

Helmut Borsch | Dietmar Borsch

Demokratisierung in der Organisation

Das Verantwortungsprinzip und das Grundrecht
der freien Entfaltung der Persönlichkeit



SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Demokratisierung in der Organisation

Helmut Borsch / Dietmar Borsch

Demokratisierung in der Organisation

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

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4420-0 Bestell-Nr. 10311-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-4422-4 Bestell-Nr. 10311-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-4423-1 Bestell-Nr. 10311-0150

Helmut Borsch, Dietmar Borsch

Demokratisierung in der Organisation

1. Auflage, März 2019

© 2019 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Rawpixel.com, shutterstock.com

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Jana Fritz – TEXTECHT, Stuttgart

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

SCHÄFFER
POESCHEL

myBook

Ihr Online-Material zum Buch

Für den praktischen Einsatz finden Sie als kostenloses Zusatzmaterial im Online-Bereich ein umfangreiches »Servicepaket«:

- alle Checklisten aus dem Buch
- zusätzliche Fallbeispiele

So funktioniert Ihr Zugang

1. Gehen Sie auf das Portal sp-mybook.de und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
2. Wählen Sie im Online-Bereich das gewünschte Material aus.
3. Oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet, um direkt auf die myBook-Seite zu gelangen.



SP myBook:

www.sp-mybook.de

Buchcode: 4420-demo

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
Grundgedanken und Aufbau des Buches	15
1 Einführung	21
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
2 Staatsführung und Gewaltenteilung	45
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
3 Die Weisungsfreiheit des Mitarbeiters	61
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
4 Führung und Führungsstile	73
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
5 Gewaltenteilung und Handlungsverantwortung	91
5.1 Gesamtverantwortung	92
5.2 Organisation der Verantwortung	96
5.3 Das Verantwortungsprinzip	98

6	Handlungsverantwortung und Stellvertretung	101
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
7	Führungsverantwortung	141
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
8	Verantwortung in Teams und Projekten	179
8.1	Arbeitsgruppen in der Organisation	179
8.2	Verantwortung im Team	180
8.3	Checkliste Teamarbeit	185

9	Organisation bei vertikaler Gewaltenteilung	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
10	Organisation und Organisationshandbuch	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
11	Zielsetzung und Kontrolle	295
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
12	Verantwortlichkeit von Führungskräften	337
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

13	Praktische Fälle zum Verantwortungsprinzip	365
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

Vorwort

Diesem Buch liegen Erkenntnisse aus der Beratungspraxis zugrunde. Es profitiert von Arbeiten, die die Verfasser seit Jahrzehnten als Unternehmensberater und Personaltrainer für Groß- und mittlere Unternehmen, für Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung sowie für Wohlfahrtsverbände erarbeitet haben.

Die Überlegungen zum zentralen Thema dieses Buches – der Demokratisierung und vertikalen Gewaltenteilung mit weitgehendem Verzicht auf eine weisungsgebundene Zusammenarbeit – resultieren aus den Erfahrungen mit der »complete delegation«, bei der sich ursprünglich weisungsgebundene und verrichtungsorientierte Mitarbeiter nur teilweise zu selbstständig motivierten Leistungsträgern entwickeln konnten.

In Diskussionen mit Seminarteilnehmern und mit Mitgliedern des Topmanagements wurden immer wieder die geringen Vorteile einer Geschäftsverteilung nach den Grundsätzen der Delegation und der Substitution sowie der damit verbundenen Selbstständigkeit der Mitarbeiter genannt. Es wurde erkannt, dass das Ziel organisatorischer Gestaltung die grundsätzliche Weisungsfreiheit aller Mitarbeiter sein müsse, die schließlich neben weiteren Voraussetzungen zu einer umfassenden Demokratisierung in der Organisation führen könnte.

Das Buch ist ein Versuch, das Verhältnis von individueller Autonomie und den Zielen von Führung und Organisation, also der sozialen Ordnung im Betrieb, neu zu durchdenken. Es bewegt sich im Rahmen der von Rechtsprechung und Rechtslehre im Bereich Management seit Langem entwickelten Vorstellungen. Dies gilt insbesondere für den Gesamtkomplex der Verantwortung.

Das Werk setzt sich weiterhin mit einer Reihe grundlegender Managementaufgaben auseinander, mit denen sich die Rechtslehre bisher nicht oder nicht ausreichend beschäftigt hat. Dazu zählt in erster Linie die unverzichtbare Unterscheidung zwischen Handlungsverantwortung und Führungsverantwortung. Wir werden sehen, dass ohne eine grundlegende Klärung dieser Begriffe das Verantwortungsprinzip sowie die Sorgfaltspflichten der Führungskräfte nicht eindeutig definiert werden können. Ohne wesentliche Beachtung des Begriffs »Führungsverantwortung« (nicht »Leitungsverantwortung«, die sich auf Sachaufgaben bezieht) sind vertikale Gewaltenteilung, Weisungsfreiheit und schließlich Demokratisierung nicht denkbar.

Abschließend soll Folgendes noch besonders herausgestellt werden:

- Wir können unsere Gesellschaft kaum demokratisch nennen, solange wichtige Organisationen wie die öffentliche Verwaltung, Unternehmen, Verbände und Parteien in ihrem Inneren wie Oligarchien geführt werden.
- Die Forderung nach Demokratisierung kann ethisch nicht mit einer freiwilligen Teilung der Macht begründet werden. Sie bedarf des innerbetrieblichen, verfassungsmäßigen Rechts.

Danksagungen

Für die Mitarbeit bei der inhaltlichen Gestaltung dieses Buches sind die Verfasser Herrn Axel Schaper, Geschäftsführer der afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg, zu besonderem Dank verpflichtet. Besonderen Dank sagen wir auch Frau Nicole Lewin und Herrn Rüdiger Borsch, Fachbereich Wissenschaft & Produktentwicklung der afw, für ihr unermüdliches Projektmanagement zum Entstehen dieses Buches.

Vielfache Anregungen erhielten die Verfasser von Wissenschaftlern und Praktikern aus den Bereichen Organisation, Führung und Recht. Hier gilt der Dank insbesondere Herrn Ralph Kliche, Vors. Richter am OLG Braunschweig, Herrn Schott, Unternehmensberater aus Hamburg, Herrn Professor Stefan Kühl, Universität Bielefeld, Herrn Professor Werner Siems, Universität Graz, sowie Frau Cordula Miosga, Geschäftsführerin des Arbeitgeberverbandes Region Braunschweig.

Vielfache Anregungen erhielten die Verfasser von Praktikern aus dem Management öffentlicher Institutionen. Hier gilt unser Dank Herrn Siegfried Dellnitz, langjähriger Bürgermeister der Stadt Gladenbach, Herrn Generalmajor Siegfried Poschwatta, Troisdorf und Herrn Dr. Johannes Jenß, Leiter der Koordinierungsstelle im Wirtschaftsministerium in Kiel.

Eine Reihe wichtiger Hinweise verdanken die Verfasser Herrn Professor Christian Freiling, Unternehmensberater aus Linz, Professor Martin Stieger, Allensbach University in Konstanz, sowie Herrn Professor Sergey Kalendzyhan, Moskau, deren Anregungen und Kritik zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben.

Grundgedanken und Aufbau des Buches

Grundgedanken des Buches

Zusammengefasst liegen diesem Buch folgende wesentlichen Ideen und Überlegungen zugrunde:

- In allen Organisationen wird eine vertikale Gewaltenteilung durch eine starke Stellung der Geschäftsleitung als »Zentrum« und eine weitgehende Dezentralisierung bis in die Peripherie¹ realisiert.
- Die die autoritäre Führung kennzeichnende Gesamtverantwortung der Führungspersonen wird aufgegeben, vorbehaltlich einer ethischen Bewertung des verantwortlichen Einstehens für das jeweilige Ganze, etwa bei Entscheidungen mit erheblichen Technikfolgen in ökonomischen Bereichen.
- Verantwortung wird im Sinne von Antwort- und Rechenschaftspflichten eingefordert; Vertrauen ist unverzichtbar als sozialer Mechanismus in Beziehungen.
- Zuständigkeiten werden durch das Subsidiaritätsprinzip geregelt: So wie in der Organisation jeder Beschäftigte vor dem willkürlichen Zugriff vorgesetzter Stellen geschützt wird, so werden höhere Stellen Hilfe leisten, wo »die kleine Einheit« ihr Erfolgsziel allein nicht erreichen kann.
- Nach dem Kongruenzprinzip sind alle von einer Entscheidung Betroffenen am Zustandekommen dieser Entscheidung zu beteiligen. Dieses Prinzip rechtfertigt sich aus dem Verständnis von Menschen als selbstbestimmte Akteure, die Mitsprache bei den Angelegenheiten haben sollten, die sie betreffen, und deren Interessen bei der Entscheidungsfindung gleichgewichtig berücksichtigt werden sollten. (vgl. Take, 2012)
- Die grundsätzliche Weisungsfreiheit aller Beschäftigten ist Voraussetzung für ihre Selbststeuerung, also »von sich aus« Entwicklungsprozesse herbeizuführen.
- Das gesetzliche Weisungsrecht der Führungskräfte wird bei Sachaufgaben aufgegeben. Anstelle einer Weisungshierarchie entsteht eine Kompetenz- und Verantwortungshierarchie. Jeder Vorgesetzte² nimmt sein Weisungsrecht ausschließlich im Rahmen der Führungsaufgaben wahr.
- In Führungs-Mitarbeiter-Verhältnissen entstehen gegenseitige Sorgfalts- und Unterstützungspflichten in klarer Abgrenzung zur Handlungsverantwortung (alle Mitarbeiter in der Organisation) und Führungsverantwortung (alle Personen mit zusätzlichen Führungsaufgaben).
- Zur vertikalen Gewaltenteilung gehört, dass Mitarbeiter nicht (wie beim Delegationsprinzip) im Namen eines Vorgesetzten oder der Geschäftsleitung handeln, sondern in eigenem Namen und in Vollmacht der Organisation.

1 Begriff »Peripherie« von Pfläging (2011) übernommen: »Zentrum und Peripherie, mehr braucht es nicht.« So auch Malik (2005): »Dezentralisierung so weit wie möglich, aber achte auf ein starkes Zentrum.«

2 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Weibliche Führungskräfte, Mitarbeiter etc. sind natürlich ebenso gemeint.

