

## Führungsstile und -konzepte

Sabine Boerner

[s.a.: Charismatische Führung; Emotionen in Organisationen; Führung und Führungstheorien; Gerechtigkeit und Fairness; Kontingenzansatz; Managerrollen und Managerverhalten; Organizational Citizenship Behaviour; Partizipation; Rollentheorie; Vertrauen.]

*I. Traditionelle Führungsstilansätze; II. Neuere Führungsstile, insb. transformationale vs. transaktionale Führung; III. Empirische Studien zur Wirksamkeit von Führungsstilen; IV. Kritik am Führungsstil-Ansatz.*

### Zusammenfassung

Im Vordergrund der Führungsstilforschung steht die Frage nach dem effizienten Führungsverhalten. Als Führungsstil wird dabei ein langfristig relativ stabiles Verhaltensmuster des Führenden bezeichnet; Führungskonzepte formulieren in der Regel praktische Handlungsempfehlungen für Manager.

### *I. Traditionelle Führungsstilansätze*

Das Verhalten von Führungskräften (→ *Managerrollen und Managerverhalten*) ist vom Beginn der verhaltensorientierten Führungsforschung (z.B. *Fleishman* 1953) bis in die jüngste Zeit (z.B. *Fleishman et al.* 1991; *Yukl* 1999; *Staeble* 1992) auf vielfältige Weise zu klassifizieren versucht worden. Die Fülle der in Theorie und Empirie der Führungsforschung diskutierten Führungsstile wird jedoch meist auf zwei Typen reduziert.

#### *1. Autokratische vs. demokratische Führung und direktive vs. partizipative Führung*

Im Rahmen der *Iowa-Studien* wurden die Auswirkungen unterschiedlichen Führungsverhaltens (autoritär, demokratisch, *laissez faire*) auf das individuelle Verhalten und das Gruppenverhalten von Kindern untersucht (*Lewin/Lippitt/White* 1939). Die Unterscheidung zwischen *autoritären* und *demokratischen* Ideal-Stilen konzentrierte sich in Folgestudien in der Regel auf vier Aspekte (→ *Partizipation*): Beteiligung der Geführten an Entscheidungen, Orientierung des Führenden vor allem an den Geführten, Aufrechterhaltung sozialer Distanz und Einsatz von Bestrafung und Zwang durch den Führenden (*Bass* 1990).

Tannenbaum und Schmidt (*Tannenbaum/Schmidt* 1958) konzipieren das Kontinuum autoritärer vs. *delegativer* Führung mit den Abstufungen patriarchalisch, beratend, konsultativ und partizipativ. Das Kontinuum *direktive vs. partizipative* Führung ist in

Betonung des Menschen	hoch	9	1.9 Führungsstil					9.9 Führungsstil			
		8	Sorgfältige Beachtung der zwischenmenschlichen Beziehungen führt zu einer bequemen und freundlichen Atmosphäre und zu einem entsprechenden Arbeitstempo					Hohe Arbeitsleistung von begeisterten Mitarbeitern. Verfolgung des gemeinsamen Zieles führt zu gutem Verhältnis			
		7									
		6		5.5 Führungsstil							
		5		Genügende Arbeitsleistung möglich durch das Ausbalancieren der Notwendigkeit zur Arbeitsleistung und zur Aufrechterhaltung der zu erfüllenden Arbeitsleistung							
		4									
		3	1.1 Führungsstil					9.1 Führungsstil			
		2	Geringstmögliche Einwirkung auf Arbeitsleistung und auf die Menschen					Wirksame Arbeitsleistung wird erzieht, ohne dass viel Rücksicht auf zwischenmenschliche Beziehungen genommen wird			
	niedrig	1									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
			niedrig	Betonung der Produktion						hoch	

Abb. 1: Managerial Grid von Blake/Mouton 1964

der Folge in unterschiedliche Führungsstile und -konzepte eingeflossen (Hersey/Blanchard 1993). Direktive Führung impliziert in der Regel, dass der Führende eine aktive Rolle bei der Problemlösung und Entscheidungsfindung einnimmt. Demgegenüber geht partizipative Führung von einem unterschiedlich ausgeprägten Maß einer Beteiligung der Geführten aus, die sich von Beratung oder aktiver Mitwirkung an Entscheidungen bis zur Alleinentscheidung der Geführten erstrecken kann (Bass 1990).

