

Strukturelemente der Aufbauorganisation

3

Die Analyse der Gesamtaufgabe der Organisation, ihre Zerlegung in Elementaraufgaben und die anschließende, im Rahmen der Synthese vorgenommene Aufgabenbündelung bildet Stellen, die sich nach dem Umfang ihrer Entscheidungs- und Weisungsbefugnis in unterschiedliche Stellenarten klassifizieren lassen. Durch Aggregation der Stellen zu größeren Einheiten, sog. Stellenmehrheiten, entstehen die größeren Strukturelemente der Aufbauorganisation (z. B. Abteilungen).

Damit diese gemeinsam zielgerichtet eingesetzt werden können, müssen noch Weisungs- und Kommunikationswege zur Koordination eingerichtet werden. Da es hierbei unterschiedliche Möglichkeiten zur Ausgestaltung gibt und jede der Varianten mit Vor- und Nachteilen verbunden ist, bestimmt die Wahl eines konkreten Weisungs- und Kommunikationssystems wesentlich die Struktur der Aufbauorganisation.

Dieses Kapitel stellt die Strukturelemente der Aufbauorganisation dar. Es definiert die verschiedenen Stellenarten, Stellenmehrheiten und Leitungssysteme. Die jeweiligen Vor- und Nachteile werden genannt, damit hinsichtlich konkreter Organisationsprojekte Abwägungen zwischen alternativen Gestaltungsmöglichkeiten vorgenommen werden können.

Lernziele

Dieses Kapitel beschreibt die Strukturelemente der Aufbauorganisation. Nach dem Studium sind Sie in der Lage,

- die unterschiedlichen Stellenarten zu benennen und hinsichtlich ihrer differenzierenden Merkmale zu erläutern,
- die Weisungs- und Kommunikationssysteme in Form von Einlinien-, Stablinien- und Mehrliniensystem zu erklären und hinsichtlich ihrer Vorzüge und Schwächen zu charakterisieren,

- die Bildung von Stellenmehrheiten zu begründen,
- zu erläutern, welche Stellenmehrheiten es gibt und wie sich diese unterscheiden.

3.1 Stellen und Stellenarten

Die **Stelle** ist definiert als kleinstes Strukturelement der Aufbauorganisation. Sie entsteht durch die Bündelung von Aufgaben. Stellen lassen sich nach ihrem Rang unterscheiden, ob sie mit der Vorbereitung und dem Füllen von Entscheidungen befasst sind oder nicht. Im ersten Fall handelt es sich um sog. **Leitungsstellen**, im zweiten Fall um sog. **Realisationsstellen**.

Sowohl Leitungs- als auch Realisationsstellen lassen sich weiterhin danach differenzieren, ob es sich bei ihnen um Haupt- oder Hilfsstellen handelt. **Hauptstellen** übernehmen die Aufgaben, die aus Sicht der Organisation und ihrer Ziele primär wertschöpfend sind. **Hilfsstellen** sind nur indirekt an der Wertschöpfung beteiligt: Durch ihre Arbeit ermöglichen sie den Hauptstellen die Wertschöpfung.

Durch die Unterteilung in Leitungs- bzw. Realisationsstellen sowie Haupt- bzw. Hilfsstellen ergibt sich folgende Systematik. Die hervorgehobenen Begriffe kennzeichnen Stellenarten, die in der Aufbauorganisation wesentliche Strukturelemente darstellen und in den folgenden Unterpunkten näher vorgestellt werden.

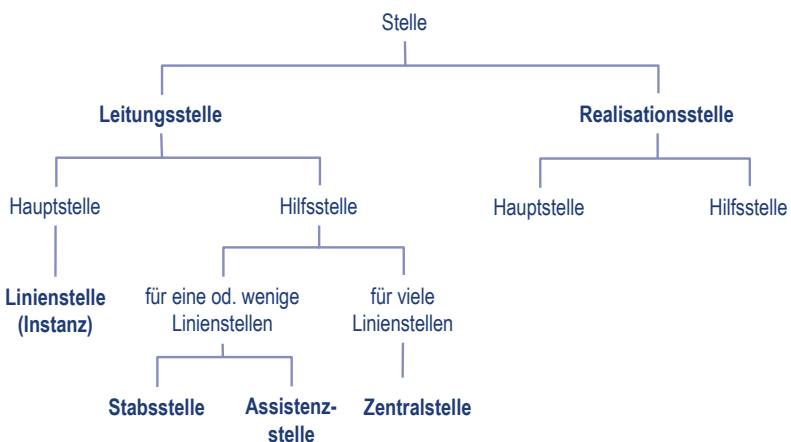


Abbildung 13: Systematik der Stellenarten³⁴

³⁴ In Anlehnung an: Bühner, Organisationslehre, 2004, S. 64.

3.1.1 Linienstellen, Instanzen

Linienstellen sind Leitungshauptstellen. Diese synonym auch als Instanzen bezeichneten Stellen bilden die Autoritätsstruktur und sind wichtige Knotenpunkte der Kommunikationsstruktur des Unternehmens. Linienstellen leiten einzeln (sog. Singularinstanz) oder gemeinschaftlich (sog. Pluralinstanz) das Unternehmen, indem sie Entscheidungen treffen und untergeordnete Stellen koordinieren. Ihre Leitungsaufgaben können sie erfüllen, indem ihnen umfassende Kompetenzen (Befugnisse) zur Verfügung stehen:³⁵

- Entscheidungsbefugnis
- Fachliche Weisungsbefugnis
- Ggf. Disziplinarbefugnis
- Informations- und Kontrollbefugnis

Nicht jede Linienstelle muss über alle Befugnisse verfügen: Es ist in den Unternehmen durchaus üblich, fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis zu trennen. Die fachliche Weisungsbefugnis verbleibt in einem solchen Fall bei der betreffenden Stelle in der Linie, die Disziplinarbefugnis wird einer anderen, höheren Leitungshauptstelle oder einer Leitungshilfsstelle aus dem Personalbereich (sog. Zentralstelle) zugeordnet.³⁶

Instanzen werden auch danach charakterisiert, welche Leitungsaufgaben sie wahrnehmen. Man unterscheidet:

- **Top-Management:** Instanzen des Top-Managements sind mit originären Leitungsaufgaben befasst. Dies umfasst die Festlegung der Unternehmensstrategie, des Leistungsangebots, der geografischen Ausdehnung des Absatzgebietes, die Internationalisierung und Planungen sowie Entscheidungen zur Binnenorganisation des Unternehmens, z. B. seiner organisatorischen Struktur, oder Personalentscheidungen für wichtige Teilbereiche. Auch die Umwelt- und Qualitätspolitik des Unternehmens werden vom Top-Management bestimmt und verantwortet.

Je nach Größe des Unternehmens und der Gesamtzahl seiner Hierarchieebenen gehören dem Top-Management die oberste Führungsebene und ggf. die zweite bis vierte Ebene an.

- **Middle-Management:** Leitungsstellen im Middle-Management sind dem Top-Management unterstellt. Sie nehmen die dort ge-

³⁵ Zu den Inhalten der Befugnisse siehe Kapitel 2.5.2 des vorliegenden Buches.

³⁶ Dies wird unter anderem damit begründet, dass disziplinarische Maßnahmen arbeitsrechtliche Formerfordernisse beachten und „rechtssicher“ ausgeführt werden müssen. Die personalverantwortliche Stelle weist diesbezüglich eine Spezialisierung auf, die eine „normale“ Leitungsstelle nicht erreicht.

troffenen Entscheidungen auf und operationalisieren diese für ihren eigenen Verantwortungsbereich. Dabei haben sie durchaus Ermessens- und Gestaltungsspielräume, die sie auch im Sinne einer am Wohl des Unternehmens orientierten Aufgabenerfüllung ausnutzen sollen. Ihre Lösungen kommunizieren sie dem Lower-Management, dessen Anliegen sie in umgekehrter Richtung aufnehmen und bei Erfordernis dem Top-Management zur Kenntnis bringen.

Das Middle-Management ist zudem mit dem operativen Tagesgeschäft befasst und führt die tägliche Steuerung der Unternehmensabläufe aus. Im Idealfall bildet es zum Top-Management eine Filterbarriere, sodass nur die wesentlichen Informationen und Ereignisse passieren.

- **Lower-Management:** Aufgaben der untersten Leitungsebenen sind die operative Umsetzung der Anweisungen des Middle-Managements und die direkte Personalführung der Realisationsstellen. Ermessens- und Gestaltungsspielräume existieren dabei in der Größenordnung, die das Middle-Management durch Delegation eigener Befugnisse schafft.

Die Leitungsebenen entsprechen beispielhaft den folgenden Stellentiteln:

Top-Management	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstand einer Aktiengesellschaft • Mitglied der Geschäftsführung einer GmbH • Kaufmännischer Direktor, Technischer Direktor etc. • Geschäftsbereichsleiter
Middle-Management	<ul style="list-style-type: none"> • Hauptabteilungsleiter • Fachbereichsleiter
Lower-Management	<ul style="list-style-type: none"> • Abteilungsleiter • Gruppenleiter • Meister mit Personalverantwortung

Die genaue Zuordnung eines Stellentitels zu einer Leitungsebene muss in Anbetracht des spezifischen Unternehmens und seiner Autoritätsstruktur vorgenommen werden.

3.1.2 Stabsstellen und Assistenzstellen

Stabsstellen und **Assistenzstellen** sind **Leitungshilfsstellen**. Ihre Aufgabe ist die Entscheidungsvorbereitung und -unterstützung durch Informationssammlung, -sichtung und -aufbereitung für die

Linienstelle, der sie zugeordnet sind. Wesentliches Kennzeichen beider Stellenarten ist, dass sie über **kein Weisungsrecht gegenüber Linienstellen** verfügen.

