination der einzelnen Stellen erheblich (**Kombinationsmodell oder Bottom-up-Approach**, vgl. Abbildung 4-12). Abstimmungsprobleme innerhalb einer Abteilung können unmittelbar durch die verantwortliche Instanz gelöst werden, ohne dass sich die oberste Leitung damit zu befassen braucht. Koordinationsprobleme zwischen den Stellen verschiedener Abteilungen können durch die jeweiligen Instanzen beseitigt werden. Außerdem führt die Zuordnung von Stellen zu einer bestimmten Leitungsstelle für die betreffenden Stelleninhaber zu einem überschaubaren Bezugssystem und zu entsprechenden Identifikationsmöglichkeiten mit den Abteilungszielen und -aufgaben.

Kombinationsmodell

Abb. 4-12

### Delegations- und Kombinationsmodell der Abteilungsbildung



In den vorhergehenden Ausführungen wurde der Abteilungsbegriff nun schon mehrfach verwendet. Was ist unter einer Abteilung zu verstehen?

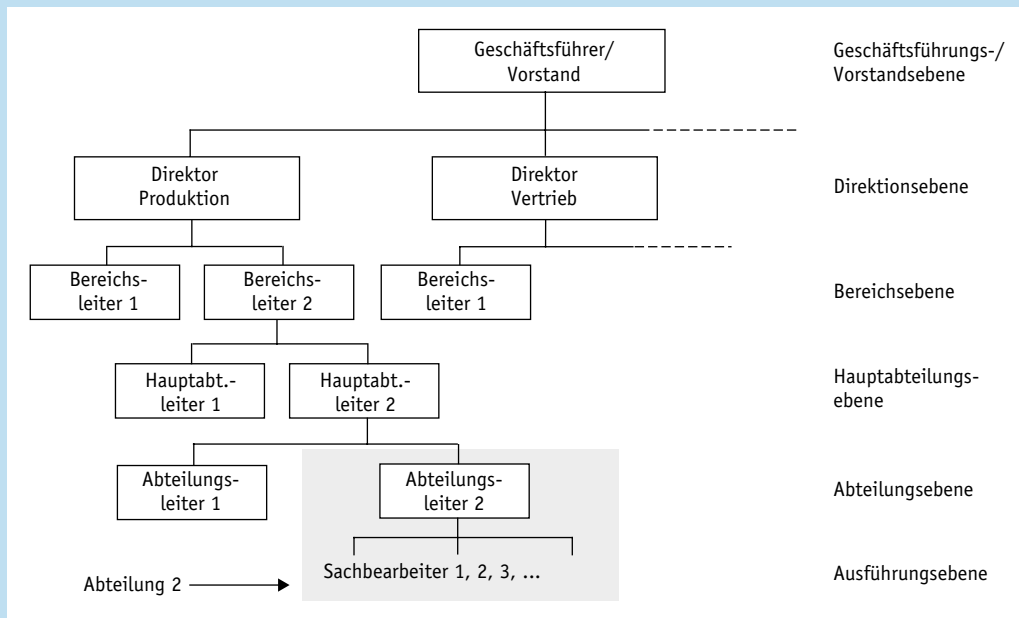
Eine **Abteilung** entsteht durch die unbefristete Unterstellung von einer oder mehreren Ausführungsstellen unter eine gemeinsame Leitungsstelle.

#### Hierarchische Abteilungsstruktur

Die Zusammenfassung von mehreren Ausführungsstellen unter einer Instanz wird auch als **primäre Abteilungsbildung**, die Unterstellung von mehreren Abteilungen unter eine Instanz als **sekundäre Abteilungsbildung** bezeichnet (vgl. *Kosiol, E.* 1976 S. 175 und das Kombinationsmodell in Abbildung 4-12). Gerade größere Organisationen neigen zur Bildung einer Vielzahl von Abteilungsebenen. Es entstehen Abteilungen, Hauptabteilungen, Bereiche, Direktionen o. Ä. und damit eine **Hierarchie** der Organisationseinheiten. Die jeweilige Leitungsstelle wird in der Regel auf Dauer mit einer Person (Abteilungsleiter, Hauptabteilungsleiter, Bereichsleiter, Direktor) besetzt, die in ihrem Aufgabenbereich Führungsaufgaben wahrnimmt und für die Erreichung der Abteilungsziele verantwortlich ist. Eine befristete Besetzung der Leitungsstelle ist jedoch ebenso möglich wie die Übertragung der Leitungsfunktion auf mehrere Personen, die diese gemeinsam oder abwechselnd ausüben. Auf die mit einer mehrstufigen hierarchischen Gliederung des Stellegefüges verbundenen Probleme wird im Abschnitt 4.4.3 ausführlicher eingegangen. Die Abbildung 4-13 zeigt bei-

Abb. 4-13

#### Hierarchische Abteilungsstruktur



spielhaft eine hierarchische Abteilungsstruktur von der Geschäftsführungs- bzw. Vorstandsebene bis zur Ausführungsebene.

#### 4.4.2 Kriterien für die Konfiguration

Sinnvollerweise werden Stellen nicht wahllos, sondern aufgrund von bestimmten Merkmalen zusammengefasst. Die Abteilungsbildung kann nach verschiedenen **Gruppierungskriterien** erfolgen (vgl. *Kieser, A./Walgenbach, P.* 2010 S. 87 ff.):

##### Abteilungsbildung nach Verrichtungen

Ein Merkmal für die Abteilungsbildung sind gleichartige oder verwandte Verrichtungen oder Funktionen, die einer Leitungsstelle zugeordnet werden. Die Abteilung ist dann tätigkeitsspezialisiert. Häufig führt diese Form der Spezialisierung zu einer Konzentration von gleichartigen Personalqualifikationen, Methoden und Sachmitteln innerhalb einer Abteilung. Beispielsweise finden sich in der Dreherei eines Fertigungsbereichs ausschließlich Mitarbeiter mit einer entsprechenden Qualifikation und Drehmaschinen (vgl. Abbildung 4-14).

---

Gruppierungskriterien  
für die Abteilungsbildung

##### Abteilungsbildung nach Objekten

Bei der Abteilungsbildung nach Objekten, Produkten oder Dienstleistungen werden diejenigen Stellen unter einer Instanz zusammengefasst, die sich mit denselben Objekten usw. auseinandersetzen (Objektzentralisierung). Die Abbildung 4-14 zeigt dies am Beispiel eines Automobilherstellers, der innerhalb des Nutzfahrzeugbereichs Transporter, leichte Lastkraftwagen, schwere Lastkraftwagen und Spezialfahrzeuge produziert und vertreibt. Innerhalb dieser nach Produktgruppen gebildeten Abteilungen kann es wiederum Unterabteilungen geben, die nach Verrichtungen, Objekten, Kundengruppen oder Regionen gegliedert sind.

##### Abteilungsbildung nach Kundengruppen

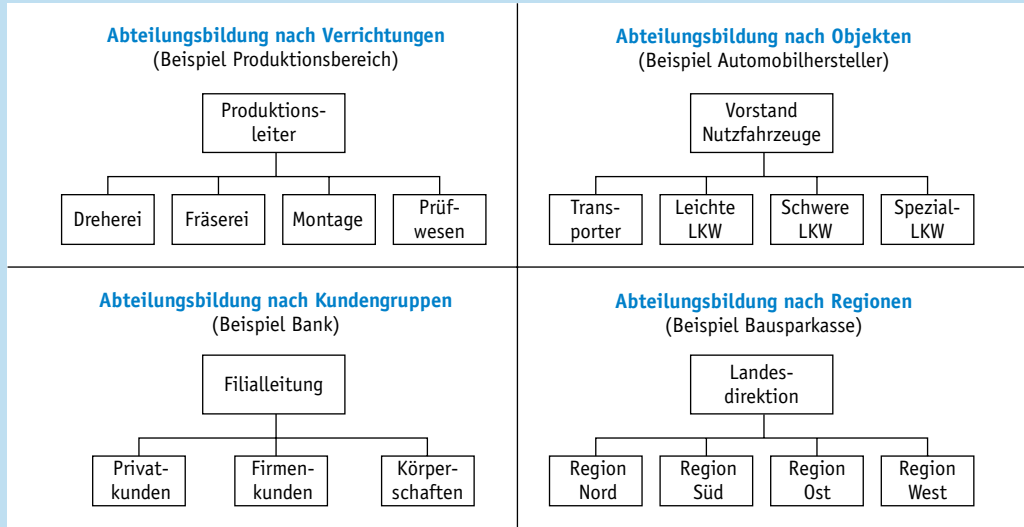
Die Stellengruppierung nach Kundenmerkmalen ist dann zweckmäßig, wenn ein Unternehmen bestimmte Kundengruppen gezielt betreuen möchte. Beispielsweise kann eine Bank ihre Kunden in Privatkunden, Firmenkunden und Körperschaften segmentieren, deren Betreuung jeweils einer Abteilung übertragen wird (vgl. Abbildung 4-14).

##### Abteilungsbildung nach Regionen

Schließlich ist eine Stellenzuordnung nach geografischen Betätigungsfeldern möglich. Die Abteilungsbildung nach Regionen bietet sich an, wenn die Aktivitäten »vor Ort« entfaltet werden sollen. So werden primär vertriebsorientierte Organisationen, wie zum Beispiel Bausparkassen oder Versicherungen, ihren Außendienst zweckmäßigerweise nach regionalen Gesichtspunkten strukturieren (vgl. Abbildung 4-14).

Unabhängig davon, welches der vier Kriterien bei der Abteilungsbildung zugrunde gelegt wird, sind zwei **Organisationsprinzipien** zu beachten:

Abb. 4-14

**Kriterien für die Zusammenfassung von Organisationseinheiten**

**Homogenitätsprinzip**

- Zum einen sind in einer Abteilung solche Aufgaben zusammenzufassen, die artgleich oder in einem hohen Maße interdependent sind (**Homogenitätsprinzip**). Die Abteilungen sollen ihre Aufgaben möglichst autonom wahrnehmen können, das heißt, weit gehend unabhängig von der Aufgabenerfüllung anderer Abteilungen sein. Nur so wird der Aufwand für eine abteilungsübergreifende Koordination minimiert.

**Beherrschbarkeitsprinzip**

- Zum anderen muss der Abteilungsleiter die ihm übertragenen Aufgaben auch erfüllen können. Deshalb dürfen nur so viele Stellen unter einer Instanz zusammengefasst werden, dass der Abteilungsleiter nicht permanent überlastet wird (**Beherrschbarkeitsprinzip**). Zu den Aspekten, die hierbei zu beachten sind, gehören der Aufgabeninhalt und der Aufgabenumfang der Abteilung, die Leistungsfähigkeit des gedachten oder tatsächlichen Stelleninhabers und die räumliche Überschaubarkeit des Verantwortungsbereiches.

Die beiden Organisationsprinzipien führen zu der Frage, welche weiteren Merkmale bei der Gestaltung des Stellegefüges zu berücksichtigen sind.

### 4.4.3 Leitungsspanne, Leitungstiefe und Leitungsintensität

In den 1990er-Jahren hat die Auseinandersetzung über die Anzahl der Hierarchieebenen unter Schlagworten wie »Lean-Management«, »Flache Hierarchie«, »Intrapreneurship« o. Ä. wieder an Bedeutung gewonnen, nachdem angesichts der Verbrei-

tung der EDV bereits in den 1970er-Jahren intensiv über die Notwendigkeit des mittleren Managements diskutiert wurde. Eng mit dieser Diskussion verbunden ist die Frage nach der »optimalen« Leitungsspanne, -tiefe und -intensität.

Unter der **Leitungsspanne** (synonym: Leitungsbreite, Kontrollspanne, span of control [wobei »control« im Englischen Leitung, Steuerung, Regelung bedeutet], Subordinationsquote) ist die Anzahl der einer Instanz direkt unterstellten Mitarbeiter zu verstehen. Sie nimmt in der Hierarchie im Allgemeinen von oben nach unten zu, das heißt, Leitungsstellen der untersten Hierarchieebene, denen ausschließlich Ausführungsstellen zugeordnet sind, haben tendenziell die größte Leitungsspanne, während der Unternehmensführung in der Regel nur wenige Personen direkt unterstellt sind.

**Welche Leitungsspanne kann als optimal angesehen werden?** Diese Frage, die in der Literatur und in der Praxis immer wieder gestellt wird, lässt sich nicht allgemeingültig beantworten. Eine einheitliche optimale oder maximale Leitungsspanne gibt es nicht. Die »klassische« Organisationstheorie war sich überwiegend einig, dass die Leitungsspanne recht klein sein müsse, und empfahl zwischen drei und sechs Untergebene je Vorgesetzten. Als wesentlicher Vorteil wurde die unmittelbare Führung durch Weisung und Kontrolle gesehen. Demgegenüber hat eine große Leitungsspanne jedoch den Vorteil, dass sie kommunikations- und kreativitätsfördernd ist, weil sie eher mit einer Selbstkontrolle der Mitarbeiter einhergeht. Erst empirische Studien in den 1960er-Jahren zeigten, dass **die** optimale Leitungsspanne nicht existiert. So schwankt die Leitungsspanne in der betrieblichen Praxis zwischen einer und über 100 Personen (vgl. *Bleicher, K.* 1991 S. 47, *Kieser, A./Walgenbach, P.* 2010 S. 149 ff., *Schanz, G.* 1994 S. 125 f.).

Offensichtlich hängt die Leitungsspanne von verschiedenen **Einflussgrößen** ab. Grundsätzlich darf sie nur so groß sein, dass ein Vorgesetzter die ihm unterstellten Organisationseinheiten zufriedenstellend steuern und überwachen kann. Eine zu große Anzahl direkt unterstellter Personen und/oder eine zu häufige und zu lange Nutzung der Leitungsbeziehungen (zum Beispiel durch eine hohe Weisungs- und Kontrollintensität oder durch ständige Rückfragen) führen zu einer Überlastung der Führungskapazität des Vorgesetzten, wenn ausschließlich mittels persönlicher Weisungen geführt wird. Werden dagegen strukturelle Koordinationsinstrumente eingesetzt, kann die Leitungsspanne durchaus größer sein. In der praktischen Organisationsarbeit sind deshalb die Determinanten der Leitungsspanne fallweise zu identifizieren und zu gewichten.

In der Abbildung 4-15 ist die situative Abhängigkeit der Leitungsspanne von verschiedenen **Aufgabenmerkmalen, Führungsprinzipien** sowie **organisatorischen und personellen Maßnahmen** exemplarisch dargestellt (vgl. *Schanz, G.* 1994 S. 126 f., *Schulte-Zurhausen, M.* 2014 S. 214 f.).

- ▶ Eine wesentliche Bestimmungsgröße der Leitungsspanne sind die **Merkmale der Aufgaben**, die von den unterstellten Mitarbeitern auszuführen sind. Während zum Beispiel einfache, gleichartige und sich ständig wiederholende Tätigkeiten eine relativ große Leitungsspanne zulassen, bewirken schwer kontrollierbare Aufgaben oder eine große Abhängigkeit von anderen Stellen bei der Aufgabenbewältigung eine vergleichsweise geringe Leitungsspanne.

---

Leitungsspanne

---

»Optimale«  
Leitungsspanne

---

Determinanten der  
Leitungsspanne

Abb. 4-15

**Determinanten der Leitungsspanne**

Bestimmungsgrößen	Wirkung auf die Leitungsspanne
<b>Aufgabenmerkmale</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ steigende Komplexität</li> <li>▶ zunehmende Gleichartigkeit</li> <li>▶ hohe Änderungshäufigkeit</li> <li>▶ gute Überwachbarkeit</li> <li>▶ starke Interdependenzen zwischen den Stellenaufgaben</li> </ul>	↓ ↑ ↓ ↑ ↓
<b>Führungsprinzip</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ demokratische Führung (eher Selbstkontrolle)</li> <li>▶ autoritäre Führung (eher Weisung und Kontrolle)</li> </ul>	↑ ↓
<b>Organisatorische und personelle Maßnahmen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ umfassende Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen</li> <li>▶ Selbstabstimmung in Arbeitsgruppen</li> <li>▶ Einrichtung von unterstützenden Stellen</li> <li>▶ größere räumliche Nähe der Arbeitsplätze</li> <li>▶ überwiegend mündliche Kommunikation</li> <li>▶ Einsatz von Management-Informationssystemen</li> <li>▶ hohe Fachkompetenz der Mitarbeiter</li> <li>▶ hohe Führungskompetenz des Vorgesetzten</li> </ul>	↑ ↑ ↑ ↑ ↓ ↑ ↑ ↑
↑ = tendenziell größere Leitungsspanne    ↓ = tendenziell kleinere Leitungsspanne	

- ▶ Auch das angewandte **Führungsprinzip** hat einen erheblichen Einfluss auf die Gestaltung der Leitungsspanne. Bei einem **demokratischen** Führungsstil entscheiden und handeln die unterstellten Personen weit gehend autonom. Der Vorgesetzte hat im Wesentlichen eine Koordinationsfunktion. Er braucht nicht ständig Entscheidungen zu treffen und deren Ausführung zu kontrollieren. Der hohe Partizipationsgrad der Mitarbeiter entlastet den Vorgesetzten zudem von zeitaufwendigen Rückfragen. Demgegenüber ist der **autoritäre** Führungsstil durch die alleinige Entscheidungskompetenz des Vorgesetzten gekennzeichnet. Die Mitarbeiter werden nur auf Anweisung »von oben« tätig. Die geringe Mitarbeiterbeteiligung erfordert die ständige Auseinandersetzung des Vorgesetzten mit allen seinen Verantwortungsbereich betreffenden Sachverhalten und eine ständige, zeitintensive Rückkopplung mit den unterstellten Personen. Entsprechend führt ein autoritärer Führungsstil zu einer eher geringen Leitungsspanne, ein demokratischer Führungsstil zu einer eher großen Leitungsspanne.
- ▶ Schließlich haben bestimmte **organisatorische** und **personelle Maßnahmen** einen Einfluss auf die Anzahl der einer Instanz direkt unterstellten Mitarbeiter. Einerseits entlasten solche Maßnahmen, wie beispielsweise die Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen an die unterstellten Organisationseinheiten, der Einsatz von Management-Informationssystemen oder die Standardisierung durch Pläne und Programme, die Leitungsstelle und ermöglichen so



eine größere Leitungsspanne. Andererseits kann eine ausschließlich mündliche und damit sehr zeitaufwendige persönliche Kommunikation zwischen den Stelleninhabern die sinnvolle Leitungsspanne schon aufgrund der damit verbundenen quantitativen Belastung verringern.

Die Annahme einer über alle Hierarchieebenen hinweg konstanten Leitungsspanne entspricht allerdings meist nicht der betrieblichen Realität. In der Unternehmenswirklichkeit finden sich durchaus **unterschiedliche Leitungsspannen**, die von Leitungsebene zu Leitungsebene und von Abteilung zu Abteilung erheblich schwanken können. So ist es ohne weiteres möglich, dass in ein und demselben Unternehmen im Fertigungsbereich wegen der vorwiegend repetitiven Routinetätigkeiten eine Leitungsspanne von 1:50 besteht, während im Entwicklungsbereich aufgrund der komplexen und innovativen Aufgaben eine Leitungsspanne von 1:2 als geeignet erachtet wird.

Die Leitungsspanne ist also offenbar ein wesentlicher Faktor, wenn es um die Anzahl der Hierarchieebenen einer Organisation und damit um die äußere Form der Organisationsstruktur geht.