2. Aufgabenorientierung vs. Personenorientierung

a) Michigan Leadership Studies

Im Rahmen der Michigan Studies wurden zwei Führungsstile identifiziert, die zwischen effektiven und ineffektiven Führenden unterscheiden (Katz/Kahn 1952; Katz/Maccoby/Gurin 1951): *aufgabenbezogenes* Verhalten (production orientation) und *beziehungsorientiertes* Verhalten (employee orientation). Diese werden, in der ursprünglichen Fassung des Konzepts als Endpunkte eines Kontinuums gesehen. In der Annahme, dass ein mitarbeiterorientierter Führungsstil die Zufriedenheit und die Leistung der Geführten erhöht, empfehlen die Vertreter der Michigan-Schule ein beziehungsorientiertes Führungsverhalten.

b) Ohio State Leadership Studies

Auf der Grundlage quantitativer Studien anhand des „Leader Behavior Description Questionnaire“ (LBDQ) ließen sich in den Studien der Ohio-Schule in verschiedenen Kontexten faktorenanalytisch ebenfalls zwei Dimensionen des Führungsverhaltens unterscheiden (Stogdill 1948; Fleishman 1953): Mitarbeiterorientierung (*consideration*) umfasst allge-

meine Wertschätzung und Achtung, Offenheit, Zugänglichkeit, Bereitschaft zur zweiseitigen Kommunikation sowie Einsatz und Sorge für den Einzelnen. Unter der Bezeichnung „Aufgabenorientierung“ (*initiating structure*) werden die folgenden Aspekte zusammengefasst: Strukturierung, Definition und Klärung des Ziels sowie der Wege zum Ziel, Aktivierung und Leistungsmotivation sowie Kontrolle und Beaufsichtigung. Die beiden Führungsdimensionen werden dabei als unabhängige Führungsstile betrachtet: Ein Führender kann damit sowohl aufgabenbezogen als auch mitarbeiterbezogen führen (Casimir 2001).

c) Das Verhaltensgitter von Blake/Mouton

Grundlage des Managerial Grid bzw. Leadership Grid von Blake und Mouton (Blake/Mouton 1964) bildet ein zweidimensionales Raster mit den Achsen „Betonung des Menschen“ (concern for people) und „Betonung der Produktion“ (concern for production), die fünf verschiedene Führungsstile definieren (vgl. Abb. 1). Die Autoren empfehlen den 9.9.-Stil, der durch eine hohe Orientierung sowohl an den Belangen der Produktion als auch an den Belangen des Menschen gekennzeichnet ist („high-high leader“); in einer jüngeren Veröffentlichung (Blake/Mouton 1985) werden situative Relativierungen (z.B. nach der Art der Aufgabe) aufgenommen.

d) Das 3-D Modell von Reddin

Reddin (Reddin 1970) bündelt Führungsstil, Situation und Führungserfolg zu einem dreidimensionalen Modell. Die Grunddimensionen der Ohio-Schule – hier als Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung bezeichnet – werden dabei zu vier Grundstilen der Führung verdichtet: *related, integrated, sepa-*

rated and dedicated. Reddin spricht keine Empfehlung zugunsten eines Führungsstils aus; deutlicher als bei Blake und Mouton ist die Effektivität des Führungsverhaltens hier vielmehr ausdrücklich von dem fit zwischen spezifischen situativen Randbedingungen (z.B. Arbeitsanforderungen) und dem jeweils gewählten Führungsstil abhängig.