- Auf allen hierarchischen Ebenen erfüllen Menschen Sachaufgaben im Rahmen von Zielen, Kompetenzen und Handlungsverantwortung. Sachaufgaben der Führungskräfte sind Leitungsaufgaben.
- Die herkömmliche Stellenbeschreibung wird aufgegeben und durch neue Dokumentationsmittel ersetzt. Soweit betrieblich erforderlich, gehören dazu der Stellennachweis sowie die Kompetenzmatrix. Beide sollten umfassend vereinfacht und möglichst – hauptsächlich aus Rechtsgründen (Arbeitssicherheit, Verkehrssicherungspflichten, Produkthaftung) – präzise gefasst werden.
- Führung wird der zwischenmenschlichen Seite des Führungs-Mitarbeiter-Verhältnisses zugerechnet. Sie ist der personengerichtete Teil eines jeden Entscheidungsprozesses im Rahmen der Führungsaufgaben.
- Bei vertikaler Gewaltenteilung gilt: Vorgesetzte delegieren nicht. Es ist delegiert; noch mehr: Ziele, Kompetenzen und die daraus resultierende Handlungsverantwortung werden verbindlich und dauerhaft dezentralisiert.
- Bei der Organisationsgestaltung ist das Team ein Führungsmittel, das von Fall zu Fall zweckgerichtet eingesetzt wird, und zwar dann, wenn es eine Aufgabe zu lösen gilt, die ein Mitarbeiter allein nicht lösen kann oder lösen soll.
- Jede Organisation muss effiziente Corporate-Governance-Strukturen und -Prozesse mit Compliance und Integrität etablieren.
- Die originären Topaufgaben der Organisationsspitze sind von der Geschäftsleitung vorrangig wahrzunehmen und von Ressortaufgaben (als operative Aufgaben) klar zu trennen.
- Die »Beauftragten-Organisation« ist im Hinblick auf die originären Aufgaben der Geschäftsleitung neu zu ordnen.
- Die Führungsaufgabe höherer Vorgesetzter ist durch das Führungsmittel der Selbstinformation zu ergänzen.
- Voraussetzung für eine weitere Demokratisierung sind eine klare Aufgabenteilung zwischen Geschäftsleitung und weiteren »Organen« sowie eine Aufwertung der Organe Aufsichtsrat und Beirat sowie Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss.
- Im Organisationshandbuch werden sämtliche innerbetrieblichen Rechtsnormen und wichtige Dokumente aller Art zusammengefasst.
- Die Verantwortlichkeit von Führungskräften erstreckt sich auf Führungs- und Organisationspflichten sowie auf das Ziel, eine gerichtsfeste Organisation sicherzustellen.

Aufbau des Buches

Wir beginnen in **Kapitel 1 »Einführung«** mit der Einführung in das Buch, formulieren das Gesamtziel unserer Überlegungen zur Demokratisierung in Organisationen und erkennen, dass diese nur funktionieren kann, wenn sowohl die optimale Persönlichkeitsentfaltung als auch eine optimale Erreichung der Organisationsziele und die Erledigung der Sachaufgaben ermöglicht werden.

Zusätzlich geben wir unter **Abschnitt 1.2 »Leitbegriffe«** Hinweise zu bestimmten Leitbegriffen. Denn es ist zum Beispiel klarzustellen, dass die beiden Begriffe »Führung« und »Manage-

ment« gleichbedeutend sind. Zu klären sind beispielsweise auch »Rechtsstaat« und »autoritäre Führung«. So gilt heute immer noch das GmbH-Gesetz aus dem Jahr 1892, das eindeutig den autoritären Führungsstil zementiert, der im vorigen Jahrhundert in kleinen und mittleren Unternehmen herrschte, wonach Führungskräfte und Mitarbeiter grundsätzlich keine eigenverantwortlichen Entscheidungen treffen dürfen. Wie kann eine weitere Demokratisierung einer GmbH über die bisher erreichten Fortschritte wie Mitbestimmung etc. hinaus erreicht werden?

Wir bieten hier eine Lösung an: Falls die vertikale Gewaltenteilung als Organisationsprinzip von der Geschäftsleitung beschlossen und Ziele, Kompetenzen und Verantwortung bis an die Peripherie der Organisation dezentralisiert werden, wird die allgemeine Subordinationsregel aufgehoben, dass Mitarbeiter grundsätzlich den Weisungen der Vorgesetzten unterworfen sind.

In **Abschnitt 1.8 »Rechtsordnung«** und **Abschnitt 1.9 »Der Status des Mitarbeiters«** findet der Leser insbesondere Artikel 2 des Grundgesetzes, der durch seine Anwendung den innerbetrieblichen Prozess der Demokratisierung erheblich fördern kann, sowie Hinweise zum Betriebsverfassungsgesetz, wonach sinngemäß dem Arbeitnehmer kraft seiner eigenen Souveränität ein weisungsfreier Eigenbereich verbleiben müsse.

Da wir in diesem Buch die Gewaltenteilung als tragendes Organisationsprinzip betrachten, unternehmen wir in **Kapitel 2 »Staatsführung und Gewaltenteilung«** einen Ausflug in die Entstehungsgeschichte dieses Begriffs. Wir leiten danach über zu Fragen der Demokratisierung in Staat und Gesellschaft, denn die Fragen der »Volksherrschaft«, der unmittelbaren Demokratie zum Beispiel in Parteien und Verbänden, die sich dem Demokratiegebot stellen müssen, haben direkten Einfluss auf Organisationen aller Art. Es ist ja auch allgemein bekannt, dass der demokratische Prozess in Parteien und Unternehmen gleichermaßen dringend transparenter, interaktiver und partizipativer werden sollte.

In **Abschnitt 2.5 »Vertikale Gewaltenteilung in der Exekutive«** gehen wir konkret auf die vertikale Gewaltenteilung in der Bundesregierung ein. Hier finden wir im Verhältnis Bundeskanzler–Bundesminister ein Beispiel für die organisatorische Demokratisierung in Führungs-Mitarbeiter-Verhältnissen. Hier setzt das Grundgesetz in diesem Fall an die Stelle des in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung immer noch üblichen Vorgesetztenermessens mit umfassender Weisungsbefugnis die funktionsgerechte Arbeitsteilung in ein gegenseitiges Pflichtenverhältnis von Kanzler und Minister. Wir zeigen hier, dass das Grundgesetz in diesem Fall bedingungslos mit der autoritären Führung bricht.

In **Kapitel 3 »Die Weisungsfreiheit des Mitarbeiters«** behandeln wir die Weisungsfreiheit der Mitarbeiter als eine der Kernbotschaften weitreichender Demokratisierung in Verbindung mit dem Grundsatz der Subsidiarität. Hier legen wir die höchstrichterliche Rechtsprechung zugrunde, wonach sich der Arbeitgeber hinsichtlich der Weisungsfreiheit entsprechend erklären kann. Dabei werden die Grenzen der Weisungsfreiheit deutlich, insbesondere in Krisensituationen und Notfällen.

Die vertikale Gewaltenteilung bedingt naturgemäß einen neuen Führungsstil, der das bisherige Führungsverhalten – oft autoritär und mit rechtlichen Risiken behaftet – ablöst. In **Kapitel 4 »Führung und Führungsstile«** gehen wir auf Führung und Führungsstile ein und kommentieren den delegativen Führungsstil (»Harzburger Modell«) als wesentliche Vorstufe zur Demokratisierung und zum Verantwortungsprinzip bei vertikaler Gewaltenteilung.

Die **Kapitel 5 »Gewaltenteilung und Handlungsverantwortung«, Kapitel 6 »Handlungsverantwortung und Stellvertretung«** und **Kapitel 7 »Führungsverantwortung«** behandeln eingehend das Verantwortungsprinzip unter Verwendung der Begriffe »Handlungsverantwortung« und »Führungsverantwortung«. Hier findet der Leser die zentralen Fragen hinsichtlich der Sachaufgaben und der Führungsaufgaben beantwortet. Die Kapitel werden ergänzt durch **Kapitel 8 »Verantwortung in Teams und Projekten«**, das sich mit der Sonderstellung echter Teams und von Projekten befasst.

Kapitel 9 »Organisation bei vertikaler Gewaltenteilung« ist der Betriebsorganisation bei vertikaler Gewaltenteilung gewidmet. Es behandelt die Sachaufgaben sowie die Führungsaufgaben der Geschäftsleitung, anschließend die nachgeordneten Aufgaben der Ressortleiter und weiterer Führungskräfte entsprechend dem Organisationsaufbau. Die weiteren Ausführungen sind den besonderen Organen gewidmet, insbesondere Aufsichtsrat, Beirat und Betriebsrat einschließlich Wirtschaftsausschuss. Ein Thema mit hoher Relevanz in diesem Kapitel ist die »Corporate Compliance« in Verbindung mit dem Prinzip »Integrität« auf der Basis eines Ethik-Kodexes (Code of Conduct) zur Förderung von integrem Verhalten. Eine besondere Lösung finden wir durch die zusammenfassende Darstellung aller Beauftragten der Geschäftsleitung. Hier begegnet uns eine besondere Form der Organisation, die ergänzend neben die betriebliche Hierarchie tritt.

In **Kapitel 10 »Organisation und Organisationshandbuch«** werden die notwendigen Organisationsmittel und das Organisationshandbuch vorgestellt. Das Handbuch enthält die rechtlich bedeutsamen Normen und Richtlinien sowie Führungsmittel für die Gesamtorganisation. Hier finden wir die aktuellen Organisationsunterlagen, die als Grundinformation allen Mitarbeitern zur Kenntnis zu geben sind. Mit einem Exkurs zur lernenden Organisation in Verbindung mit der vertikalen Gewaltenteilung geben wir zu Beginn des Kapitels einige Anregungen zu der Frage, was eine Organisation in ihrer Entwicklung sein und leisten könnte.

Kapitel 11 »Zielsetzung und Kontrolle« behandelt Zielsetzung und Kontrolle als Führungsaufgaben. Die in diesem Buch begründete Forderung nach Eigenverantwortung und Weisungsfreiheit ist gleichzeitig die Forderung nach dem bewussten Umgang mit Zielen. Neben der Entscheidungs-, Koordinations-, Motivations- und Informationsfunktion haben Ziele auch eine Kontrollfunktion. Sie schaffen die Voraussetzungen für einen Soll-Ist-Vergleich und damit für die Kontrolle, die dazu beitragen soll, das Handeln aller Mitarbeiter in Einklang mit den Organisationszielen zu bringen. Die Praxis zeigt, dass die Formulierung von Zielen auch deren Verwirklichung bringt.