Die **Leitungstiefe** (synonym: Gliederungstiefe, vertikale Spanne) ist die Anzahl der Hierarchieebenen unterhalb der obersten Leitung in einem Unternehmen. Sie

Umfang der Leitungsspanne

Leitungstiefe

## Wirtschaftspraxis

### Flache Hierarchien in der Uzin Utz AG ...

Die *Uzin Utz AG* (2017: 295,8 Mio. Euro Umsatz, rund 1.100 Beschäftigte) ist ein börsennotiertes Familienunternehmen mit Sitz in Ulm, das sich als weltweit einziger Komplettanbieter in Sachen Bodenkompetenz sieht und ein umfassendes Sortiment an Produkten und Dienstleistungen rund um die Neuverlegung, Werterhaltung und Renovierung von Bodenbelägen aller Art vorhält. Der derzeitige Fokus des Unternehmens liegt auf der Potenzialausschöpfung. Hierzu gehören auch eine

adäquate Organisation und eine schnelle Entscheidungsfindung:

»Direkte Entscheidungswege und möglichst **flache Hierarchien** sind der Grundsatz der internen Konzernorganisation. Alle wesentlichen Entscheidungen werden in Abteilungs- und Bereichsgremien vorbereitet und mit einer Entscheidungsempfehlung an den jeweiligen Geschäftsführer bzw. Vorstand weitergegeben.«

Quelle: *Uzin Utz AG* (Hrsg.) 2018 S. 55

## Wirtschaftspraxis

### ... und in der Nestlé S. A.

Auch das mit rund 89,8 Mrd. CHF Umsatz und mehr als 323.000 Beschäftigten (2017) größte Schweizer Unternehmen, die *Nestlé S. A.* (»The World's Leading Nutrition, Health and Wellness Company«), setzt in seinen »**Organisational Principles**« auf **flache Hierarchien** und **große Leitungsspannen** und möchte damit die **Ergebnisorientierung stärken** und **Bürokratie vermeiden**:

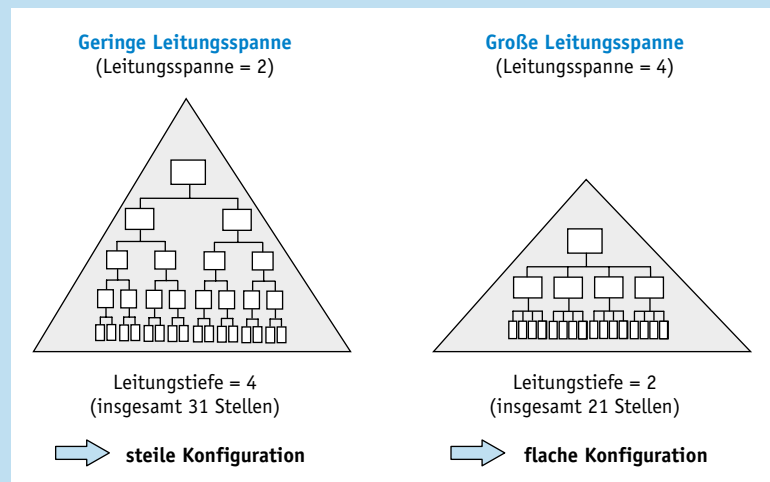
»*Nestlé* is in favour of and implements pragmatically: Flat and flexible organisations with few levels of management and broad spans of control, including project teams and task forces. ... A structure which assures operational speed and personal responsibility, with strong focus on results, reducing bureaucracy as much as possible.«

Quellen: *Nestlé S. A.* (Hrsg.) 2003 S. 14, *Nestlé S. A.* (Hrsg.) 2018 S. 1 ff.

ergibt sich infolge der stufenweisen Abteilungsbildung und wird durch die Leitungsspanne determiniert. Leitungsspanne und Leitungstiefe bestimmen damit die äußere Gestalt (**Konfiguration**) der Organisationsstruktur eines Unternehmens. Bei gegebener Stellenzahl entstehen umso mehr (weniger) Hierarchieebenen, je geringer (größer) die Leitungsspannen sind. Dadurch wird die Konfiguration des Stellengefüges in Abhängigkeit von der Leitungstiefe steiler oder flacher (vgl. Abbildung 4-16).

**Steile Konfigurationen** bringen insbesondere das Problem langer und durch die Hierarchieebenen unterbrochener vertikaler Informationswege mit sich. Die Leitungsstufen können sich dabei als Informationsfilter auswirken, die eine Weitergabe der Informationen von oben nach unten oder umgekehrt behindern oder die Informationen verfälschen. Demgegenüber ermöglichen **flache Konfigurationen** einen schnellen und unverfälschten Informationsaustausch und tragen dadurch grundsätzlich zu einer Beschleunigung der betrieblichen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse bei.

Die Leitungstiefe spielt insbesondere in der Diskussion über »**schlankes Management**« (Lean-Management) eine wichtige Rolle. Die intensive Auseinandersetzung mit Fragen der Hierarchie und kleinerer, eigenverantwortlicher Organisationseinheiten wurde Anfang der 1990er-Jahre durch eine empirische Untersuchung der drei amerikanischen Wissenschaftler *Jones, Roos* und *Womack* in der japanischen, amerikanischen und europäischen Automobilindustrie ausgelöst (vgl. *Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D.* 1991). Allerdings ging es dabei nicht nur um die Hierarchieverflachung als strukturelle Maßnahme insbesondere im mittleren Management, sondern auch um die sich daraus ergebenden veränderten Anforderungen an die Prozessgestaltung, die Mitarbeiterführung, die Kommunikation und die Kundenorientierung (vgl. hierzu Abschnitt 7.1.2).

**Abb. 4-16**
**Zusammenhang zwischen Leitungsspanne und Leitungstiefe**


Die Abbildung 4-16 verdeutlicht die Auswirkung der Leitungsspanne auf die Konfiguration der Organisationsstruktur: Bei einer durchgängigen Leitungsspanne von 2 ergibt sich eine Leitungstiefe von 4 und damit eine relativ steile Managementpyramide. Bei einer Verdoppelung der Leitungsspanne auf 4 weist das Stellengefüge dagegen nur eine Leitungstiefe von 2 und eine relativ flache Form auf. Die Zahl der Ausführungsstellen ist mit 16 in beiden Fällen gleich. Allerdings weist die steile Pyramide 15 Leitungsstellen, die flache dagegen nur 5 Leitungsstellen auf. Diese Relation zwischen Leitungs- und Ausführungsstellen wird als **Leitungsintensität** bezeichnet und ist ein weiteres wichtiges Merkmal für Organisationsvergleiche (vgl. Kieser, A./Walgenbach, P. 2010 S. 151). Sie beträgt in diesem Beispiel demnach 0,94 bzw. 0,31.

Im Zusammenhang mit den zuvor erörterten Fragen hat das »**Parkinsonsche Gesetz**« eine große Popularität erlangt (vgl. Parkinson, N. C. 1966 S. 12 ff.):

Der englische Historiker und Soziologe Northcote C. Parkinson (1909–1993) studierte als Zivilbeamter der britischen Admiralität das Wachstum der britischen Bürokratie und kam dabei zu dem Ergebnis, dass die Anzahl der Beamten und Angestellten ständig wächst, »... gleich ob die Arbeit zunimmt, abnimmt oder ganz verschwindet«. Dabei stehe deren Anzahl in gar keiner Beziehung zu der Menge der vorhandenen Arbeit. Dieses »Gesetz« begründet Parkinson anhand statistischer Untersuchungen und formuliert es in zwei Axiomen: »1. Jeder Beamte oder Angestellte wünscht die Zahl seiner Untergebenen, nicht aber die Zahl seiner Rivalen, zu vergrößern« und »2. Beamte oder Angestellte schaffen sich gegenseitig Arbeit«. Als Beweis für seine Thesen legt Parkinson eine Statistik der britischen Admiralität vor: Während die *Royal Navy* im Jahre 1914 insgesamt 62 Großkampfschiffe und 146.000 Marineangehörige umfasste, waren es vierzehn Jahre später nur noch zwanzig Großkampfschiffe (–68 Prozent) und 100.000 Offiziere, Mannschaften und Verwaltungsangehörige (–32 Prozent). Die Anzahl der Beamten und Angestellten an Land war jedoch in demselben Zeitraum von 5.249 auf 8.127 angewachsen (+ 56 Prozent). Ähnliche Feststellungen hinsichtlich der Relation von Verwaltungs- und Ausführungsstellen konnte Parkinson auch im Kolonialministerium machen: Im Jahr 1935 reichten 327 Beamte aus, um das britische Kolonialreich zu verwalten. 1957 waren hierzu 1.991 Beamte erforderlich, obwohl die Anzahl der Kolonien stark zurückgegangen war.

---

Leitungsintensität

---

Parkinsons Gesetz

## 4.5 Koordination: Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationseinheiten

### 4.5.1 Notwendigkeit der Koordination

Eine zunehmende Arbeitsteilung führt zwangsläufig zu einem erhöhten **Koordinationsbedarf**. Die Aufteilung aller zur Leistungserstellung notwendigen Aktivitäten auf eine Vielzahl von Stellen und Gremien führt dazu, dass arbeitsbezogene Abhängigkeiten (**Interdependenzen**) und Berührungspunkte (**Schnittstellen**) entstehen. Der Einzelne ist nicht mehr in der Lage, alle Maßnahmen und Vorgänge zu überblicken.

---

 Interdependenzarten

---

 gepoolt

---

 sequenziell

---

 reziprok

---

 teamorientiert

---

 Schnittstellen

Vier **Arten von Interdependenzen** sind zu unterscheiden, wobei grundsätzlich gilt: Je höher der Interdependenzgrad zwischen den einzelnen Teilbereichen ist, desto dringlicher ist die Zusammenfassung zu einer Organisationseinheit. Umgekehrt steigen mit der Abnahme des Interdependenzgrades die Autonomie der Teilbereiche und der organisatorische Dezentalisierungsgrad (vgl. *Picot, A. et al. 2012 S. 78f.*):

- ▶ **Gepoolte Interdependenzen** entstehen, wenn mehrere Organisationseinheiten auf eine begrenzte Ressourcenmenge angewiesen sind. Dies kann beispielsweise bei einer kollektiven Inanspruchnahme von Produktionseinrichtungen, Arbeitskräften oder Finanzmitteln der Fall sein. Aufgrund der Konkurrenzsituation ist demzufolge abzustimmen, welche Einheit wann und in welchem Umfang über die betreffende Ressource verfügen kann.
- ▶ **Sequenzielle Interdependenzen** sind gegeben, wenn organisatorische Einheiten im Prozess der Leistungserstellung hintereinander geschaltet sind. Der Output der vorhergehenden Einheit bildet dann den Input der nachfolgenden Einheit. Ein geradezu klassisches Beispiel für diese Form der Leistungsverflechtung ist der betriebliche Transformationsprozess mit seinen aufeinander folgenden Schritten der Materialbeschaffung, der Produktion und des Absatzes.
- ▶ **Reziproke Interdependenzen** liegen vor, wenn zwischen zwei oder mehreren Organisationseinheiten Leistungen gegenseitig ausgetauscht werden. Dies kann zum Beispiel zwischen einzelnen Produktionsstätten der Fall sein, die bestimmte Komponenten oder Vorprodukte untereinander austauschen, die sie für ihre marktfähigen Endprodukte benötigen.
- ▶ **Teamorientierte Interdependenzen** erfordern die interaktive und gleichzeitige Tätigkeit mehrerer Bereiche, um eine Aufgabe erfolgreich bewältigen zu können. Dies ist insbesondere bei der Neuproduktentwicklung der Fall, bei der ständig ein wechselseitiger Austausch zwischen dem Forschungs- und Entwicklungsbereich, dem Marketing, der Produktion, dem Controlling und gegebenenfalls weiteren, an der Entwicklungsaufgabe beteiligten Bereichen stattfindet.

Die unterschiedlichen Tätigkeits- und Entscheidungsfelder eines Unternehmens weisen vielfältige Berührungspunkte auf, die als **Schnittstellen** (Interfaces) bezeichnet werden. Sie sind eine Folge der Spezialisierung von Organisationseinheiten und der sich daraus ergebenden Übergänge zwischen den einzelnen Aufgaben- und Verantwortungsbereichen. Schnittstellen bringen typische Probleme mit sich, wie beispielsweise einen ungenügenden Informationsfluss, eine unterbrochene Prozessabwicklung mit zeitlichen Verzögerungen oder unklar geregelte Verantwortlichkeiten und Kompetenzen. Sie sind auch Punkte, an denen sich emotionale Barrieren aufbauen können und Informationen bewusst oder unbewusst zurückgehalten oder gefiltert werden (vgl. *Brockhoff, K./Hauschildt, J. 1993 S. 396 ff., Krüger, W. 1993 S. 127*). Dazu folgt ein Beispiel aus der *Speedy GmbH*:

**Fallbeispiel Prozessbarrieren in der Speedy GmbH**

▶▶▶ Nachdem die Herstellkosten für den *Speedster Family* in der Vorperiode unplanmäßig um 5 Prozent gestiegen sind, versucht die Stabsstelle Controlling im Rahmen einer Abweichungsanalyse detaillierte Informationen über die Hintergründe der aktuellen

Kostensituation vom Produktionsleiter *Röthi* zu erhalten. Trotz intensiver Bemühungen gelingt es dem Controller zunächst nicht, die erforderlichen Daten zu beschaffen, weil der Produktionsbereich »mauert«, das heißt, die notwendigen Informationen zurückhält bzw. nur unvollständige Informationen weiterleitet. Dadurch kommt es zu erheblichen Spannungen zwischen dem Produktionsleiter und dem Controller der *Speedy GmbH*. Erst ein von *Dr. Scharrenbacher* anberaumtes gemeinsames Gespräch mit den Verantwortlichen, in dem klar wird, dass es hier nicht um Bereichsegoismen, sondern um das Gesamtunternehmen geht, beseitigt die Informationsbarrieren. <<<

Würden die aus der Spezialisierung resultierenden arbeitsbezogenen Interdependenzen und Schnittstellen nicht laufend aufeinander abgestimmt, stünde am Ende wohl kaum eine marktfähige Unternehmensleistung. Die Aktivitäten der einzelnen Organisationseinheiten sind also auf die gemeinsamen Zielsetzungen auszurichten – sie sind zu koordinieren.

Unter **Koordination** ist die Abstimmung von Einzelaktivitäten im Hinblick auf ein übergeordnetes Gesamtziel zu verstehen.

Koordination kann zum einen durch die vorausschauende Abstimmung von geplanten Aktivitäten (Feed-forward- oder Vorkoordination) und zum anderen als Reaktion auf Störungen des Betriebsablaufs (Feed-back- oder Ad-hoc-Koordination) erfolgen:

- ▶ **Feed-forward-Koordination** bedeutet, dass koordinierende Entscheidungen und Maßnahmen längerfristig im Voraus getroffen werden. Instrumente der Vorkoordination sind die Planung und die Standardisierung. Im Rahmen der Koordination mit **Plänen** werden die globalen Unternehmensziele in einem schrittweisen Prozess konkretisiert, bis verbindliche und aufeinander abgestimmte Maßnahmen vorliegen. Die **Standardisierung** legt die sich häufig wiederholenden, gleichen oder ähnlichen Sachverhalte durch organisatorische Regelungen dauerhaft fest, zum Beispiel in Richtlinien oder Handbüchern. Unter der Prämisse, dass keine Störungen auftreten, reicht die Vorkoordination zur Abstimmung aller Aktivitäten aus. Dies ist in der Praxis allerdings nur selten der Fall.
- ▶ Wenn Störungen auftreten, für die kein geeignetes standardisiertes Verfahren vorliegt, müssen die Probleme mit Hilfe der **Feed-back-Koordination** situationsgerecht bewältigt werden. Im Gegensatz zur Vorkoordination verläuft der Feed-back-Koordinationsprozess tendenziell von unten nach oben. Es müssen kurzfristig Entscheidungen getroffen werden, die eine Abstimmung der Einzelleistungen trotz aufgetretener Störung sicherstellen. Störungen mit weit reichenden Konsequenzen für ein Unternehmen gelangen damit automatisch bis zur Unternehmensführung. Beispielsweise wird der zuständige Meister einer Dreherei den Ausfall einer von zehn Drehmaschinen durch entsprechende Maßnahmen selbstständig ausgleichen können. Fallen dagegen durch die plötzliche Verzögerung von baulichen Maßnahmen die gesamten Drehmaschinen für zwei Wochen aus, dann wird sehr wahrscheinlich zumindest der Werkleiter, wenn nicht sogar die Geschäftsleitung eingeschaltet.

---

#### Koordinationsarten

---

##### Feed-forward

---

##### Feed-back

Die formale Feed-forward- und Feed-back-Koordination von arbeitsteiligen Prozessen erfolgt einerseits über die Gestaltung der Kommunikations- und Weisungsbeziehungen des Leitungssystems und andererseits über den Einsatz von Koordinationsinstrumenten. In beiden Fällen besteht die Möglichkeit zu einer gezielten Gestaltung der Koordinationsbeziehungen. Neben den formalen, von der Unternehmensführung gewollten und geförderten Beziehungen bestehen informale Beziehungen zwischen den einzelnen Organisationsmitgliedern, die nicht oder nur schwer gestaltbar sind.

### 4.5.2 Der »Beziehungs-Eisberg«

Formale und  
informale Aspekte

Der »Beziehungs-Eisberg« bildet die formalen und die informalen Aspekte einer Organisation ab. Während die **formalen** Aspekte direkt beobachtbar sind (zum Beispiel in Form von Organigrammen, Stellenbeschreibungen, Richtlinien, Handbüchern, Plänen), lassen sich die **informalen** Aspekte nicht unmittelbar erkennen (zum Beispiel persönliche Beziehungen, Werte, Einstellungen, Machtverteilung, Unternehmenskultur). Für die Organisation, ihre Funktionalität und ihre Innovationskraft sind aber gerade die informalen Beziehungen, die sich »unter der Oberfläche« befinden, häufig von größerer Bedeutung als die formalen Beziehungen, die wie die Spitze eines Eisbergs sofort sichtbar sind (vgl. Abbildung 4-17 und Kanter, R. M. 2007 S. 58, Probst, G. J. B. 1993 S. 45). Das folgende Beispiel aus der Wirtschaftspraxis macht dies deutlich.

Gefahr von  
»Titanic-Effekten«

Für die Gestaltung von Organisationsstrukturen ist die Kenntnis und die Berücksichtigung von beiden Ebenen des Beziehungsgefüges von Bedeutung. Hier empfiehlt sich gewissermaßen der »Blick unter die Wasseroberfläche«, zumal dort wie bei einem richtigen Eisberg durchaus vier Fünftel bis sieben Achtel der relevanten Aspekte im (zunächst) Verborgenen liegen können. Wer diese verdeckten, affektiven Gesichtspunkte der Organisation von Unternehmen außer Acht lässt, läuft Gefahr, sogenannte **»Titanic-Effekte«** (nach dem britischen Schnelldampfer Titanic der White-Star-Line, der auf seiner Jungfernfahrt im Nordatlantik am 14.04.1912 mit einem Eisberg zusammenstieß und mit 1.503 Menschen unterging) zu erleben: Die formalen Organisationsstrukturen sind optimal gestaltet und trotzdem funktioniert das organisatorische Beziehungsgefüge nicht. Deshalb werden in den folgenden Abschnitten die formalen **und** die informalen Beziehungen in Organisationen näher betrachtet und hinsichtlich der möglichen Ansatzpunkte für ihre praktische Gestaltung untersucht.

### Wirtschaftspraxis

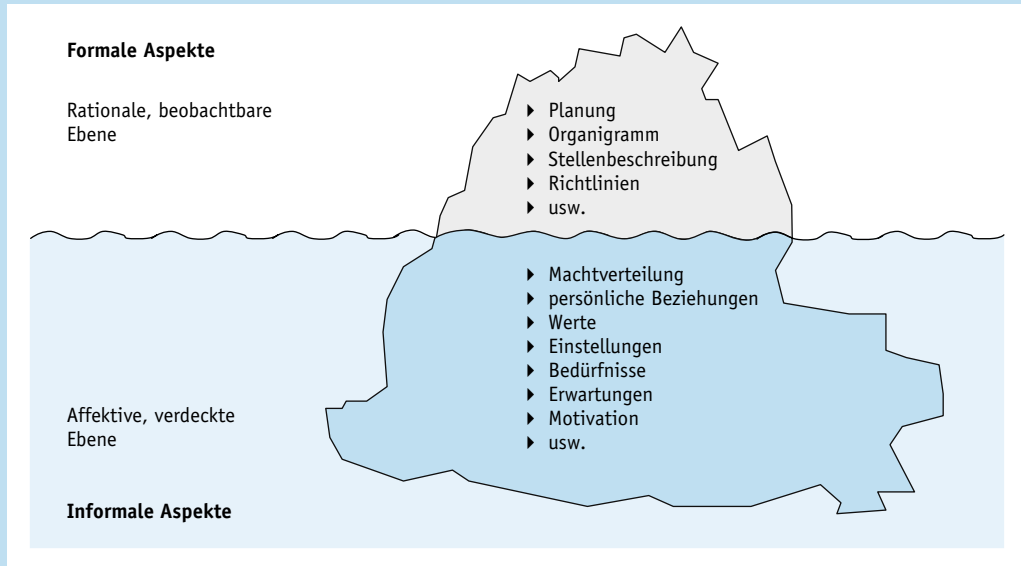
#### Die Geschichte mit dem Zitronenfalter

Die Divergenz zwischen formalen und informalen Strukturaspekten wird in einem Bonmot besonders deutlich, das in vielen Unternehmen erzählt wird. Es lautet:

»Wer glaubt, ein Abteilungsleiter leitet eine Abteilung, der glaubt auch, ein Zitronenfalter faltet Zitronen.«

Abb. 4-17

## Formale und informale Aspekte des »Beziehungs-Eisbergs«



### 4.5.3 Formale Beziehungen

#### 4.5.3.1 Gestaltung der Leitungsbeziehungen

Um ein koordiniertes Handeln der einzelnen Organisationseinheiten im Hinblick auf die Unternehmensziele sicherzustellen, müssen zwischen den über- und untergeordneten Stellen dauerhafte Kommunikations- und Weisungsbeziehungen festgelegt werden. Das so entstehende Leitungssystem, das auch als **Leistungs-** oder **Führungsorganisation** bezeichnet wird, umfasst die Struktur aller Leitungsbeziehungen in einem Unternehmen. Es verbindet die arbeitsteilig gebildeten Stellen mit den jeweils übergeordneten Leitungsstellen mittels sogenannter **Linien**, die von oben nach unten den Anordnungsweg und von unten nach oben den Mitteilungs- oder Melde- weg bilden, oder anders ausgedrückt: Eine »höhere« Stelle kann einer »niedrigeren« Stelle Weisungen erteilen. Das Leitungssystem kann grundsätzlich als Einlinien-, Mehrlinien-, Stablinien- oder Matrixsystem gestaltet werden (vgl. Abbildung 4-18 und 4-21). Diese Gestaltungsalternativen werden auch **Organisationstypen** genannt (zu den folgenden Ausführungen vgl. Bühner, R. 2004 S. 124 ff., Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P. 1994 S. 209 ff., Kieser, A./Walgenbach, P. 2010 S. 127 ff., Schanz, G. 1994 S. 28 ff., Staerkle, R. 1992 Sp. 1232 ff., Wittlage, H. 1998 S. 111 ff.).