### e) Die situationale Führungstheorie von Hersey/Blanchard

In Anlehnung an Reddin bauen Hersey und Blanchard (Hersey/Blanchard 1993) in ihrer situationalen Führungstheorie (*situational leadership theory*) ebenfalls auf den Dimensionen der Ohio-Schule auf, die in ihrer Kombination vier unterschiedliche Führungsstile ergeben (vgl. Abb. 2): *telling, selling, participation, delegation*. Als Situationsvariable führen Hersey und Blanchard den *Reifegrad des Mitarbeiters* ein: die Fähigkeit, sich hohe, aber erreichbare Ziele zu setzen; die Fähigkeit und Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen sowie die notwendige Ausbildung und Erfahrung. Der in vier Grade (M1 bis M4) gestuften Reife des Mitarbeiters wird mit Hilfe des LEAD (leader effectiveness and adaptability description) der jeweils effizienteste Führungsstil zugeordnet (vgl. Abb. 2).

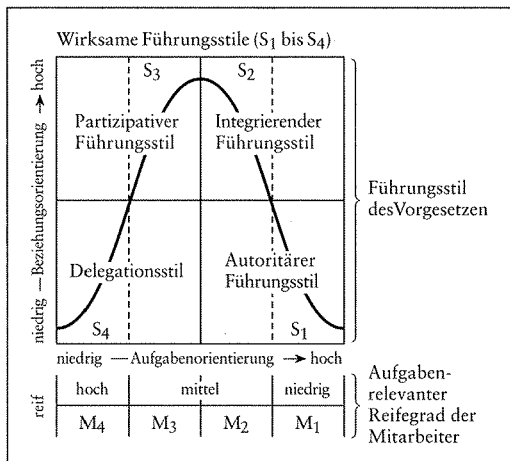


Abb. 2: Das situative Führungskonzept (Hersey/Blanchard 1993)

## II. Neuere Führungsstile, insb. transformationale vs. transaktionale Führung

### 1. Transaktionale Führung (*path goal theory of leadership*)

Im Vordergrund der *transaktionalen Führung* (Evans 1995; House 1996) stehen die motivationalen Voraussetzungen des Geführtenverhaltens, die in Anleh-

nung an die *Erwartungs-Valenz-Theorie* (Vroom 1964) konzipiert werden. Entsprechend soll der Führende erstens die Erwartung des Geführten stabilisieren, dass Anstrengung zu Leistung führt, zweitens seine Erwartung stützen, dass Leistung zu Belohnung führt und drittens die Belohnung so gestalten, dass sie die Befriedigung persönlicher Ziele erlaubt. Aufgabe des Führenden ist es damit, Ziele zu definieren und den Geführten den Weg zur Erreichung dieser Ziele zu ebnen (vgl. Abb. 3). Dabei wird im Sinne einer austauschtheoretischen Beschreibung dieses Führungsmusters (Bass 1985) angenommen, dass der Geführte Leistung gegen Belohnung tauscht (→ *Gerechtigkeit und Fairness*).

### 2. Transformationale Führung (*visionär-charismatische Führung*)

Im Gegensatz dazu geht die *transformationale Führung* (→ *Charismatische Führung*; → *Emotionen in Organisationen*; → *Organizational Citizenship Behaviour*), die etwa seit den 80er Jahren in der Führungsliteratur diskutiert wird (Steyrer 1999), nicht von den bestehenden Bedürfnissen der Geführten aus, sondern „transformiert“ diese insofern, als sie neue Bedürfnisse und Anspruchsniveaus aktualisiert (Bass 1985). Weitere zentrale Unterschiede zur transaktionalen Führung liegen in Folgendem (Gebert 2002): Der Führende verdeutlicht durch sein Vorbild zusätzlich den intrinsischen Wert der Anstrengung und steigert die Attraktivität des Nutzens durch die Formulierung einer Vision (vgl. Abb. 3).

## III. Empirische Studien zur Wirksamkeit von Führungsstilen

Die empirischen Befunde zur Wirksamkeit unterschiedlicher Führungsstile sind bislang uneinheitlich. Insbesondere lässt sich die These nicht halten, dass generell demokratische, partizipative und beziehungsorientierte Führungsstile den autoritären, direktiven oder aufgabenorientierten Stilen erfolgsbezogen überlegen sind (Bass 1985). Nach einer Metaanalyse von Seidel (Seidel 1978) ist bspw. die kooperative Führungsform der direktiven zwar tendenziell überlegen, dies gilt aber stärker für die Bewältigung kreativer bzw. innovativer Aufgaben als für die Bewältigung von Routineaufgaben; dennoch erweist sich z.B. für die Bewältigung künstlerischer Aufgaben im Orchester umgekehrt ein direktiver Führungsstil empirisch als erfolgswirksam (Boerner 2002).