Um die Verantwortlichkeit von Führungskräften im Sinne rechtssicherer Personalführung und Betriebsorganisation geht es in **Kapitel 12 »Verantwortlichkeit von Führungskräften«**. Die Führungsstrukturen werden in der Regel nach Kostengesichtspunkten ausgerichtet. Dabei sind besonders die Regelungen zur Führungsorganisation ein entscheidender Faktor für das Ausmaß der Haftungsrisiken, die insbesondere für die Geschäftsleitung und die leitenden Mitarbeiter bestehen. Im Einzelnen gehen wir in diesem Kapitel auf die Sorgfaltspflichten nach Delikts- und Strafrecht sowie auf die Haftung nach dem Arbeitsrecht ein.

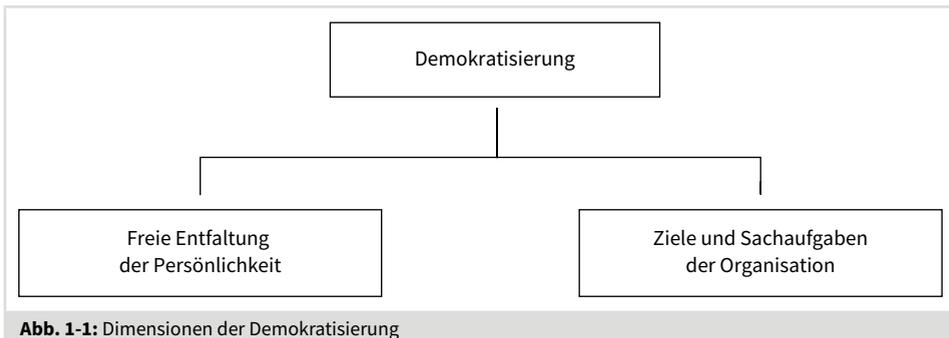
In **Kapitel 13 »Praktische Fälle zum Verantwortungsprinzip«** werden schließlich die in diesem Buch erarbeiteten Grundsätze an Beispielen aus der Praxis erörtert.

Abschließend noch zur Struktur des Buches: Wir versuchen die Komplexität des Stoffes soweit wie möglich vereinfacht darzustellen. Dazu dienen zahlreiche praktische Fälle sowie Wiederholungen und Mehrfachbehandlungen besonders wichtiger Themen und Grundsätze.

1 Einführung

1.1 Gesamtziel

Dieses Buch gibt Hinweise für ein lebenswertes Arbeiten in Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen, Verbänden und Vereinen. Es soll durch eine umfassende Beachtung des Grundrechts der freien Entfaltung der Persönlichkeit zu einer tief greifenden Demokratisierung anregen.



Im Mittelpunkt der Überlegungen steht dieses Grundrecht nicht in erster Linie als Abwehrrecht gegen den Staat, sondern als Grundprinzip der aus der Menschenwürde abgeleiteten Achtung der Persönlichkeit des Mitarbeiters, seiner Selbstbestimmung und Selbstverantwortung sowie der optimalen Entfaltung seiner Anlagen und Erfahrungen.

Die Geltungskraft und bestmögliche Verwirklichung dieses Prinzips machen das »Wesen eines Mitarbeiters« aus, dem bei der Leistungserbringung ein weisungsfreier Bereich eigener Verantwortung verbleiben muss. Sie begrenzen die Leitungsmacht des Arbeitgebers und die delegierte Steuerungs- und Weisungsbefugnis jedes Vorgesetzten.

Entfaltungsfreiheit und Selbstbestimmung bestehen jedoch nur, »soweit [der Mitarbeiter] nicht die Rechte anderer verletzt [...]« (Art. 2 Abs. 1 GG). Es müssen daher auch die Grundrechte der anderen, also auch die Rechte des Arbeitgebers aus dem Arbeitsverhältnis, vom Mitarbeiter geachtet werden.

Jede Demokratisierung in Organisationen hat daher zu gewährleisten, dass eine optimale Persönlichkeitsentfaltung zugleich eine optimale Erledigung der betrieblichen Ziele und Sachaufgaben sowie der rechtlichen Notwendigkeiten ermöglicht. Ziel einer solchen Demokratisierung darf nicht sein, das Demokratieprinzip der Gleichheit radikal zu nehmen und unter Demokratisierung die Beseitigung jeder Ungleichheit zu verstehen.

Damit ist das Gesamtziel des Buches umrissen.

1.2 Leitbegriffe

Die nachfolgenden Leitbegriffe sind auf das Engste mit den Zielen und Inhalten des Buches verbunden. Naturgemäß müssen sie bei einem kleinen, noch autoritär-patriarchalisch geführten Betrieb anders ausgelegt werden als bei einer relativ großen Organisation mit stetigem Wachstum und überregionaler Ausdehnung, die im Laufe der Zeit durch Übertragung von Kompetenzen und Verantwortung viele Gedanken zur Demokratisierung von Führung und Organisation bereits realisiert hat.

Organisation

Organisation, Unternehmen, Institution und Betrieb werden als gleichbedeutend betrachtet. Damit sind alle in einer Gesellschaft vorkommenden Einrichtungen, gleich welcher Art und Rechtsform, gemeint.

»Unter einer Organisation verstehen wir ein strukturiertes, soziales System, das aus Gruppen von Einzelpersonen besteht, die zusammenarbeiten, um vereinbarte gemeinsame Ziele zu erreichen.« (Weinert, 2004)

Dieses Buch bezieht sich also auf Organisationen aller Art.

(Das Kapitel 11 »Zielsetzung und Kontrolle« bezieht sich im Wesentlichen auf wirtschaftliche Unternehmen, da der Autor hauptsächlich hier wesentliche Erkenntnisse zur behandelten Thematik sammeln konnte.)

Management

Der Begriff »Management« kann sich auf Personen beziehen, auf klar definierte Teams (Geschäftsleitung, Rektorat, Führungskreis) oder auf eine Funktion (Ziele, Aufgaben, Befugnisse).

Management und Führung

Management und Führung sind gleichbedeutend, Führungskräfte sind – ins Englische übersetzt – Manager. Jeder, der führt, gehört zum Management.

Management ist nicht Sachaufgabe wie Marketing, Finanzen und Personal, sondern Führungsaufgabe, also etwa gute Stellenbesetzung, Informieren, Ziele vereinbaren, Kontrollieren und Mitarbeiter fördern.

Grundrechte

Grundrechte sind alle Verfassungsnormen der Artikel 1 bis 19 des Grundgesetzes. Sie sind keine unverbindlichen Programmsätze, sondern als Spitze der gesamten Rechtsordnung unmittelbar geltendes Recht und gehen den einfachen Gesetzen als höherrangiges Recht vor.

Der Begriff der Freiheit ist das höchste Verfassungsgut in der grundgesetzlichen Ordnung. Gleichheitsrechte sollen bewirken, dass Regelungen nicht zu Privilegierungen oder Diskriminierungen von einzelnen Personen oder Gruppen im Vergleich zu anderen führen.

Die Grundrechte sichern rechts- und sozialstaatliches Verhalten auch in der betrieblichen Zusammenarbeit. Insbesondere verpflichten sie Arbeitgeber und Betriebs-/Personalrat, die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern.

Die in diesem Buch genannten Grundrechte gelten zwar nicht direkt zwischen Privatpersonen, beispielsweise Arbeitgeber und Arbeitnehmer, sie haben nach allgemeiner Auffassung aber eine »Ausstrahlungs- und mittelbare Drittwirkung« (BVerfGE 73, 261, 269) im Zivilrecht und damit auch – zum Beispiel bei Machtmissbrauch oder Persönlichkeitsverletzungen – im Arbeitsrecht (BAG, NZA 2009, 615).

Der Begriff »Grundrecht« ist ein Oberbegriff von Menschenrecht (das allen, unabhängig von ihrer Staatsangehörigkeit, zusteht) und Bürgerrecht (das nur Staatsangehörigen gewährleistet ist).

Rechtsstaat

Rechtsstaat oder Rechtsstaatlichkeit wird aus dem Gebot der Gewaltenteilung und der Bindung aller Staatsgewalt an Recht und Gesetz hergeleitet. Alle staatlichen Maßnahmen sind durch unabhängige Gerichte überprüfbar. Rechtsstaatlichkeit bedeutet ferner Sicherung der Bürgerfreiheit und Gerechtigkeit. Gegenbegriffe sind »Diktatur«, »Polizeistaat«, »Unrechtsstaat« sowie »Willkürstaat«. Hier hält sich der Staat an keinerlei Verfassung.

Wesentliche Bestandteile des heutigen Rechtsstaates sind die Freiheits- und Rechtsgarantien des liberalen Rechtsstaates. Schon im 19. Jahrhundert wurde offenkundig, dass der ungehemmte Wirtschaftsliberalismus die soziale Ungleichheit und die daraus folgenden sozialen Missstände derart verschärfte, dass der Staat zum Eingreifen gezwungen war. Damit setzte eine Entwicklung ein, die zum modernen Sozialstaat führte.

Das Grundgesetz verknüpft folgerichtig Rechtsstaat und Sozialstaat zum sozialen Rechtsstaat (Art. 28 Abs. 1 GG).

Die Rechtsstaatlichkeit ist Grundlage subjektiver Rechte in Verbindung mit Art. 2 Abs. 1 GG (BVerfG 104, 332). Sie wurden einst im Kampf gegen den monarchischen Obrigkeitsstaat durchgesetzt, der die Bürger als Untertanen bevormundete. Die Selbstherrlichkeit der vollziehenden Gewalt im Verhältnis zum Bürger wurde beseitigt.

Vor dem Gesetz sind alle Bürger gleich. Jeder kann die ihm zustehenden subjektiven Rechte, besonders das uns interessierende Recht der Persönlichkeitsentfaltung, einfordern. Dem stehen allerdings die Grundstrukturen zahlreicher Gesetze insbesondere für Gesellschaften und

Genossenschaften entgegen: Das GmbH-Gesetz aus dem Jahr 1892 entspricht zum Beispiel mit seinen Vorstellungen von Führung und Organisation den kleinen und mittleren Unternehmen der damaligen Zeit. Hiernach steuern die Gesellschafter die Geschäftsführer und alle Führungskräfte, die grundsätzlich keine eigenverantwortlichen Entscheidungen treffen. Es ist der autoritäre Führungsstil, der das Verhältnis zwischen Gesellschaftern und allen nachgeordneten Personen bestimmt. Das GmbH-Gesetz ist weitgehend dispositiver³ Natur. Die Gesellschafter können als oberstes Willensorgan jederzeit auf eine Einmischung in die Kompetenzen der Geschäftsführung verzichten sowie eine vertikale Gewaltenteilung – und damit das Prinzip der Delegation von Verantwortung – einführen.

