

Helmut Borsch | Dietmar Borsch

# Demokratisierung in der Organisation

Das Verantwortungsprinzip und das Grundrecht  
der freien Entfaltung der Persönlichkeit



SCHÄFFER  
POESCHEL

Helmut Borsch / Dietmar Borsch

# **Demokratisierung in der Organisation**

**Das Verantwortungsprinzip und das Grundrecht  
der freien Entfaltung der Persönlichkeit**

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	13
Grundgedanken und Aufbau des Buches .....	15
<b>1 Einführung .....</b>	<b>21</b>
1.1 Gesamtziel .....	21
1.2 Leitbegriffe .....	22
1.3 Lass jeden alles werden .....	30
1.4 Volles, kein halbherziges Vertrauen .....	32
1.5 Der wahre Egoist vertraut .....	33
1.6 Handlungsfreiheit durch Demokratisierung .....	34
1.7 Umfeld .....	37
1.8 Rechtsordnung .....	42
1.9 Der Status des Mitarbeiters .....	42
<b>2 Staatsführung und Gewaltenteilung .....</b>	<b>45</b>
2.1 Erinnerung an Montesquieu .....	45
2.2 Die Staatsgewalt liegt beim Volk .....	47
2.3 Unmittelbare Demokratie .....	48
2.4 Parteiendemokratie .....	52
2.5 Vertikale Gewaltenteilung in der Exekutive .....	57
<b>3 Die Weisungsfreiheit des Mitarbeiters .....</b>	<b>61</b>
3.1 Übertragung von Kompetenzen und Verantwortung .....	61
3.2 Verzicht auf die Anwendung des Weisungsrechts .....	64
3.3 Die Grenzen der Weisungsfreiheit .....	67
3.4 Weisungsrechte bei Notfällen .....	72
<b>4 Führung und Führungsstile .....</b>	<b>73</b>
4.1 Führungsstile .....	74
4.2 Autoritäre Führung .....	76
4.3 Bürokratischer Führungsstil .....	79
4.4 Delegative Führung .....	81
4.5 Die Führung im Mitarbeiterverhältnis .....	83
4.6 Führungsstil und Kommunikation .....	87
<b>5 Gewaltenteilung und Handlungsverantwortung .....</b>	<b>91</b>
5.1 Gesamtverantwortung .....	92
5.2 Organisation der Verantwortung .....	96
5.3 Das Verantwortungsprinzip .....	98

<b>6</b>	<b>Handlungsverantwortung und Stellvertretung</b> .....	<b>101</b>
6.1	Beraten und Anhören (Der Beratungsfall) .....	103
6.2	Rückgabe von Verantwortung .....	108
6.3	Rücknahme von Verantwortung .....	110
6.4	Weitergabe von Verantwortung .....	113
6.5	Information durch den Mitarbeiter .....	115
6.6	Informationen zwischen Mitarbeitern .....	117
6.7	Zehn Regeln für erfolgreiche Information .....	119
6.8	Durchregieren .....	119
6.9	Einmischen durch den Vorgesetzten .....	120
6.10	Stellvertretung .....	123
6.10.1	Die Funktion der Stellvertretung .....	124
6.10.2	Unbegrenzte und begrenzte Stellvertretung .....	125
6.10.3	Haupt- und nebenamtliche Stellvertretung .....	127
6.10.4	Verantwortung von Stelleninhaber und Stellvertreter .....	132
6.10.5	Platzhalter und Ersatzmann .....	133
6.10.6	Sonderfall: Stellvertretender Geschäftsführer .....	134
6.11	Checkliste Handlungsverantwortung .....	135
6.12	Checkliste Stellvertretung .....	139
<b>7</b>	<b>Führungsverantwortung</b> .....	<b>141</b>
7.1	Leitung und Führung .....	141
7.2	Das Problem der Vorgesetztenverantwortung .....	143
7.3	Führungsaufgaben .....	144
7.3.1	Umfang der Führungsverantwortung .....	147
7.3.2	Die übernächsten Mitarbeiter .....	150
7.3.3	Führungsaufgabe »Stellenbesetzung« (Auswahl und Einsatz) .....	152
7.3.4	Führungsaufgabe »Information« .....	154
7.3.5	Führungsaufgabe »Zielsetzung und Zielvereinbarung« .....	158
7.3.6	Führungsaufgabe »Richtlinien und Anweisungen« .....	159
7.3.7	Führungsaufgabe »Koordination« .....	166
7.3.8	Führungsaufgabe »Kontrolle« .....	168
7.3.9	Führungsaufgabe »Beurteilung« .....	170
7.3.10	Führungsaufgabe »Förderung der Mitarbeiter« .....	171
7.3.11	Selbstinformation durch den Vorgesetzten .....	172
7.4	Checkliste Führungsverantwortung .....	175
<b>8</b>	<b>Verantwortung in Teams und Projekten</b> .....	<b>179</b>
8.1	Arbeitsgruppen in der Organisation .....	179
8.2	Verantwortung im Team .....	180
8.3	Checkliste Teamarbeit .....	185