Die Zusammenhänge zwischen den Führungsdimensionen der Ohio-Schule und dem *Führungserfolg* fallen in der Empirie in der Regel nur schwach aus und sind für die meisten Erfolgskriterien inkonsistent (Bass 1990; Yukl 2002; Gebert/von Rosenstiel 2002; Neuburger 2002). Die Begründung für diese Resul-

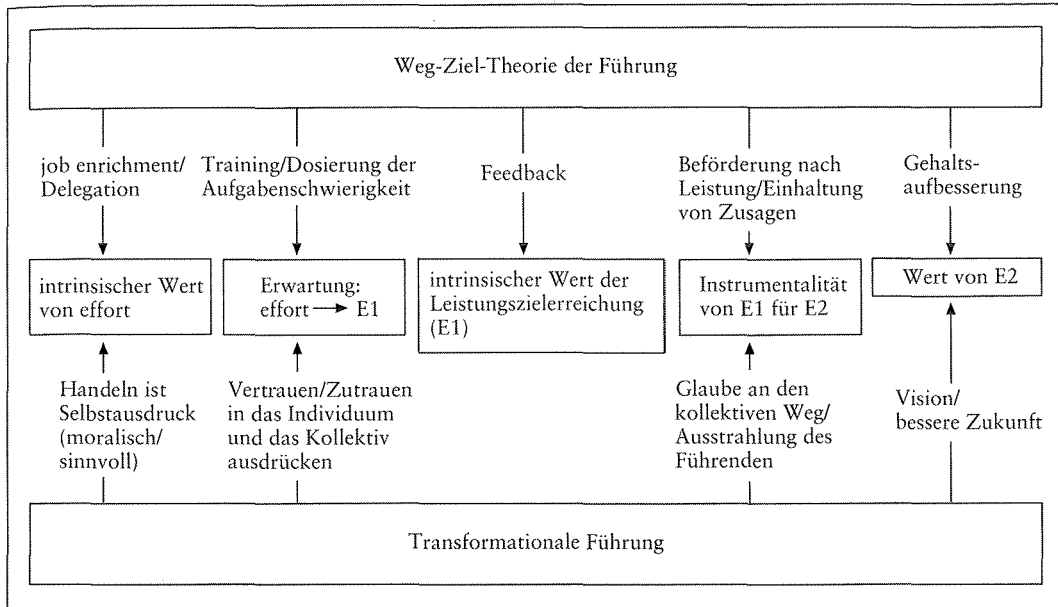


Abb. 3: Unterschiede zwischen der Weg-Ziel-Theorie der Führung und der transformationalen Führung (modifiziert nach Gebert 2002, S. 224)

tate liegt u.a. in der mangelnden Theorieorientierung bei der Ermittlung der Konstrukte und der unzureichenden Berücksichtigung der *Situation* (vgl. IV) (→ *Kontingenzansatz*); eine situationsunabhängige Überlegenheit des einen oder anderen Stils kann zusammenfassend nicht angenommen werden.

Empirische Untersuchungen zur Wirksamkeit der transformationalen Führung beruhen vor allem auf dem Einsatz des *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Bass/Avolio 1989; Avolio/Bass/Jung 1999; Steyrer 1999; Lowe/Kroeck/Sivasubramaniam 1996). Diese Studien kommen in der Regel zu dem Fazit, dass die transformationale Führung enger mit unterschiedlichen Leistungsindikatoren verbunden ist als die transaktionale Führung.