Von ihren Aufgaben her unterscheiden sich Stabsstellen und Assistenzstellen wie folgt:

- **Stabsstellen** sind hoch spezialisiert und übernehmen abgegrenzte Aufgabenbereiche. Sie entlasten diesbezüglich die vorgesetzte Instanz (**Stabsspezialisten**).

Beispielsweise kann die Stelle einer/eines „Qualitätsmanagement-beauftragten (QMB)“ als Stabsstelle ausgestaltet und der Unternehmensleitung zugeordnet sein. Die Stabsstelle „QMB“ erhebt qualitätsbezogene Daten, wertet diese aus, verdichtet die Informationen und präsentiert diese komprimiert der Unternehmensleitung. Eventuell werden dabei auch gleich Maßnahmen zur Verbesserung/Problembeseitigung vorgeschlagen. Ein Entscheidungsrecht hinsichtlich der Maßnahmenwahl oder ein Weisungsrecht zur Umsetzung hat die Stabsstelle gegenüber den Linienstellen nicht.

- **Assistenzstellen** sind generalistisch ausgelegt. Sie übernehmen alle Aufgaben, die von der vorgesetzten Instanz zur Entlastung an sie delegiert werden (**Stabsgeneralisten**).

Beispielsweise ist die „Assistenz der Geschäftsführung“ eine solche Stelle, die Fähigkeiten auf vielen Gebieten erfordert. So müssen eventuell auf Anordnung der Geschäftsführung Daten recherchiert, Anbieter gefunden und Angebote eingeholt, Richtlinienentwürfe formuliert, Events geplant und Reisen koordiniert werden. Entscheidungen darf die Assistenz nur im Rahmen der delegierten Aufgabenbereiche treffen, ein Weisungsrecht gegenüber den Linienstellen der Organisation existiert nicht.

Der Begriff des Stabs ist aus dem militärischen Bereich entlehnt. Der „Generalstab“ übernimmt für die zu unterstützende Instanz Recherche-, Beurteilungs- und Planungsaufgaben und arbeitet damit der Führungsinstanz zu. Beim Generalstab ist dies die oberste militärische Führung. In der Wirtschaft hat nicht nur die Unternehmensleitung die Möglichkeit, sich durch Stabsstellen unterstützen zu lassen: Stabsstellen sind auf allen Managementebenen denkbar. Assistenzstellen sind nach wie vor eher dem oberen Management vorbehalten.

Teamassistentenz

Trotz sprachlicher Nähe darf die in den Unternehmen inzwischen vermehrt zu findende Stelle der „Teamassistentenz“ nicht mit der oben beschriebenen Assistenzstelle verwechselt werden. Die Unterschiede sind:

Die Teamassistentenz ist nicht einer Instanz, sondern einem Team zur Unterstützung zugeordnet. Sie entlastet das gesamte Team, indem sie für alle Teammitglieder spezialisierte Aufgaben übernimmt. Damit trägt sie Wesenszüge einer klassischen Stabsstelle sowie der im folgenden Unterpunkt vorgestellten Zentralstelle. Spezialisierte Aufgaben, welche die Teamassistentenz übernimmt sind z.B. der Schriftverkehr oder die Organisation von Reisen für ein Außendienstteam. Aufgaben außerhalb dieser Spezialisierung werden nicht übernommen – das unterscheidet zugleich die Teamassistentenz von der „echten“ Assistenzstelle.

Häufig diskutiert wird die tatsächliche Machtfülle der Leitungshilfsstellen.³⁷ Obwohl sie offiziell durch die fehlende Weisungsbefugnis gegenüber der Linie keine direkte (formale) Macht besitzen, haben sie eine enorme informelle Macht. Da Stabs- und Assistenzstellen die Entscheidungen der Linie vorbereiten, treffen sie mit der geschickten Gestaltung der Entscheidungsvorlagen bereits eine Vorabentscheidung für die Linie. Oder anders formuliert: Was die Stabsstelle in der Entscheidungsvorlage beiseite lässt, kann nie zur Entscheidung gelangen.

3.1.3 Zentralstellen

Zentralstellen sind Leitungshilfsstellen, die ihre Leistungen für viele Linienstellen erbringen. Sie entstehen, indem bestimmte Aufgaben der Linie aus dieser ausgegliedert und in einer neuen spezialisierten Position, der Zentralstelle, zusammengefasst (zentralisiert) werden. Von anderen Hilfsstellen der Leitung, wie etwa den Stabsstellen, unterscheiden sich Zentralstellen, indem sie ein – allerdings auf ihr Fachgebiet beschränktes – fachliches Weisungsrecht gegenüber den Linienstellen des Unternehmens besitzen.

Beispiel: Zentralstelle zur Personalarbeit

Aufgaben der Personalarbeit wie beispielsweise die Durchführung von Personalauswahlverfahren, die Planung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen oder die Formulierung einer Abmahnung als Vorstufe einer verhaltensbezogenen Kündigung erfordern Spezialwissen, das in Linienstellen unter Umständen nur selten gebraucht wird und

³⁷ Vgl. Bühner, Organisationslehre, 2004, S. 68 i. V.m. S. 134; Schmidt, Aufbauorganisation, 2011, S. 75 f.; Oehrich, Organisation, 2016, S. 53; bezogen auf die Principal-Agent-Problematik siehe Picot, Organisation, 2012, S. 318.

oftmals auch „artfremd“ im Verhältnis zu den eigentlichen Aufgaben der Linienstelle ist.

Es ist vorteilhaft, wenn die Linienstellen die Personalaufgaben an eine „Zentralstelle Personal“ abgeben und diese Stelle als Dienstleister immer dann hinzuziehen, wenn konkrete Personalaufgaben anfallen. Das fachliche Weisungsrecht der Zentralstelle hilft, in Personalfragen einheitliche Standards für das gesamte Unternehmen zu schaffen. Damit kann zum Beispiel vorgegeben werden, welche Informationen die Linie bei einer zu formulierenden Abmahnung zuliefern muss.

Je nach mengenmäßigem Anfall der Personalaufgaben können auch mehrere Zentralstellen die Linie unterstützen.

Motive zur Bildung von Zentralstellen sind:

- Harmonisierung von Aufgaben: Mehrfach an Instanzen verteilte verrichtungsorientierte Aufgaben werden in der Zentralstelle zusammengefasst und damit „harmonisiert“. Dies wirkt den „Fliehkräften“ einer dezentralen Aufgabenverteilung entgegen.³⁸
- Ertragsseitige Synergien: Die Zentralisierung bestimmter Verrichtungen in einer zentralen Stelle schafft Potenziale für Größenvorteile (Economies of Scale). Zu denken ist hier an eine Zentralstelle „Beschaffung/Einkauf“, in der die Bedarfe vieler Linienstellen zusammenlaufen und die dadurch bessere Konditionen aushandeln kann als die Instanzen selbst.
- Abbau von Doppelbelastungen: Bei einer dezentralisierten Aufgabenerfüllung werden unter Umständen unteilbare Ressourcen mehrfach benötigt. Ein Beispiel ist die Funktion eines Justizars, eines vom Unternehmen fest angestellten Rechtsanwalts. Dessen Funktion kann aufgrund rechtlicher Bestimmungen nicht „nebenbei“ von Instanzen ausgeführt werden. Mehrere Justizare in unterschiedlichen Pluralinstanzen der Linie sind (hoffentlich) nicht ausgelastet. Eine Zentralisation in der Zentralstelle kann Doppelbelastungen abbauen.
- Spezialisierung: Gleichartige Aufgaben in entsprechendem mengenmäßigem Aufkommen ermöglichen eine Spezialisierung. Es kommt zu Lerneffekten (Economies of Scope), die bei einer dezentralen Aufgabenausführung schwer möglich wären.

Zentralstellen werden synonym auch als Dienstleistungsstellen bezeichnet, da sie ihre Leistungen für eine Vielzahl an Linienstellen erbringen. Eine besondere Rolle nehmen Zentralstellen bei der später erläuterten Spartenorganisation wahr.³⁹

³⁸ Vgl. Bleicher, Organisation – Formen und Modelle, 1981, S.48.

³⁹ Siehe Kap.5.

3.1.4 Realisationsstellen

Realisationsstellen sind solche Stellen, die für die Umsetzung der konkreten Arbeitsaufgaben zuständig sind. Dabei sind sie von den Weisungen anderer Stellen abhängig, besitzen selbst aber keine Entscheidungs- und Weisungsrechte gegenüber anderen Stellen. Sie stehen am Ende der Linie. Entscheidungen werden im Rahmen von delegierten Ermessensspielräumen nur hinsichtlich der eigenen Arbeitsausführung getroffen.

Die synonym auch als Ausführungsstellen bezeichneten Realisationsstellen können in Haupt- und Hilfsstellen unterschieden werden. Der primär wertschöpfende Charakter der Hauptstelle liegt vor, wenn die Stelle direkt an der Kernleistung der Organisation beteiligt ist und Wert für den Kunden schafft. Die Hilfsstelle unterstützt hingegen die Hauptstelle in ihrer wertschöpfenden Arbeit.

Realisationsstellen: Haupt- und Hilfsstellen

Eine Hauptstelle im Realisationsbereich ist zum Beispiel die Stelle eines gewerblichen Mitarbeiters, „Werker“, der an einer Maschine ein Produkt fertigt. Die Tätigkeit des Werkers ist wertschöpfend, da der Kunde später mit der Bezahlung des Produkts die Produktion honoriert.

Eine Hilfsstelle in der Realisation ist die „Wartung und Instandhaltung“. Wartung und Instandhaltung kümmern sich darum, dass die Maschine des Werkers einsatzfähig bleibt. Die dafür vorgesehene Stelle ist selbst nicht wertschöpfend im Sinne des Unternehmenszieles, aber ohne die Hilfsstelle könnte der Werker seine Aufgaben nicht erfüllen.