Eine rechtsstaatliche Demokratisierung wird durch Delegation jedoch nicht erreicht. Das Demokratisierungsprinzip geht weiter: Es wird als echte Bevollmächtigung in dem Sinne verstanden, dass jeder Mitarbeiter oder jedes Team nicht aus einem von der Gesellschafterversammlung oder der Geschäftsleitung abgeleiteten Recht, sondern weitgehend weisungsfrei in Vollmacht des Unternehmens handelt.

Sozialstaat

Ein Sozialstaat ist ein Staat, der nach seiner Verfassung zur Herstellung und Erhaltung sozialer Gerechtigkeit und sozialer Sicherheit verpflichtet ist. Das aus Art. 20 Abs. 1 GG resultierende Sozialstaatsprinzip gibt allgemein den Handlungsauftrag, einen Ausgleich zwischen gegensätzlichen Interessen sowie erträgliche Lebensbedingungen für alle zu erreichen.

Das Sozialstaatsprinzip »ist nicht nur Thema der Grundrechtstheorie, sondern wichtige Antriebskraft bei der Entfaltung der Grundrechte« (Müller-Glöge/Preis/Schmidt, 2017) – insbesondere bei der Garantie der Menschenwürde, beim Schutz von Ehe und Familie sowie beim Gleichheitssatz (Art. 3 GG), etwa beim Benachteiligungsverbot. Hierzu zählen auch:

- der Grundsatz der Chancengleichheit (BVerfG)
- das Fairnessgebot (BVerfG) sowie
- die grundsätzliche »Waffengleichheit« (BVerfG) (alle drei in Sodan, 2017)

Auch das Persönlichkeitsrecht mit der Privatsphäre und die soziale Identität sind hier betroffen. Sie garantieren die erforderliche Freiheit bei der Darstellung der eigenen Person in der Öffentlichkeit und am Arbeitsplatz.

Das Sozialstaatsprinzip führt zwar grundsätzlich zu keiner direkten Anspruchsbegründung. Ansprüche unterschiedlicher Art können sich aber insbesondere im Arbeits- und Sozialrecht – in Verbindung mit den genannten Grundrechten – ergeben.

3 Dispositiv: rechtlich vorgeschriebene Regelung, die durch die Beteiligten geändert werden kann.

Grundrechte und Gewaltenteilung, repräsentative Demokratie mit partizipativen Elementen, etwa in Betrieben (Mitbestimmung), Verwaltungen (Bürgerbeteiligung), Parteien und Hochschulen (Rahmengesetze) kennzeichnen den Sozial- und Rechtsstaat⁴.

Hierarchie

Hierarchie ist eine Systemstruktur, die das Gesamtsystem in unter- und übergeordnete Teilsysteme gliedert, die alle zur Funktion des Gesamtsystems beitragen. Besonders komplexe Systeme (nach Anzahl der Beziehungen) können sich nur dann aus einfachen Systemen entwickeln, wenn stabile Zwischenformen (Gruppen, Abteilungen etc.) existieren.

Hierarchische Systeme entwickeln sich »von unten nach oben«. Zweck der oberen Hierarchieebenen ist es, den Zwecken der unteren Ebenen zu dienen.

Der Zweck der Hierarchie ist es also, den ursprünglichen Teilsystemen zu besseren Leistungen zu verhelfen. (vgl. Meadows, 2010)

Diese Sicht verhindert autoritäre Führung von oben mit Totalverantwortung und dem ständigen Eingriffsrecht des Vorgesetzten (Befehlsautorität). Es entwickelt sich eine Verantwortungshierarchie mit weitgehender Überlassung von Zielen, Kompetenzen und Verantwortung an selbstständig handelnde und entscheidende Einheiten »von unten nach oben« (Grundsatz der Subsidiarität).

Verantwortungsprinzip

»Der Vorgesetzte trägt ausschließlich die Führungsverantwortung und wird nicht im Sinne einer Gesamtverantwortung für das Verhalten seiner Mitarbeiter in die Pflicht genommen.«

Lehre vom dezentralisierten Entlastungsbeweis
(RG 09.07.1906, RG 14.12.1911 sowie BGH 25.10.1951)

Unter Verantwortung ist die Pflicht zu verstehen, für Handlungen (Tun oder Unterlassen) einzustehen und die hieraus erwachsenden Konsequenzen zu tragen. Hierbei ist zwischen der Handlungsverantwortung im Sinne der in Art. 2 GG verbrieften Handlungsfreiheit und der Führungsverantwortung zu unterscheiden.

Aus der Verantwortung lässt sich die Verantwortlichkeit ableiten, die ein Einstehen für Fehler und eine Rechenschaftspflicht im Hinblick auf den Zielerreichungsgrad umfasst.

⁴ Zum Sozialstaat gehören auch »Freiheit und Verantwortung«, insbesondere die Pflicht zur privaten Haftung, in Verbindung mit der Sozialen Marktwirtschaft. Dazu empfehlen wir »Die Soziale Marktwirtschaft« von Karen Horn, Frankfurt 2010.

Führungskräfte haben dafür einzustehen, dass sie – neben ihrer Handlungsverantwortung – die durch ihre Vorgesetztenstellung auferlegten Pflichten gegenüber unmittelbar nachgeordneten Mitarbeitern oder Gruppen erfüllen (Führungsverantwortung).

Die Übernahme einer Gesamtverantwortung für hierarchisch nachgeordnete Ebenen ist grundsätzlich ausgeschlossen. Wer für alles verantwortlich sein soll, fühlt sich letztlich für nichts verantwortlich. Und Verantwortung kann nur der übernehmen, der sich nicht für alles verantwortlich fühlt.

Für die Verantwortungshaftung ist Verschulden Voraussetzung. Und zwar nicht für fremdes Verschulden, sondern nur für eigene Pflichtverletzung, d. h. für ein vorwerfbares (= zurechenbares und rechtswidriges) Verhalten (die Haftung resultiert aus »Delikt« oder »unerlaubter Handlung«). Eine Ausnahme bildet die Gefährdungshaftung, die verschuldensunabhängig ist und keine Rechtswidrigkeit voraussetzt (Haftung u. a. für Kfz, Luftfahrzeuge, Kernanlagen, Umwelteinwirkungen, Arzneimittel, Produktfehler).

Ein »Wiederaufleben der Gesamtverantwortung kann sich allerdings in Krisen- oder Ausnahmesituationen« ergeben (BGH, WM 1996, 2240). Hier ist verantwortliches Handeln mit der ganzheitlichen Wahrnehmung dessen, was eine Situation erfordert und welche Aufgaben sich damit stellen, gefragt.

Für echte Teams (Geschäftsleitung, Projektteam etc.) verbleibt es bei der Gesamtverantwortung.

Die sogenannte »politische Verantwortung« erstreckt sich ebenfalls nur auf eigenes schuldhaftes Verhalten. Haftung für Fremdverschulden widerspricht rechtsstaatlichen Grundsätzen. Abgesehen davon sind politische Sanktionen natürlich immer möglich, zum Beispiel gegen einen Minister aufgrund der Missachtung politischer Richtlinien.

Zu den Zielen einer Demokratisierung gehört über den rechtlichen Verantwortungsbegriff hinaus auch die Vorstellung einer umfassenden Verantwortung im Sinne eines Ethik-Kodexes. Organisationen geben sich zunehmend eine interne Werteverfassung als präventives Instrument für ethisches Führungshandeln. Vorbildlich hat zum Beispiel die Siemens AG seit der Aufarbeitung ihres Korruptionsskandals im Zeitraum 2006 bis 2008 Gratifikationen der Führungskräfte auch für »Ethisches Engagement« im Sinne einer vertrauensbildenden Integrationskultur ausgeweitet.

In vielen Organisationen fehlen jedoch klare innerbetriebliche Festlegungen für die persönliche Übernahme von Handlungs- und Führungsverantwortung. So gibt es nach wie vor weder Anreizsysteme noch spezielle Sanktionsankündigungen für unethisches Verhalten. Schließlich fehlen Möglichkeiten »innerbetrieblicher Einklagbarkeit« für die Mitarbeiter, wenn Führungskräfte sich nicht verfassungskonform verhalten.

Es ist zu hoffen, dass Unternehmen und Behörden Ethik-Kataloge als Teil der Unternehmenskultur entwickeln, denn wie Altbundespräsident Roman Herzog (1996) treffend formulierte: »Die Demokratie braucht Führungskräfte mit ethischem Profil, die sich unkorrupter zeigen gegenüber dem kurzfristigen Zeitgeist.« Für Volkswagen garantierte VW-Konzernchef Matthias Müller nach Bekanntwerden von Affenversuchen nach dem Abgasskandal die Einführung eines solchen Ethik-Katalogs. (vgl. F.A.Z., 21.02.2018)

Demokratisierung

Demokratisierung ist das Bekenntnis zur Sicherung des in der Verfassung (Grundgesetz) verankerten Rechts auf freie Entfaltung der Persönlichkeit. Dazu gehört »jedes menschliche Verhalten im Rahmen der allgemeinen Handlungsfreiheit« (BVerfGE, NSW 2008/2701).

Demokratisierung in der Organisation bedeutet Demokratie am Arbeitsplatz, nicht Einführung demokratisch-parlamentarischer Regeln und Techniken, wie wir sie als Organisationsprinzip im staatlichen – beispielsweise politischen – Bereich kennen.⁵

Demokratisierung lässt Mitarbeiter nicht nur an »Entscheidungen teilnehmen«, sondern überträgt Mitarbeitern oder Gruppen Entscheidungsprozesse, die aus den von den obersten Organisationszielen abgeleiteten Teilzielen sowie aus Kompetenzen und Verantwortung bestehen.