#### IV. Kritik am Führungsstil-Ansatz

Der Führungsstilansatz folgt historisch dem *personalistischen Ansatz*, der Persönlichkeitseigenschaften von Führenden in den Vordergrund stellt (→ *Führung und Führungstheorien*). Geht man davon aus, dass sich Führungseigenschaften in Führungsverhalten übersetzen (Gebert/von Rosenstiel 2002), so besteht der theoretische Fortschritt des Ansatzes darin, den Führungserfolg nicht mehr durch die Persönlichkeit des Führenden, sondern durch den Führungsstil vorherzusagen. Dieser Fortschritt relativiert sich allerdings in dem Maße, wie man den Führungsstil als *stabiles* Verhaltensmuster eines Vorgesetzten interpretiert (s.o.); entsprechend zeigt die Empirie (Vroom/Yetton

1973), dass Führungskräfte ihr Verhalten tatsächlich situationsspezifisch variieren (→ *Kontingenzansatz*).

Grenzen des Ansatzes offenbaren sich, wenn man zu präzisieren versucht, in welcher Beziehung Führungsverhalten und Führungserfolg stehen: Weder das Führungsverhalten noch der Erfolg lassen sich sinnvoll pauschal klassifizieren; vielmehr sprechen empirische Befunde dafür, dass unterschiedliche Aspekte des Führungsverhaltens auf unterschiedliche Aspekte des Führungserfolgs wirken (Gebert 2002). Schließlich ist das Geführtenverhalten nicht völlig zu vernachlässigen: Insofern stellt die Weg-Ziel-Theorie eine theoretische Weiterentwicklung der klassischen Führungsstilansätze dar, weil hier der Zusammenhang zwischen Geführtenverhalten und Führungsverhalten motivationstheoretisch erklärt wird (Schreyögg 1995).

#### Literatur

Avolio, Bruce J./Bass, Bernhard M./Jung, Dong: Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Jg. 72, 1999, S. 441–462.  
 Bass, Bernhard M.: Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications, 3. A., New York 1990.  
 Bass, Bernhard M.: *Leadership and Performance beyond expectations*, New York 1985.  
 Bass, Bernhard M./Avolio, Bruce J.: *Manual for the multifactor leadership questionnaire*, Palo Alto CA 1989.  
 Blake, Robert R./Mouton, Jane S.: *The Managerial Grid III*, Houston 1985.

- Blake, Robert R./Mouton, Jane S.: The Managerial Grid, Houston 1964.
- Boerner, Sabine: Führungsverhalten und Führungserfolg. Beitrag zu einer Theorie der Führung am Beispiel des Musiktheaters, Wiesbaden 2002.
- Casimir, Gian Marcus: Combinative aspects of leadership style. The ordering and temporal spacing of leadership behaviors, in: Leadership Quarterly, Jg. 12, 2001, S. 245–278.
- Evans, Martin G.: Führungstheorien – Weg-Ziel-Theorie, in: HWFü, hrsg. v. Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf, 2. A., Stuttgart 1995, Sp. 1075–1092.
- Fleishman, Edwin A.: The description of supervisory behavior, in: JAP, Jg. 37, 1953, S. 1–6.
- Fleishman, Edwin A. et al.: Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation, in: Leadership Quarterly, Jg. 2, 1991, S. 245–278.
- Gebert, Diether: Führung und Innovation, Stuttgart 2002.
- Gebert, Diether/Rosenstiel, Lutz von: Organisationspsychologie, 5. A., Stuttgart 2002.
- Hersey, Paul/Blanchard, Kenneth H.: Management of organizational behavior. Utilizing human resources, 7. A., Englewood Cliffs 1993.
- House, Robert: Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory, in: Leadership Quarterly, Jg. 7, 1996, S. 323–352.
- Katz, Daniel/Kahn, Robert L.: Some recent findings in human-relations industry, in: Readings in social psychology, hrsg. v. Swanson, Jane E./Newcomb, Theodore M./Hartley, E. L., New York 1952, S. 650–665.
- Katz, Daniel/Maccoby, Nathan/Gurin, Gerald: Productivity, supervision, and morale among railroad workers, Ann Arbor 1951.
- Levin, Kurt/Lippitt, Ronald/White, Ralph K.: Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates“, in: Journal of Social Psychology, Jg. 10, 1939, S. 271–299.
- Lowe, Kevin B./Kroeck, K. Galen/Sivasubramaniam, Nagary: Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature, in: Leadership Quarterly, Jg. 7, 1996, S. 385–425.
- Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6. A., Stuttgart 2002.
- Reddin, William J.: Managerial Effectiveness, New York 1970.
- Schreyögg, Georg: Führungstheorien – Situationstheorien, in: HWFü, hrsg. v. Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf, 2. A., Stuttgart 1995, Sp. 994–1004.
- Seidel, Eberhard: Betriebliche Führungsformen, Stuttgart 1978.
- Staehle, Wolfgang: Führungstheorien und Konzepte, in: HWO, hrsg. v. Frese, Erich, 3. A., Stuttgart 1992, Sp. 656–676.
- Steyrer, Johannes: Charisma in Organisationen – Zum Stand der Theoriebildung und empirischen Forschung, in: Managementforschung 9: Führung – neu gesehen, hrsg. v. Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg, Berlin 1999, S. 143–197.
- Stogdill, Ralph M.: Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, in: J.Psych., Jg. 25, 1948, S. 35–71.
- Tannenbaum, Robert/Schmidt, Warren: How to choose a leadership pattern, in: HBR, Jg. 37, H. 2/1958, S. 95–101.
- Vroom, Victor H.: Work and motivation, New York 1964.
- Vroom, Victor H./Yetton, Philip W.: Leadership and decision making, Pittsburgh 1973.
- Yukl, Gary A.: Leadership in Organizations, 5. A., Englewood Cliffs 2002.
- Yukl, Gary A.: An evaluative essay on current conceptions of effective leadership, in: European Journal of Work and Organizational Psychology, Jg. 8, 1999, S. 33–48.