Dem **Einliniensystem**, das teilweise auch verkürzt als »Liniensystem« bezeichnet wird, liegt das von Fayol formulierte **Prinzip der Einheit der Auftragserteilung** zugrunde. Eine nachgeordnete Stelle erhält nach diesem Prinzip ausschließlich von

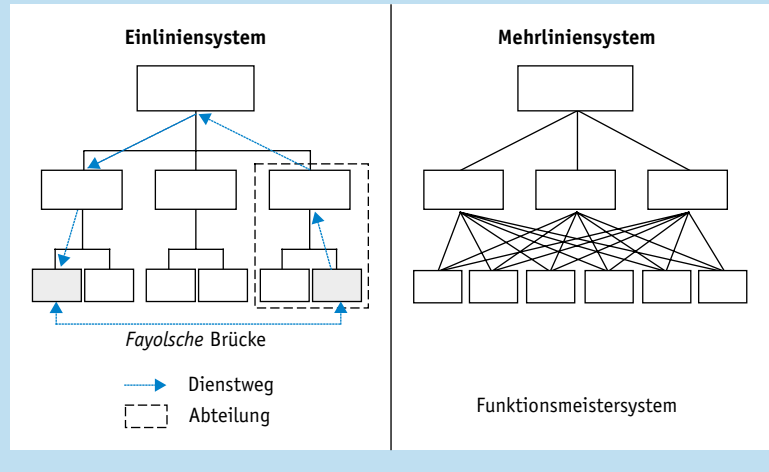
---

 Leitungssystem

---

 Einliniensystem

Abb. 4-18

**Einlinien- und Mehrliniensystem**

der ihr direkt vorgesetzten Leitungsstelle Anweisungen. Die Linie ist mit Ausnahme der sogenannten »**Fayolschen Brücke**« der einzig zulässige formale Kommunikationsweg, wobei über die einzelnen Hierarchieebenen hinweg keine Instanz übersprungen werden darf (Instanzenzug, Dienstweg, vgl. Abschnitt 2.2.3). Die Spezialisierung der Leitungsstellen ist gering, da jede Leitungsstelle den gesamten ihr unterstellten Aufgabenbereich überblicken muss, um entsprechende Arbeitsanweisungen erteilen zu können. Das Einliniensystem ist damit stark positions- und hierarchieorientiert. Jede Stelle ist zwar in den Informationsweg eingebunden, eine Selbstabstimmung zwischen zwei Stelleninhabern unter Umgehung ihrer Vorgesetzten ist aber im strengen Einliniensystem nicht möglich. Dadurch werden die Informations- und Abstimmungsprozesse verzögert. Direkte Kommunikationsbeziehungen zwischen Stellen der gleichen Hierarchieebene (*Fayolsche Brücke*) sind nur ausnahmsweise und mit anschließender Unterrichtung der jeweils übergeordneten Instanzen erlaubt. Als explizite Ausnahme kann die Selbstabstimmung über die *Fayolsche Brücke* demzufolge nicht wesentlich zur Entlastung der Instanzen beitragen.

Beim **Mehrliniensystem** erhalten in Anlehnung an das Funktionsmeistersystem von Taylor die nachgeordneten Stellen von mehreren vorgesetzten Leitungsstellen Anweisungen (vgl. Abschnitt 2.2.2). Durch diese Mehrfachunterstellung sollen eine höchstmögliche Spezialisierung der Instanzen und kürzeste Kommunikationswege realisiert werden. Bei der Anwendung des Mehrliniensystems können sich die Mitarbeiter mit ihren Problemen direkt an die jeweiligen Spezialisten wenden. Deshalb wird das Mehrliniensystem auch als **Prinzip des kürzesten Weges** bezeichnet. Im Vordergrund steht die Fachkompetenz des Vorgesetzten und nicht dessen Positionsmacht. Allerdings können aufgrund der sich überschneidenden Kommunikationsbeziehungen immer wieder Weisungskonflikte entstehen. Zudem ist bei Vorliegen eines

## Mehrliniensystem



schlechten Arbeitsergebnisses nicht immer eindeutig zu klären, welche Instanz hierfür verantwortlich ist.

Das in der Abbildung 4-18 dargestellte Einlinien- und das Mehrliniensystem können als die beiden idealtypischen **Grundmodelle hierarchischer Koordination** betrachtet werden. Ihre Vor- und Nachteile werden einander in den Abbildungen 4-19 und 4-20 gegenübergestellt.

Das Einliniensystem wird zum **Stabliniensystem**, wenn der Unternehmensleitung ein Stab als Leitungshilfsstelle zugeordnet wird. Diese als **Führungs-** oder **Leitungsstab** zu bezeichnende Stelle unterstützt die oberste Instanz bei der Erfüllung ihrer

Stabliniensystem

Abb. 4-19

#### Vor- und Nachteile des Einliniensystems

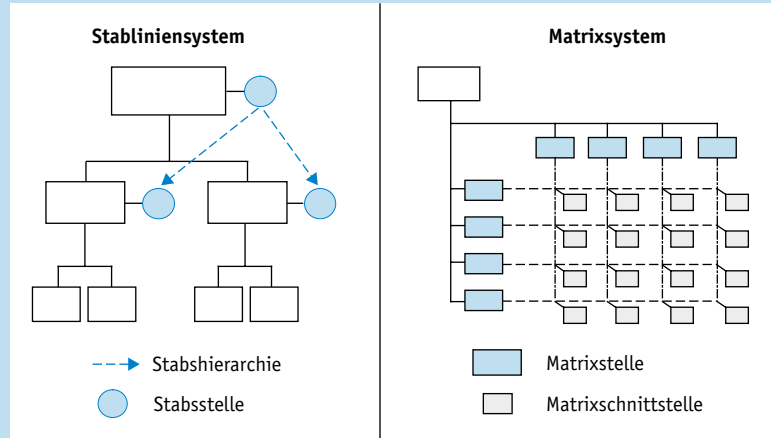
Einliniensystem	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ eindeutige Regelung der Unterstellungsverhältnisse</li> <li>▶ klare Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen; dadurch geringes Risiko von Konflikten</li> <li>▶ überschaubares und einfaches Leitungssystem (Einheit der Leitung und der Auftragserteilung)</li> <li>▶ lückenloser Informationsfluss top-down und bottom-up über alle Hierarchieebenen</li> <li>▶ gute Kontrollmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ starke quantitative und qualitative Belastung (eventuell Überlastung) der Leitungsstellen und insbesondere der Leitungsspitze</li> <li>▶ lange Kommunikations- und Weisungswege mit der Gefahr von Informationsfilterungen und Zeitverlusten</li> <li>▶ Betonung von Hierarchiedenken und Positionsmacht</li> <li>▶ ausgeprägte Abhängigkeit der nachgeordneten von den vorgesetzten Stellen</li> <li>▶ Gefahr der Überorganisation (Bürokratisierungstendenz)</li> </ul>

Abb. 4-20

#### Vor- und Nachteile des Mehrliniensystems

Mehrliniensystem	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Spezialisierung der Leitung durch Verteilung einzelner Funktionen auf mehrere Instanzen</li> <li>▶ Entlastung der Leitungsspitze</li> <li>▶ Verkürzung der Informations- und Weisungswege</li> <li>▶ direkte und schnelle Kommunikation</li> <li>▶ Betonung der fachlichen Autorität der Vorgesetzten; geringere hierarchische Distanz</li> <li>▶ Mehrfachunterstellung fördert produktive Konflikte; dadurch hohe Problemlösungskapazität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ problematische Abgrenzung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen</li> <li>▶ Gefahr von widersprüchlichen Weisungen (Kompetenzkonflikten) und zu vielen Kompromissen</li> <li>▶ umfangreicher Abstimmungsbedarf mit Zeitverlusten</li> <li>▶ großer Bedarf an Führungskräften</li> <li>▶ problematische Zurechnung von Fehlern</li> <li>▶ Ressortdenken der Vorgesetzten verhindert eine ganzheitliche Sicht</li> </ul>

Abb. 4-21

**Stablinien- und Matrixsystem**

Aufgaben. Nimmt diese Stabsstelle auch Funktionen für nachgeordnete Instanzen wahr, spricht man von einem **Zentralstab** (oder von einer Zentralstelle, vgl. Abschnitt 4.3.1.3). Generell können Stäbe allen Leitungsstellen einer Organisation zugeordnet werden. Derartige dezentrale Stabsstellen werden auch als **Abteilungsstäbe** bezeichnet (vgl. Abbildung 4-21).

Das Stabliniensystem versucht, die Vorteile des Einlinien- und des Mehrliniensystems miteinander zu kombinieren. Das Prinzip der einheitlichen Auftragserteilung wird zwar beibehalten, durch die Zuordnung von Stabsstellen zu den Instanzen soll aber gleichzeitig eine stärkere Spezialisierung der Leitung erreicht und so eine fachliche Überforderung des Vorgesetzten in speziellen Fragen vermieden werden. Dabei sind die Stäbe als Leitungshilfsstellen gegenüber den Linienstellen nicht weisungsbefugt (vgl. auch die entsprechende Kennzeichnung der Stabsstelle im Abschnitt 4.3.1.3). Bei Stäben auf mehreren Hierarchieebenen ist es allerdings möglich, den Stäben der höheren Instanzen ein funktionales (und unter Umständen sogar disziplinarisches) Weisungsrecht gegenüber den Stäben nachgeordneter Instanzen einzuräumen. Denkbar ist beispielsweise, dass ein Zentralstab der Unternehmensleitung den Abteilungsstäben Weisungen erteilt. Dadurch entsteht parallel zur Hierarchie der Linienstellen ein hierarchisch strukturiertes Subsystem, die **Stabhierarchie** oder **Stabsorganisation**. Eine ausführliche Darstellung der einzelnen Ausprägungen der Stabhierarchie findet sich bei *Grochla* (vgl. *Grochla, E.* 1983 S. 182 ff.). Die Vor- und Nachteile des Stabliniensystems sind in der Abbildung 4-22 dargestellt.

Kennzeichnend für das **Matrixsystem** ist die Aufteilung der Leitungsfunktionen, das heißt, eine untergeordnete Stelle (**Matrixschnittstelle**) erhält von zwei übergeordneten Leitungsstellen (**Matrixstellen**) Anweisungen (vgl. Abbildung 4-21). Es handelt sich also um eine besondere Form des Mehrliniensystems. Häufig ist die eine Leitungsstelle **funktionsorientiert** (zum Beispiel Produktion, Vertrieb, Controlling)

Abb. 4-22

## Vor- und Nachteile des Stabliniensystems

Stabliniensystem	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ einfaches Leitungssystem mit eindeutigen Kommunikations- und Weisungswegen</li> <li>▶ Spezialisierung der Leitung durch die Zuordnung von Stäben; dadurch fachliche und quantitative Entlastung der Instanzen und erhöhte Koordinationsfähigkeit</li> <li>▶ besserer Informationsstand der Leitungsstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ allgemeine Nachteile von Stabsstellen, insbesondere informationelle Macht, nicht formalisierte funktionale Autorität, fehlende Akzeptanz (vgl. Abschnitt 4.3.1.3)</li> <li>▶ allgemeine Nachteile des Einliniensystems (vgl. Abbildung 4-19)</li> <li>▶ problematische Unterstellung von Stäben unter die Linie und von nachgeordneten Stabsstellen unter vorgesetzte Stabsstellen im Falle einer Stabhierarchie</li> </ul>

und die andere Leitungsstelle **objektorientiert** (zum Beispiel Produkt- oder Regionalmanager). Sämtliche Matrixstellen sind direkt der obersten Instanz unterstellt, die als **Matrixleitung** bezeichnet wird. Vorrangige Aufgaben der Matrixleitung sind die Koordination der Matrixstellen und die Schlichtung im Konfliktfall. Insbesondere in der Überschneidung der Kommunikations- und Weisungswege liegt die besondere Problematik des Matrixsystems. Vorteilhaft sind hingegen die verkürzten Kommunikationsbeziehungen, vor allem bei der Lösung von komplexen Problemen (vgl. Abbildung 4-23).

Die vier oben beschriebenen Organisationstypen gehen von formalen Leitungsbeziehungen zwischen verschiedenen Stellen aus. Nun können Entscheidungsbefug-

Gruppenorientierte  
Leitungsbeziehungen

Abb. 4-23

## Vor- und Nachteile des Matrixsystems

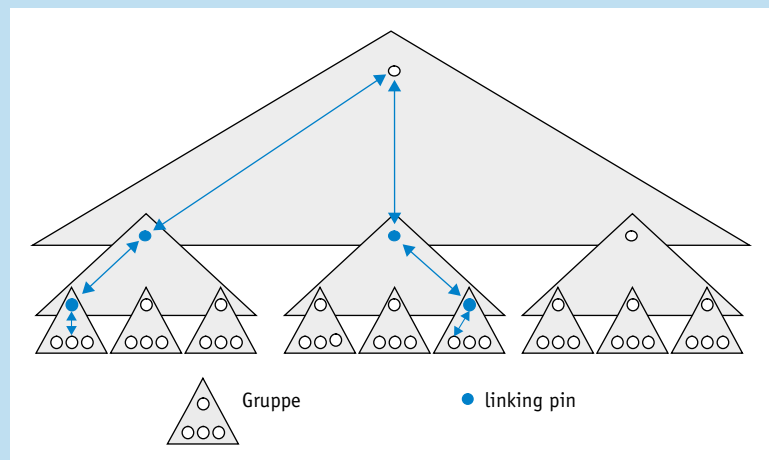
Matrixsystem	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entlastung der Leitungsspitze</li> <li>▶ direkte Kommunikations- und Weisungswege mit der Möglichkeit der mehrdimensionalen Koordination</li> <li>▶ Nutzung von Spezialisierungsvorteilen</li> <li>▶ produktive Konflikte fördern die Problembewältigung; ständiger Anreiz der Leitungsstellen zur Teamarbeit</li> <li>▶ kaum ausgeprägtes Hierarchiedenken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ keine einheitliche Leitung</li> <li>▶ großer Bedarf an Führungskräften</li> <li>▶ umfangreicher Kommunikations- und Abstimmungsbedarf; dadurch Zeitverlust</li> <li>▶ Gefahr von Kompetenzkonflikten und zu vieler Kompromisse</li> <li>▶ Zwang zur Kompetenzregelung an den Schnittstellen der Matrix; Gefahr der Überorganisation und Bürokratisierung</li> <li>▶ hohe Anforderungen an die Kooperations- und Teamfähigkeit der Dimensionsleiter</li> </ul>

**Überlappende Gruppen**

nisse nicht nur an Einzelpersonen, sondern auch an Gruppen delegiert werden, die durch formale Kommunikations- und Weisungswege miteinander verbunden sind. Durch diesen Wandel von Singular- zu Pluralinstanzen entstehen **teamorientierte Leitungsstrukturen** (vgl. *Grochla, E.* 1983 S. 214 ff.).

Ein in der Literatur häufig zitiertes Modell ist der Ansatz des amerikanischen Psychologen und Soziologen *Rensis Likert*, der mit seinem Modell aufzeigen will, dass nicht die Zufriedenheit, sondern die Motivation der Mitarbeiter ausschlaggebend für den langfristigen Unternehmenserfolg ist (vgl. *Likert, R.* 1975 S. 184 ff., *Gomez, P./ Zimmermann, T.* 1999 S. 93 ff.). Im Mittelpunkt seines **Systems sich überlappender Gruppen** steht der Teamgedanke. Die gesamte Organisation eines Unternehmens wird als ein Team von Gruppen interpretiert, die durch sogenannte »linking pins« (Bindeglieder) sowohl vertikal als auch horizontal miteinander verbunden sind. Alle Mitarbeiter einer Abteilung bilden zusammen mit ihrem Vorgesetzten eine Gruppe, wobei der Gruppenleiter auf der nächsthöheren Hierarchieebene einfaches Mitglied der übergeordneten Gruppe ist. Der Vorgesetzte wird damit zum Bindeglied zwischen zwei Gruppen unterschiedlicher Hierarchiezugehörigkeit und verliert so seine traditionelle Vorgesetztenrolle. Er hat für den Informationsaustausch innerhalb seiner Gruppe zu sorgen und die Gruppe auf der übergeordneten Hierarchieebene zu vertreten. Die Abbildung 4-24 zeigt dieses System in einer schematischen Darstellung.

Jede Gruppe verfolgt ein gemeinsames Gruppenziel, für dessen Erreichung die Gruppenmitglieder auch gemeinsam verantwortlich sind. Alle Vorgänge, die zur Zielerreichung notwendig sind, wie beispielsweise die Aufstellung von Regeln der Zusammenarbeit, die Entscheidung über die anzuwendenden Arbeitsverfahren oder die Festlegung von Kontrollen, werden gemeinsam beschlossen. Die Entscheidungs-

**Abb. 4-24**
**Likerts System sich überlappender Gruppen**


findung in *Likerts* Modell erfolgt grundsätzlich kollektiv durch alle Gruppenmitglieder. Der Führungsstil ist partizipativ. Es werden nur Lösungen gesucht und umgesetzt, die im Interesse der Gruppenmitglieder liegen. Durch die gemeinsamen Ziele und die kollektiven Entscheidungsprozesse sollen die Motivation zu einer ständigen Zusammenarbeit gestärkt und die Identifikation mit der Gruppe unterstützt werden. Der Gruppenleiter besitzt jedoch besondere Entscheidungsrechte: Er kann sich über Entscheidungen der Gruppe hinwegsetzen, wenn er sie für falsch hält, und er kann selbstständig entscheiden, falls sich die Gruppe nicht einigen kann. In der Erweiterung seines Modells sieht *Likert* auch horizontale Überlappungen vor, um die Arbeitsgruppen einer Ebene besser koordinieren zu können.

Die Zielsetzung des Modells sich überlappender Gruppen als Alternative zur Liniorganisation ist zum einen die Abflachung der Hierarchie und zum anderen die Bildung von polyzentrischen vertikalen und horizontalen **Netzwerken**, die allerdings nach wie vor in einer hierarchischen Beziehung zueinander stehen. Insgesamt sollen auf diese Weise die Kommunikationsbeziehungen und der Wissenstransfer in der Organisation intensiviert, das Verantwortungsbewusstsein der Gruppenmitglieder gestärkt und eine effizientere Zusammenarbeit aller Gruppen gewährleistet werden. Kritisch an *Likerts* Konzept ist zum einen die Position des Gruppenleiters zu sehen, der seine Funktion als linking pin zur Manipulation der Informationen nutzen und somit eine systemseitig nicht gewollte Machtposition aufbauen kann. Zum anderen setzt die Mehrfachmitgliedschaft der linking pins in verschiedenen Gruppen eine hohe Führungs- und Koordinationsfähigkeit voraus und überschätzt möglicherweise den Faktor Motivation.

#### 4.5.3.2 Einsatz formaler Koordinationsinstrumente

Das Leitungssystem bildet die Grundlage für die Bewältigung der zwischen den einzelnen Organisationseinheiten bestehenden Interdependenzen und Schnittstellen. Der gezielte Einsatz von geeigneten formalen Koordinationsinstrumenten im Rahmen des Leitungssystems trägt mit zu einer effektiven und effizienten Abstimmung der interdependenten Aktivitäten bei. Die folgenden **formalen Koordinationsinstrumente** lassen sich unterscheiden (vgl. *Kieser, A./Walgenbach, P.* 2010 S.100 ff., *Schanz, G.* 1994 S. 71 ff., *Staehle, W.H.* 1999 S. 755 ff.):

- ▶ Koordination durch persönliche Weisungen,
- ▶ Koordination durch Selbstabstimmung,
- ▶ Koordination durch Standardisierung und
- ▶ Koordination durch organisationsinterne Märkte.