Demokratisierung ist auch Abbau betrieblicher Entfremdung und materielle Partizipation der Mitarbeiter. Die damit verbundenen Fragen nach der Beteiligung der Mitarbeiter an Erträgen und Gewinnen sind zwar nicht Inhalt dieses Buches, am Beispiel des »Hoppmann-Modells« wird allerdings deutlich, dass demokratische Beteiligungsformen und soziale Gerechtigkeit im Betrieb durchaus zu beachtlichen Erfolgen führen können. (vgl. Belitz, 2011)

Demokratisierung ist schließlich keine Perfektion des Demokratieprinzips der Gleichheit (Art. 3 GG). So wichtig zum Beispiel Parität zum Interessenausgleich sein kann,

»Unfug wäre aber [...] eine paritätische Besetzung des Vorstandes eines Betriebes, [...] der Leitungsgremien im Krankenhaus, in einer Schule oder in einer Universität.«
Hennis (2012)

Prokop (2017) unterstreicht dies in einem Artikel auf FAZ.NET mit den Worten. »Nicht edle Moral, sondern nur Recht und Gesetz können das einigende Band aller Menschen sein. Die Maxime der Gleichheit aller kann die Unterschiede unter den Menschen nicht abschaffen.«

⁵ Ausnahmen werden an geeigneter Stelle genannt, zum Beispiel Abstimmungen in der Unternehmensleitung (nach Mehrheitsprinzip) oder im Aufsichtsrat (§ 29 MitbestG); je nach Sonderregelung auch in echten Teams.

Gewaltenteilung

Die Gewaltenteilung⁶ ist eine Funktionstrennung der an sich als einheitlich gedachten Staatsgewalt. Sie ist das tragende Organisationsprinzip des Rechtsstaates und hat die Aufgabe, die Staatsgewalt zu begrenzen und zu kontrollieren.

Im Mittelpunkt der Gewaltenteilung stehen der Freiheitsschutz der Bürger sowie eine optimal-rationale Staatsorganisation durch Arbeitsteilung. (BVerfGE 68.1, 86)

Als **organisatorische Gewaltenteilung** bezeichnen wir die Verteilung der Gesamtaufgabe in der Organisation auf die Mitarbeiter.

Horizontale Gewaltenteilung

Die drei Hauptfunktionen bei der Ausübung der Staatsgewalt sind:

1. Legislative (Gesetzgebung)
2. Exekutive (Bundesregierung und Verwaltung)
3. Judikative (Rechtsprechung)

sowie die Zuweisung dieser Aufgaben an unterschiedliche, voneinander unabhängige Staatsorgane (Art. 20 Abs. 2 S. 2 GG).

Abgesehen von den Kernbereichen der drei Gewalten folgt das Grundgesetz keiner strikten Gewaltentrennung, sondern es sucht durch zahlreiche Gewaltenschränkungen und -balancierungen (System der »checks and balances«) eine gegenseitige Kontrolle, Hemmung und Mäßigung der einzelnen Gewalten. (vgl. Kloepfer, 2011)

Das Prinzip der horizontalen Gewaltenteilung ist auch für die verfassungsmäßige Ordnung in den Ländern verbindlich; nicht jedoch in den Kommunen, denn sie sind als Selbstverwaltungskörperschaften Teil der Landesverwaltung und bilden keine dritte Ebene der Staatlichkeit⁷.

In der Wirtschaft wird die horizontale Gewaltenteilung im Rahmen der Unternehmensführung durch die Sicherung von Arbeitnehmerrechten realisiert. Hierzu gehören insbesondere die arbeitsrechtliche Mitbestimmung und Mitwirkung, die unternehmerische Mitbestimmung sowie die sozialen und technischen Schutzvorschriften für Arbeitnehmer.

6 »Gewalt« ist alles amtliche Handeln von Staatsorganen (BVerfGE 93, 37, 68) mit Entscheidungscharakter einschließlich der Vorschlagsrechte (107, 59, 87). Im weiteren Text dehnen wir »Gewaltenteilung« auch auf nichtstaatliche Bereiche aus (vgl. Wöhe, 2013), verengt auf ausschließlich horizontale Gewaltenteilung.

7 Trotz einiger Bemühungen ist es den Kommunen bisher nicht gelungen, die Kommunen als dritte staatliche Ebene im Grundgesetz zu verankern. Im Rahmen der Asylpolitik stellt sich diese Frage wieder, denn der Bund erwägt, die Kommunen an den Ländern vorbei direkt zu unterstützen, was ohne Änderung des Grundgesetzes nicht möglich ist.

Vertikale Gewaltenteilung

Die staatliche Organisation kennt die vertikale, föderalistische Gewaltenteilung durch die Aufgabenteilung zwischen Bund und Ländern einerseits und zwischen Bund/Ländern und Gemeinden andererseits.

Diese Tiefengliederung der staatlichen Machtausübung wird ergänzt durch Verbände mit Selbstverwaltungsrechten (etwa Industrie- und Handelskammern, Hochschulen, Krankenkassen) sowie zahlreiche Sonderbehörden, Körperschaften und Anstalten des öffentlichen Rechts. Die Grundlagen sind insbesondere in Art. 30, 70, 83 und 92 GG gelegt, für die Gemeinden garantiert durch Art. 28 Abs. 2 GG mit dem Recht, »alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft [...] in eigener Verantwortung zu regeln«.

Das Grundgesetz sieht einen Staatsaufbau von unten nach oben vor (Grundsatz der Subsidiarität). Das gilt für alle drei (horizontalen) Gewalten, insbesondere für die Exekutive mit der Bundesregierung und den Länderregierungen.

Gewaltenteilung in Gesellschaft und Wirtschaft

Eine der wichtigsten Aufgaben für die Zukunft wird es sein, die Demokratisierung in staatlichen Bereichen (vertikale Gewaltenteilung) weiterzuentwickeln und die Gewaltenteilung auf nicht-staatliche Bereiche auszudehnen, d.h. auf Organisationen aller Art – auf den Betrieb, die Schule, das Krankenhaus und das Wirtschaftsleben insgesamt.⁸

Es geht darum, Mitarbeiter und Führungskräfte an der Gestaltung ihrer unmittelbaren Lebens- und Arbeitsbedingungen mitwirken zu lassen, und zwar in größtmöglicher Selbstständigkeit und Eigenverantwortung.

Gewaltenteilung ist mehr als Mitbestimmung, mehr als Partizipation und mehr als Führen mit Delegation von Verantwortung, die im Grunde nur eine Kompetenzzuweisung von oben darstellt.

Zwar haben von der »Geschäftsleitung« vorgegebene Ziele und Sachaufgaben Vorrang, in der Hierarchie nachgeordneten Personen muss aber ein »weitgehender, ausschlaggebender Einfluss vorbehalten bleiben« (in Anlehnung an BVerfGE 35, 79 zum Hochschulrecht).

Die vertikale Gewaltenteilung in allen Bereichen von Gesellschaft und Wirtschaft hebt die allgemeine Subordinationsregel⁹ auf, dass Mitarbeiter aller hierarchischen Stufen grundsätzlich den Weisungen der Vorgesetzten unterworfen sind.

8 Rechtlich unterliegen Private und »die Gesellschaft« grundsätzlich keinem Demokratisierungs- und Gewaltenteilungsgebot. Wie bei den Grundrechten können aber auch Organisationsprinzipien des Grundgesetzes »mittelbare Drittwirkung« entfalten, wenn sie dem Grundrecht der freien Entfaltung der Persönlichkeit nach Art. 2 Abs. 1 GG dienen.

9 Subordination: Über- und Unterordnung.

1.3 Lass jeden alles werden

*»Das große Gesetz der Kultur ist nämlich:
Lass jeden alles werden, was er fähig sei.«
Goethe*

Die demokratische Gesellschaftsordnung setzt den selbstständig denkenden und verantwortungsbereiten Bürger voraus. Der wichtigste Lebensbereich, in dem der Einzelne diese Fähigkeiten entwickeln und üben kann, ist sein Beruf. Lässt man ihn hier nicht in eigener Verantwortung handeln, kann man nicht von ihm erwarten, dass er auf anderen Gebieten als Staatsbürger verantwortungsbewusste Entscheidungen trifft.

Das Grundrecht der freien Entfaltung der Persönlichkeit soll nach geltendem Recht nicht nur respektiert, sondern auch aktiv gefördert werden. Es gehört zur Menschenwürde, welche die allgemeine menschliche Handlungsfreiheit gewährleistet.¹⁰

Im Arbeitsverhältnis hat das Grundrecht der freien Persönlichkeitsentfaltung und Menschenwürde unmittelbar Geltung für Arbeitnehmer, Betriebsrat und jeden Vorgesetzten¹¹, um den Arbeitnehmer vor einer autoritären arbeitsrechtlichen Leitungsmacht zu schützen, die dem Mitarbeiter keine Entfaltungsfreiheit gewährt.

Auch Vorgesetzte und Zwischenvorgesetzte sind hinsichtlich des Führungsverhaltens durch die Grundrechte gebunden. Sie verhalten sich grundrechtswidrig, wenn sie kraft ihres »Amtes« das Verhalten ihrer Mitarbeiter bestimmen. Denn die Verfassung setzt mit ihrer »Entfaltungsfreiheit« den selbstständig handelnden und entscheidenden Mitarbeiter voraus, der nicht die Weisungen des Vorgesetzten braucht, um handeln zu können.

10 Art. 2 Abs. 1 Grundgesetz in Verbindung mit § 75 Abs. 2 Betriebsverfassungsgesetz. Die enge Verbindung der »Persönlichkeit« mit der »Menschenwürde« unterstreicht der Bundesgerichtshof mit Entscheidung vom 17.08.1956: »In der freiheitlichen Demokratie ist die Würde des Menschen unantastbar. Der Mensch ist danach eine mit der Fähigkeit zur eigenverantwortlichen Lebensgestaltung begabte »Persönlichkeit«. Um seiner Würde willen muss ihm eine möglichst weitgehende Entfaltung seiner Persönlichkeit gesichert werden.« [Bundesverfassungsgericht 1957 (GE 6, 32 und NJW 57/297)]

11 Das Bundesverfassungsgericht hat durch Aufstellung einer grundrechtskonformen Wertordnung eine Drittwirkung der Grundrechte für das Privat- und Arbeitsrecht anerkannt. Über diese Wertordnung gälten die Grundrechte auch für das Privatrecht als verbindliche Wertvorschriften und Wertentscheidungen. In dem bedeutsamen »Lüth-Urteil« des Bundesverfassungsgerichts vom 15.1.1958 heißt es hierzu, dass das Grundgesetz »in seinem Grundrechtsabschnitt auch eine objektive Wertordnung aufgerichtet hat und dass gerade hierin eine prinzipielle Verstärkung der Geltungskraft der Grundrechte zum Ausdruck kommt [...]. Dieses Wertsystem, das seinen Mittelpunkt in der innerhalb der sozialen Gemeinschaften sich frei entfaltenden Persönlichkeit und ihrer Würde findet, muss als verfassungsrechtliche Grundentscheidung für alle Bereiche des Rechts gelten«.