Zur Abgrenzung von Haupt- und Hilfsstelle kann gedanklich folgende Frage gestellt werden: Wären die Kunden bereit, für die Leistung dieser Stelle direkt zu bezahlen? Besteht die Leistung einer Stelle in der Fertigung eines gewünschten Produktes, wird man mit „Ja“ antworten – es handelt sich um eine Haupt-Realisationsstelle. Besteht die Leistung aus einer unterstützenden Tätigkeit (innerbetrieblicher Transport, Reinigung der Produktionsstätten, technische Dienste an Produktionsmitteln), wird man mit „Nein“ antworten, denn ob ein Produkt innerbetrieblich (weit) transportiert werden musste, ist für den Kunden irrelevant. Er wird daher nicht bereit sein, für ein Produkt „mehr“ zu bezahlen, weil dieses innerbetrieblich „weiter“ transportiert wurde.

3.2 Weisungs- und Kommunikationsbeziehungen

Zwischen den Stellen werden die zur Koordination der Gesamtorganisation erforderlichen Anweisungen und Informationsflüsse entlang definierter Weisungs- und Kommunikationsbeziehungen ausgetauscht.

- Die Weisungsbeziehungen legen fest, welche Stellen in ihrem Verhältnis zueinander über- bzw. untergeordnet sind. Bei der übergeordneten Stelle handelt es sich um eine entscheidungsbefugte Instanz, bei der untergeordneten um eine weisungsgebundene Stelle.
- Die Kommunikationsbeziehungen stellen formale Informationswege dar. Sie definieren, auf welchen Wegen Informationen durch das Unternehmen offiziell ausgetauscht werden.

3.2.1 Einliniensystem

Von einem Einliniensystem spricht man, wenn die untergeordnete Stelle genau eine übergeordnete Stelle hat. Weisungen werden im Einliniensystem nur von einer vorgesetzten Stelle erteilt. Man spricht deshalb auch vom „Prinzip der Einheit der Auftragserteilung“.

Durch die konsequente Anwendung des Einliniensystems entsteht eine straffe hierarchische Führungsstruktur, in der die Instanzen eine Linie von der Organisationsspitze (Oberste Instanz) bis zu den Realisationsstellen bilden. Weisungen werden von Stufe zu Stufe „nach unten“ weitergegeben, Rückmeldungen dazu von Stufe zu Stufe in entgegengesetzter Richtung „nach oben“.

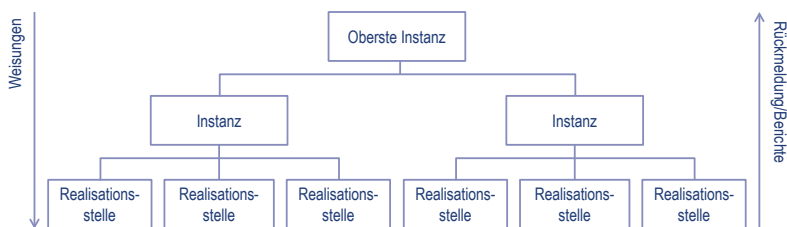


Abbildung 14: Einliniensystem

Als Vorteile des Einliniensystems sind zu nennen:

- Leicht verständlich und intuitiv erfassbar
- Klare Regelung der Über- und Unterstellungsverhältnisse
- Eindeutige Weisungsbeziehungen und Kommunikationswege
- Planbare Weisungs- und Kommunikationsvorgänge bei Einhaltung der Dienstwege

- Eindeutige Verantwortungsbereiche machen Leistungen, aber auch Misserfolge direkt der vorgesetzten Stelle zurechenbar.
- Untergeordnete Stellen sind vor unberechtigten Weisungen Dritter geschützt, da Weisungen nur von direkt vorgesetzten Stellen gegeben werden.

Dem stehen folgende Nachteile des Einliniensystems gegenüber:

- Lange Weisungs- und Kommunikationswege
- Starke Beanspruchung vorgesetzter Stellen durch Kommunikationsaufgaben
- Die strikte Einhaltung der Dienstwege erzeugt Bürokratie.

Bereits früh wurde erkannt, dass die strikte Einhaltung der Dienstwege die Effizienz der Kommunikationsvorgänge in der Organisation mindert. Daher können auf niedrigeren Hierarchieebenen kommunikative Querverbindungen, sog. Fayol-Brücken, genehmigt werden, die einen Informationsaustausch zwischen Stellen ohne Einbeziehung der vorgesetzten Stellen ermöglichen.

3.2.2 Stabliniensystem

Das Stabliniensystem erweitert das Einliniensystem um Stabsstellen. Dies ist eine Reaktion auf einen der Nachteile des Einliniensystems, wonach vorgesetzten Stellen die kommunikative Überlastung droht. Stabsstellen sind Leitungshilfsstellen ohne eigene Weisungsbefugnis gegenüber Instanzen. Sie übernehmen einen Teil der Kommunikationsaufgaben und erhöhen die Informationsverarbeitungs- und Entscheidungskapazität ihrer Linienstellen.

Da Stabsstellen keine fachliche Weisungsbefugnis gegenüber der Linie besitzen, kombiniert das Stabliniensystem die klare und eindeutige Weisungsbefugnis des Einliniensystems mit den Möglichkeiten einer spezialisierten Informationsverarbeitung in den Stabsstellen. Der Name Stabliniensystem geht auf diese Verbindung zurück. In

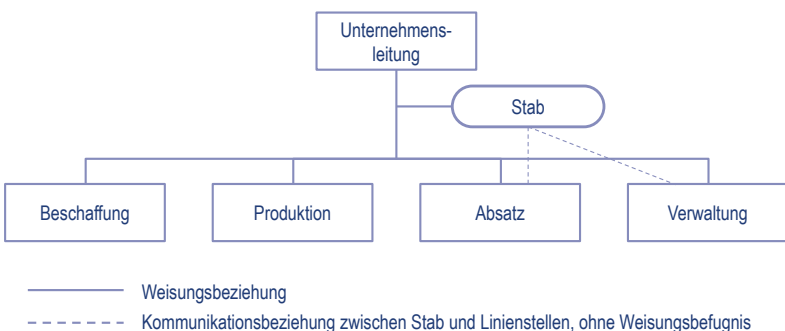


Abbildung 15: Stabliniensystem

einem Schaubild wird dies dadurch gekennzeichnet, dass die Weisungsbeziehungen als durchgezogene Linie dargestellt werden. Sofern Kommunikationsbeziehungen zwischen Stab und Linie angegeben werden sollen, geschieht dies durch gestrichelte Linien. In der Praxis wird darauf meist verzichtet.

In obiger Abbildung ist ein Stab auf oberster Unternehmensebene angesiedelt. In großen Organisationen kann es jedoch auch Stäbe auf Bereichsebene bzw. im Bereich des mittleren Managements geben. Sofern diese Stäbe fachlich spezialisiert sind (z. B. Controlling), lässt sich zwischen den Stäben eine hierarchische Weisungsbeziehung etablieren (sog. Stabshierarchie). Eine gestrichelte Linie, die zwischen Stäben eingezeichnet ist, symbolisiert dann neben der Kommunikations- auch eine fachliche und gegebenenfalls auch disziplinarische Weisungsbeziehung des übergeordneten gegenüber dem untergeordneten Stab.

Die Funktionsweise einer Stabshierarchie soll an einem Beispiel gezeigt werden. Der Unternehmensleitung ist eine zentrale Stabsabteilung „Controlling“ zugeordnet. Das Unternehmen verfügt über zwei Werke, in denen die Werksleitung jeweils durch eine Stabsstelle „Werkscontroller“ unterstützt wird. Zwischen den Stäben besteht nun eine fachliche Weisungsbefugnis: Der Zentralstab kann so den Werkscontrollern Vorgaben über die zu erhebenden Kennzahlen machen und auch die Erhebungsmethodik verbindlich festlegen. Weisungsbefugnisse gegenüber der Linie existieren – wie für Stabsstellen charakteristisch – in keinem Fall.

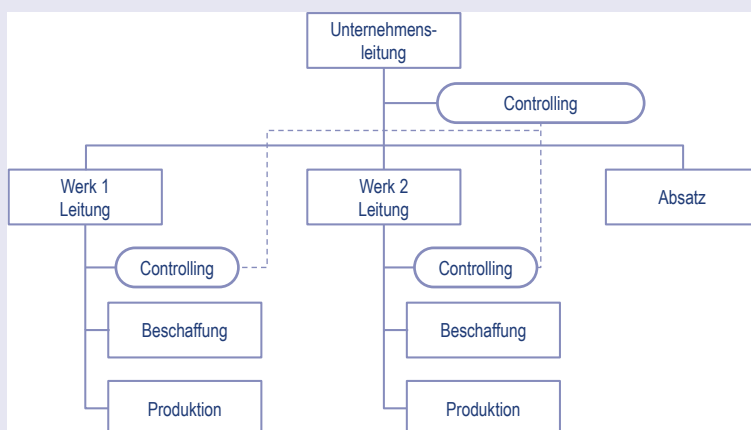


Abbildung 16: Beispiel einer spezialisierten Stabshierarchie im Bereich Controlling

Das Stabliniensystem hat folgende Vorteile:

- Erhöhung der Kommunikationskapazität des Einliniensystems
- Bessere Entscheidungsvorbereitung durch Vorarbeit der Stäbe
- Tendenziell schnellere Kommunikationsvorgänge bei Fachanliegen
- Klare Weisungsbeziehungen zwischen den Stellen wie im Einliniensystem

Dem stehen die folgenden Nachteile bzw. Gefahren gegenüber:

- Stab etabliert sich als „Nebeninstanz“, überschreitet seine Kompetenzen und höhlt damit das Prinzip der Einheit der Auftragserteilung aus.
- Fehlende Klarheit, wann mit der Instanz und wann mit dem Stab zu kommunizieren ist

3.2.3 Mehrliniensystem

Im Mehrliniensystem hat eine untergeordnete Stelle mindestens zwei vorgesetzte Stellen. Es kommt damit zu Mehrfachunterstellungen, wobei fachliche Aspekte entscheiden, wessen Weisung bei einem konkreten Anliegen Geltung hat. Da der Mitarbeiter stets den geeigneten Vorgesetzten ansprechen kann, bezeichnet man das Mehrliniensystem auch als das „Prinzip des kürzesten Weges“.