Die **Koordination durch persönliche Weisungen** ist durch einen **vertikalen (hierarchischen) Kommunikationsfluss** gekennzeichnet (hierarchische Koordination, coordination by hierarchy). Die Voraussetzung sind formale Über- und Unterordnungsbeziehungen zwischen den Organisationseinheiten, die durch das Leitungssystem festgelegt werden (vgl. Abschnitt 4.5.3.1). Als Vorauskoordination werden Entscheidungen der Organisationsspitze durch Weisungen an die nächste Ebene weitergegeben. Für diese zweite Ebene bilden die übergeordneten Entscheidungen Prämissen für eine weitere Konkretisierung in Form von Weisungen an die dritte

---

Persönliche Weisungen

Ebene. Der Prozess wird so lange fortgesetzt, bis die Ausführungsebene erreicht ist. Wenn im Arbeitsablauf Störungen auftreten, die nicht von der betreffenden Ebene beseitigt werden können, erhält die vorgesetzte Instanz entsprechende Informationen. Im Zuge der Feed-back-Koordination trifft der Vorgesetzte dann eine Entscheidung über die erforderlichen Maßnahmen und gibt Weisungen an die nachgeordneten Stellen.

Die Koordination durch persönliche Weisungen bringt Vor- und Nachteile mit sich: Sie führt einerseits zu einer starken Beanspruchung der Instanzen und der »Dienstwege«. Die Folge sind unter Umständen Koordinationsmängel durch die Überlastung der vertikalen Kommunikationskanäle. Andererseits ist dieses Koordinationsinstrument leicht zu gestalten, weil lediglich die Entscheidungskompetenzen vorzugeben sind, während die Inhalte von einzelnen Koordinationsentscheidungen nicht näher definiert zu werden brauchen. Dadurch ist die Koordination durch persönliche Weisungen sehr flexibel. Sie verlangt aber von den Entscheidungsträgern eine entsprechend hohe Qualifikation, um jederzeit die erforderlichen Entscheidungen treffen zu können.

In der Praxis verlässt sich kaum eine Organisation ausschließlich auf persönliche Weisungen als Koordinationsinstrument. Vielmehr werden zusätzliche Mechanismen eingesetzt, um die beschriebenen Nachteile zu vermeiden.

Die **Selbstabstimmung** (Selbstkoordination, self coordination) ist das historisch älteste und einfachste Instrument zur Koordination von arbeitsteiligen Aktivitäten. Sie beruht ebenfalls auf einer unmittelbaren persönlichen Kommunikation zwischen den Organisationsmitgliedern, wobei der **Kommunikationsfluss horizontal (nicht hierarchisch)** verläuft. Die Abstimmung erfolgt ohne weitere Aufforderung und insbesondere ohne Einschaltung eines Vorgesetzten. Die Abstimmungsentscheidungen sind Gruppenentscheidungen, an denen alle von dem Entscheidungsproblem betroffenen Mitarbeiter beteiligt sind. Auf Koordinationsaufgaben spezialisierte Personen (Führungskräfte) gibt es nicht. Die Unternehmensführung besteht in diesem Gedankenmodell aus allen Mitgliedern der Organisation (Mitgliederversammlung als oberste Instanz). Neben einer Entlastung der vertikalen Kommunikationswege kann die Selbstabstimmung auch die Motivation der Organisationsmitglieder erhöhen.

Sehr kleine, nur wenige Mitglieder zählende Organisationen können auf diese Weise vielleicht ihren Koordinationsbedarf decken. In der betrieblichen Realität scheitert dieses Modell aber in aller Regel an der Organisationsgröße sowie an Zeit- und Qualifikationsrestriktionen. Die Organisationsmitglieder müssten in einem System reiner Selbstkoordination so viele Entscheidungsaufgaben wahrnehmen, dass sie unter Umständen nicht mehr zu ihren Ausführungsaufgaben kämen. Außerdem würden kaum alle Mitglieder gleichermaßen die erforderliche Qualifikation für Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben aufweisen. Trotzdem werden die einzelnen Aktivitäten in jeder Organisation zumindest teilweise durch Selbstabstimmung koordiniert. Dieses Vorgehen ermöglicht eine direkte Kommunikation zwischen den von einem bestimmten Problem betroffenen Organisationseinheiten und entlastet die Führungskräfte. Die Arbeitsgruppen in der Fertigung sind ein Beispiel für die institutionalisierte Selbstabstimmung innerhalb eines abgegrenzten Bereiches.

#### Selbstabstimmung

Die **Koordination durch Standardisierung** ist der historisch jüngste und in sich weiter differenzierte Koordinationsmechanismus. Er beruht im Gegensatz zu den beiden oben dargestellten Instrumenten nicht auf Personen, sondern auf bestimmten Verhaltensvorschriften, deren Urheber nicht unmittelbar identifiziert werden können. Dieses Koordinationsinstrument, zu denen **Programme** und **Pläne** gehören, kann deshalb als unpersönlich oder technokratisch bezeichnet werden. Durch seine Ausrichtung auf zukünftige Handlungen kann es nur zur Vorauskoordination eingesetzt werden.

**Programme** enthalten Handlungsmuster, die verbindlich festlegen, in welcher Art und Weise bestimmte Aktivitäten auszuführen sind. Sie können mündlich oder schriftlich vorgegeben werden, wobei komplexe oder mehrere Stellen umfassende Programme in der Regel schriftlich in Form von **Verfahrensrichtlinien** oder **Handbüchern** fixiert werden. Programme beinhalten also generelle Vorschriften, die den Koordinationsaufwand durch persönliche Weisungen oder durch Selbstabstimmung reduzieren. Die Vorgesetzten werden dadurch unmittelbar entlastet. Allerdings ist die Formulierung von Programmen nur dann sinnvoll, wenn die zu erfüllenden Aufgaben einen hohen Grad an Gleichartigkeit aufweisen und sich häufig wiederholen. Dies ist in der Regel nur unter statischen Umfeldbedingungen der Fall.

Genau hier liegt aber die besondere Problematik von Programmen als Koordinationsinstrument: Das Umfeld jeder Organisation ändert sich im Zeitablauf. Dadurch können sich neue, bisher unbekannte Problemstellungen ergeben, für die keine Programme verfügbar sind. Insofern sind die Programme entweder anzupassen oder durch den Einsatz von anderen Instrumenten zu ergänzen. Eine Möglichkeit, die Koordination durch Programme anpassungsfähiger zu machen, sind flexible Programme. Im Gegensatz zu **starren Programmen**, die nur eine feste Abfolge von Aktivitäten angeben, enthalten **flexible Programme** konditionale Verzweigungen, die in Abhängigkeit von den Umfeldbedingungen zu wählen sind. Programme, die aufgrund von veränderten Anforderungen nicht mehr benötigt werden, können außer Kraft gesetzt werden.

**Pläne** enthalten verbindliche Zielvorgaben und Umsetzungsschritte für eine bestimmte Periode, den Planungszeitraum. Diese Vorgaben und Maßnahmen werden nach einem festgelegten Verfahren im Rahmen eines institutionalisierten Planungsprozesses erarbeitet. Insofern können Programme, beispielsweise Planungshandbücher, die Grundlage für die Erarbeitung von Plänen sein. Die Koordination durch Pläne macht nachträgliche Vergleiche von Plan- und Istwerten erforderlich. Im Rahmen der **Kontrolle** werden Abweichungen festgestellt, analysiert und in Steuerungsmaßnahmen umgesetzt. Nur durch Planung **und** Kontrolle können Pläne ihren Koordinationszweck erfüllen.

Analog zu den mit Programmen verbundenen Problemen hängt auch die Koordinationswirkung von Plänen davon ab, wie zuverlässig die zukünftigen Entwicklungen prognostiziert werden können. Die Prognosegenauigkeit nimmt aber mit einer zunehmenden Länge des Prognosezeitraums und einer steigenden Veränderungshäufigkeit der internen und externen Situation der Organisation ab. In dynamischen Umwelten sind Störungen demnach unvermeidlich. Somit ist eine ergänzende Feedback-Koordination durch persönliche Weisungen oder durch Maßnahmen der Selbstabstimmung in jedem Fall erforderlich.

---

#### Standardisierung

---

#### Programme

---

#### Pläne

### Formalisierung

Werden die in Plänen und Programmen enthaltenen Regeln, Verfahren und Anweisungen schriftlich festgehalten, spricht man von **Formalisierung**. Sie ist ein typisches Merkmal der Bürokratisierung von Organisationen. Nach *Pugh et al.* (*Pugh, D. S. et al. 1968 S. 65 ff.*) lassen sich **drei Teilbereiche der Formalisierung** unterscheiden:

#### Teilbereich 1: Strukturformalisierung

Die Strukturformalisierung umfasst das schriftliche Fixieren von organisatorischen Regeln vor allem in Form von Organigrammen, Stellenbeschreibungen und Richtlinien (vgl. Abschnitt 8.2.5.2):

- ▶ **Organigramme**, wie beispielsweise dasjenige der *Speedy GmbH* (vgl. Abbildung 1-4), zeigen bildhaft die Spezialisierung der Organisationseinheiten nach Funktionen, Produkten, Regionen usw., die Zusammenfassung von Stellen zu Abteilungen und Bereichen, die Rangordnung der verschiedenen Instanzen sowie die Zuordnung von Stabsstellen und institutionalisierten Gremien. Die Organigramme sind damit eine wichtige Informationsquelle über vorhandene oder geplante organisatorische Lösungen.
- ▶ **Stellenbeschreibungen** werden auch als Arbeitsplatz-, Tätigkeits-, Aufgaben- oder Positionsbeschreibungen bezeichnet. Sie sind innerbetrieblich verbindliche Dokumente und fixieren den Aufgaben- und Verantwortungsbereich sowie den Umfang der Leitungskompetenzen, nennen die über- und nachgeordneten Stellen und enthalten genaue Aussagen über die einzelnen Rechte und Pflichten des Stelleninhabers. Darüber hinaus können sie die gewünschten Anforderungen an den Stelleninhaber beinhalten (im Kapitel 9 findet sich als Beispiel die Stellenbeschreibung eines Organisators). Die Stellenbeschreibungen erfordern eine ständige Aktualisierung ihrer Inhalte (mindestens alle zwei Jahre), da sie andernfalls schon nach wenigen Jahren überholt sind. Der zunehmende Zwang zur Anpassung der Stellenbeschreibungen an die sich rasch wandelnden Umstände und die vermehrte Delegation von Aufgaben an Arbeitsgruppen, die ihre Aufgabenverteilung selbst vornehmen und bei Bedarf auch anpassen, hat dazu geführt, dass die Bedeutung der Stellenbeschreibung in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen ist (vgl. *Schmidt, G. 2009 S. 380 f.*).
- ▶ **Richtlinien** sind schriftlich fixierte Programme und regeln bestimmte Aktivitätsfolgen. Ein Beispiel sind Verfahrensrichtlinien für Investitionsanträge, die festhalten, für welche Investitionsarten ein Antrag zu formulieren ist, welche Sachverhalte in diesem Antrag dargestellt werden müssen und wie die Beschlussfassung über den Antrag zu erfolgen hat.

#### Teilbereich 2: Informationsflussformalisierung

Das Ausmaß der auf den Einzelfall bezogenen schriftlichen Weisungen (Dienstanweisungen, Mitteilungen, Protokolle, Aktennotizen) kennzeichnet den Grad der Formalisierung des Informationsflusses. *Max Weber* hat diesen Aspekt als Aktenmäßigkeit bezeichnet (vgl. Abschnitt 2.2.1). Dabei handelt es sich nicht um generelle organisatorische Regelungen, wie sie in Programmen erfolgen, sondern um einzelfallspezifische Weisungen einer Instanz.

### Instrumente der Strukturformalisierung



### Teilbereich 3: Leistungsdokumentation

Unter der Leistungsdokumentation sind alle Regelungen zu verstehen, die eine schriftliche Leistungserfassung und -beurteilung vorschreiben. Zu den dabei angewendeten Instrumenten gehören zum Beispiel Personalbeurteilungsbögen, Arbeits- und Lohnzettel in der Produktion, Arbeitszeitkarten in Verbindung mit Zeiterfassungsgeräten oder Fragebögen für periodische Mitarbeitergespräche.

Die **Formalisierung** ist ein Instrument, mit dem sich das Verhalten der Organisationsmitglieder besser steuern und kontrollieren lässt. Die Festlegung von Aufgaben- und Kompetenzbereichen wird transparenter. Interdependenzen und Schnittstellen lassen sich effizienter bewältigen. Das schriftliche Festhalten von Arbeitsvorgängen erleichtert außerdem einen Wechsel der Stelleninhaber. Durch das Aufdecken von Doppelarbeiten sowie Aufgaben- und Kompetenzüberschneidungen werden Rationalisierungspotenziale erschlossen.

Die Formalisierung kann jedoch durch die schriftliche Erfassung und laufende Aktualisierung der Regelungen erhebliche Kosten verursachen. Mit der Bürokratisierung entsteht außerdem die Gefahr der Überorganisation. Zu starre Regelungen verhindern oftmals eine schnelle Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen. Die in der Praxis mit der Formalisierung von Vorgängen häufig verbundene »Papierflut« wirkt sich negativ auf die Motivation der Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem Handeln aus. Insofern ist darauf zu achten, dass der Grad der Formalisierung den situativen Rahmenbedingungen gerecht wird. Grundsätzlich gilt: Je planbarer und gleichförmiger Arbeitsabläufe sind, desto zweckmäßiger ist ihre Formalisierung. Bezogen auf die Organisationshierarchie bedeutet dies, dass das Ausmaß der Formalisierung mit aufsteigender Hierarchie abnimmt (vgl. hierzu auch die Ausführungen zum Substitutionsprinzip der Organisation im Abschnitt 1.2.3).

Schließlich kann die Abstimmung der einzelnen Organisationseinheiten auch mit Hilfe von **organisationsinternen Märkten** erfolgen. Dabei ist der Markt grundsätzlich »... ein Koordinationssystem, das Angebot und Nachfrage aufeinander abstimmt, ohne dass Anbieter und Nachfrager gleiche oder ähnliche Ziele verfolgen müssen« (Kieser, A./Walgenbach, P. 2010 S. 114 f.). Organisationsinterne Märkte nutzen die Koordinations- und Anreizeffekte von externen Märkten, um die Effizienz der Leistungserstellung zu steigern. Allerdings sind die internen Marktpartner – im Gegensatz zu externen Märkten – durch die bestehenden Arbeits- und Gesellschaftsverträge in ihrer Entscheidungs- und Handlungsautonomie eingeschränkt. So werden bestimmte Leistungsmerkmale (zum Beispiel Qualitätsanforderungen) und Konditionen (zum Beispiel Verrechnungspreise) organisationsintern vorgegeben. Allerdings können die beteiligten Organisationseinheiten zum Beispiel als Profit- oder Investment-Center über den Einsatz ihrer Ressourcen mehr oder weniger eigenständig entscheiden (zu den verschiedenen Center-Konzepten vgl. Abschnitt 5.3.2).

Die besondere Problematik der Koordination durch interne Märkte liegt auf der einen Seite vor allem in der Bestimmung der Koordinationsmechanismen, wie beispielsweise der »richtigen« Verrechnungspreise, der Gefahr eines zu starken Einflusses der zentralen Unternehmensplanung auf die Aktivitäten der internen Anbieter und Nachfrager und der eingeschränkten Flexibilität der Marktpartner. Auf der ande-

---

Vor- und Nachteile  
der Formalisierung

---

Organisationsinterne  
Märkte

ren Seite können reale oder fiktive organisationsinterne Märkte mit dazu beitragen, das unternehmerische Denken und Handeln in den dezentralen Geschäftseinheiten zu fördern und die dort verfügbaren Ressourcen effizienter einzusetzen (vgl. *Kieser, A./Walgenbach, P.* 2010 S. 114 ff.).

#### **Fallbeispiel**    **Interne Märkte als Leistungsanreiz**

»» Ein Beispiel für organisationsinterne Märkte ist in diversifizierten Unternehmen häufig der **Markt für bestimmte Vorprodukte**. So kann bei einem Automobilhersteller, der auch Getriebe fertigt, das Endmontagewerk dazu verpflichtet sein, die Getriebe »im eigenen Haus« zu beziehen. Trotzdem wird eine interne Marktsituation mit Kunden-Lieferanten-Beziehungen simuliert, um durch die Fiktion eines Marktes, wie beispielsweise die Bewertung der Getriebe zu Marktpreisen, einen Kosten- und Leistungsdruck auf den internen Anbieter auszuüben. Auf diese Weise sollen der Ressourceneinsatz optimiert und/oder der Leistungsstandard verbessert werden. ««

### 4.5.4 Informale Beziehungen

#### 4.5.4.1 Arten informaler Beziehungen

Sowohl die Leitungsbeziehungen als auch die personenorientierten und technokratischen Koordinationsinstrumente beruhen auf formalen, »offiziellen« organisatorischen Regelungen. Sie werden bewusst und personenunabhängig gestaltet und dienen dazu, das Verhalten der Organisationsmitglieder auf die Organisationsziele hin auszurichten. Daneben gibt es Beziehungen, die kein Bestandteil der formalen Organisationsstruktur sind und nicht oder nur zu einem geringen Teil auf organisatorischen Regeln beruhen. Derartige Erscheinungen werden als **informale Beziehungen** (von einigen Autoren auch als »informelle« Beziehungen) bezeichnet.

Informale Beziehungen beruhen auf den **persönlichen Zielen, Wünschen, Einstellungen und Verhaltensmustern der Organisationsmitglieder**. Sie sind nicht Gegenstand einer geplanten organisatorischen Gestaltung und ergänzen die formalen Regelungen oder ersetzen sie sogar teilweise. Weder die Organisationstheorie noch die organisatorische Praxis können die informalen Aspekte einer Organisation unberücksichtigt lassen, denn schließlich sind die Menschen und ihr Verhalten für die Effizienz einer Organisation von größter Bedeutung.

Die folgenden **Erscheinungsformen informaler Beziehungen** werden näher betrachtet:

- informale Kommunikation,
- informale Gruppen,
- informale Führer,
- informale Normen und
- sozialer Status.

Unter den Begriff der **informalen Kommunikation** fällt die Weitergabe von solchen Informationen, die nichts mit dem betrieblichen Leistungsprozess zu tun haben (zum Beispiel Gespräche über persönliche Belange) oder die Weitergabe von geschäft-

Kennzeichen informaler  
Beziehungen

Informale Kommunikation

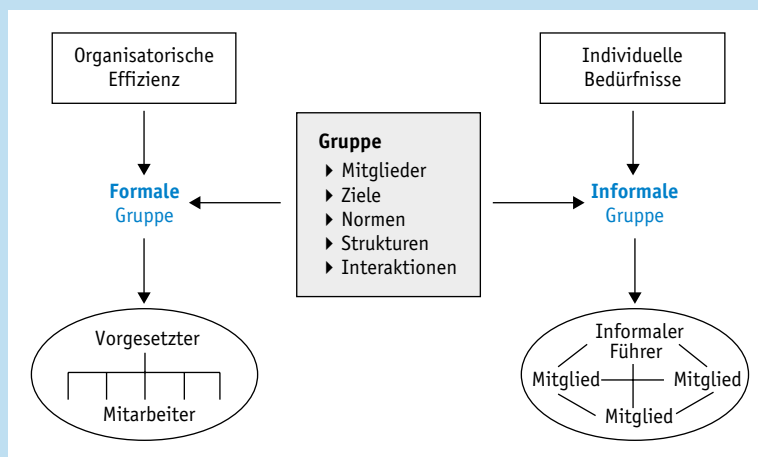
lichen Informationen über den sogenannten »kleinen Dienstweg«, das heißt außerhalb der formalen Kommunikationswege. Die Voraussetzung für das Funktionieren des kleinen Dienstwegs sind in der Regel enge persönliche Beziehungen zwischen den betreffenden Organisationsmitgliedern und/oder gleichlaufende Interessen. Die Bedeutung von derartigen informalen Netzwerken wird vielfach unterschätzt, vermutlich deshalb, weil sie in keinem Organisationsschaubild erfasst werden. Dabei können gerade in informalen Kommunikationsnetzen Dinge außerordentlich schnell vorangebracht werden, die auf den formalen Informationswegen viel Zeit beanspruchen würden. Allerdings können sie aber auch dazu benutzt werden, den Informationsfluss zu stören und die Entscheidungsgeschwindigkeit erheblich zu verlangsamen (vgl. Schanz, G. 1994 S. 36 f.).