Damit hat das Bundesverfassungsgericht eine Wertordnungslehre (Wertesystemlehre) entwickelt, zu der die Weimarer Zeit – zu ihrem Unglück – noch nicht in der Lage war. Es hat damit die liberale Lehre aufgegeben, die Grundrechte seien nur Freiheitsrechte. Die Wertgrundsätze dienen nach der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts einmal der Auslegung von »Generalklauseln«, zum Beispiel der §§ 138, 242, 826 BGB, mit deren Hilfe die Rechtsprechung schon bisher Machtmissbrauch im Arbeitsrecht abgewehrt hat (sog. »mittelbare Drittwirkung der Grundrechte«). Aber das Bundesverfassungsgericht hat auch eine »unmittelbare Drittwirkung« angenommen, die sich vor allem durch die Verbindung mit der Menschenwürde ergibt.

Wie wir sehen, beruht die Bedeutung der Persönlichkeitsentfaltung vor allem auf ihrer engen Verbindung mit dem obersten Verfassungsprinzip der Menschenwürde. Da ein autoritärer und autokratischer Führungsstil auch die Menschenwürde berührt, werden Führungsprobleme heute überwiegend mithilfe des Grundgesetzes gelöst. Die Würde des Menschen ist getroffen, wenn der konkrete Mensch zum Objekt, zu einem bloßen Mittel herabgewürdigt wird.

Laut einer repräsentativen Umfrage des Beratungsunternehmens Willis Towers Watson, für die 31.000 Mitarbeiter befragt wurden, »haben deutsche Unternehmen ein Problem mit der Motivation ihrer Mitarbeiter! Rund ein Viertel dieser Mitarbeiter leistet lediglich ›Dienst nach Vorschrift‹, wobei für die Motivation die direkten Vorgesetzten eine Schlüsselrolle hätten«.
F.A.Z., 13.10.2016

»Innere Kündigung« und »Mobbing« sind inzwischen zu Standardbegriffen in Wirtschaft und Verwaltung geworden. Sie kennzeichnen überwiegend eine in zunehmendem Maße zu beobachtende Fehlentwicklung im Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, die unsere Gesellschaft schwer belastet. So verursachen aktiv unengagierte Mitarbeiter durch unproduktives oder aggressives Verhalten in deutschen Betrieben jährlich 220 Milliarden Euro Schaden.¹²

Auf 17 Milliarden Euro schätzen Staatsanwälte den Schaden, den Arbeitnehmer verursachen, die Geräte und Menschen sabotieren, Viren ins Computernetz einschleusen oder der Konkurrenz wichtige Firmendaten zuspielen. Mobbing kostet die Unternehmen jährlich 35 Milliarden Euro, Blaumacher 15 Milliarden Euro.¹³

Überall dort, wo der Mensch nur Befehlsempfänger und Objekt, nur Instrument für andere, also fremdbestimmt ist, überall dort werden sein Menschsein und seine Würde verletzt oder gefährdet.

Auch die Grenzen der arbeitsrechtlichen Leitungsmacht (Direktions- bzw. Weisungsrecht) werden unmittelbar durch die Grundrechte bestimmt. So wie jeder Polizist muss auch jeder Arbeitgeber, beispielsweise der einzelne Vorgesetzte, dessen Direktionsrecht leicht zu einem »Ge-

12 Der Begriff »innere Kündigung« wurde erstmals von Reinhard Höhn veröffentlicht. (Höhn, 1983) »Mobbing« ist »das systematische Anfeinden, Schikanieren und Diskriminieren von Arbeitnehmern untereinander oder durch Vorgesetzte« (Bundesarbeitsgericht, 15.01.1997, NZA 1997, S. 781 f.). Das Landesarbeitsgericht Schleswig-Holstein entschied dazu in seinem Urteil vom 19.03.2002 (3Sa 1/02), dass nicht jede Meinungsverschiedenheit als Mobbing qualifiziert werden könne. Nötig sei ein systematisches Vorgehen, den Mitarbeiter aus dem Arbeitsverhältnis auszustoßen. Als erstes deutsches Gericht hat das LAG Rheinland-Pfalz am 16.08.2001 (AZ. 6 Sa 415/01) einen Mobber zu einer Schadensersatzzahlung in Höhe von 7.669,30 Euro verurteilt. Der Chef der Volksbank Grünstadt habe die persönliche Ehre und das berufliche Selbstverständnis eines Mitarbeiters verletzt. Das Opfer, der frühere Leiter der Bank, sei nach einer Fusion von seinem neuen Vorgesetzten systematisch kaltgestellt worden. So sei der Mitarbeiter mit schikanösen und erniedrigenden Anweisungen traktiert worden.

13 Nach Feststellung der Gallup-Studie 2016 (Wiesbaden), »Gewerkschaftsangaben« sowie Uni Kaiserslautern, veröffentlicht in HR Services 2/2002, S. 63.

waltverhältnis obrigkeitsähnlicher Art« werden kann, die Grundrechte achten. Deshalb gelten die Grund- und Menschenrechte vor allem auch gegenüber den Trägern »sozialer Gewalten«.

Auch ein anderes, für den Führungsstil wichtiges Element liegt in der Menschenwürde, nämlich die Verantwortung. Der Mensch trägt, wie die Präambel des Grundgesetzes voraussetzt, »Verantwortung vor Gott und den Menschen«, und dieses Verantwortlichsein, das eine natürliche Entscheidungsfreiheit voraussetzt, ist eine spezifisch menschliche Eigenschaft.

Nur wenn der Mensch bei Entscheidungen so frei wie möglich ist, kann er auch zur Verantwortung gezogen werden. Umgekehrt übernimmt der Mensch prinzipiell gern Verantwortung, wenn er bei Entscheidungen so frei wie möglich ist.

Die Selbstverantwortung zu stärken und zu entwickeln ist vorrangige Führungsaufgabe auf dem Weg zur weiteren Demokratisierung in allen Organisationen.

1.4 Volles, kein halbherziges Vertrauen

Die Übertragung von Selbstverantwortung setzt allerdings voraus: Es gibt kein halbes Vertrauen.

Personen, die viel Verantwortung tragen, treffen die richtigen Entscheidungen – das war die wichtigste Schlussfolgerung aus einer mehrjährigen amerikanischen Studie (vgl. Peters, 1993), bei der Entscheidungsprozesse unter Druck in Atomkraftwerken, auf Flugzeugträgern und bei Fluglotsen untersucht wurden. Laut der Studie haben die erfolgreichsten Führungskräfte ihren nachgeordneten Mitarbeitern viel Verantwortung übertragen, die ständige Kontrolle abgeschafft und Ergebnisse verlangt.

Eine Führungskraft, zu Hause Privatpilot, drückte es während der Untersuchung so aus: »Wenn man zum ersten Mal allein fliegt, kann der Fluglehrer nicht halbwegs neben einem sitzen [...] Das heißt also, dass die Menschen normalerweise auch die schwierigsten Aufgaben bewältigen – wenn die Manager die Nerven haben, andere erst einmal vor solche Herausforderungen zu stellen, und dazu müssen sie den Pilotensitz schleunigst räumen.«

Führungskräfte haben die mit der Ausübung ihrer Führungsfunktion verbundenen Anforderungen in aller Regel jedoch nicht gelernt. Deshalb findet Führungstätigkeit überwiegend unstrukturiert und tendenziell intuitiv statt. Und meistens ohne besonderes Vertrauen in die Fähigkeiten anderer Menschen.

Vor allem liegt der Führungstätigkeit das tief greifende Missverständnis einer »Oben-unten-Aufteilung« zugrunde. Führungskräfte, ebenso wie Mitarbeiter, also »Geführte«, sehen die Tätigkeit einer Führungskraft im Vergleich zur Tätigkeit der Mitarbeiter als besser, wichtiger und

höherwertiger an. Das Verständnis, dass jeder an seinem Platz eine anders definierte Verantwortung für das Gelingen des Gesamtprozesses hat, fehlt völlig. Dies führt zu der absurden Vorgehensweise, dass eine Funktion (Führungskraft) der anderen (Mitarbeiter) durch Anweisungen und Detailvorgaben in die Ausübung ihrer Funktion »hineinpuscht«.

Zur Anwendbarkeit des Vertrauensgrundsatzes hat der BGH am 10.07.1952 eine Grundsatzentscheidung getroffen:

Vertrauen (im juristischen Sinne) bedeutet immer berechtigtes Vertrauen. Im Führungs-Mitarbeiter-Verhältnis kann nur derjenige auf recht- und ordnungsgemäßes Verhalten seiner Mitarbeiter vertrauen, der diese in regelmäßigen zeitlichen Abständen beobachtet. Die Durchführung überraschender Stichproben durch Vorgesetzte (s. Abschnitt 11.8.2 »Ablaufkontrolle«) und deren Nichtbeanstandung ist für die Herstellung eines berechtigten Vertrauens Voraussetzung.

1.5 Der wahre Egoist vertraut

Ihr Vorteil ist vom Vorteil des anderen abhängig.

Persönliches Vertrauen ist eine Leistung, die Ansprüche desjenigen erzeugt, der einem anderen vertraut. Manche Menschen fürchten um die Verantwortung, die sie übernehmen. Redensarten wie »Ich verdiene Dein Vertrauen nicht« zeigen, dass der Vertrauensnehmer sich dem Verpflichtungsdruck des Vertrauens entzieht.

Im Allgemeinen neigen wir Menschen jedoch dazu, uns enorm anzustrengen und Leistung zu erbringen, wenn andere uns vertrauen. Wir erzeugen durch unser positives Verhalten des Vertrauens ein starkes Gefühl der Verantwortung und der Verpflichtung. Eine Vertrauensspirale setzt sich in Gang. Seneca¹⁴ schrieb: »Hältst du ihn für treu, so wirst du ihn auch dazu machen.«

Volles, kein halbherziges persönliches Vertrauen ist eine Voraussetzung für Initiative und Mitdenken aller Mitarbeiter. Studien zur Self-fulfilling Prophecy¹⁵ zeigen: **Auch wenn einer erwiesenermaßen unehrlichen Person plötzlich vertraut wird, kann man signifikant häufig erleben, dass dieses Vertrauen bestätigt wird.** Man erklärt dies dadurch, dass das moralische Ungleichgewicht zwischen der vertrauenden Person und der eigenen Unehrllichkeit als motivierend erlebt wird, diesen Unterschied auszugleichen. Und Menschen, die als vertrauenswürdig behandelt werden, tendieren dazu, sich vertrauenswürdig zu verhalten. Jedenfalls ist die Aussage »Ich vertraue Ihnen!« zielführender als ein »Vertrauen Sie mir!«. Sie investiert etwas, bevor sie etwas erwartet. Sie gibt erst, dann nimmt sie.