<b>9</b>	<b>Organisation bei vertikaler Gewaltenteilung</b>	189
9.1	Die Sachaufgaben der Geschäftsleitung	190
9.1.1	Corporate Governance	191
9.1.2	Compliance und Integrität	195
9.1.3	Geschäftsleitung als starkes Zentrum	199
9.1.4	Geschäftsleitungs- und Ressortaufgaben	200
9.1.5	Sachverantwortung der Geschäftsleitung im Einzelnen	202
9.1.6	Beispiel – Geschäftsziele der Geschäftsleitung	203
9.1.7	Gesamtgeschäftsleitung oder Geschäftsverteilung	205
9.1.8	Die Geschäftsleitung als Team	207
9.1.9	Geschäftsleitung in der GmbH	208
9.1.10	Die Beauftragten der Geschäftsleitung (BdG)	210
9.2	Die Führungsaufgaben der Geschäftsleitung	216
9.2.1	Führung nachgeordneter Führungskräfte	218
9.2.2	Die Kontrolle der Kontrolle	220
9.2.3	Selbstinformation durch die Geschäftsleitung	221
9.3	Organisation unterhalb des Topmanagements	223
9.3.1	Selbstorganisation	225
9.3.2	Gruppen- und Teamarbeit	226
9.4	Geschäftsleitung und notwendige Organe	228
9.4.1	Organe des eingetragenen Vereins	228
9.4.2	Der Aufsichtsrat	230
9.4.3	Der Beirat	234
9.4.4	Der Betriebsrat	235
<b>10</b>	<b>Organisation und Organisationshandbuch</b>	239
10.1	Satzung der Organisation	243
10.2	Geschäftsordnung für die Unternehmensleitung	244
10.3	Allgemeine Geschäftsweisung (AGA)	245
10.4	Unternehmens- und Führungsgrundsätze	246
10.5	Organigramm	251
10.6	Organisationsformen	255
10.6.1	Liniensystem in der Organisation	255
10.6.2	Spartenorganisation	258
10.6.3	Liniensystem bei Prozessorganisation	259
10.6.4	Matrixorganisation	260
10.6.5	Projektorganisation	260
10.6.6	Teamorientierte Strukturen	265
10.6.7	Tensororganisation	266
10.6.8	Netzwerke und virtuelle Organisation	266
10.6.9	Modulare Organisation	267
10.6.10	Entscheidung über die Organisationsform	268