**Informale Gruppen** sind im Gegensatz zu den gezielt eingerichteten und im Organigramm verzeichneten Gremien (vgl. Abbildung 4-9) nicht geplant und damit kein Bestandteil der formalen Organisationsstruktur. Sie entstehen spontan und sind nicht unmittelbar zu identifizieren. Während bei der Bildung von formalen Gruppen Effizienzüberlegungen der Organisation im Vordergrund stehen, werden informale Gruppen aufgrund der individuellen Bedürfnisse ihrer Mitglieder nach sozialen Kontakten, Nähe, Sicherheit, Anerkennung, Prestige o.Ä. gegründet, die durch die Arbeit selbst und die formalen Strukturen nicht befriedigt werden (vgl. Scherm, E./Pietsch, G. 2007 S.165). An die Stelle eines formalen hierarchischen Verhältnisses zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern treten informale Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern. Dabei können einzelne Organisationsmitglieder mehreren informalen Gruppen gleichzeitig angehören. Innerhalb der informalen Gruppen besteht oft eine ausgeprägte Gruppenkohäsion, die sich positiv auf das Leistungsverhalten der Gruppenmitglieder auswirken kann. In der Abbildung 4-25 findet

### Informale Gruppen

Abb. 4-25

#### Formale und informale Gruppen



---

**Informale Führer**

sich eine vergleichende Betrachtung der Merkmale von formalen und informalen Gruppen (vgl. *Staehe, W. H.* 1999 S. 269 f.).

Diejenigen Personen, die aufgrund ihrer Persönlichkeit und ihrer fachlichen Kompetenz eine anerkannte Autorität in Bezug auf die betriebliche Leistungserstellung und/oder in Bezug auf die persönlichen Beziehungen ausüben, werden als **informale Führer** bezeichnet. Versuchen die informalen Führer, Einfluss auf das betriebliche Geschehen zu nehmen, ohne dafür die erforderliche formale Befugnis zu besitzen, sind Konflikte mit den »Amtsinhabern« vorprogrammiert (vgl. *Grochla, E.* 1983 S. 103 f.).

---

**Informale Normen**

**Informale Normen** geben die Verhaltenserwartungen der Mitglieder einer informalen Gruppe aufgrund ihrer Werte und Einstellungen wieder. Sie regulieren sowohl das Verhalten der Gruppenmitglieder untereinander als auch gegenüber den gruppenexternen Personen und den formal vorgegebenen Normen. Weichen die informalen und die formalen Normen voneinander ab, können Normenkonflikte auftreten.

---

**Sozialer Status**

Jede Organisation besitzt ein Statussystem, das von allgemeinen gesellschaftlichen Werten und organisationsspezifischen Faktoren geprägt ist. Dabei wird der **soziale Status** eines Organisationsmitglieds nicht nur von formalen Kriterien, wie hierarchischem Rang oder Einkommen, sondern auch von informalen Größen, wie Alter, Ausbildung, sozialer Herkunft oder persönlichen Beziehungen, beeinflusst. Der soziale Status ist häufig ein entscheidender Faktor bei der Positionierung eines Gruppenmitglieds in der Gruppe.

---

**Problematik informaler Beziehungen**

Die besondere Problematik von informalen Beziehungen liegt zum einen in ihrer **schlechten Erfassbarkeit**: Im Gegensatz zu den direkt beobachtbaren formalen Aspekten einer Organisation sind die informalen Gesichtspunkte nicht ohne weiteres zu erkennen. Mit Hilfe von sozialwissenschaftlichen Methoden, wie Beobachtung, Interview oder Gruppendiskussion, wird deshalb versucht, eine empirische Basis für die Abbildung der informalen Beziehungen zu schaffen. Dies ist in der Regel jedoch schwierig, weil hierbei stets in die Individualsphäre der Organisationsmitglieder eingedrungen werden muss und die erforderlichen Informationen von den betreffenden Personen gar nicht, unvollständig oder verfälscht zur Verfügung gestellt werden (vgl. Abschnitt 8.2.1 und *Rosenstiel, L. von/Nerdinger, F. W.* 2011 S. 301 ff.).

Zum anderen können sich informale Beziehungen zu einer Art »**Nebenhierarchie**« entwickeln, in der sich die eigentliche Macht konzentriert. Sie sind dann unerwünscht und in ihren Auswirkungen **dysfunktional** für eine Organisation, wenn sie die formalen Regelungen unterlaufen oder sogar außer Kraft setzen. Erfolgt beispielsweise die Informationsweitergabe nicht über die festgelegten Kommunikationswege, können an bestimmten Stellen in der Organisation Informationsdefizite auftreten, die zu Fehlentscheidungen und -handlungen führen. Letztendlich besteht in solchen Fällen die Gefahr, dass die Organisationsziele nicht oder nur eingeschränkt erreicht werden. Allerdings können informale Beziehungen auch **funktional** für eine Organisation sein. Das gilt insbesondere dann, wenn unvorhersehbare Ereignisse eintreten, die in starren formalen Regelungen nicht erfassbar sind. In solchen Fällen erhöhen informale Beziehungen die organisatorische Reaktions- und Anpassungsfähigkeit (vgl. *Schanz, G.* 1994 S. 37 f.).

#### 4.5.4.2 Organisationskultur als Instrument zur Beeinflussung informaler Beziehungen

Mit den informalen Beziehungen sind möglicherweise Organisationsprobleme verbunden. Deshalb ist der Frage nachzugehen, **ob und wie die informalen Aspekte einer Organisation beeinflusst werden können**. Ein Ansatzpunkt zur gezielten Beeinflussung der informalen Beziehungen ist die Gestaltung der Organisationskultur (organizational culture). Der Begriff der »Kultur« geht auf die lateinischen Begriffe »colere« und »cultura« mit der Bedeutung von Pflege und Bebauung des Bodens zurück. Kultur stellt die Gesamtheit der Leistungen und Werke eines Volkes dar und ist in einem weiten Verständnis die gesamte Lebensform im Sinne von Denken, Sprechen und Handeln eines Volkes, einer Gruppe oder einer Person (vgl. *Becker, M.* 2013 S. 153). Bezogen auf Organisationen handelt es sich um eine Thematik, die keineswegs neu ist, wenn man an die in vielen Unternehmen gebräuchliche Rede vom »Stil des Hauses« denkt. Ein breiteres Interesse in Theorie und Praxis fanden die kulturellen Aspekte der Organisation allerdings erst in den achtziger Jahren, als man die Organisationskultur als Erfolgsfaktor »entdeckte« und beispielsweise im 7-S-Modell abbildete (vgl. Abbildung 1-3). Seit diesem »Corporate-Culture-Boom« ist sie ein faszinierendes und zugleich schwer greifbares Phänomen, mit dem sich die Wissenschaft und die Unternehmen in einem zunehmenden Maße auseinandersetzen.

Unter **Organisationskultur** – synonym wird vielfach der Begriff Unternehmenskultur (corporate culture) verwendet – ist die Gesamtheit der im Laufe der Zeit in einer Organisation bewusst oder unbewusst entstandenen und zu einem bestimmten Zeitpunkt wirksamen Wertvorstellungen, Verhaltensvorschriften (Normen), Überzeugungen und Einstellungen zu verstehen.

Die Organisationskultur prägt nach innen das Denken, die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder und bestimmt nach außen die Art und Weise der Interaktion zwischen Organisation und Umwelt. Sie vermittelt Sinn und Richtung und lenkt die Gestaltungskraft eines sozialen Systems auf gemeinsame Ziele. Demzufolge ist sie ein **kollektives Phänomen**, das den »Geist« einer Organisation beschreibt und sie in Charakter und Stil unverwechselbar und von anderen Organisationen unterscheidbar macht (vgl. *Becker, M.* 2013 S. 154, *Bleicher, K.* 2011 S. 222 ff., *Dill, P.* 1987 S. 100, *Greipel, P.* 1988 S. 47 f., *Probst, G. J. B.* 1993 S. 194 ff., *Sackmann, S.* 1983 S. 394 ff., *Schanz, G.* 1994 S. 270 ff., *Schreyögg, G.* 1992 Sp. 1525 ff., *Wunderer, R.* 2011 S. 153 ff.).

Eine nach wie vor große Bedeutung für die Kulturdiskussion in Theorie und Praxis hat die Systematik des amerikanischen Sozialpsychologen und Managementwissenschaftlers *Edgar H. Schein* (vgl. *Schein, E. H.* 1984 S. 3 ff.). Das in der Abbildung 4-26 veranschaulichte Modell umfasst **drei Ebenen der Sichtbarkeit kultureller Phänomene** (vgl. auch *Becker, M.* 2013 S. 155 f., *Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J.* 2013 S. 654 ff.):

- ▶ Die oberste Ebene der **Artefakte**, das heißt der Symbole und Zeichen (artifacts and creations), ist leicht beobachtbar, aber aufgrund ihrer Mehrdeutigkeit zumindest in einer noch unbekannten Kultur interpretationsbedürftig. Sie zeigt sich in der

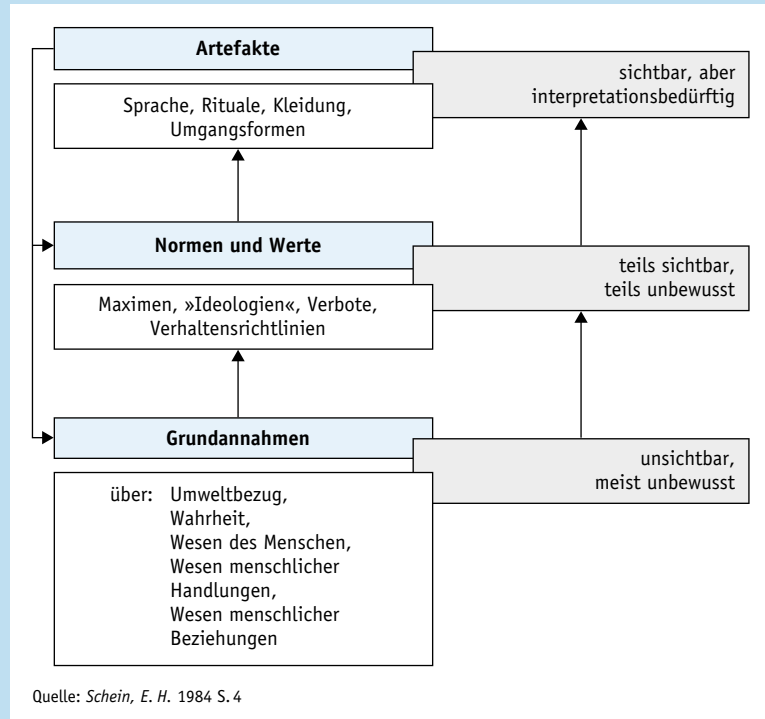
---

Organisationskultur als  
kollektives Phänomen

---

Kulturebenen

Abb. 4-26

**Kulturebenen nach Schein**

Ausgestaltung der Sprache, der Verwendung besonderer Rituale und Umgangsformen und der Wahl der Kleidung der Organisationsmitglieder. Den Artefakten kommt eine besondere Bedeutung zu, wenn es darum geht, die Inhalte der beiden nachgelagerten Ebenen lebendig zu halten und insbesondere an neue Organisationsmitglieder weiterzugeben.

- Die mittlere Ebene der **Normen und Werte** (espoused values) ist demgegenüber nur teilweise beobachtbar und schon größtenteils unbewusst. Sie bildet gewissermaßen ein die Artefakte prägendes Zwischenstadium der Sichtbarkeit und Reflexion. Hierzu gehören bestimmte ungeschriebene Verhaltensrichtlinien, Verbote, Maximen und Ideologien, anhand deren die Organisationsmitglieder »richtiges« von »falschem« Verhalten unterscheiden können. Einige Unternehmen legen ihre Wertvorstellungen und Verhaltensstandards beispielsweise in einer Managementphilosophie oder in einem Leitbild nieder. Allerdings haben diese selten etwas mit der tatsächlichen Unternehmenskultur zu tun und sind meist mehr Wunschvorstellungen als Beschreibungen der Wirklichkeit.
- Demgegenüber sind die **Grundannahmen** (basic assumptions) der unteren Ebene unbewusst und unsichtbar und damit schwer zu identifizieren. Es handelt sich um

## Wirtschaftspraxis

### Die »P & G Values« der Procter & Gamble Company

Ein Beispiel für unternehmensindividuelle, kulturprägende Werte sind die »P & G Values« des 1837 gegründeten Konsumartikelherstellers *Procter & Gamble*, der im Jahr 2017 rund 65 Kernmarken führte (»A Company of Leading Brands«) und weltweit die Nummer Eins der »List of 40 Best Companies for Leaders« war (*Chief Executive Magazine* 2014). Der Umsatz des Unternehmens im Geschäftsjahr 2017 betrug 65,1 Mrd. USD und wurde von rund 95.000 Mitarbeitern erwirtschaftet. Unter der Überschrift »Our Purpose, Values and Principles« hat das Unternehmen fünf Grundwerte formuliert (vgl. Abbildung 4-27):

- ▶ **Leadership:** We are all leaders in our area of responsibility, with a deep commitment to deliver leadership results. We have a clear vision of where we are going. We focus our resources to achieve leadership objectives and strategies. We develop the capability to deliver our strategies and eliminate organizational barriers.
- ▶ **Ownership:** We accept personal accountability to meet the business needs, improve our systems and help others improve their effectiveness. We all act like owners, treating the Company's assets as our own and behaving with the Company's longterm success in mind.
- ▶ **Integrity:** We always try to do the right thing. We are honest and straightforward with each other. We operate within the letter and spirit of the law. We uphold the values and principles of P&G in every action and decision. We are data-based and intellectually honest in advocating proposals, including recognizing risks.

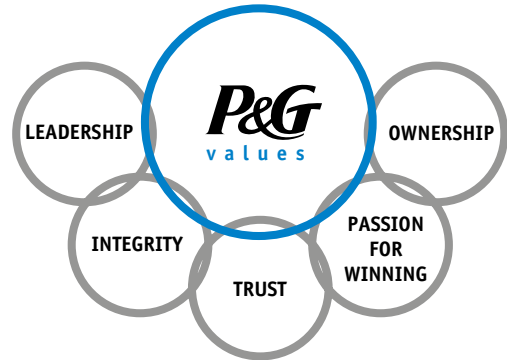


Abb. 4-27: Die »P & G Values«

- ▶ **Passion for Winning:** We are determined to be the best at doing what matters most. We have a healthy dissatisfaction with the status quo. We have a compelling desire to improve and to win in the marketplace.
- ▶ **Trust:** We respect our P&G colleagues, customers, consumers and treat them as we want to be treated. We have confidence in each other's capabilities and intentions. We believe that people work best when there is a foundation of trust.«

Quelle: <https://us.pg.com/policies-and-practices/purposes-values-and-principles/>

die grundlegenden Annahmen, Überzeugungen, Orientierungs- und Vorstellungsmuster (»Weltanschauung«) innerhalb eines Kulturkreises, die den Ausgangspunkt wertorientierter Handlungen darstellen. Sie haben sich in Organisationen oft über Jahrzehnte hinweg entwickelt und werden als selbstverständlich angenommen. Hierzu gehören beispielsweise die Antwort auf die Frage nach der Natur des Menschen (»faul« oder »fleißig«) oder auf die Frage nach der Art der menschlichen Beziehungen (»egalitär« oder »hierarchisch«). Die Grundannahmen bilden einen **Kulturkern**, der die beiden höheren Ebenen der Organisationskultur prägt.

Die »verinnerlichten« **Werte** bewirken eine **Koordination** der Aktivitäten und können die formalen Koordinationsmechanismen zumindest teilweise ersetzen. Dies gilt umso mehr, je stärker die Organisationsmitglieder in ihren Überzeugungen übereinstimmen. Die Organisationskultur führt sozusagen zu einer kollektiven Programmierung menschlichen Denkens. Sie wirkt implizit, also unausgesprochen und unbemerkt. Ihre Inhalte werden im Sozialisationsprozess durch symbolische Vermittlung erworben (vgl. *Becker, M.* 2013 S. 53 f.).

Koordinationswirkung

### Wirtschaftspraxis

#### Werte als Orientierungsmaßstab in der Salzgitter AG

Die Bedeutung von »Werten« als Orientierungsmaßstab, insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, hat auch der Vorstand der *Salzgitter AG* in seinem Vorwort zum Geschäftsbericht des Jahres 2008 hervorgehoben (2017: 8,99 Mrd. Euro Umsatz, 23.000 Beschäftigte):

»Werte sind grundlegende Orientierungsmaßstäbe für menschliches Urteilen und Handeln; abseits von Gewinnmargen und Aktienkursen. Sie strahlen Verlässlichkeit

und Vertrauen aus, in Unternehmen ebenso wie in jeder anderen sozialen Einheit. ... Nun ist es aber überdeutlich, dass es gerade in Zeiten wie diesen, in denen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kritisch sind und in vielen Bereichen Verunsicherung herrscht, wichtig ist, als Unternehmen ein stabiles Fundament an Werten zu besitzen.«

Quelle: *Salzgitter AG* (Hrsg.) 2009 S. 4 ff.

*Peters* und *Waterman* haben die erfolgsfördernde Wirkung einer wirksamen Organisationskultur im Rahmen ihres 7-S-Modells besonders hervorgehoben (vgl. Abbildung 1-3 und *Peters, T.J./Waterman, R.H.* 1991 S. 102 ff.), und auch viele deutsche Unternehmen haben die positiven Kulturwirkungen erkannt, wie stellvertretend für andere das Beispiel der 1912 gegründeten *Fresenius SE & Co. KGaA* zeigt, die sich mit ca. 273.000 Beschäftigten und einem Umsatz von 33,9 Mrd. Euro im Jahr 2017 im Gesundheitssektor betätigt.

Zu den Voraussetzungen für die Wirksamkeit der Organisationskultur gehören eine **Vision** und damit verbundene **Leitbilder, Normen, Symbole, Helden und Rituale**, die von möglichst allen Organisationsmitgliedern akzeptiert werden:

- ▶ Eine **Vision** ist ein bildhaftes, glaubwürdiges und attraktives Bild der zukünftigen Unternehmensentwicklung mit einem szenarischen Charakter, das eine bestimmte Richtung weist, ohne den Rahmen genau und verbindlich festzulegen. Visionen beantworten die Frage: Wo wollen wir langfristig hin? Sie sind in wenige Worte zu fassen und dementsprechend leicht zu kommunizieren. Eine Vision kann insofern mit dem Polarstern oder der Sonne verglichen werden, als sie nicht das Ziel einer Reise ist, aber die Richtung angibt, in die das Denken, Fühlen und Handeln der Organisationsmitglieder gelenkt werden sollen. Die Abbildung 4-28 visualisiert diese Symbolik. Eine Vision resultiert aus den drei Bestandteilen Offenheit (gegenüber dem Zeitgeist und den Bedürfnissen der Menschen), Spontaneität (als Fähigkeit, die Dinge aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten) und Rea-

### Kulturelemente

### Vision

### Wirtschaftspraxis

#### Unternehmenskultur von Fresenius

»Verantwortungsbewusste und nachhaltige Unternehmensführung ist Teil unserer Unternehmenskultur und unseres Geschäftsalltags. Es ist uns wichtig, dass wir unserer rechtlichen und ethischen Verantwortung als

Unternehmen gerecht werden. Nur so werden wir als integrier und verlässlicher Partner im Gesundheitswesen wahrgenommen.«

Quelle: *Fresenius SE & Co. KGaA* (Hrsg.) 2018 S. 69



### Wirtschaftspraxis

#### Orientierung der BASF SE

Das deutsche Chemieunternehmen *BASF SE* mit Sitz in Ludwigshafen am Rhein (2017: 64,5 Mrd. Euro Umsatz, 115.500 Beschäftigte) beschreibt ihren **Unternehmenszweck** wie folgt: »We create chemistry for a sustainable future«. Dabei richtet sich die *BASF* nach **vier strategischen Prinzipien**:

- ▶ Wir schaffen Wert als *ein* Unternehmen.
- ▶ Wir setzen auf Innovationen, um unsere Kunden erfolgreicher zu machen.
- ▶ Wir treiben nachhaltige Lösungen voran.
- ▶ Wir bilden das beste Team.

Die **Unternehmenswerte** (kreativ, offen, verantwortungsvoll und unternehmerisch) werden als entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie gesehen: »Sie sind die Richtschnur für unser Verhalten gegenüber der Gesellschaft, unseren Partnern und untereinander.«

Quelle: *BASF SE* (Hrsg.) 2018 S. 23 f.