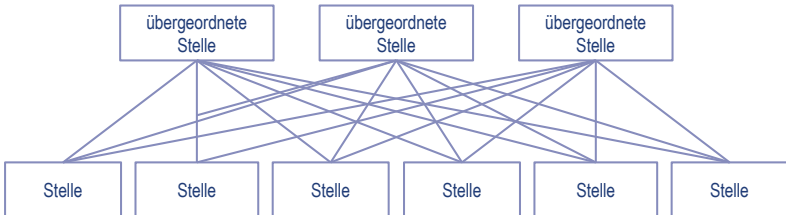


Abbildung 17: Mehrliniensystem

Das Mehrliniensystem geht zurück auf den Begründer des Scientific Management, *Frederick W. Taylor*, und seinen Ansatz, durch stetige Spezialisierung Effizienzgewinne zu realisieren. Das von *Taylor* eingeführte Mehrliniensystem basiert darauf, dass sich auch die Führungspositionen spezialisieren sollten. Jede vorgesetzte Stelle soll sich auf ein Aufgabenbündel der untergeordneten Stelle spezialisieren und bei diesbezüglichen Weisungen eine besondere Fachkenntnis und Kompetenz aufweisen. In Abhängigkeit vom funktionalen Weisungsgegenstand hat also stets eine andere übergeordnete Stelle die Weisungsbefugnis.

Exkurs

Taylor setzte das Mehrliniensystem im Produktionsbereich ein. Die dortigen Realisationsstellen waren einer Ebene von insgesamt acht Meistern unterstellt, von denen sich jeder auf eine andere Funktion spezialisiert hatte. Man spricht deshalb auch vom Funktionsmeistersystem.

Im Funktionsmeistersystem sollte der Arbeitsverteilungsmeister besondere Spezialkenntnisse in der Verteilung von Arbeitsaufträgen entwickeln, der Unterweisungsmeister die Arbeitsabläufe besonders gut erklären können, der Prüfmeister alle Fragen zur Güte des Arbeitsergebnisses und seiner Kontrolle erläutern können etc.

Die Funktionsmeister waren gleichberechtigt einem Mitarbeiter überstellt und hatten in ihrem jeweiligen funktionalen Spezialgebiet die Weisungsbefugnis.

Treibt man das Mehrliniensystem auf die Spitze, so kann eine untergeordnete Stelle maximal so viele vorgesetzte Stellen haben, wie sie unterschiedliche Aufgaben auszuführen hat.⁴⁰

Die Vorteile des Mehrliniensystems sind:

- Spezialisierungsgewinne in der Leitungsfunktion
- Direkte und damit kurze Weisungs- und Kommunikationswege
- Weisungsrechte ergeben sich aus der Fachkompetenz und werden besser angenommen.
- Weisungen sind durch hohe Fachkenntnis geprägt.

Als Nachteile sind zu nennen:

- Schwierigkeit, alle Weisungen auf ein Unternehmensziel abzustimmen (Zielantinomie)
- Unklare Zurechnung von Erfolg bzw. Misserfolg
- Sachliche Meinungsverschiedenheiten der übergeordneten Stellen können in persönliche Konflikte zwischen diesen ausarten.
- Mehrfachunterstellung erfordert Mitarbeiter, die ggf. unterschiedliche Weisungen priorisieren oder auflösen können.

In der Unternehmenspraxis findet sich das Mehrliniensystem häufig in Entwicklungs- oder auch Vertriebsabteilungen, da die Mitarbeiter dort bei ihrer Aufgabenerfüllung mehrfache Spezialkenntnisse (z. B. hinsichtlich Produkt und Kundengruppe) einsetzen müssen.

⁴⁰ Vgl. Bühner (2004), Organisationslehre, S. 125.

3.3 Stellenmehrheiten

Aus Stellen werden durch Zusammenfassung sog. Stellenmehrheiten. Fokussiert man sich auf Stellen, die ihrem Rang nach mit Realisationsaufgaben befasst sind, so lassen sich Arbeits- und Projektgruppen, Teams, Unterabteilungen und (Haupt-)Abteilungen als typische Begrifflichkeiten für Stellenmehrheiten benennen. Auch die mit der Vorbereitung und dem Treffen von Entscheidungen befassten Stellen bilden Stellenmehrheiten. Zu nennen sind hier Stabsabteilungen (kurz: Stäbe) und die gesondert dargestellten Leitungsgremien.

Eine **Stellenmehrheit** liegt unabhängig von ihrer Bezeichnung vor, wenn zwei oder mehr Stellen durch mindestens ein gemeinsames Kriterium organisatorisch verbunden und in einer größeren logischen Einheit zusammengefasst werden. Die Zusammenfassung ist dauerhaft (zeitstabil) oder temporär angelegt.

Gemeinsame Kriterien sind:

- Eine ähnliche funktionale Ausrichtung der Stellen, z.B. mehrere Stellen, die sich mit Vertriebsaufgaben befassen.
- Eine ähnliche objektbezogene Ausrichtung der Stellen, z.B. mehrere Stellen, die sich mit einem Produkt, einer Kundengruppe, Technologie oder einer Region befassen.
- Die gemeinsame Unterstellung unter eine Leitungsstelle kann als Kriterium dienen, wenn unterschiedliche funktionale und objektbezogene Ausrichtungen zusammengefasst werden sollen. Es findet dann eine Harmonisierung der Aufgaben statt.⁴¹

Im Folgenden werden Abteilungen und Gruppen als die mit Ausführungsaufgaben befassten Stellenmehrheiten detailliert behandelt. Abteilungen und Gruppen weisen in ihren Zwecken und Gestaltungsmöglichkeiten einige Gemeinsamkeiten auf, die auch zu identischen Überlegungen hinsichtlich von Vor- und Nachteilen führen.

3.3.1 Abteilungen

Werden mehrere Stellen dauerhaft unter einheitlicher und verantwortlicher Leitung zusammengefasst, bezeichnet man die entstandene Struktur als Abteilung. Ihre Leitung kann als einzelne Stelle (Singularinstanz) ausgestaltet sein oder aus mehreren Stellen (Pluralinstanz) bestehen.

⁴¹ Vgl. Bleicher, Organisation – Formen und Modelle, 1981, S. 22.

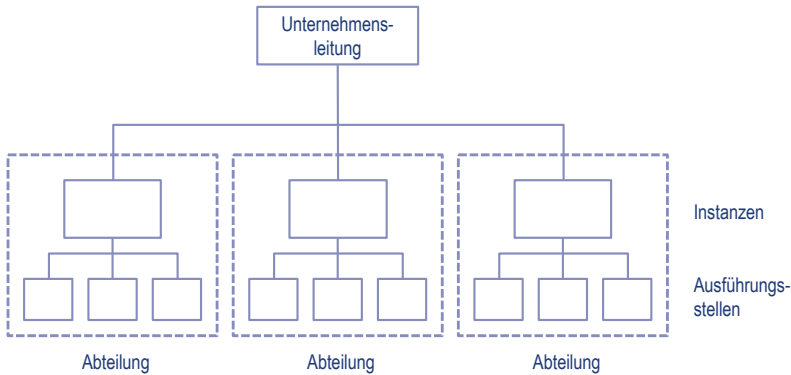


Abbildung 18: Abteilungen⁴²

Die Abteilungsbildung nach gemeinsamer funktionaler Ausrichtung der Stellen ergibt beispielsweise folgende typische Abteilungen und Aufgaben:

- Einkaufsabteilung: Die Stellen sind mit der Bündelung von Beschaffungsbedarfen, der Analyse und Auswahl von Lieferanten sowie der Abwicklung von Beschaffungsvorgängen befasst.
- Produktionsabteilung: Dort gebündelte Stellen sind mit Aufgaben zur Planung der Fertigung, der Vorbereitung der Arbeitsgänge und deren Ausführung betraut.
- Vertriebsabteilung: Stellen, deren Aufgaben in der Marktanalyse, der Ausarbeitung von Absatzkonzepten, der Mediaplanung und -belegung liegen, sind hier gebündelt.
- Etc.

Sind Objektkriterien das verbindende Element, resultieren Abteilungen, die z. B. nach den durch sie vertretenen Produkten benannt sind (z. B. Abteilung „Geschäftskunden“).

Eine gemeinsame Leitungsstelle kann das verbindende Kriterium sein, wenn z. B. in einer Personalabteilung unter einheitlicher Leitung Personalprozesse, d. h. funktionale Aspekte wie die Personalbeschaffung, mit objektartigen Aspekten wie Stellen für die Betreuung von bestimmten Mitarbeitergruppen kombiniert werden.

Neben den gemeinsamen Kriterien der Stellen gibt es weitere Merkmale, um Abteilungen zu klassifizieren:

- Nach dem Zweck lassen sich primär wertschöpfende Abteilungen (z. B. Produktion) und unterstützende Abteilungen (Rechnungswesen, Personal etc.) unterscheiden.

⁴² Quelle: Bea/Göbel, Organisation, 1999, S. 240.

- Nach der Art der Stellen lassen sich Realisationsabteilungen, Stabsabteilungen und Zentralabteilungen unterscheiden.

Aufgabe der Abteilungsleitung ist es, die internen Abläufe auf das Gesamtziel des Unternehmens auszurichten und die Verflechtungen zu anderen Abteilungen im Sinne einer optimalen Zusammenarbeit zu gestalten.