14 Seneca: röm. Philosoph, 1–65 n. Chr.

15 Self-fulfilling Prophecy: sich selbst erfüllende Voraussage.

Sprenger (2007) schreibt: »Wenn Sie dem Mitarbeiter das Vertrauen entziehen, muss er das Beziehungskonto nicht mit einer Gegenleistung ausgleichen. Er spürt keine innere Schiefelage mehr, die nach Balance drängt. Er hat kein schlechtes Gewissen mehr, Sie zu betrügen, weil Sie ihn ohnehin nicht für vertrauenswürdig halten. Ihr misstraut mir, ich betrüge euch. Oder: Ist der Ruf erst ruiniert, lebt sich gänzlich ungeniert.« Seneca beobachtete hierzu: »Sie haben dem anderen durch Argwohn ein Recht gegeben, sich an ihnen zu versündigen.« Und: »Manche haben anderen das Betrügen beigebracht, weil sie fürchteten, betrogen zu werden.«

Uns geht es hier jedoch nicht um »pathologische Fälle«. Die wird es immer geben. Schon Heisenberg¹⁶ hat uns mit seiner Unschärferelation gezeigt, dass es niemals gelingt, die letzten fünf Prozent in den Griff zu bekommen.

1.6 Handlungsfreiheit durch Demokratisierung

Die allgemeine Handlungsfreiheit des Bürgers und der Mitarbeiter in Organisationen – und damit wollen wir uns ja hauptsächlich beschäftigen – erfasst jedes menschliche Verhalten. (vgl. Sodan, 2017) Je weiter die Demokratisierung in Organisationen entwickelt ist und je mehr die Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen beteiligt werden, umso mehr wird die verfassungsmäßig verankerte Handlungsfreiheit gewährleistet.

Die in den letzten Abschnitten geforderte Kultur der Selbstverantwortung und des Vertrauens fördert bei zunehmender Realisierung fast automatisch eine stärkere Demokratisierung. Sie führt schließlich zu der in diesem Buch noch näher zu beschreibenden Forderung nach vertikaler Gewaltenteilung in Organisationen und vor allem (wahrscheinlich dem wichtigsten Ziel unserer Arbeit) zu einer grundsätzlichen Weisungsfreiheit aller Mitarbeiter.

Inzwischen gibt es eine Fülle von Arbeiten über die zuvor behandelte innere Kündigung von Mitarbeitern. Die Ursache für dieses Verhalten liegt meistens in Einschränkungen der Handlungsfreiheit. Konkret ist sie nach unserer Erfahrung in schwerwiegenden Organisations- und Führungsfehlern der Vorgesetzten zu finden. Diese ergeben sich weitgehend aus dem von vielen Führungskräften auch heute noch vertretenen traditionellen Führungsstil, der sicher nicht mehr auf dem früheren Befehls- und Gehorsamsverhältnis beruht, der aber auch nicht unseren Vorstellungen von Personalführung entspricht.

Die für eine stärkere Demokratisierung entscheidenden Fragen »Wie führt man denkende Mitarbeiter?« und »Wie kann das Grundrecht der freien Entfaltung der Persönlichkeit weiter gefördert werden?«, sind bisher nicht gelöst. Wir werden im Laufe unserer Arbeit versuchen, auf diese Fragen Antworten zu geben. Sie beginnen mit der Frage, ob die gewünschte Handlungs-

¹⁶ Deutscher Physiker, 1901–1976 (Nobelpreis).

freiheit nicht zu sehr durch unsere heutige Auffassung vom Begriff der Autorität eingeengt ist. Wahrscheinlich müssen wir ihn neu definieren.

Allgemein gilt: Unter **Autorität** sind die Rechte einer Führungskraft zu verstehen, Anweisungen zu geben und darauf zu achten, dass diesen Anweisungen Folge geleistet wird. Dabei geht es um Einfluss- und Verfügungsgewalt wie beispielsweise Macht, also die Fähigkeit und Kapazität, Kontrolle auszuüben. (vgl. Weinert, 2004)

Gegen diese Erklärung ist grundsätzlich wenig einzuwenden. Wir wenden uns vielmehr gegen die Autorität, die sich aus dem überkommenen Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis ergibt und auf dem Prinzip von Befehlen und Gehorchen beruht, also gegen die sogenannte »legale« Autorität im Sinne eines Herrschaftsverhältnisses nach Max Weber (1964), die Henry Fayol (1929) als »das Recht zu befehlen und die Macht, sich Gehorsam zu verschaffen«, definiert hat.

Nach dem von uns vertretenen Verantwortungsprinzip gilt nicht mehr, dass der Vorgesetzte kraft seines Amtes das Verhalten seiner Untergebenen bestimmt und seine Autorität aus der damit verbundenen Weisungsbefugnis erwächst. Die Autorität ist auch nicht mehr lediglich auf den Vorgesetzten konzentriert, sondern erstreckt sich ebenso auf den Mitarbeiter. So wie es nach dem Verantwortungsprinzip keine einseitig auf den Vorgesetzten konzentrierte Verantwortung mehr gibt, sondern eine Handlungsverantwortung des Mitarbeiters und eine Führungsverantwortung des Vorgesetzten (s. Kapitel 5 »Gewaltenteilung und Handlungsverantwortung« und Kapitel 6 »Handlungsverantwortung und Stellvertretung«), gibt es auch keine einseitig auf den Vorgesetzten bezogene Autorität mehr, sondern eine **Mitarbeiterautorität** und eine **Vorgesetztenautorität**.

Der Mitarbeiter, der weisungsfrei und selbstständig handelt und entscheidet, besitzt die aus der Wahrnehmung seines Aufgabenbereichs erwachsende Autorität, die er legalerweise der Autorität des Vorgesetzten gegenüberstellen kann. Der Vorgesetzte erkennt sie an, ohne darin eine Verletzung seiner eigenen Autorität zu sehen, die auf einer ganz anderen Ebene liegt.

Die folgende Übersicht zeigt den Wandel des Begriffs »Autorität« bei zunehmender Demokratisierung und erweiterter Handlungsfreiheit. Die notwendige Zweiteilung des Begriffs ist unverzichtbar bei einer Führung nach dem Verantwortungsprinzip.

Das neue Verständnis des Begriffs »Autorität« erstreckt sich natürlich auch auf jegliche Mitwirkung des Mitarbeiters an Entscheidungsprozessen.

Je mehr demokratische Führung – beispielsweise autonome Willensbildung durch Entscheidungen des Vorgesetzten bei hohem Partizipationsgrad (Betroffene sind grundsätzlich Beteiligte) – vorliegt, umso höher ist eine »Beratungsautorität« des Mitarbeiters einzuschätzen. Diese weitgehende Machtgleichstellung von Vorgesetzten und Mitarbeitern ist unabdingbare Voraussetzung für eine weitere Demokratisierung.

Autoritäre Führung	Führung nach dem Verantwortungsprinzip
Legale Autorität im Sinne eines Herrschaftsverhältnisses (das Recht zu befehlen und die Macht, sich Gehorsam zu verschaffen)	
Drei Elemente:	
1. Autorität des Amtes (als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für Führung)	Amtsautorität findet heute kaum noch Anerkennung
2. Persönliche Autorität (Menschen für sich gewinnen können)	Persönliche Autorität ist wünschenswert, hängt aber vom Zufall ab. Sie kann nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Der Appell an Eigenschaften, die persönliche Autorität verleihen, löst niemals das Autoritätsproblem.
3. Fachliche oder funktionale Autorität	Fachliche Autorität im Sinne fachlicher Überlegenheit kann nur sehr eingeschränkt gefordert werden.
Autoritätsgrundlage ist Befehlsgewalt des Vorgesetzten	Neue Autoritätsgrundlage:
	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenseitiger Respekt • Selbstständig handelnder Mitarbeiter ist von Weisungen unabhängig (s. Kapitel 3 »Die Weisungsfreiheit des Mitarbeiters«) • Durch die Trennung von Handlungsverantwortung und Führungsverantwortung gibt es keine einheitliche Autorität mehr. • Es wird unterschieden zwischen Vorgesetzten- und Mitarbeiter-Autorität. • Mitarbeiter stellt der Vorgesetzten-Autorität seine Autorität gegenüber; Vorgesetzter erkennt, dass darin keine Verletzung seiner eigenen Autorität liegt • Beratungsfunktion = Beratungsautorität
<ul style="list-style-type: none"> • Untergebener ist Autoritätsbetroffener, niemals Autoritätsinhaber 	

Tab. 1-1: Wandel des Begriffs »Autorität« bei zunehmender Demokratisierung und erweiterter Handlungsfreiheit

»Die Geschichte der Demokratie«, so Apel (1988), »ist nichts anderes, als der Prozess zunehmender Mitbestimmung und Mitwirkung immer breiterer Kreise der Gesellschaft am Zustandekommen und an der Durchführung von Entscheidungen, die diese Gesellschaft betreffen. Am weitesten fortgeschritten ist dieser Prozess im Bereich des Staates und der Politik.

Im Bereich der Unternehmen drückt sich diese Entwicklung zu immer mehr Demokratie am deutlichsten aus in dem Streben nach weiterer Mitbestimmung, wobei dieser Trend drei erkennbare Zielsetzungen aufweist:

- Mitwirkung, um die Beherrschung durch andere zu beseitigen (Herrschaftsargument)
- Mitwirkung, um dadurch die Persönlichkeit zu entfalten (Bildungsargument)
- Mitwirkung, um die Kenntnisse und Erfahrungen des Mitwirkenden zu nutzen (Produktivitätsargument)«

In den Sozialwissenschaften gibt es kaum ein Forschungsergebnis, das nicht deutlich einen Zusammenhang zwischen der Partizipation an Entscheidungsprozessen und der Zufriedenheit der Mitarbeiter in Organisationen aller Art nachgewiesen hat. Hinzu kommt die empirisch gestützte Vermutung, dass durch rechtzeitige Mitwirkung der Betroffenen der Widerstand gegen Änderungen abgefedert werden kann.

Nach Oppelt (2004) »haben die Schweizer Wirtschaftswissenschaftler Stutzer und Frey insgesamt 6.100 Schweizer nach ihrer Lebenszufriedenheit befragt. Die Studie ergab, dass die Lebenszufriedenheit der Menschen unmittelbar mit dem Maß an Einflussmöglichkeiten sowohl im politischen als auch beruflichen Kontext korreliert. Am zufriedensten waren die Schweizer Bürger in jenen Kantonen, in denen das Maß an politischer Mitbestimmung am höchsten war. Selbst entscheiden zu können ist also der ausschlaggebende Faktor für persönliche Zufriedenheit«.