### Wirtschaftspraxis

#### Vision der 3M Corporation

Das 1902 gegründete amerikanische Unternehmen *3M* (Minnesota Mining and Manufacturing) umfasst rund 1.000 Produktmarken und ist mit einem Umsatz von 31,7 Mrd. USD und rund 91.500 Beschäftigten (2017) auf den Gebieten Automobil, Marine, Luftfahrt, Elektro, Telekommunikation ebenso tätig wie in den Bereichen Büro, Haushalt, Handwerk und Medizin. Bei seinen Geschäftsaktivitäten folgt das Unternehmen einer **Vision**, die der CEO im Annual Report 2017 wie folgt beschreibt:

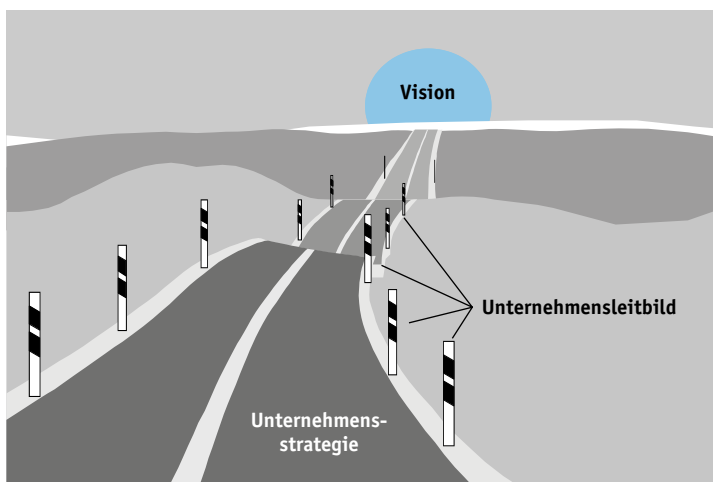
»At 3M, we are united by a vision that is inspirational, aspirational and authentic to who we are. It describes what we strive to do every day:

- ▶ 3M Technology Advancing Every Company.
- ▶ 3M Products Enhancing Every Home.
- ▶ 3M Innovation Inspiring Every Live.«

Quelle: *3M Corp.* (2018) S. 1

Abb. 4-28

#### Zusammenhang von Vision, Leitbild und Strategie



## Wirtschaftspraxis

### Visionen herausragender Unternehmer

Die Bedeutung einer glaubwürdigen und attraktiven **Vision** haben auch viele herausragende Unternehmerpersönlichkeiten der Wirtschaftsgeschichte erkannt. Sie haben mit den von ihnen formulierten Visionen dafür gesorgt, dass sich ihr Unternehmen trotz vielfältiger Veränderungen dauerhaft und erfolgreich auf eine Leitidee konzentrierte:

- ▶ So sah beispielsweise *Gottlieb Daimler* den Hauptzweck seines Unternehmens nicht in der Herstellung und dem Vertrieb von Automobilen, sondern in der Erreichung des Ziels, dass sich die Menschheit schneller und bequemer fortbewegen kann (vgl. *Küttenbaum*, V. 1992 S. 93).
- ▶ *Heinz Nixdorf* vermittelte seinem Unternehmen die Vision, dass die elektronische Datenverarbeitung durch Dezentralisierung an den Menschen anzupassen sei, anstatt den Menschen in das abstrakte und komplizierte System von zentralen Rechnern zu zwingen. Obwohl *Nixdorf* für diese Leitidee am Anfang von der

Konkurrenz belächelt wurde, entwickelte sich aus seinem kleinen Labor für Impulstechnik im Verlauf von 20 Jahren ein Unternehmen, das Mitte der 1980er-Jahre mit konsequent anwenderorientiert konzipierten Problemlösungen und dem unternehmerischen Gespür für kommende Märkte mehr als 5 Mrd. DM umsetzte (vgl. *Henzler*, H. A. 1997 S. 289).

- ▶ Dass eine Vision nicht vieler Worte bedarf und dennoch (oder gerade deshalb) eine große Aussage- und Anziehungskraft besitzen und weit reichende Auswirkungen haben kann, macht die Leitidee von *Henry Ford* deutlich. Dessen prägnante Vision eines »Autos für jedermann« verhalf nicht nur dem Erfolgsmodell *Tin Lizzy* Anfang des letzten Jahrhunderts zu seiner Geburtsstunde, sondern dient noch heute dem drittgrößten Automobilkonzern der Welt als Orientierungshilfe (vgl. *Henzler*, H. A. 1997 S. 291).

litätssinn (als Voraussetzung dafür, die Dinge so zu sehen, wie sie tatsächlich sind). Visionen fördern die Leistungsbereitschaft und geben der Arbeit neuen Sinn. Sie beinhalten eine Grundorientierung für das Handeln von Menschen und besitzen eine erhebliche motivierende Wirkung, wenn sie von den Organisationsmitgliedern akzeptiert werden. Damit sind sie auch ein wichtiges Führungsinstrument (vgl. *Burt*, N. 1994 S. 21 ff., *Hinterhuber*, H. H. 2011 S. 83 ff., *Kieser*, A./*Hegele*, C./*Klimmer*, M. 1998 S. 162 f.). Die folgenden Beispiele aus der Organisationspraxis zeigen, wie Visionen und der strategisch-kulturelle Rahmen konkret aussehen können (*BASF*, *3M*) und welche Grundorientierungen bedeutende Unternehmer (*Gottlieb Daimler*, *Heinz Nixdorf*, *Henry Ford*) hatten.

- ▶ **Leitbilder** (Unternehmensleitbilder, -grundsätze, -leitsätze, -mission) geben den Rahmen für die Unternehmensstrategie vor, die gewissermaßen den »Weg zum Ziel« beschreibt (vgl. Abbildung 4-28). Sie setzen die Vision in allgemeine, idealisierte und damit relativ abstrakte Aussagen über die anzustrebenden Ziele, Werte, Normen und Aktivitäten des Unternehmens um. Hierzu gehört die Einstellung beispielsweise zum Kunden, zur Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen in der Organisation, zum Wettbewerb oder zur Umwelt. Die Leitbilder weisen im Unterschied zu einer Vision einen deutlichen Gegenwartsbezug auf: Wie wollen wir uns verhalten, um unsere Ziele zu erreichen? Damit übernehmen sie als Handlungsrahmen und Verhaltenskodex eine integrierende und steuernde Funktion innerhalb der Organisation – vorausgesetzt, sie werden organisationsweit akzeptiert und bringen nicht nur die Werte und Normen der obersten Hierarchieebene zum Ausdruck (vgl. *Schanz*, G. 1994 S. 304 f., 413 f.). Wie empirische Untersuchungen und die beiden folgenden Beispiele von *Telekom* und *Siemens* zeigen, wächst mit dem schnellen Wandel des gesellschaftlichen Umfelds aus der

#### Leitbilder

Sicht von vielen Unternehmen die Notwendigkeit, Leitbilder (immer wieder neu) zu formulieren und gegebenenfalls anzupassen (vgl. Vahs, D./Leiser, W. 2007 S.28 ff.). Das Personalleitbild des schweizerischen *Kantons Bern* macht die Bedeutung von Leitbildern auch im öffentlichen Sektor deutlich. Schließlich ist dem vierten Beispiel der *Deutsche Bank AG* zu entnehmen, dass Vision und Leitbild in der Praxis nicht immer klar voneinander getrennt werden.

- ▶ Leitbilder finden ihre Konkretisierung zum einen in **formalen Normen** (Verhaltensstandards), die angeben, was von den Organisationsmitgliedern unter bestimmten Umständen an Denk- und Verhaltensweisen erwartet wird (Wertvorstellungen) oder die ein bestimmtes Verhalten konkret vorschreiben (Standards, Rituale). So herrscht beispielsweise in vielen Organisationen Einigkeit darüber, was für »gut« oder »schlecht« zu halten ist und was sich »ziemt« oder als »unschicklich« gilt. Die Bandbreite reicht dabei von Besprechungen oder

Normen

## Wirtschaftspraxis

### Unternehmensgrundsätze, SPIRIT und Unternehmenswerte der Deutsche Telekom AG

Die aus der Vision der *Deutsche Telekom AG* (2017: 74,9 Mrd. Euro Umsatz, 216.000 Beschäftigte) abgeleiteten **Leitbilder** wurden als »Unternehmensgrundsätze der Deutschen Telekom« schriftlich niedergelegt und lauteten wie folgt:

- ▶ **»Unser Auftrag:** Wir fördern technologischen Fortschritt für mehr Lebensqualität in einer offenen Informationsgesellschaft.
- ▶ **Unsere Stärke:** Wir überzeugen unsere Kunden durch innovative Lösungen und individuellen Service.
- ▶ **Unsere Leistung:** Wir leisten als markt- und wettbewerbsorientiertes Unternehmen einen wesentlichen Beitrag zur gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklung.
- ▶ **Unser Anspruch:** Wir setzen uns im nationalen und globalen Wettbewerb mit unserer Innovations- und Leistungskraft als führender Anbieter durch.
- ▶ **Unsere Verantwortung:** Wir alle tragen Verantwortung für den Erfolg unseres Unternehmens.
- ▶ **Unser Versprechen:** Wir nutzen alle Chancen und Potenziale zur kontinuierlichen Wertsteigerung der *Deutschen Telekom*.«

In der Folgezeit fand auch hier eine Modifizierung in Form von sechs »**corporate values**« statt: »Hinter T-Spirit verbirgt sich aber nicht nur der neue Geist, der im Konzern Einzug hält, sondern auch sechs ganz konkrete zentrale Unternehmenswerte, die sich systematisch aus den einzelnen Buchstaben **SPIRIT** ableiten lassen:

- ▶ **Steigerung des Konzernwertes:** Wir steigern den Wert der *Deutschen Telekom* nachhaltig.

- ▶ **Partner für den Kunden:** Wir begeistern unsere Kunden durch exzellente Produkte und Services.
- ▶ **Innovation:** Wir schaffen ein Klima für Innovationen und Spaß an Leistung.
- ▶ **Respekt:** Wir nutzen unsere kulturelle Vielfalt, respektieren und unterstützen uns.
- ▶ **Integrität:** Wir kommunizieren offen und ehrlich und halten, was wir versprechen.
- ▶ **Top Exzellenz:** Wir denken und handeln entschlossen, wollen mit den richtigen Menschen am richtigen Platz ständig effizienter werden, belohnen Leistung und sanktionieren Fehlverhalten konsequent.«

Inzwischen wurde auch SPIRIT abgelöst. – Heute gelten die »**Unternehmenswerte der Telekom**«, die der dynamischen Entwicklung der Informations- und Wissensgesellschaft entsprechen sollen. Sie beinhalten fünf Leitlinien, die als Basis für die Zusammenarbeit mit den Kunden, den Anteilseignern und der Öffentlichkeit dienen:

- ▶ Kunden begeistern und Dinge einfacher machen
- ▶ Integrität und Wertschätzung leben
- ▶ Offen zur Entscheidung – geschlossen umsetzen
- ▶ An die Spitze! Leistung anerkennen – Chancen bieten
- ▶ Ich bin die *Telekom* – auf mich ist Verlass.

Inwieweit die Verbindlichkeit und die Akzeptanz der *Telekom*-Kodizes von den fortgesetzten Anpassungen und Veränderungen beeinflusst wurde, kann an dieser Stelle nicht beurteilt werden.

Quellen: *Deutsche Telekom AG* (Hrsg.) 2002b S. 3, <http://www.telekom3.de>, <https://www.telekom.com/> Konzernleitlinien

## Wirtschaftspraxis

### Siemens-Leitbilder im Wandel

Das frühere **Leitbild der Siemens AG** beinhaltete ebenfalls die ganze Bandbreite möglicher Bezugsbereiche von der Kundenorientierung bis zur gesellschaftlichen Verantwortung und »... prägt unser Denken und Handeln. Es ist für uns alle verbindlich. Wir richten unsere Organisation und alle Systeme – insbesondere das Führungssystem – daran aus. Durch unmittelbare Rückkoppelung bei positivem und bei negativem Verhalten sorgen wir für die Umsetzung in der Praxis. Unser Leitbild entfesselt die Kraft, die wir brauchen, um zu gewinnen. Wir leben es täglich vor«. Diese einleitenden Sätze zeigen, welche Bedeutung und welche Wirkungen dem Leitbild zugemessen wurden und werden. Im Folgenden sind die einzelnen Aussagen des Leitbildes im Wortlaut wiedergegeben. Sie sind das Ergebnis einer weltweiten Befragung von mehr als 4.000 Mitarbeitern:

- ▶ **»Der Kunde bestimmt unser Handeln** – Herausragender Kundennutzen ist das oberste Ziel. Unser Erfolg hängt von der Zufriedenheit der Kunden ab. Mit unseren Lösungen erreichen sie ihre Ziele schneller, besser und einfacher.
- ▶ **Unsere Innovationen gestalten die Zukunft** – Mit neuen Ideen schaffen wir für unsere Kunden neue Produkte, neue Dienstleistungen, mehr Nutzen. Wir sind experimentierfreudig und ermutigen phantasievolles Denken. Mit Kreativität und Risikofreude sorgen wir für ein Umfeld, in dem gute Ideen schnell umgesetzt werden können. Dabei fördern wir auch die Ideen anderer.
- ▶ **Erfolgreich wirtschaften heißt: Wir gewinnen durch Gewinn** – Unser Maßstab ist der internationale Wettbewerb. Wir arbeiten ergebnisorientiert und streben nach herausragendem Erfolg und dauerhafter Wertsteigerung. Das sichert uns die nötige Handlungsfreiheit und schafft Vertrauen. Wir ergreifen die Maßnahmen, die für den wirtschaftlichen Erfolg notwendig sind und optimieren sie nach Zeit, Qualität und Kosten.
- ▶ **Spitzenleistungen erreichen wir durch exzellente Führung** – Unsere Führungskräfte setzen klare, ehrgeizige und begeisternde Ziele. Wir wollen uns immer wieder selbst übertreffen, sonst tun es die anderen. Wir führen durch Vertrauen und geben unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen möglichst großen Entscheidungsspielraum. Bei allem, was unsere Führungskräfte tun, handeln sie als Vorbild.
- ▶ **Durch Lernen werden wir immer besser** – Wir messen uns an den Besten der Welt. Jeder von uns arbeitet daran, ständig zu lernen. Wir suchen und geben offenes Feedback und lernen auch aus Fehlern. Schneller als andere erkennen wir neue Chancen und richten Lösungen, Organisation und Verhalten daran aus. Wir schaffen ein internationales Netzwerk von Wissen, in dem jeder gibt und nimmt.

- ▶ **Unsere Zusammenarbeit kennt keine Grenzen** – Wir sind ein globales Unternehmen und nutzen unsere weltweiten Fähigkeiten. Damit werden wir das beste Team im Wettbewerb. Unser Denken und Handeln ist von Verantwortung für das gemeinsame Ziel geprägt. Unsere Zusammenarbeit zeichnet sich aus durch Vertrauen, persönliche Integrität, gegenseitigen Respekt und offene Kommunikation.
- ▶ **Wir tragen gesellschaftliche Verantwortung** – Mit unserem Wissen und unseren Lösungen leisten wir einen Beitrag für eine bessere Welt. Wir bekennen uns zum Umweltschutz. Wir sind ein anerkanntes Mitglied der Gesellschaft in allen Ländern, in denen wir uns unternehmerisch betätigen. Qualifizierung durch Wissen sichert die Zukunft unserer Mitarbeiter. Integrität prägt den Umgang mit unseren Geschäftspartnern, Mitarbeitern, Aktionären und der Öffentlichkeit. Kulturelle Unterschiede bereichern unser Unternehmen.«

Auch die *Siemens AG* straffte im weiteren Verlauf ihr **Leitbild** und fasste es in **fünf Kernaussagen** zusammen, wobei die Inhalte des Jahres 1998 im Wesentlichen beibehalten wurden (im Folgenden werden die Leitsätze vorgestellt, die im Leitbild dann näher ausgeführt wurden):

- ▶ **»Wir machen unsere KUNDEN stark** – und verschaffen ihnen Vorteile im Wettbewerb.
- ▶ Wir treiben **INNOVATIONEN** voran – und gestalten die Zukunft.
- ▶ Wir steigern den Unternehmens-**WERT** – und sichern uns Handlungsfreiheit.
- ▶ Wir fördern unsere **MITARBEITER** – und motivieren zu Spitzenleistungen.
- ▶ Wir tragen gesellschaftliche **VERANTWORTUNG** – und engagieren uns für eine bessere Welt.«

Heute präsentiert *Siemens* anstelle des Leitbildes bzw. der Leitsätze auf der Grundlage der »Vision 2020+« **drei Werte**, welche für alle Mitarbeiter die Basis ihres Handelns bilden sollen:

- ▶ **»Verantwortungsvoll:** Wir verpflichten uns zu ethischem und verantwortungsvollem Handeln.
- ▶ **Exzellent:** Wir erzielen Höchstleistung und exzellente Ergebnisse.
- ▶ **Innovativ:** Wir sind innovativ, um dauerhaft Wert zu schaffen.«

Verglichen mit dem Leitbild der 1990er-Jahre, ist es *Siemens* damit gelungen, die Leitmaximen des Handelns in Form der drei Werte wesentlich kürzer, prägnanter und damit verständlicher zu formulieren.

Quellen: *Siemens AG* (Hrsg.) 1998a, *Siemens AG* (Hrsg.) 2008 S. 6f., [www.siemens.com/eigentuemerkultur](http://www.siemens.com/eigentuemerkultur)

## Wirtschaftspraxis

### Das Personalleitbild des Kantons Bern

Das Personalamt des schweizerischen *Kantons Bern* hat im Dezember 2006 erstmals ein »Personalleitbild« herausgegeben, das die Zusammenarbeit unterstützen und dazu beitragen soll, die gesetzten Ziele zu erreichen. Dieses Leitbild gilt bis heute und findet sich unter der Überschrift »Der Kanton Bern als Arbeitgeber« auf der kantonalen Homepage. Es soll die **Grundlage für das Denken und Handeln** von Vorgesetzten und Mitarbeitenden sein: »Der Regierungsrat richtet sich bei seinen Überlegungen und bei seinem Handeln auf dieses Leitbild aus. Er setzt sich für seine Mitarbeitenden ein und übernimmt ihnen gegenüber Verantwortung. Von seinen Mitarbeitenden und Führungskräften erwartet der Regierungsrat im Gegenzug, dass sie sich bei ihrer Arbeit ebenfalls an diesem Leitbild orientieren und zu dessen Umsetzung im Alltag beitragen.« Entsprechend adressiert das Leitbild **drei Zielgruppen**: Den *Kanton Bern* als Arbeitgeber, die Mitarbeitenden und die Führungskräfte. Es umfasst die folgenden Leitsätze, die im Original jeweils noch weiter konkretisiert werden:

»Darauf legt der *Kanton Bern* als **Arbeitgeber** großen Wert:

- ▶ Die Arbeit für die Gesellschaft ist vielfältig und macht Sinn.
- ▶ Mit einem großen Handlungsspielraum und einer Kultur der Zusammenarbeit können gemeinsam Ziele erreicht werden.

- ▶ Attraktive und zeitgemäße Arbeitsbedingungen machen den Kanton zu einem konkurrenzfähigen Arbeitgeber.
- ▶ Verlässlichkeit und soziale Verantwortung bilden eine Grundlage für alle.
- ▶ Entwicklungsmöglichkeiten und die Berücksichtigung unterschiedlicher Lebenssituationen schaffen Perspektiven.
- ▶ Gesundheit und Ausgeglichenheit bilden die Voraussetzung für gute Leistungen.

Dafür stehen unsere **Mitarbeitenden** ein:

- ▶ Unsere Mitarbeitenden sind engagiert und loyal.
- ▶ Unsere Mitarbeitenden orientieren sich an den Bürgerinnen und Bürgern als Kundschaft.
- ▶ Unsere Mitarbeitenden denken und handeln selbstständig und ergebnisorientiert.
- ▶ Unsere Mitarbeitenden sind offen, eigenverantwortlich und fair.

Das zeichnet unsere **Führungskräfte** aus:

- ▶ Führung ist eine Kernaufgabe.
- ▶ Führungskompetenz ist stetig zu entwickeln.
- ▶ Der Auftrag kann nur mit den Mitarbeitenden erfüllt werden.
- ▶ Eine auf Vertrauen, Zusammenarbeit und Leistung ausgerichtete Kultur bringt Erfolg.«

Quelle: *Kanton Bern* (Hrsg.) 2006

## Wirtschaftspraxis

### Deutsche Bank AG – Vision oder Leitbild?

Demgegenüber hat das im Jahresbericht 2006 der *Deutsche Bank AG* veröffentlichte vergleichsweise knapp gehaltene **Leitbild** eher **visionären Charakter**, was wiederum zeigt, dass die Übergänge in der Organisationspraxis hier oftmals fließend sind:

»Unser Leitbild: Wir wollen der weltweit führende Anbieter von Finanzlösungen für anspruchsvolle Kunden sein und damit nachhaltig Mehrwert für unsere Aktionäre und Mitarbeiter schaffen.«

Offenbar ist dies auch der *Deutsche Bank AG* nicht verborgen geblieben, denn im Jahresbericht 2013 des Geldinstituts findet sich die folgende Vision:

»Wir wollen die führende kundenorientierte globale Universalbank sein.«

Aktuell wird – sicherlich auch aufgrund der allgemeinen Entwicklung im Bankensektor und insbesondere der Geschäftsentwicklung der *Deutsche Bank AG* – das Folgende postuliert: »Unser Leitbild: Was unternehmerische Verantwortung für uns bedeutet.«

Quellen: *Deutsche Bank AG* (Hrsg.) 2007 S. 2, *Deutsche Bank AG* (Hrsg.) 2014 S. 23, [www.db.com/cr/de/strategie/leitbild.htm](http://www.db.com/cr/de/strategie/leitbild.htm)

## Symbole

Betriebsfeiern, die häufig den Charakter von rituellen Handlungen haben und in denen jede Phase des Ablaufs genauen und immer wiederkehrenden Mustern folgt, bis hin zu konkreten und verbindlichen Verhaltensvorschriften (vgl. hierzu die folgenden Beispiele aus der Wirtschaftspraxis).