Aus Sicht der Organisationslehre dienen Abteilungen einer besseren Koordination und zur Schaffung geschlossener Verantwortungsbereiche. Zwei Prinzipien sind dazu zu beachten:

- Das Homogenitätsprinzip fordert, in den Abteilungen stets gleichartige (homogene) Aufgaben zu bündeln. Gelingt dies, so gibt es zwischen den Abteilungen im Idealfall nur wenige Interdependenzen und Führungsentscheidungen können zielgerichtet genau einer Abteilung kommuniziert werden.
- Das Beherrschbarkeitsprinzip verlangt, unterhalb einer verantwortlichen Instanz dann Abteilungen zu bilden, wenn ansonsten die aus der schieren Anzahl zu führender Stellen resultierenden Koordinations- und Kommunikationsaufgaben für die Instanz nicht mehr beherrschbar wären. Eine Maßzahl für die Leitungskapazität ist die sog. maximale Leitungsspanne.

Als (tatsächliche) Leitungsspanne (engl. *Span of Control*) bezeichnet man die Anzahl untergeordneter Stellen, die von einer verantwortlichen Instanz geführt wird.⁴³ Die maximale Leitungsspanne gibt demgegenüber an, wie viele Stellen maximal geführt werden können, ohne die Instanz zu überlasten.

Abteilungen können die Koordination im Unternehmen vereinfachen. Bei Vorliegen einer starken informalen Organisation oder einem Desinteresse am Gesamtziel des Unternehmens stellen sie eine eigene Quelle von Problemen dar.

Abteilungen können intern in kleinere Einheiten (z. B. Teams oder Gruppen) gegliedert sein. Damit werden neben der gemeinsamen funktionalen Ausrichtung der Abteilung weitere organisatorische Aufgabenmerkmale abgebildet (z. B. eine Gruppe in der Produktion, die sich mit einem bestimmten Teil des Produktionsprogramms befasst).

⁴³ Vgl. Bühner, Personalmanagement, 2005, S. 61.

Das Beherrschbarkeitsprinzip und die Leitungsspanne

Abteilungen entstehen, weil jede Leitungskapazität einer übergeordneten Instanz mit zunehmender Anzahl untergeordneter Stellen irgendwann erschöpft ist. Diese Grenze wird durch eine Kennzahl ausgedrückt, die sog. maximale Leitungsspanne (Span of Control). Je näher die Anzahl untergeordneter Stellen der maximalen Leitungsspanne einer Instanz kommt, desto weniger kann diese ihre Koordinations- und Kommunikationsaufgaben mit der gebotenen Sorgfalt ausführen. Die Überlastung führt zu Fehlern und Ineffizienz.

Kieser skizziert die Abteilungsbildung als Lösung wie folgt: Die Bildung einer Abteilung und einer zusätzlichen Hierarchieebene ist in einer solchen Situation eine Möglichkeit, die Anzahl der untergeordneten Stellen sofort zu reduzieren. Zur Entlastung werden die fraglichen Stellen der neuen Abteilung zugordnet. Dort stehen sie unter der Leitung der ebenfalls neu geschaffenen Instanz, welche ihrerseits hierarchisch der ursprünglichen Instanz unterstellt ist.⁴⁴

Dieses Vorgehen ist Konsequenz des Beherrschbarkeitsprinzips: Abteilungen sollten maximal so viele Stellen zusammenfassen, wie die Leitungsstelle unter Beachtung ihrer maximalen Leitungsspanne führen kann.

3.3.2 Gruppen

Mehrere Stellen bilden eine Gruppe, wenn sie tendenziell gleichberechtigt zur Erfüllung einer Gesamtaufgabe zusammenwirken und das Arbeitsergebnis von allen Gruppenmitgliedern gemeinsam verantwortet wird. Typische Gruppen im Realisationsbereich sind Arbeits- und Projektgruppen.

Der inneren Gleichberechtigung der Gruppe steht es nicht entgegen, wenn sie für die Vertretung nach außen einen Ansprechpartner bestimmt (Rolle des Sprechers in einer Arbeitsgruppe) oder eine Instanz in der Gruppe mitwirkt (Rolle des Projektleiters in einer Projektgruppe).

Auch im Entscheidungsbereich gibt es gruppenartige Strukturen. Sie werden begrifflich als Ausschüsse oder abstrakter als Gremien bezeichnet und im folgenden Unterkapitel behandelt.

Gruppen werden nach ihrer zeitlichen Dimension unterteilt in:

- **Zeitstabile Gruppen:** Die dauerhafte Zusammenfassung führt zu einer zeitstabilen Stellenmehrheit. Diese wird für einen unbestimmten Zeitraum gebildet und nur im Rahmen von Reorganisationsmaßnahmen wesentlich verändert. Kleinere Änderungen wie

⁴⁴ Vgl. Kieser, Abteilungsbildung, 1992, Sp.57.

sie durch Wachstums- bzw. Schrumpfungsprozesse (Hinzufügen bzw. Streichen einer Stelle) induziert werden, sind unabhängig davon möglich. Arbeitsgruppen in der Produktion sind ein Beispiel für zeitstabile Gruppen.

- Temporäre Gruppen: Eine temporäre Zusammenfassung bedeutet, dass die Stellenmehrheit zu einem definierten späteren Zeitpunkt aufgelöst wird. Projektgruppen existieren, bis das Projekt beendet ist und werden dann aufgelöst.⁴⁵ Die Projektgruppe ist somit nur temporär.

Weiterer Unterschied zwischen Arbeits- und Projektgruppen ist deren Grad an Autonomie. Während die Projektgruppe regelmäßig Zwischenergebnisse bei einer Kontrollinstanz (z. B. dem sog. Lenkungsausschuss) vorstellen muss, wird bei der Arbeitsgruppe nur das Endergebnis kontrolliert.⁴⁶ Bis dahin agiert die Arbeitsgruppe in einem vorgegebenen Rahmen eigenständig.

Die Autonomie der Arbeitsgruppe zeigt eine große Spannweite. Bei höchstem Autonomiegrad liegen folgende Entscheidungen bei der Gruppe:

- Entscheidungen über die Gruppenmitgliedschaft
- Bestimmung der Gruppenvertretung
- Ausgestaltung der Arbeitsteilung in der Gruppe
- Eingesetzte Arbeitsverfahren
- Zeitvorgaben für die Aufgabenerfüllung
- Ergonomie der Arbeitsplatzgestaltung
- Materialdisposition und Logistik

Verfügen die Mitarbeiter über die passende Qualifikation, Arbeitsreife und Motivation, ist sogar eine Mitsprache hinsichtlich der Arbeits- und Mengenziele der Gruppe möglich. Autonom agierende Gruppen setzen damit die gesellschaftliche Wertvorstellung der „Teilhabe“ und „Partizipation“ an Entscheidungen und Abläufen sehr gut um.

Gruppen lassen sich zu größeren Strukturen, den bereits behandelten Abteilungen, zusammenfügen. Sie bilden dann z. B. die Fertigungsabteilung, die unter Leitung der für die Produktion verantwortlichen Instanz intern nach Gruppen gegliedert ist.

Organisatorisch kann das Unternehmen auch ohne Abteilungen und damit nur in Gruppen organisiert sein. Dies bezeichnet der Begriff der „fraktalen Organisation“.⁴⁷

⁴⁵ Vgl. Litke, Projektmanagement, 2007, S. 19.

⁴⁶ Vgl. Schmidt, Organisation, 2011, S. 99f.

⁴⁷ Vgl. Warnecke, Fraktale Fabrik, 1996; Schmidt, Organisation, 2011, S. 326–330.

3.3.3 Vergleich von Abteilung und Gruppe

Abteilungen und Gruppen stellen recht ähnliche Struktureinheiten dar. Eine Übersicht soll ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede betonen, bevor auf Vor- und Nachteile eingegangen wird.

	Abteilung	Gruppe
Zeitliche Gültigkeit:	<ul style="list-style-type: none"> • Dauerhaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Dauerhaft oder • temporär (Projektgruppe)
Anzahl Mitglieder:	Viele	Wenige (ca. 8 bis 15 Mitglieder)
Leitung durch:	Instanz	Selbstverwaltung möglich
Stellenmehrheit besteht ihrerseits aus:	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppen • Stellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellen
Stellenmehrheit ist Teil von:	<ul style="list-style-type: none"> • Hauptabteilung • Geschäftsbereich 	<ul style="list-style-type: none"> • Abteilung
Organisations-sphäre:	<ul style="list-style-type: none"> • Primärorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Primär- oder • Sekundärorganisation

Tabelle 6: Vergleich von Abteilung und Gruppe

Die Bildung von Stellenmehrheiten hat folgende Vorteile:

- Die Zusammenfassung von Stellen in größeren Einheiten reduziert die Komplexität der Führungsaufgabe, da statt vieler Stellen nur die größere „monolithische“ Einheit der Stellenmehrheit berücksichtigt werden muss. Interne Prozesse in der Einheit können ausgeblendet werden.
- Stellenmehrheiten erlauben die Nutzung von Selbstorganisationspotenzialen und -prozessen innerhalb der Einheiten.⁴⁸ Dadurch werden übergeordnete Stellen entlastet.
- Die Spezialisierung der Einheiten machen Economies of Scale und Scope nutzbar.
- Gruppen wie Abteilungen bilden soziale Verbünde, die dem Grundbedürfnis der meisten Menschen nach sozialer Einbindung entgegenkommen. Bei einer intakten sozialen Struktur kann eine integrative Kraft entstehen, die Mitarbeiter stärker an das Unternehmen bindet.⁴⁹

⁴⁸ Vgl. Hoverstadt, The Fractal Organization, 2008.

⁴⁹ Vgl. Wiswede, Gruppen und Gruppenstrukturen, 1992, Sp. 736 f.