Das Ergebnis der Whitehall-II-Study der britischen Regierung aus dem Jahr 1988, die unter mehr als 10.000 Beamten durchgeführt wurde, besagt, dass Beamte der niedrigsten Hierarchiestufe dreimal so häufig krank sind wie ihre Chefs und ihr Sterberisiko dreimal höher ist, als das ihrer Vorgesetzten. Je weniger Gestaltungsmöglichkeiten Menschen in ihrem Arbeitsbereich haben, umso geringer sind ihr Wohlbefinden und ihre Gesundheit.

Und Tewes (2015) verweist auf folgendes Ergebnis einer Studie: »Mit zunehmender Verantwortung sinkt das Risiko, einen Burn-out zu erleiden. Denn fehlende Autonomie und unklare Arbeitsstrukturierung sind die größten Stressoren.«

1.7 Umfeld

Zum Umfeld einer Organisation gehören insbesondere:

- Kapitalgeber
- Kunden, Klienten und Lieferanten
- Mitbewerber und Kooperationspartner
- Märkte im In- und Ausland
- Behörden, Verbände und Gewerkschaften
- Parteien
- Medien
- Wirtschafts- und Gesellschaftssystem
- Umwelt als ökologisches System

- Digitalisierung der Arbeitswelt
- Künstliche Intelligenz
- Allgemeine Öffentlichkeit

Auch die in Deutschland praktizierte soziale Marktwirtschaft gehört zum Umfeld eines Unternehmens. Ihr liegt das Planungs- und Steuerungsprinzip der freien Marktwirtschaft mit dem obersten Wert der individuellen Freiheit zugrunde.

»Im Gegensatz zur freien Marktwirtschaft, die in ihrer reinsten Form beispielsweise nur mit wenigen staatlichen Aktivitäten (etwa der Landesverteidigung) auskommt, weist das Konzept der sozialen Marktwirtschaft dem Staat die Aufgabe zu, für die Funktionsfähigkeit des Marktes sowie für eine sozialgerechte Verteilung der Marktergebnisse Sorge zu tragen.«
Witte (2007)

Was in diesem Zusammenhang besonders zu denken geben sollte, ist die derzeitige Fundamentalkritik am Freihandel, die zum Beispiel im Rahmen der Verhandlungen zwischen der EU und Kanada (CETA) sowie der EU und den USA (TTIP) zutage getreten ist. Hier werden die Nachteile des übertriebenen Neoliberalismus und der Globalisierung besonders deutlich.

Im Sinne weiterer Demokratisierung und Chancengleichheit stellt Marcel Fratzscher, Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) in der *F.A.Z.* am 29.09.2016 schließlich fest, dass wir die Soziale Marktwirtschaft tatsächlich wieder »sozial« machen sollten, indem wir alle Bürger in die Lage versetzten, sich einzubringen. Dadurch übernehmen sie Eigenverantwortung für ihr Leben und wären nicht länger vom Staat abhängig.

Nach Jürgen Jeske (*FAZ.NET*, 17.04.2018) »war die Soziale Marktwirtschaft keine politische Handlungsanweisung, sondern ein ethisches Leitbild, in dessen Mittelpunkt der eigenverantwortlich handelnde Einzelne und kein Kollektiv stand. Sie ist eine Ordnung, die Freiheit mit Verantwortung verbindet und eine freie Wettbewerbswirtschaft mit sozialer Sicherheit und Hilfe für die wirklich Schwachen realisieren will«.

Diese Sicht nach außen würde den Rahmen unserer Betrachtung sprengen. Es sei denn, die Kontakte – beispielsweise zu langjährigen Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern oder Behörden – sind so eng, dass wir sie in unsere Überlegungen einbeziehen.

Wir konzentrieren uns also weniger darauf, ob sich eine Organisation im Umfeld bewährt und vom Umfeld lernt, sondern darauf, wie die internen Prozesse ablaufen. Denn die besten Marktbedingungen nützen wenig, wenn das interne Zusammenspiel nicht ordentlich abläuft und Demokratisierungsprinzipien missachtet werden.

Sicher schwimmt hier und dort diese Innen-außen-Ansicht immer mehr. Zunehmend sind zum Beispiel Mitarbeiter in virtuellen Gebilden oder Netzwerken nach außen tätig. Für manche gibt es zudem kaum noch eine Trennung zwischen Privatleben und Beruf. Auf einen Großteil der Berufstätigen ist dies so jedoch nicht übertragbar.

Die virtuelle Tätigkeit lässt sich jedoch meistens zur Innenwelt der Organisation rechnen. Unternehmen gehen beispielsweise immer mehr dazu über, Mitarbeiter aufgrund von Krankheit, einer Behinderung oder wegen der Kinderbetreuung zu Hause arbeiten zu lassen. Sie sind dann nur über elektronische Medien mit dem Unternehmen verbunden.

Die Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Annelie Buntenbach, fordert einen Anspruch auf das Arbeiten von zu Hause aus. Nach einem Bericht von *ZEIT ONLINE* vom 30.04.2018 fordert Buntenbach, dass Arbeitnehmer die Möglichkeit haben sollten, mobil zu arbeiten. Sie bräuchten einen Rechtsanspruch für Ort und Lage der Arbeitszeit. Dabei müsse die Option des Home Office jedoch freiwillig bleiben.

Böhle (2010) verweist auf Grenzen zum Umfeld, die sich teilweise vermischen:

»Der Markt wird heute zum Teil in das Unternehmen hereingeholt. Ein Betriebsrat hat das wie folgt geschildert: Früher war ein Vorgesetzter da, der die Anforderungen des Marktes an die Mitarbeiter vermittelt hat. Heute tritt der Vorgesetzte zurück und konfrontiert die Mitarbeiter direkt mit dem Markt; wenn der Kunde fordert, dass bis zu einem bestimmten Zeitpunkt geliefert werden muss, dann ist es nun eine Angelegenheit der Mitarbeiter, dies zu bewältigen.«

An künftigen Entscheidungsprozessen werden Kunden zunehmend aktiver beteiligt. Da Information, Vernetzung und Digitalisierung noch steigen werden, verlangt die ökonomische Vernunft vor diesem Hintergrund nach höchster Transparenz.

Laut der IBM Global C-suite Study 2013 (nach Gesprächen mit 4.183 Führungskräften in 70 Ländern) »wird die Zusammenarbeit mit Kunden eine völlig neue Dimension annehmen«. Die Entstehung von sozialen, mobilen und digitalen Netzwerken spiele in der Demokratisierung der Beziehung zwischen Unternehmen, ihren Kunden und generell den Bürgern eine immer wichtigere Rolle. Es gehe dabei nicht um Aktivitäten, wie die Entwicklung neuer Produkte oder Services, an denen Kunden schon immer beteiligt waren. Vielmehr werde es immer wichtiger, digitale und physische Welten zu vereinen und insbesondere auf eine starke Digitalisierungsstrategie zu setzen.

Mit der zunehmenden Digitalisierung ändern sich die Anforderungen an einen modernen Arbeitsplatz. Die sechste Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen (European Wor-

king Conditions Survey¹⁷) aus dem Jahr 2015 hat ergeben, dass vor allem mobiles Arbeiten (es spielt keine Rolle, wann und wo der Mitarbeiter arbeitet) zufriedener und produktiver macht. Um mobil arbeiten zu können, müssen alle geschäftsrelevanten Informationen zur Verfügung stehen. Die Mitarbeiter müssen über mobile Endgeräte sicher und verlässlich auf die Daten zugreifen können. Sie brauchen im Rahmen des mobilen und flexiblen Arbeitens die entsprechende technische Infrastruktur.

Die internen Prozesse in der Organisation werden natürlich durch weitere rechtliche, gesellschaftliche und wirtschaftliche Umfeld-Faktoren beeinflusst. In erster Linie ist hier der Technologiewandel im Informations- und Kommunikationsbereich zu nennen. Er ermöglicht einen schnelleren Informationsaustausch mit permanenten Kontroll- und Steuermöglichkeiten. Das kann sich positiv auf das selbstständige Handeln und Entscheiden des Mitarbeiters und auch des Vorgesetzten auswirken, bei zu starker Zentralisierung der Entscheidungsprozesse aber auch die Handlungsfreiheiten der hierarchisch nachgeordneten Mitarbeiter einschränken.

Hinsichtlich der rechtlichen Einflüsse sind vor allem BGB, HGB, Aktiengesetz, GmbH-Gesetz, Genossenschaftsgesetz, Betriebsverfassungsgesetz und die Mitbestimmungsgesetze zu nennen.

Seit einigen Jahren hat sich vor dem Hintergrund der persönlichen Verantwortung ein Rechtsrahmen in Form eines Ethik-Kodexes gebildet, und zwar durch die Einführung des Deutschen Corporate-Governance-Kodex, der eine Selbstverpflichtungserklärung für Verhaltensregeln guter Unternehmensführung vorsieht (s. [Abschnitt 9.1.1](#) »Corporate Governance« und [Abschnitt 9.1.2](#) »Compliance und Integrität«.)

Industrie 4.0

Was in diesem Buch zumindest erwähnt werden sollte: die Industrie und Dienstleistung »Industrie 4.0« im Zuge der bevorstehenden Digitalisierung der Wirtschaft. Bei den Überlegungen zu weiterer Demokratisierung in den Organisationen ist nach Meinung von Arbeitsforschern eine massive Job-umschichtung zu berücksichtigen. Zwar würden mit der sogenannten »Wirtschaft 4.0« bis 2035 in Summe kaum Arbeitsplätze wegfallen. Hunderttausende von Beschäftigten müssten sich jedoch beruflich völlig neu orientieren, wie aus einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) aus dem Jahr 2018 hervorgeht. Nach Modellrechnungen des IAB werden bis 2035 rund 1,5 Millionen Arbeitsplätze wegfallen, aber etwa genauso viele neue Arbeitsplätze entstehen. Viele Arbeitnehmer müssten sich jedoch umfassend fortbilden, um einen neuen Job zu finden.

Deutschland könnte von der Wirtschaft 4.0 aber auch erheblich profitieren. Nach Meinung der Denkfabrik der Bundesagentur für Arbeit profitierten davon nicht nur die Unternehmen und

17 <https://www.eurofound.europa.eu/de/publications/resume/2015/working-conditions/first-findings-sixth-european-working-conditions-survey-resume>