- ▶ Zum anderen schlagen sich die Leitbilder über bestimmte Normen und Verhaltensstandards hinaus auch in spezifischen **Symbolen** nieder, die nur im Zusammenhang mit den dahinter stehenden Wertvorstellungen verstanden werden können. Beispiele für solche Symbole sind die Kleidung, das Vorhanden- oder Nichtvorhandensein von Statussymbolen, der Kommunikationsstil (bei *HP* zum Beispiel die Anrede mit dem Vornamen, gleichgültig, ob es sich um einen Geschäftsführer oder um einen Sachbearbeiter handelt, oder die sogenannte »Open-Door-Policy«), die Büroraumgestaltung, Slogans, Logos usw. Die Symbole werden von den Organisationsmitgliedern als verbindlich anerkannt. Wer sich nicht anpasst, hat häufig mehr als nur ein Identifikationsproblem.
- ▶ Als weiteres Kulturelement werden in der Literatur **Helden** genannt. Helden sind tatsächliche oder erfundene herausragende Persönlichkeiten, die innerhalb einer Kultur anerkannt werden (sollen). In Organisationen sind es oftmals die Unternehmensgründer oder einzelne Top-Manager, die als Visionäre und innovative Unternehmer im Laufe der Zeit zu Helden hochstilisiert wurden und über die Geschichten (success stories), Sagen oder **Legenden** verbreitet werden. Legenden o. Ä. verstärken und übermitteln strukturelle Kultur Aspekte und tragen zur Legiti-

## Helden

## Wirtschaftspraxis

### Code-of-Conduct der Deutsche Telekom AG

Mit ihrem neuen **Code of Conduct** (Stand Oktober 2018) hat die *Deutsche Telekom AG* einen **Orientierungsrahmen** geschaffen, der nach eigener Aussage »Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Reputation« schaffen und damit den Geschäftserfolg fördern soll: »Für die *Deutsche Telekom* ist er innerer Anspruch und gleichzeitig Versprechen nach außen« und gilt für alle Mitarbeitenden – vom Vorstand bis hin zu Leiharbeitern. Insgesamt umfasst der Code of Conduct der Telekom **sechs Regelungsbereiche**:

- ▶ **»Unternehmensführung«**: Die *Deutsche Telekom* hält alle rechtlichen und gesetzlichen Vorschriften zur Leitung und Überwachung von Unternehmen sowie die international anerkannten Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung ein.
- ▶ **Geschäftsbeziehungen**: Vertrauen und Fairness in geschäftlichen Entscheidungen bestimmen den Umgang mit den Geschäftspartnern der *Deutschen Telekom*. Private Interessen und persönliche Vorteile der Beschäftigten beeinflussen die geschäftlichen Entscheidungen nicht.
- ▶ **Vermeidung von sonstigen Interessenkonflikten**: Die *Deutsche Telekom* erwartet, dass die persönlichen Interessen ihrer Vorstände, Geschäftsführer, Führungskräfte

und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht im Konflikt mit den Interessen der *Deutschen Telekom* stehen.

- ▶ **Private Nutzung von Firmeneigentum**: Die private Nutzung von Firmeneigentum ist nur erlaubt, wenn individualrechtliche, kollektivrechtliche oder betriebliche Regelungen beziehungsweise die betriebliche Praxis dies vorsehen.
- ▶ **Umgang mit Informationen**: ... Datensicherheit, Datenschutz, allgemeine Verschwiegenheit, Insiderinformationen.
- ▶ **Einhaltung der Verhaltensanforderungen**: Die *Deutsche Telekom* erwartet von all ihren Vorständen, Geschäftsführern, Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass sie sich im Sinne des Code of Conduct verhalten.«

Schließlich droht das Unternehmen im Falle von Fehlverhalten mit »schwerwiegenden Folgen« und »konsequenten Sanktionen«. Dies geht soweit, dass sogar ein Hinweisgeberverfahren **»Tell Me!«** eingeführt worden ist, dass der Meldung von Verstößen oder des Verdachts auf Verstöße gegen den Code of Conduct dient.

Quelle: *Deutsche Telekom AG* (2018) S. 2 ff.

## Wirtschaftspraxis

### Der HP-Way

In ihren früheren »Geschäftsgrundsätzen« hatte auch das 1939 gegründete Unternehmen *Hewlett-Packard* (HP) genau festgeschrieben, wie sich die Mitarbeiter in bestimmten Situationen zu verhalten haben (HP-Kennzahlen Ende 2013: weltweit rund 112,3 Mrd. USD Umsatz mit rund 317.500 Beschäftigten). Diese Geschäftsgrundsätze beruhen auf den fünf Grundwerten des Unternehmens.

Zu den **Regelungsbereichen** gehörten das »Verhalten gegenüber HP«, das »Verhalten gegenüber Mitbewerbern«, das »Verhalten gegenüber Kunden« und das »Verhalten gegenüber Lieferanten«. Beispielsweise fanden sich in den Regelungen des Verhaltens gegenüber HP genaue Aussagen über die Begründung externer Arbeitsverhältnisse, Zuwendungen durch Dritte, den Umgang mit vertraulichen Informationen oder den Umgang mit Firmeneigentum. Hinsichtlich des Umgangs mit Firmeneigentum hieß es einleitend: »Jeder Mitarbeiter ist gehalten, im Umgang mit HP-Eigentum Sorgfalt walten zu lassen. Dazu zählt auch der Schutz vor unbefugter Benutzung. Die Verwendung von HP-Eigentum für ungesetzliche und unsachgemäße Zwecke ist strengstens untersagt«. Im Folgenden wurde auf ganz konkrete Fragen und Probleme eingegangen, wie zum Beispiel die Frage, ob HP-Kunden, HP-Lieferanten oder deren Mitarbeitern Geschenke übergeben werden dürfen.

Im Jahr 1999 wurden dann von der damaligen HP-Präsidentin und CEO *Carly Fiorina* aufbauend auf den fünf Grundwerten der Firmengründer *William R. Hewlett* und *Dave Packard* die »Regeln der Garage« formuliert, die bis heute gemeinsam das Fundament der HP-Unternehmenskultur bilden, den sogenannten »HP-Way«. Kern der Kultur bildet die folgende im Jahr 1957 von *Dave Packard* formulierte Aussage: »Zum Erzielen der höchstmöglichen Effizienz und Leistung müssen wir zusammen auf gemeinsame Zielsetzungen hinarbeiten und auf allen Ebenen am

gleichen Strang ziehen«. Die HP-Kultur »lebt« in bestimmten Regelungsbereichen, wie beispielsweise dem »Teamgeist« (Verzicht auf Statussymbole, Open-Door-Policy usw.) oder dem »Respekt und Vertrauen« (keine Stechuhren, Fehler machen dürfen usw.). Auch nach der Fusion mit dem Computerhersteller *Compaq* wurde der HP-Way als »innovative Unternehmenskultur« beibehalten und durch zwei Werte aus der Ex-*Compaq*-Kultur ergänzt (»höchster Einsatz für die Kunden« und »Geschwindigkeit und Flexibilität«).

Heute gelten bei HP die fünf Grundwerte Vertrauen & Respekt, Leistungsbereitschaft & Engagement, Ergebnisse durch Teamarbeit, bedeutende Innovationen und kompromisslose Integrität. Diese Grundwerte werden in den neuen **HP Geschäftsgrundsätzen** (SBC – Standards of Business Conduct), die »ein zentraler Bestandteil der Kultur und Identität unseres Unternehmens« sind, detailliert dargestellt und ergänzend anhand von Fragen und Antworten sowie »Warnsignalen« sehr ausführlich erläutert. Außerdem finden sich in den SBC ganz konkrete Verhaltensregeln, deren Einhaltung zwingend vorgeschrieben ist: »... Verstöße gegen unsere Geschäftsgrundsätze (SBC) oder HP Richtlinien (werden) mit disziplinarischen Maßnahmen sowie mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen bis hin zur Kündigung geahndet.«

**Ähnliche**, sanktionsbewehrte Verhaltensstandards finden sich auch in anderen Unternehmen, wie beispielsweise der schweizerischen *Georg Fischer AG* (»Georg Fischer Verhaltenskodex – Unsere Prinzipien und Werte«) oder der deutschen *Fraport AG* (»Verhaltensstandards zur Konkretisierung der wertebasierten Compliance«).

Quellen: *Hewlett-Packard GmbH* (Hrsg.) 1993 S. 8 f., *Hewlett-Packard GmbH* (Hrsg.) 2014 S. 4 ff., *Georg Fischer AG* (Hrsg.) 2013, *Fraport AG* (Hrsg.) 2013

mation und Aufrechterhaltung des Wertesystems einer Organisation bei. Beispiele für Helden im deutschsprachigen Raum sind *Robert Bosch*, *Werner von Siemens* oder *Alfred Krupp*, im nordamerikanischen Raum *Henry Ford*, *John D. Rockefeller*, *Howard Hughes* oder *Steve Jobs*. Neben diesen »dauerhaften« Helden gibt es auch »Situationshelden«, wie den »Verkäufer des Monats« oder den »Mitarbeiter der Woche«. Der deutsche Organisationswissenschaftler *Schanz* bemerkt zu Recht, dass der Übergang »zum Trivialen auf nahtlose Weise erfolgt« (*Schanz, G.* 1994 S. 281; vgl. auch *Bleicher, K.* 2011 S. 226, *Hofstede, G.* 1992 S. 304).

- **Rituale** sind symbolträchtige Handlungen, in denen die für ein Unternehmen bedeutenden Werte und Normen richtiggehend »inszeniert« werden. Dazu dienen beispielsweise die feierliche Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter, ein

Rituale



**Wirtschaftspraxis**
**Der Ursprung der »Open-Door-Policy« bei HP**

Das amerikanische IT-Unternehmen *Hewlett-Packard* ist seit Jahren für seine »Open-Door-Policy« bekannt, bei der die Türen der Vorgesetzten grundsätzlich immer für alle offen stehen und die Mitarbeiter sich darüber hinaus mit ihren Anliegen an die Führungskräfte oder an die Personalabteilung wenden können, ohne dass ihnen daraus Nachteile entstehen (»Our Open Door Policy reflects our commitment to open communications and a workplace where each person's voice is heard« [*Hewlett Packard GmbH* 2013 S. 109]). Dieses symbolhafte Offenhalten der Türen geht zurück auf die »Regeln der Garage« von *William R. Hewlett*

und *Dave Packard* und – will man der Legende glauben – auf ein konkretes Ereignis mit einem der beiden Firmengründer:

*Bill Hewlett* kam an einem Samstag ins Werk und fand zu seinem großen Missfallen das Materiallager verschlossen. Er besorgte sich sofort einen Bolzenscheider und entfernte damit das Vorhängeschloss von der Tür. Er hinterließ einen Zettel, den man am Montagmorgen fand. Auf diesem Zettel stand geschrieben: »Diese Tür bitte nie wieder abschließen. Danke, *Bill*.«

Quelle: *Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J.* 2013 S. 655

Tag der offenen Tür für die Angehörigen der Belegschaft, die offizielle Verkündung der Jahresziele oder die Aufnahme von erfolgreichen Verkäufern in bestimmte »Clubs« oder »Hitlisten«. Auch die Verhaltensregeln des Unternehmensalltags werden durch Rituale geprägt. *Wever* nennt als Beispiele dafür die Sitzordnung und die Tischform bei Konferenzen, die Legitimität von öffentlich ausgetragenen Disputen oder das zulässige Maß an Emotionalität (vgl. *Wever, U. A.* 1992 S. 65).

**Kulturdiskussion**

Es gibt eine ganze Reihe von Gründen für die derzeitige Aktualität der Auseinandersetzung mit Fragen der Organisationskultur, die in einem engen Zusammenhang mit der Lage von vielen Unternehmen und ihren Führungskräften seit dem Beginn der 1980er-Jahre stehen (vgl. *Jacobsen, N.* 1996 S. 11 f., *Rosenstiel, L. von/Nerding, F. N.* 2011 S. 51 ff., 375 ff., *Schanz, G.* 1994 S. 274 ff., 376 ff.):

- Eine in fast allen Branchen verschärfte nationale und internationale **Wettbewerbsituation** zwang die Unternehmen in den 1980er-Jahren zur Aktivierung der Motivationsreserven ihrer Mitarbeiter. Erfolgreiche und durch ihre Kultur geprägte Unternehmen wurden als nachahmenswerte Vorbilder gesehen.
- Insbesondere die »**japanische Herausforderung**«, also das scheinbar unaufhaltbare Vordringen von japanischen Produkten auf den Weltmärkten, veranlasste viele US-amerikanische und westeuropäische Unternehmen, sich mit den Besonderheiten des fernöstlichen Managements und seiner Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen. Dabei wurden die außerordentlich starke Identifikation japanischer Arbeitnehmer mit »ihrem« Unternehmen, das dahinter stehende ausgeprägte emotionale Engagement und das System kollektiver Beschlussfassung und Verantwortung als wesentliche kulturelle Erfolgsfaktoren identifiziert.
- Durch den anhaltenden **Wertewandel**, der grob einen Trend weg von den Pflicht- und Akzeptanzwerten und hin zu den Selbstentfaltungswerten beinhaltet (zum Beispiel sinkende Bedeutung der Arbeit als eine Pflicht, Betonung eigener Selbstentfaltung und des Lebensgenusses, abnehmende Bereitschaft zur Unterordnung), müssen sich die Verantwortlichen in den Unternehmen Gedanken machen,



wie auch zukünftig eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen gewährleistet werden kann. Als eine mögliche Antwort auf die zunehmenden Individualisierungstendenzen wird die Entwicklung einer Organisationskultur gesehen, die das einzelne Organisationsmitglied auch emotional stärker in die betriebliche Gemeinschaft einbindet.

- ▶ Die **rationale und technokratische Unternehmens- und Mitarbeiterführung** stößt zunehmend an ihre Grenzen. Gegenüber den »harten« Faktoren, wie der Unternehmensstrategie, der Organisation und den Führungssystemen, werden »irrational« Themen und »qualitative« Methoden, wie die Mitarbeiterführung oder eben die Unternehmenskultur, als immer wichtiger angesehen.

»Starke«, das heißt, eindeutige, unverwechselbare und von vielen Organisationsmitgliedern verinnerlichte Kulturen sind in ihrer Wirkung **ambivalent**. Sie können sowohl zum Erfolg einer Organisation beitragen als auch ihren Niedergang bewirken, was insbesondere dann der Fall sein kann, wenn durch die herrschende Kultur notwendige Veränderungen behindert oder sogar unmöglich gemacht werden. Daher ist zwischen **positiven (funktionalen)** und **negativen (dysfunktionalen) Wirkungen** von Organisationskulturen zu unterscheiden (vgl. Abbildung 4-29 sowie Föhr, S./Lenz, H. 1992 S.128 ff., Jacobsen, N. 1996 S.54 ff., Sackmann, S. 1983 S.404 f., Schanz, G. 1994 S.293 ff., Schreyögg, G. 1992 Sp.1531 ff., Steinmann, H./Schreyögg/Koch J., G. 2013 S.668 ff.):

- ▶ Eine »gelebte« Organisationskultur setzt eine weit gehende Übereinstimmung der Wertvorstellungen und Präferenzen der Organisationsmitglieder voraus. Dann kann sie eine **koordinierende, stabilisierende und integrierende Wirkung** entfalten, die dazu beiträgt, einen allgemeinen Grundkonsens (»Wir-Gefühl«) herzustellen und die Leistungsbeiträge der Organisationsmitglieder auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten. Dadurch wird auch die **Kommunikation** erleichtert und die **Entscheidungsfindung und -umsetzung** wird beschleunigt. Der formale Regelungs- und Kontrollaufwand verringert sich. Die **motivationsfördernde Wirkung** der Organisationskultur wird durch einzelne Kulturelemente unterstützt, die den sozialen Bedürfnissen der Organisationsmitglieder entgegenkommen oder Antwort auf die Frage nach dem »Sinn« der Arbeit geben. Dies fördert die **Loyalität** der Organisationsmitglieder zu »ihrer« Organisation. Eine funktionale Organisationskultur ermöglicht es einer Organisation, auftretende Probleme **frühzeitig** zu

Kulturwirkungen

Funktionalität

Abb. 4-29

#### Wirkungen von Organisationskulturen

Positive Effekte	Negative Effekte
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Koordinationswirkung</li> <li>▶ hohe Motivation und Loyalität</li> <li>▶ Stabilität und Zuverlässigkeit</li> <li>▶ effiziente Kommunikation</li> <li>▶ rasche Entscheidungsfindung</li> <li>▶ antizipative Problemlösung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tendenz zur Abschließung</li> <li>▶ Blockierung neuer Orientierungen</li> <li>▶ kollektive Abwehrhaltung</li> <li>▶ Aufbau emotionaler Barrieren</li> <li>▶ Mangel an Flexibilität</li> <li>▶ Streamlining</li> </ul>

**Wirtschaftspraxis**
**Georg Fischer AG: Kultur als Entwicklungsbasis**

Welche Bedeutung einer »funktionalen« Organisationskultur und deren aktiven Vorleben zugemessen wird, ist dem Geschäftsbericht des Industriekonzerns *Georg Fischer AG* mit Sitz im schweizerischen Schaffhausen und einem Umsatz von 4,15 Mrd. CHF mit rund 15.800 Beschäftigten im Geschäftsjahr 2017 zu entnehmen:

»Eine gemeinsame Unternehmenskultur gewinnt mit zunehmender Internationalisierung weiter an Bedeutung.

Indem die Konzernzentrale die unternehmerischen Grundwerte vermittelt und umsetzt, pflegt und fördert sie die Unternehmenskultur. Die offene, aktive und zeitgerechte Kommunikation mit den Mitarbeitenden, Kunden, Investoren und in der Öffentlichkeit verleiht **Glaubwürdigkeit** und schafft **Vertrauen**.«

Quelle: *Georg Fischer AG* (Hrsg.) 2013 S. 34 (Hervorhebungen durch den Verfasser)

**Dysfunktionalität**

erkennen und zu lösen, bevor aus ihnen eine Krisensituation entsteht. Sie setzt breite Glaubens- und Wertvorstellungen voraus, die einen umfassenden Denk- und Verhaltensspielraum gewährleisten.

- Vor allem in kritischen Situationen kann sich die Organisationskultur aber auch negativ auswirken. Starke Kulturen können durch ihre Stabilisierungswirkung tendenziell zur **Abschließung** und zur **Trägheit** führen. Warnsignale der Umwelt, neue Herausforderungen oder neue Chancen, die mit der bestehenden Kultur unvereinbar sind, werden dann nicht rechtzeitig erkannt, bewusst übersehen oder verdrängt. Notwendige Anpassungsmaßnahmen werden als Bedrohung der kulturellen Identität erlebt und deshalb abgewehrt. Stattdessen ist die Organisation auf traditionelle Erfolgsmuster und kollektive Verhaltensweisen (Streamlining) fixiert, die aufgrund von veränderten Rahmenbedingungen möglicherweise nicht mehr wirksam sind. Schließlich können **emotionale Barrieren** der Umsetzung von neuen Ideen im Wege stehen, wenn diese Ideen als kulturschädigend empfunden werden. Insofern behindert eine starke Kultur unter Umständen die organisatorische Flexibilität. Dies kann in letzter Konsequenz so weit gehen, dass eine Organisation in ihrem **Bestand gefährdet** wird.

Die Organisationskultur bietet grundsätzlich die Möglichkeit einer Einflussnahme auf die informalen Beziehungen in einer Organisation, weil sie explizit auf die Einstellungen und die Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder zugreift. Diese Beeinflussung ist insbesondere dann möglich, wenn die Mitglieder der Organisation in Form von hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppen in den Prozess der Kulturentwicklung mit einbezogen werden und sie so ihre unterschiedlichen Sichtweisen einbringen können. Allerdings hängt die Wirkung der Kultur im Einzelfall von der konkreten **Situation** ab, in der sich die Organisation befindet. Kulturelle »Stärke« und kulturelle »Funktionalität« stehen gelegentlich im Widerspruch zueinander, wie *Schanz* zutreffend feststellt (vgl. *Schanz, G.* 1994 S. 295).