Als Nachteile sind zu nennen:

- Zusätzliche Leitungsstellen werden benötigt. Diese müssen besetzt werden können, verschärfen also den Bedarf an Fach- und Führungskräften des Unternehmens.
- Stellenmehrheiten können ein dysfunktionales Eigenleben entwickeln.⁵⁰ Corpsgeist und Abteilungsegoismen führen dazu, dass das Gesamtziel des Unternehmens in den Stellenmehrheiten nicht angemessen verfolgt wird.
- Innerhalb der Gruppen und Abteilungen auf persönlicher Ebene stattfindende Konflikte können in den sachlichen Leistungsbereich ausufern und die Leistungsnorm der Stellenmehrheit negativ beeinflussen.

Teambuilding nach Tuckman

Teambuilding soll helfen, die potenziell innerhalb einer Stellenmehrheit stattfindenden Konflikte zu überwinden und aus Einzelpersonen ein Team zu bilden. Ein frühes Modell stammt von *Tuckman* und gliedert das Teambuilding in maximal fünf Phasen:⁵¹

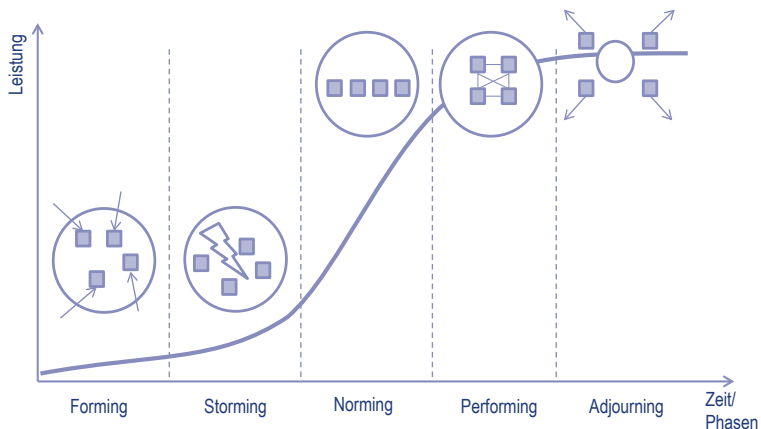


Abbildung 19: Teambuilding nach Tuckman

- **Forming:** Die Gruppenmitglieder kommen als Individuen zusammen. Es gibt noch keine geklärte Rollenverteilung. Die Organisation kann diese Phase unterstützen, indem Aufgabenpläne und Arbeitsanweisungen erste Orientierungspunkte geben.
- **Storming:** Die Gruppe arbeitet an ihrer Rollenverteilung. Machtkämpfe verhindern eine effektive Zusammenarbeit. Die Organisation sollte

⁵⁰ Vgl. Kieser, Abteilungsbildung, 1992, Sp.59f.

⁵¹ Vgl. Tuckman, Developmental Sequences, 1965, S.348–399.

Raum bieten, Konflikte produktiv auszutragen, ohne persönlich zu werden.

- Norming: Innerhalb der Gruppe etablieren sich Strukturen. Arbeit wird verteilt, Aufgaben mit einem gemeinsamen Ziel ausgeführt. Die Aufgabenverteilung wird verbindlich. Die Leistungskurve steigt in dieser Phase an, aus der Gruppe wird erstmalig ein Team.
- Performing: Das nun eingespielte Team kann die Zusammenarbeit weiter verbessern. Die Organisation fördert diesen Prozess, indem Freiräume (Autonomie) gewährt werden, die vom Team zur Leistungssteigerung genutzt werden.
- Adjourning: Sofern es sich um eine temporäre Gruppe bzw. ein solches Team handelt, geht die Gruppe mit Erreichen des Ziels auseinander. Offene Diskussionen über positive Lerneffekte und negative Erfahrungen des Teams fördern die Fähigkeit der ausscheidenden Mitglieder, sich in neue Gruppen einzubringen.

3.4 Leitungs- und Entscheidungsgremien

Leitungs- und Entscheidungsgremien sind besondere Stellenmehrheiten. Sie gehören nach dem Gliederungskriterium des Rangs der Entscheidungsebene an und bestehen üblicherweise aus Instanzen. Die Gremien nehmen die Leitungsaufgabe umfassend (Unternehmensleitungen), für einen Teilbereich des Unternehmens (Bereichsleitung) oder auf Teilaspekte spezialisiert (Ausschüsse) wahr.

3.4.1 Unternehmensleitung

Die Unternehmensleitung ist das oberste Leitungsgremium, das insbesondere für echte Führungsentscheidungen zuständig ist. Darunter versteht *Gutenberg* Entscheidungen, die

- der Festlegung der Unternehmenspolitik auf weite Sicht dienen,
- die großen betrieblichen Teilbereiche koordinieren,
- außergewöhnliche Störungen im laufenden Betriebsprozess beseitigen,
- Maßnahmen betreffen, die für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wesentlich sind,
- der Besetzung weiterer Führungsstellen im Unternehmen dienen.⁵²

Dieses Leitungsorgan muss intern ebenfalls organisiert werden: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind auch hier zu regeln. Dabei sind zunächst gesetzliche Anforderungen maßgeblich. Sofern die Unternehmensleitung aus nicht nur einer Stelle besteht

⁵² Vgl. Gutenberg, Die Produktion, 1971, S. 140.

(Singularinstanz), werden weiterhin Regeln benötigt, wie innerhalb der Pluralinstanz eine gemeinsame Willensbildung stattfindet.

Gestaltungsalternativen ergeben sich durch:⁵³

- Modelle der Willensbildung
- Modelle der Ressortaufteilung

3.4.1.1 Organe der Unternehmensspitze

Je nach Rechtsform des Unternehmens steht die Unternehmensleitung nicht alleine an der Unternehmensspitze. Sie wird z. B. bei den Kapitalgesellschaften durch weitere Organe ergänzt, die sie einsetzen, kontrollieren und gegebenenfalls abberufen.

Der Gesetzgeber hat dieses Zusammenspiel an der Unternehmensspitze geschaffen, um bei einem Auseinanderfallen von Eigentum und Leitungsbefugnis die nicht an der Leitung beteiligten Eigentümer besser zu schützen.

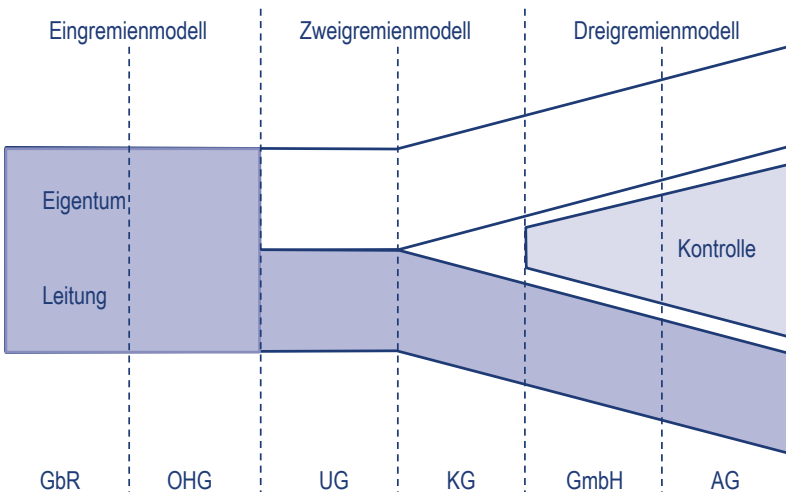


Abbildung 20: Einfluss der Rechtsform auf die Leitungsgremien

Es gibt drei Konstellationen:⁵⁴

- **Eingremienmodell:** Eigentum und Leitung sind personell vereint. Inhabergeführte Unternehmen (Einzelunternehmen, Gesellschaft bürgerlichen Rechts – GbR) und Offene Handelsgesellschaft (OHG) haben ein Leitungsgremium, in dem die Eigentümer bzw. OHG-Gesellschafter gemeinschaftlich an der Leitung mitwirken.

⁵³ In Anlehnung an Olfert/Rahn, Organisation, 2012, S. 103.

⁵⁴ Vgl. Chmielewicz, Unternehmensleitung, 1992, Sp. 2464.

Da die Eigentümer an der Geschäftsführung mitwirken, gibt es keine Notwendigkeit für ein gesondertes Kontrollorgan.

Maßgebliche Gesetzesvorschriften sind das BGB für die GbR und das HGB für die OHG.

- **Zweigremienmodell:** Eine Trennung in Eigentümer und Unternehmensleitung findet statt, Eigentümer sind ggf. nicht an der Leitung beteiligt. Die Kommanditgesellschaft (KG) ist eine Personengesellschaft, bei der die vollhaftenden Gesellschafter (Komplementäre) die Unternehmensleitung stellen. Die Kommanditisten kontrollieren die Geschäftsführung rudimentär. Ebenfalls zu den Zweigremienmodellen zählt die nicht mitbestimmte haftungsbeschränkte Unternehmergesellschaft (UG)

Die Kommanditgesellschaft ist im HGB in den §§ 105 sowie 161 bis 177a HGB geregelt. Der grundlegende Aufbau der UG ist im GmbH-Gesetz (GmbHG) festgelegt.

- **Dreigremienmodell:** Die Eigentümer sind in diesem Modell ein Gremium, das sich nicht zwangsläufig an der Unternehmensleitung beteiligen muss. Eine spezialisierte Unternehmensleitung (z.B. angestellte Manager) führt das Unternehmen. Deren Kontrolle wird einem gesonderten Gremium übertragen.

Die Gremienmodelle müssen für die Unternehmensleitung noch hinsichtlich der internen Willensbildung und der Aufteilung der Zuständigkeitsbereiche konkretisiert werden.

3.4.1.2 Modelle der Willensbildung

Modelle der Willensbildung werden unterschieden in das Direktorial- und die Kollegialmodelle.