10.7	Stellenbeschreibung, Stellennachweis und Kompetenzmatrix .....	269
10.7.1	Stellennachweis nach dem Verantwortungsprinzip .....	271
10.7.2	Inhalte des Stellennachweises .....	273
10.7.3	Stellennachweis – Muster .....	279
10.7.4	Kompetenzmatrix .....	283
10.8	Formale Organisation und vertikale Gewaltenteilung .....	288
10.9	Informelles System .....	291
<b>11</b>	<b>Zielsetzung und Kontrolle .....</b>	<b>295</b>
11.1	Die Zielsetzungspyramide .....	297
11.2	Gesamtziel des Unternehmens .....	299
11.3	Zielsetzung der Unternehmensführung .....	301
11.4	Ziel jeder Stelle .....	303
11.4.1	Verankerung im Stellennachweis .....	303
11.4.2	Verwechslung von Stellenzielen und Kompetenzen .....	304
11.4.3	Bedeutung des Stellenziels .....	305
11.5	Zielvereinbarung in der Praxis .....	306
11.5.1	Einzelziele der Unternehmensführung .....	307
11.5.2	Einzelziele nachgeordneter Stelleninhaber .....	308
11.5.3	Zielvereinbarungsprozess und Zielformulierung .....	310
11.5.4	Tipps für erfolgreiche Zielvereinbarungen .....	313
11.6	Checkliste Zielsetzung .....	314
11.7	Rechtliche Rahmenbedingungen für Zielsetzung und Zielvereinbarung .....	315
11.8	Kontrolle .....	320
11.8.1	Kontrolle und Verantwortungsprinzip .....	324
11.8.2	Ablaufkontrolle .....	326
11.8.3	Verstärkte Ablaufkontrolle .....	327
11.8.4	Ergebniskontrolle .....	328
11.8.5	System der Kontrolle .....	328
11.8.6	Grundregeln für die Kontrolle .....	333
11.8.7	Checkliste Kontrolle .....	334
<b>12</b>	<b>Verantwortlichkeit von Führungskräften .....</b>	<b>337</b>
12.1	Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung .....	338
12.2	Organisationsverschulden bei vertikaler Gewaltenteilung .....	338
12.3	Risiken des Einmischens .....	343
12.4	Vermutetes Verschulden und Entlastungsbeweis .....	343
12.5	Die strafrechtliche Verantwortung des Vorgesetzten .....	346
12.6	Strafrechtliche Ermittlungen .....	348
12.7	Haftung der Geschäftsleitung .....	349
12.8	Haftung im Arbeitsverhältnis .....	353

<b>13</b>	<b>Praktische Fälle zum Verantwortungsprinzip</b> .....	<b>365</b>
13.1	Verantwortlichkeit und Haftung von Mitarbeitern und Vorgesetzten – Der Fall »Likörfabrik« .....	365
13.2	Die Wahrnehmung von Führungs- und Handlungsverantwortung in einer Stablinienorganisation – Das eigenmächtige Verhalten eines Assistenten der Betriebsleitung .....	368
13.3	Die verbotene Rückgabe von Verantwortung – Soll die Geschäftsleitung ein Kollektionsteam einrichten? .....	371
13.4	Vollmacht und juristische Vertretungsmacht beim Verantwortungsprinzip – Was entscheidet und unterschreibt der Mitarbeiter? .....	373
13.5	Kontrollverschulden im Rahmen der Mitarbeiterführung – Muss eine langjährige, qualifizierte Rechtsanwaltsfachangestellte kontrolliert werden? .....	374
13.6	Die Stufenleiter der Führungs- und Handlungsverantwortung – Der Fall »Straßenkreuzer« .....	376
13.7	Organisations- und Kontrollverschulden über alle Hierarchiestufen – Wer haftet für den Abfluss von 30 Tonnen Salz in den Main? .....	379
13.8	Gesamtschuldnerische Haftung der Geschäftsleitung für Fehler des Ressortvorstands – Der Fall »Das wertlose Grundstück« .....	380
13.9	Keine Haftung der Führungskraft für Fremdverschulden – Eltern haften niemals für das Handeln ihrer Kinder? .....	381
13.10	Keine Haftung des Vorgesetzten durch den dezentralisierten Entlastungsbeweis – Der Fall »Umgestürzter Baukran« .....	384
13.11	Die Organisations-, Führungs- und Handlungsverantwortung im Projekt – Der Fall »Verantwortungsdiffusion in der Führung des Laborleiters« .....	389
13.12	Die Auslegung des Verantwortungsprinzips in anderen Ländern – Die Fälle »Unlautere Werbung« und »Arbeitsunfall auf der Baustelle« .....	394
13.13	Hat das Verantwortungsprinzip etwas mit Ethik, Moral und Gefühl zu tun? .....	396
13.14	Können Sie zwischen Aufgaben und Zielen unterscheiden? .....	397
13.15	Die Weisungsfreiheit beginnt beim Geschäftsführer .....	399
	Literaturangaben .....	401
	Stichwortverzeichnis .....	409
	Über die Autoren .....	413