## Wiederholungsfragen

1. Was ist unter einer Organisationseinheit bzw. einer Stelle zu verstehen?
2. Erläutern Sie die Kernaussage des organisatorischen Kongruenzprinzips.
3. Welche Arten von Kompetenzen kennen Sie?
4. Woran kann sich der Organisator bei der Bildung von Stellen orientieren?
5. Mit der Bildung von Organisationseinheiten ist häufig eine Spezialisierung verbunden. Was ist unter Spezialisierung zu verstehen, und welche Spezialisierungsarten kennen Sie?
6. Organisationstheorie und -praxis kennen verschiedene Arten von Stellen. Nennen Sie diejenigen Kriterien, die zur Stellendifferenzierung herangezogen werden können.
7. Erörtern Sie die grundsätzlichen Unterschiede zwischen Linienstellen und unterstützenden Stellen.
8. Leitungsstellen (Instanzen) besitzen besondere Befugnisse gegenüber anderen Organisationseinheiten. Stellen Sie diese Befugnisse und die mit ihnen zusammenhängende Verantwortung der Inhaber von Leitungsstellen dar.
9. Häufig werden obere, mittlere und untere Instanzen unterschieden. Erläutern Sie die Besonderheiten der verschiedenen Managementebenen. Wo ordnen Sie die Ausführungsstellen ein, und was sind ihre besonderen Merkmale?
10. Stabs-, Assistenz- und Dienstleistungsstellen sind unterstützende Stellen. Wodurch unterscheiden sie sich?
11. Stabsstellen sind spezialisierte Hilfsstellen der Leitung. Stellen Sie deren wesentlichen Aufgaben dar, und erläutern Sie die Probleme, die in der Praxis oftmals mit der Einrichtung von Stäben verbunden sind.
12. Was ist unter einem Gremium bzw. einer Gruppe zu verstehen?
13. Welche Arten von Gremien kennen Sie?
14. Was ist unter einer Kollegialinstanz zu verstehen?
15. Wie kann in einer Leitungsgruppe die Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen geregelt werden?
16. Worin sehen Sie die Vor- und Nachteile der Einrichtung von Leitungsgruppen?
17. Nennen Sie die besonderen Merkmale von Arbeitsgruppen.
18. Die Ausschüsse gehören zu den nebenamtlichen Gremien. Welche Ausschussarten kennen Sie, und wodurch unterscheiden sich die verschiedenen Ausschüsse?
19. Wo ordnen Sie innerhalb der Gremienarten die Projektgruppe ein? Begründen Sie die von Ihnen getroffene Zuordnung.
20. Aus welchen Gründen werden Organisationseinheiten zusammengefasst?
21. Was ist unter einer Abteilung zu verstehen?
22. Wie könnte eine typische Abteilungshierarchie in der betrieblichen Praxis aussehen?
23. Welche Gruppierungskriterien können für die Abteilungsbildung herangezogen werden?
24. Bei der Abteilungsbildung sind grundsätzlich zwei Organisationsprinzipien zu beachten. Nennen Sie diese beiden Prinzipien und begründen Sie deren Bedeutung für die Bildung von Abteilungen in der Praxis.
25. Erläutern Sie die Begriffe Leitungsspanne, Leitungstiefe und Leitungsintensität.

26. *Von welchen Einflussgrößen hängt der Umfang der Leitungsspanne ab, und wie wirken sich diese Faktoren auf die Anzahl der einer Instanz direkt unterstellten Mitarbeiter aus?*
27. *Welche Beziehungen bestehen zwischen der Leitungsspanne und der Leitungstiefe?*
28. *Was ist unter der Koordination zu verstehen?*
29. *Woraus ergibt sich in Organisationen ein Koordinationsbedarf?*
30. *Welche Arten von Interdependenzen kennen Sie?*
31. *Worum handelt es sich bei einer organisatorischen Schnittstelle, und wodurch entstehen Schnittstellen in einem Unternehmen?*
32. *Erläutern Sie die beiden grundsätzlichen Koordinationsformen.*
33. *Warum kann man von einem »Beziehungs-Eisberg« sprechen?*
34. *Welche Alternativen zur Gestaltung des Leitungssystems kennen Sie?*
35. *Vergleichen Sie das Einliniensystem mit dem Mehrliniensystem anhand der jeweiligen Vor- und Nachteile.*
36. *Worin sind die Besonderheiten des Stabliniensystems und des Matrixsystems zu sehen?*
37. *Stellen Sie die Grundgedanken des Systems sich überlappender Gruppen kurz dar.*
38. *Erläutern Sie die Koordinationsinstrumente persönliche Weisungen, Selbstabstimmung, Standardisierung und organisationsinterne Märkte.*
39. *Welche Teilbereiche der Formalisierung lassen sich unterscheiden?*
40. *Inwieweit ist die Formalisierung von organisatorischen Regelungen sinnvoll, und inwieweit kann sie sich nachteilig für eine Organisation auswirken?*
41. *Worin sehen Sie die Besonderheit von informalen Beziehungen in einer Organisation?*
42. *Welche Arten von informalen Beziehungen kennen Sie?*
43. *Wie lassen sich die informalen Organisationsaspekte erfassen?*
44. *Welche Ansätze zur Beeinflussung der informalen Beziehungen kennen Sie?*
45. *Was ist unter der Organisations- oder Unternehmenskultur zu verstehen?*
46. *Inwieweit kann die Organisationskultur die informalen Beziehungen in einer Organisation beeinflussen?*
47. *Erläutern Sie die positiven und die negativen Wirkungen einer »starken« Organisationskultur.*
48. *Warum gewinnen Kulturaspekte bei der Lösung von organisatorischen Problemen eine zunehmende Bedeutung?*

### **Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen**

1. *Der Begriff Organisationseinheit bezeichnet sämtliche organisatorische Einheiten, die durch die Zusammenfassung von Teilaufgaben und die Zuordnung zu gedachten Personen entstehen. Grundsätzlich kann zwischen Stellen und Gremien unterschieden werden. Eine Stelle ist als die kleinste Organisationseinheit das Grundelement der Aufbauorganisation.*
2. *Die Aufgaben, die Verantwortung und die Kompetenzen einer Stelle müssen möglichst übereinstimmen (kongruent sein).*

3. Grundsätzlich werden *Umsetzungskompetenzen* und *Leitungskompetenzen* unterschieden, die sich jeweils weiter differenzieren lassen (zum Beispiel *Ausführungs- und Weisungskompetenzen*).
4. Der Organisator kann sich bei der Stellenbildung im Wesentlichen an vier Kriterien orientieren: der jeweiligen *Stellenaufgabe* (*Stellenbildung ad rem*), einer konkreten Person (*Stellenbildung ad personam*), dem eingesetzten *Sachmittel* (*Stellenbildung ad instrumentum*) und *gesetzlichen Vorschriften*.
5. Unter *Spezialisierung* wird die Form der Arbeitsteilung verstanden, bei der *Teilaufgaben unterschiedlicher Art* entstehen, deren Ausführung *spezialisierten Personen* übertragen wird. Es wird zwischen *horizontaler* und *vertikaler Spezialisierung* unterschieden.
6. Die Ansätze zur Unterscheidung von Stellen sind in Praxis und Literatur außerordentlich vielfältig. Stellen können beispielsweise nach der Art der Entscheidungsunterstützung im betrieblichen Entscheidungsprozess oder nach der Art und dem Umfang von Aufgaben und Kompetenzen unterschieden werden.
7. *Linienstellen* sind unmittelbar in die Abwicklung der betrieblichen Kernaufgaben eingebunden. *Unterstützende Stellen* dienen nur mittelbar der Erfüllung der Kernaufgaben.
8. Zu den besonderen Befugnissen von *Leitungsstellen* gehören die *fachlichen* und die *disziplinarischen Weisungsbefugnisse*. Im Gegensatz zu den *Ausführungsstellen* ist mit *Leitungsstellen* nicht nur die *Eigenverantwortung*, sondern auch die *Fremdverantwortung gegenüber den unterstellten Stellen* verbunden.
9. Den *Managementebenen* sind bestimmte *Aufgaben- und Verantwortungsbereiche* zugewiesen. So trifft die oberste *Leitungsebene* *Grundsatzentscheidungen*, die für den Bestand und die Zukunft des Unternehmens von großer Bedeutung sind. Die *mittlere Managementebene* hat dagegen eine *Mittlerfunktion* zwischen dem oberen und dem unteren Management, während die unteren Instanzen dafür zuständig sind, dass die Ausführung der Pläne und Anordnungen *zielgerichtet* erfolgt. Schließlich ist die lediglich mit *Umsetzungsbefugnissen* ausgestattete *Ausführungsebene* als *unterste Hierarchieebene* für die *operative Aufgabenerfüllung* verantwortlich.
10. *Stabstellen* sind *spezialisierte Leitungshilfen*, die eine bestimmte Instanz quantitativ und qualitativ entlasten. *Assistenzstellen* sind dagegen *generalisierte Leitungshilfsstellen*, die eine bestimmte Instanz quantitativ entlasten. Demgegenüber nehmen *Dienstleistungsstellen* *bereichsübergreifende Querschnittsaufgaben* für mehrere *Leitungsstellen* wahr (zum Beispiel als *Service-Center*).
11. Die wesentlichen Aufgaben von *Stabsstellen* sind die *Entscheidungsvorbereitung*, die *fachliche Beratung*, die Funktion als »*Informationsdrehscheibe*« sowie die *Unterstützung und Überwachung der Umsetzung von Entscheidungen*. Die Problematik von *Stabsstellen* ist vor allem in ihrer *informationellen Macht* und dem *divergenten Selbstbild* von *Stab* und *Linie* zu sehen.
12. Ein *Gremium* oder eine *Gruppe* ist eine *Mehrzahl von Personen*, die über einen längeren Zeitraum in *direkter Interaktion* stehen. Die *Gruppenmitglieder* sind durch *gemeinsame Normen* und ein *Wir-Gefühl* miteinander verbunden und nehmen *differenzierte Rollen* wahr.

13. Grundsätzlich werden hauptamtliche und nebenamtliche Gremien sowie die Mischform der Projektgruppe unterschieden.
14. Kollegialinstanzen sind multipersonale Leitungsstellen.
15. Die Regelung zur Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen innerhalb einer Leitungsgruppe kann Gesamtkollegialität, Ressortkollegialität oder Mischformen vorsehen.
16. Vorteile sind die Verbesserung der Leistungsqualität, weniger Probleme bei der Nachfolge und Stellvertretung und die höhere Wahrscheinlichkeit einer funktionierenden Selbstkontrolle. Nachteile sind vor allem eine langsamere Entscheidungsgeschwindigkeit und die Konfliktpotenziale, die zwischen den Mitgliedern einer Leitungsgruppe bestehen können. Näheres vgl. S. 86 (Vor- und Nachteile von Leitungsgruppen).
17. Arbeitsgruppen bearbeiten Daueraufgaben statt Einzelprobleme. Sie weisen ein hohes Maß an Autonomie und Selbstorganisation auf und besitzen Problemlöse- und Qualitätsfunktionen.
18. Informationsausschuss, Beratungsausschuss, Entscheidungsausschuss und Ausführungsausschuss. Diese Ausschüsse unterscheiden sich nach der Art und dem Umfang ihrer Aufgaben und Befugnisse.
19. Projektgruppen können sowohl als hauptamtliches als auch als nebenamtliches Gremium installiert werden, deren Mitglieder in Voll- oder Teilzeit im Projekt tätig sind. Die tatsächliche Zuordnung hängt zum einen von der Bedeutung und dem Umfang des jeweiligen Projektes ab (dringliche und wichtige Projekte in der Regel vollamtlich und in Vollzeit) und zum anderen von der jeweiligen Aufbauorganisation des Unternehmens (in einer reinen Projektorganisation immer vollamtlich und in Vollzeit).
20. Die beiden Hauptgründe sind die angestrebte Entlastung der Unternehmensführung und die Bildung geschlossener Verantwortungsbereiche.
21. Eine Abteilung entsteht durch die unbefristete Unterstellung von einer oder mehreren Ausführungsstellen unter einer gemeinsamen Leitungsstelle.
22. Eine typische Abteilungshierarchie könnte beispielsweise die Ebenen Vorstand – Direktion – Bereich – Hauptabteilung – Abteilung – Ausführungsebene umfassen.
23. Gruppierungskriterien für die Abteilungsbildung sind Verrichtungen, Objekte, Kundengruppen und Regionen.
24. Die beiden Prinzipien sind das Homogenitäts- und das Beherrschbarkeitsprinzip. Sie sind für eine autonome und erfolgreiche Aufgabenwahrnehmung durch die einzelnen Abteilungen von besonderer Bedeutung, weil sie die Schnittstellen und damit die Koordinationsprobleme minimieren und die Gefahr einer permanenten Überlastung der Abteilungsleitung verringern.
25. Unter der Leitungsspanne ist die Anzahl der einer Instanz direkt unterstellten Mitarbeiter zu verstehen. Die Leitungstiefe ist die Anzahl der Hierarchieebenen unterhalb der obersten Leitungsebene in einem Unternehmen. Die Relation zwischen Leitungs- und Ausführungsstellen wird als Leitungsintensität bezeichnet.
26. Der Umfang der Leitungsspanne hängt von den Aufgabenmerkmalen, dem angewandten Führungsprinzip und den getroffenen organisatorischen und personellen Maßnahmen ab. Die Ausprägung dieser Faktoren wirkt sich auf die Leitungsspanne entweder erhöhend oder reduzierend aus.

27. Grundsätzlich gilt: Je größer die Leitungsspanne, desto geringer die Leitungstiefe und umgekehrt.
28. Unter der Koordination ist die Abstimmung von Einzelaktivitäten im Hinblick auf ein übergeordnetes Gesamtziel zu verstehen.
29. Eine zunehmende Arbeitsteilung führt zwangsläufig zu einem erhöhten Koordinationsbedarf, weil der einzelne Stelleninhaber nicht mehr in der Lage ist, alle Maßnahmen und Vorgänge sowie deren Auswirkungen zu überblicken.
30. Vier Arten von Interdependenzen lassen sich unterscheiden: gepoolte, sequenzielle, reziproke und teamorientierte Interdependenzen.
31. Eine organisatorische Schnittstelle ist ein Berührungspunkt zwischen unterschiedlichen Tätigkeits- und Entscheidungsfeldern in einem Unternehmen. Sie ist eine Folge der Spezialisierung von Organisationseinheiten und der sich daraus ergebenden Übergänge zwischen den einzelnen Aufgaben- und Verantwortungsbereichen.
32. Die beiden grundsätzlichen Koordinationsformen sind die Feed-forward- (koordinierende Entscheidungen und Maßnahmen, die längerfristig im Voraus getroffen werden, zum Beispiel im Rahmen von Plänen und Standards) und die Feed-back-Koordination (kurzfristige Entscheidungen im Hinblick auf plötzlich auftretende Störungen, zum Beispiel im Rahmen von situationsgerechten Anweisungen).
33. Der Beziehungs-Eisberg bildet die formalen und die informalen Aspekte einer Organisation ab. Da die informalen Aspekte nicht unmittelbar erkennbar sind, aber eine größere Bedeutung für die Funktionalität einer Organisation haben, sind die wechselseitigen Beziehungen zwischen der formalen Organisation einerseits und den informalen Aspekten andererseits bei der Gestaltung oder Umgestaltung von Organisationsstrukturen zu berücksichtigen.
34. Grundsätzlich lassen sich das Einlinien-, das Mehrlinien-, das Stablinien- und das Matrixsystem unterscheiden, die auch als Organisationstypen bezeichnet werden.
35. Das Einliniensystem folgt dem Prinzip der Einheit der Auftragserteilung. Dadurch sind beispielsweise die Unterstellungsverhältnisse klar geregelt. Dagegen liegt dem Mehrliniensystem das Prinzip des kürzesten Weges zugrunde, was zum Beispiel eine direkte und schnelle Kommunikation ermöglicht.
36. Das Stabliniensystem ist ein um Leitungshilfsstellen (Stäbe) erweitertes Einliniensystem mit dem Ziel einer Entlastung der Leitungsstellen. Das Matrixsystem ist eine besondere Form des Mehrliniensystems, bei der eine untergeordnete Stelle von zwei übergeordneten Stellen Anweisungen erhält.
37. Im Mittelpunkt des Systems sich überlappender Gruppen steht der Teamgedanke. Die Organisation eines Unternehmens wird als ein Team von Gruppen interpretiert, die durch sogenannte linking pins miteinander verbunden sind.
38. Die persönlichen Weisungen sind durch eine hierarchische Kommunikation gekennzeichnet, während die Selbstabstimmung auf einem horizontalen Kommunikationsfluss ohne Einschaltung eines Vorgesetzten beruht. Das Koordinationsinstrument der Standardisierung beruht dagegen auf Plänen und Programmen und wird deshalb auch als »technokratisch« bezeichnet. Organisationsinterne Märkte beruhen auf dem Prinzip von Angebot und Nachfrage und nutzen deren Koordinations- und Anzeizeffekte, um die Effizienz der Leistungserstellung zu steigern.
39. Es können die Strukturformalisierung, die Informationsflussformalisierung und die Leistungsdokumentation unterschieden werden.



40. *Vorteilhaft an der Formalisierung von organisatorischen Regelungen sind eine bessere Steuerung und Kontrolle, eine erhöhte Transparenz und Effizienz sowie die Vereinfachung von Stellenwechseln. Nachteilig sind die höheren Kosten, die Gefahr einer Überorganisation, langsamere Reaktionen auf Veränderungen und eine mit der Dokumentation häufig verbundene »Papierflut«.*
41. *Sie sind nicht Gegenstand einer geplanten organisatorischen Gestaltung, ergänzen oder ersetzen aber die formalen Regelungen teilweise. Dadurch haben sie eine besondere Bedeutung für die organisatorische Effektivität und Effizienz und sollten bei Fragen der Organisationsgestaltung unbedingt berücksichtigt werden.*
42. *Erscheinungsformen informaler Beziehungen in Organisationen sind die informale Kommunikation, informale Gruppen, informale Führer, informale Normen und das Statussystem einer Organisation.*
43. *Die Aspekte der informalen Organisation lassen sich nur schwer erfassen, weil sie nicht ohne weiteres beobachtbar sind. Mit Hilfe von sozialwissenschaftlichen Methoden, wie Interview oder Gruppendiskussion, wird versucht, eine empirische Basis für die Abbildung informaler Beziehungen zu schaffen.*
44. *Die zielgerichtete Gestaltung oder Weiterentwicklung der Organisationskultur ist eine Möglichkeit, um die informalen Beziehungen in einer Organisation zu beeinflussen.*
45. *Unter Organisationskultur oder Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der im Laufe einer Zeit in einer Organisation entstandenen und zu einem bestimmten Zeitpunkt wirksamen Wertvorstellungen, Verhaltensvorschriften (Normen) und Einstellungen zu verstehen.*
46. *Die Organisationskultur prägt nach innen das Denken, die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder. Nach außen bestimmt sie die Art und Weise der Interaktion zwischen der Organisation und ihrer Umwelt. Durch ihre Koordinationswirkung können die formalen Mechanismen zumindest teilweise ersetzt werden. Die Organisationskultur führt sozusagen zu einer kollektiven Programmierung des menschlichen Denkens und wirkt damit auch direkt auf die informalen Beziehungen und deren Gestaltung in einer Organisation (beispielsweise auf die Art und Weise, wie die Organisationsmitglieder tagtäglich außerhalb bestimmter formaler Regeln und Vorschriften miteinander umgehen).*
47. *Starke Organisationskulturen sind eindeutig, unverwechselbar und von vielen Organisationsmitgliedern verinnerlicht. Dadurch besitzen sie zum einen eine starke koordinierende und integrierende Wirkung, die zu einem allgemeinen Grundkonsens führt. Zum anderen besteht allerdings die Gefahr zur Abschließung und Trägheit, weil Warnsignale nicht rechtzeitig erkannt oder bewusst übersehen werden.*
48. *Eine verschärfte Wettbewerbssituation macht es erforderlich, alle Unternehmensressourcen – also auch die Humanressourcen – optimal einzusetzen. Eine rationale und rein technokratische Unternehmens- und Personalführung stößt hier insbesondere angesichts des anhaltenden Wertewandels in unserer Gesellschaft zunehmend an ihre Grenzen. Die Berücksichtigung kultureller Faktoren kann einen wichtigen Beitrag leisten, um Unternehmen deutlich von anderen Unternehmen abzugrenzen und die »inneren« Kräfte für die Erreichung der Unternehmensziele zu mobilisieren.*