Bei dem **Direktorialmodell** entscheidet eine Person („der Direktor“) in dem Leitungsgremium alleine. Die übrigen Mitglieder des Leitungsgremiums haben beratende Funktion oder tragen die für eine Entscheidung benötigten Informationen vor. Die Entscheidung selbst trifft jedoch die Direktorialinstanz alleine, weshalb sich dieses Modell oftmals in patriarchalisch geführten (Familien-) Unternehmen findet.

Der Gegenentwurf dazu ist das **Kollegialmodell** mit seinen Formen. Das Kollegialmodell hat den Namen vom lateinischen „Collegium“, wo es eine Personengruppe mit gleichem Amt bezeichnet. Im Kollegium kommen Personen zusammen, die grundsätzlich mit gemeinsamer Sachkenntnis Lösungen diskutieren und Entscheidungen treffen. Dabei gibt es Abstufungen hinsichtlich des Anteils Einzelner am letztlichen Willensentscheid:

- **Abstimmungskollegialität:** Die Willensbildung findet nach dem Mehrheitsprinzip statt. Intern kann vereinbart werden, ob gemeinsame Entscheidungen eine einfache ($> 50\%$) oder qualifizierte Mehrheit (ein bestimmter Prozentsatz oberhalb von 50% , z.B. $2/3$ -Mehrheit, 75% etc.) benötigen. Jedes Mitglied des Kollegiums hat das gleiche Stimmengewicht.
- **Primatkollegialität:** Das Kollegium bestimmt aus seiner Mitte eine vorsitzende Stelle. Grundsätzlich wird die Abstimmungskollegialität beibehalten, sollte es jedoch zu einer Stimmengleichheit („Patt-Situation“) kommen, hat die Stelle der Vorsitzenden bzw. des Vorsitzenden doppeltes Gewicht.
- **Kassationskollegialität:** Die Mitglieder sind gleichberechtigt und können alleine Entscheidungen treffen. Damit diese wirksam werden, müssen die anderen Mitglieder des Kollegiums allerdings mit ihrer Unterschrift gegenzeichnen und so die Entscheidung anerkennen. Unterbleibt die Gegenzeichnung („Veto“), wird die Entscheidung nicht wirksam.
- **Ressortkollegialität:** Den Mitgliedern des Kollegiums wird ein eigener Verantwortungsbereich („Ressort“) zugewiesen. Innerhalb seines Ressorts kann jedes Kollegiumsmitglied frei entscheiden, solange andere Ressorts nicht tangiert werden. Betreffen Vorhaben allerdings mehrere Ressorts oder das Gesamtunternehmen, muss gemeinschaftlich entschieden werden.

Willensbildung in der GbR

Die GbR kann nach dem Grundsatz der sog. Selbstorganschaft nur von ihren Gesellschaftern geleitet werden (Eingremienmodell). Das Bürgerliche Gesetzbuch bestimmt für die GbR hinsichtlich der Willensbildung in der Geschäftsleitung Folgendes:

§ 709 BGB: Gemeinschaftliche Geschäftsführung

(1) Die Führung der Geschäfte der Gesellschaft steht den Gesellschaftern gemeinschaftlich zu; für jedes Geschäft ist die Zustimmung aller Gesellschafter erforderlich.

(2) Hat nach dem Gesellschaftsvertrag die Mehrheit der Stimmen zu entscheiden, so ist die Mehrheit im Zweifel nach der Zahl der Gesellschafter zu berechnen.

Die Leitung der GbR erfolgt nach § 709 Abs. 1 BGB grundsätzlich unter gemeinschaftlicher Geschäftsführung aller Geschäftsführer. Da jeder Gesellschafter durch die Verweigerung seiner Zustimmung einen Entschluss blockieren kann, handelt es sich bei der Willensbildung um eine Form der Kassationskollegialität.⁵⁵

⁵⁵ Vgl. Giefers/Ruhkamp, Gesellschaft bürgerlichen Rechts, S. 166f.

Bei einer größeren Gesellschafterzahl kann die gemeinschaftliche Geschäftsführung durch die Pluralinstanz Entscheidungen verzögern oder blockieren. Darum gestalten viele GbR-Leitungen durch einen Gesellschaftsvertrag eine Abstimmungskollegialität (§ 709 Abs. 2 BGB).

§ 711 BGB formuliert die Kassationskollegialität noch deutlicher, indem in Fällen, in denen der Gesellschaftervertrag einzelne Gesellschafter zum Handeln berechtigt, andere Geschäftsführer durch ihren Widerspruch die Handlung stoppen können.

3.4.1.3 Modelle der Ressortaufteilung

Die Modelle zur Ressortaufteilung beschreiben, wie intern die Unternehmensleitung so organisiert werden kann, dass Zuständigkeitsbereiche entstehen. Dadurch wird eine Spezialisierung der Leitungsmitglieder auf ihren Verantwortungsbereich mit den einhergehenden Vorteilen ermöglicht.

Die Bildung von Ressortzuständigkeiten macht das Gremium keineswegs überflüssig: Ein wichtiger Aspekt ist die direkte Kommunikation in diesem Leitungsgremium. Sie ermöglicht die Abstimmung über Kompetenzgrenzen hinweg und ist ein wichtiger Mechanismus in Situationen, die aufgrund ihrer Verschiedenartigkeit und Unvorhersehbarkeit vorab nicht organisatorisch geregelt werden konnten.

Modelle der Ressortaufteilung setzen wieder an den bekannten Kriterien Verrichtung und Objekt an. Es stehen demnach zur Verfügung:

- Ressortaufteilung nach der verantworteten Funktion
- Ressortaufteilung nach verantworteten Produkten, Regionen oder Kundengruppen
- Mischformen aus beiden Typen

Wird die Ressortaufteilung nach der verantworteten Funktion (verrichtungsorientiert) gestaltet, erhält jedes Mitglied der Unternehmensleitung „seinen“ Verantwortungsbereich und hat in diesem die fachliche Weisungsbefugnis inne. Das Leitungsgremium selbst dient der Abstimmung zwischen den Bereichen. Ergänzende Regeln zur Willensbildung können die Macht einzelner Ressorts wirkungsvoll beschränken.

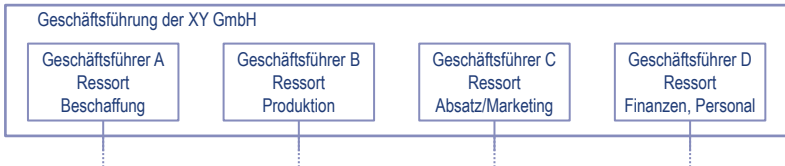


Abbildung 21: Ressortaufteilung nach verantworteten Funktionen

Praxisbeispiel: Funktionale Ressortaufteilung bei der Fraport AG

Die *Fraport AG Frankfurt Airport Services Worldwide* (kurz: Fraport AG) mit Sitz in Frankfurt am Main ist eine börsennotierte Betreibergesellschaft für Flughäfen. Wesentlichster Posten ist dabei der Betrieb des Flughafens Frankfurt am Main. Umsätze werden unter anderem über Start- und Landegebühren der Fluggesellschaften, Terminalservices wie Gepäckverladung sowie Vermietungen von Shops und Parkplätzen erzielt.

Der Vorstand der Fraport AG war 2017 funktional in Ressorts organisiert:⁵⁶

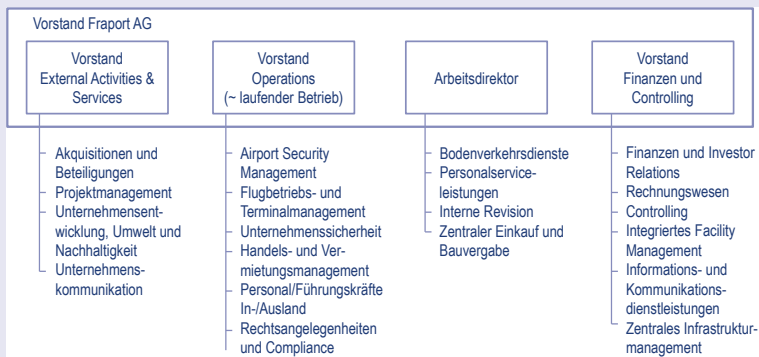


Abbildung 22: Ressortaufteilung der Fraport AG

Der Arbeitsdirektor ist in mitbestimmten Unternehmen als Vorstand für die Personal- und Sozialangelegenheiten der inländischen Mitarbeiter mit Ausnahme der leitenden Angestellten zuständig.

Ebenso kann die Ressortbildung nach den bereits bekannten Objektkriterien Produkt, Region, Kunde oder Technologie vorgenommen werden. Dieses führt dann zu einem Divisionsmodell. Die Entscheidung für ein konkretes Objektkriterium drückt aus, dass die Unternehmensleitung dieses Kriterium für den Geschäftserfolg am wesentlichsten erachtet. Ein stark international aufgestelltes Unter-

⁵⁶ Vgl. Fraport AG (Hrsg.), Vorstand [Online], 2017.

nehmen wird daher eher ein Divisionsmodell nach Regionen als nach Technologien wählen. Dies gilt analog für andere Objektkriterien.

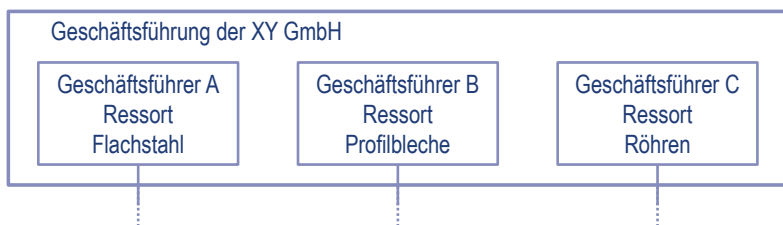


Abbildung 23: Ressortaufteilung nach Produkten (Divisionsmodell)

Mischformen der Ressortaufteilung entstehen, wenn einige Mitglieder der Unternehmensleitung Funktionen vertreten, andere nach dem Divisionsmodell Verantwortung für Produkt, Regionen, Kundengruppen oder Technologien tragen.

Ressortaufteilung bei der Robert Bosch GmbH

Die Robert Bosch GmbH ist ein stark diversifizierter Technologiekonzern: Als Automobilzulieferer entwickelt Bosch Hardware, Software und Services für Mobilitätslösungen. Im häuslichen Bereich bietet das Unternehmen Heizungs- und Warmwasserinstallationen, Elektrowerkzeuge sowie Haus- und Gartengeräte an. Und für Industrie und Handwerk werden unter anderem Großanlagen, Antriebs- und Steuerungstechnik sowie professionelles Elektrowerkzeug angeboten. 390.000 Mitarbeiter weltweit erwirtschafteten in insgesamt 440 Tochter- und Regionalgesellschaften in allen Geschäftsbereichen einen Umsatz von 73,1 Mrd. €.

Die Leitung eines solchen Konzerns erfordert eine hohe Managementkapazität und eine Ressortaufteilung, die zwischen funktionaler Spezialisierung und Geschäftsbereichsverantwortung justiert ist. Bei Bosch wird dies durch eine Mischform der Ressortaufteilung erreicht: Zwei der Geschäftsführer nehmen in großem Ausmaß nur zentrale Funktionen wahr, z.B. Unternehmensstrategie, Forschung und Vorausentwicklung, Finanzen und Controlling etc.

Andere Geschäftsführer haben nur ein kleines Funktionalressort, dafür tragen sie aber die Verantwortung für einige der Geschäftsbereiche (z. B. „Car Multimedia“, „Power Tools“ etc.) oder für Regionen (z. B. Nord- und Südamerika oder Westeuropa, Mitteleuropa usw.). In Summe sind damit alle für den Geschäftserfolg wesentlichen Faktoren in der Unternehmensleitung präsent.

3.4.2 Bereichsleitungen

Bereichsleitungen sind auf der zweiten Hierarchieebene des Unternehmens angesiedelt. Es handelt sich dabei um Singularinstanzen, die direkt der Unternehmensleitung unterstehen und selbst einem größeren Unternehmensteil überstellt sind. Für diesen tragen sie die Gesamtverantwortung.⁵⁷ Bereichsleitungen gehören zur oberen Leitungsebene des Unternehmens und werden dem Top-Management zugerechnet.

Wichtigste Aufgabe der Bereichsleitung ist die Konkretisierung der von der Unternehmensleitung getroffenen Entscheidungen, deren operative Umsetzung sowie diesbezügliche Rückinformation der vorgesetzten Instanz. Die dazu erforderlichen Befugnisse erhält sie durch Delegation von der Unternehmensleitung.

Der dispositive Gestaltungsspielraum einer Bereichsleitung richtet sich danach, wie die oberste Leitung ihre Aufgaben definiert:

- Sieht sie sich in rein strategischer Verantwortung, werden dem Bereich lediglich Ziele vorgegeben, die von der Bereichsleitung interpretiert und mit eigenen Ideen und Lösungsansätzen zu erreichen sind.
- Bringt sich die oberste Leitung hingegen auch in das Tagesgeschäft ein (operative Führung), ist der dispositive Ermessensspielraum der Bereichsleitung deutlich kleiner. Er besteht in diesem Fall hauptsächlich darin, die dann eher detaillierten Anweisungen der Leitung für den verantworteten Bereich weiter zu konkretisieren und die Ausführung zu steuern sowie zu kontrollieren.

Bei Erfüllung der Leitungsaufgabe wird die Singularinstanz durch die ihr unterstellten Abteilungsleitungen unterstützt. Mit diesen bildet sie ein Gremium. Da die Bereichsleitung alleine den Unternehmensbereich und seine Ergebnisse gegenüber der Unternehmensleitung verantwortet, wird üblicherweise ein konsultativer Führungsstil bei der Willensbildung praktiziert. Die daran beteiligten Ressorts ergeben sich aus der Aufbauorganisation des betroffenen Unternehmensbereichs.

Eine durchaus gängige Lösung in der Praxis ist, einem Mitglied der Unternehmensleitung die Verantwortung für einen Geschäftsbereich in Personalunion zu übertragen.⁵⁸

⁵⁷ Die Gesamtverantwortung liegt bei einer Pluralinstanz, wenn sie aus Sicht eines Konzerns als „Bereichsleitung“ einer rechtlich selbstständigen Tochtergesellschaft fungiert.

⁵⁸ Siehe zur Personalunion auch Kapitel 6, Steuerung und Koordination der Aufbauorganisation.

3.4.3 Ausschüsse

Ausschüsse sind Gremien, die aus mindestens zwei Personen bestehen. Sie werden auf Initiative beteiligter Leitungsstellen oder auf Basis gesetzlicher Vorgaben gebildet, um Spezial- und Sonderaufgaben der Unternehmensführung zu erörtern und die Leitungsstellen zu unterstützen. Die Art der Unterstützung reicht von der gegenseitigen Konsultation von Ausschuss und Leitung bis hin zur (verbindlichen) Entscheidung. Die Ausschussmitglieder kommen oft aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und von verschiedenen Hierarchiestufen. Sie arbeiten nebenamtlich im Ausschuss, d. h., sie behalten ihre angestammte Stelle und wirken nur bei Bedarf (Sitzungstermine) im Ausschuss mit.

Meist wird der Gegenstand eines Ausschusses bereits durch dessen Bezeichnung deutlich. Beispiele für Ausschüsse sind:

- Beschaffungsausschuss
- Finanzplanungsausschuss
- Arbeitsschutzausschuss
- Wirtschaftsausschuss

Während die beiden erstgenannten Ausschüsse freiwillige Gremien darstellen, muss der Arbeitsschutzausschuss in Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten nach § 11 des Arbeitssicherheitsgesetzes (ASiG) gebildet werden. Der Ausschuss hat die Aufgabe, Anliegen des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung zu beraten. Der Arbeitgeber oder ein von ihm Beauftragter muss Mitglied des Arbeitsschutzausschusses sein.

Der Wirtschaftsausschuss ist ein Gremium von Arbeitnehmervertretern, das sich mit der Unternehmensleitung zu wirtschaftlichen Fragen der Unternehmensführung austauscht, sofern diese die sozialen oder wirtschaftlichen Interessen der Arbeitnehmer tangieren. Die Mitglieder des Ausschusses sollen mit ihrer Fachexpertise den Betriebsrat unterstützen. Ein Wirtschaftsausschuss ist vorgeschrieben in Unternehmen mit Betriebsrat und mehr als 100 Beschäftigten (§ 106 BetrVG).

Formal kann ein Ausschuss mittels folgender Kriterien charakterisiert werden:

- Zweck des Ausschusses und Art der Aufgabe: Planungs-, Informations-, Entscheidungs- oder Kontrollausschuss.
- Beteiligte Hierarchiestufen und Bereiche: In einem horizontalen Ausschuss wirken Mitglieder der gleichen Hierarchiestufe mit, kommen aber aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen (z. B. Hauptabteilungsleiter-Ausschuss). In vertikalen Ausschüssen sind die Mitglieder auf verschiedenen Hierarchiestufen beheimatet,

stammen aber alle aus demselben Unternehmensbereich (z.B. Qualitätsausschuss der Produktion, dem der produktionsverantwortliche Geschäftsführer, die Produktionsleitung, Meister und Werker angehören), und in lateralen Ausschüssen arbeiten verschiedene Hierarchiestufen aus verschiedenen Unternehmens- bzw. Betriebsbereichen zusammen (Arbeitsschutzausschuss).

- **Zeitliche Fristigkeit:** Ein Ausschuss kann dauerhaft bzw. „ständig“ (Arbeitsschutzausschuss) oder temporär bis zur Erfüllung einer Aufgabe angelegt sein. Letzteres ist beispielsweise bei einem Investitionsausschuss der Fall, der für eine Werksmodernisierung die Investitionsalternativen ausarbeiten und bewerten soll.
- **Interne Organisation:** Die Bestimmung eines Ausschussvorsitzenden und einer Stellvertretung sind ebenso möglich wie der Verzicht auf besondere Rollen. Werden interne Leitungsstellen geschaffen, übernehmen diese die Einberufung von Sitzungen und fungieren oft als „Ohr und Sprachrohr“ des Ausschusses gegenüber Dritten.

Da die Ausschussmitglieder ihre diesbezüglichen Funktionen neben ihrer angestammten Stelle ausüben, sind Ausschüsse Teil der Sekundärorganisation. Zu ihren großen Vorteilen gehört die Flexibilität: Solange Ausschüsse nicht gesetzlich vorgeschrieben sind, können sie nach Bedarf und Aufgabenanfall gebildet werden, in ihrer Tätigkeit ruhen oder aufgelöst werden.

3.5 Kontrollfragen

K 3-01 Nennen und erläutern Sie die Ihnen bekannten Stellenarten.

K 3-02 Was sind Stabsstellen, welche Aufgaben haben sie und über welche Befugnisse verfügen sie gegenüber der Linie bzw. anderen Stäben?

K 3-03 Definieren Sie das Einliniensystem und erläutern Sie die mit ihm verbundenen Vor- und Nachteile.

K 3-04 Definieren Sie das Mehrliniensystem und erläutern Sie die mit ihm verbundenen Vor- und Nachteile.

K 3-05 Begründen Sie, warum eine geringe Leitungsspanne eher zur Abteilungsbildung führen kann als eine hohe Leitungsspanne.

K 3-06 Erläutern Sie das Beherrschbarkeits- und das Homogenitätsprinzip in Bezug auf die Führung von Personenmehrheiten.

K 3-07 Definieren Sie knapp die folgenden Begriffe:

- Zentralstelle
- Singularinstanz
- Pluralinstanz
- Arbeitsgruppe
- Ausschuss

K 3-08 Stellen Sie die Modelle zur Willensbildung innerhalb eines Entscheidungsgremiums dar.