## Funktionale Organisation

Winfried Hamel

[s.a.: Arbeitsorganisation; Aufbau- und Ablauforganisation; Delegation (Zentralisation und Dezentralisation); Hierarchie; Organisation; Organisationsstrukturen, historische Entwicklung von; Organisatorische Gestaltung (Organization Design); Spartenorganisation; Stellen- und Abteilungsbildung.]

I. Begriff; II. Charakteristika funktionaler Organisation; III. Modifizierungen funktionaler Organisation; IV. Bewertung.

### Zusammenfassung

Mit „funktionaler Organisation“ wird eine spezifische Konfiguration der Aufbaustrukturierung von arbeitsteilig wirtschaftenden Unternehmen bezeichnet. Damit wird eine bestimmte Betrachtungsposition eingenommen, die jedoch angesichts moderner Strukturierungsformen einer umfänglichen Erweiterung bedarf, um einerseits den Effizienzkriterien arbeitsteiliger Strukturierung und andererseits der Vielfalt realer Erscheinungen gerecht zu werden. Dabei sind neben den Funktionen der Aufgabenerfüllung auch stets die Objekte, an denen die Funktionen vollzogen werden, in die Analyse einzubeziehen.

### I. Begriff

Die Basisvermutung der Organisationstheorie behauptet, eine strukturierte Aufgabenerfüllung führe zu einem höheren Grad an Effizienz als eine nicht strukturierte (Witte 1969, Sp. 20). In Anerkennung dieser Grundthese wurde und wird daran gearbeitet, diejenige Alternative der Strukturierung zu entwickeln (→ *Organisatorische Gestaltung (Organization Design)*), die bei gegebenen Rahmenbedingungen das höchste Maß an Effizienz ermöglicht (zu den Dimensionen der Effizienz vgl. Grochla/Welge 1975). Damit wird „Organisation“ zu einem – ökonomischen – Optimierungsproblem (Müller-Merbach 1980), das durch bewusste, kriteriengeleitete Entscheidungsprozesse (Bea/Göbel 1999, S. 15 ff.) zu Lösungen geführt wird. Eine unter vielen Varianten der aufbauorganisatorischen Konfigurationen ist die „funktionale Organisation“.

Der Begriff „funktional“ geht auf das Lateinische „functio“ zurück und bedeutet „Verrichtung“. Da Aufgaben als „Verrichtungen an Objekten“ definiert sind (Kosiol 1969, Sp. 202), wird mit „funktionaler Organisation“ lediglich ein spezifischer Wesensteil der Aufgabe als organisatorischem Element angesprochen (Lochstampfer 1980, Sp. 756). Der andere

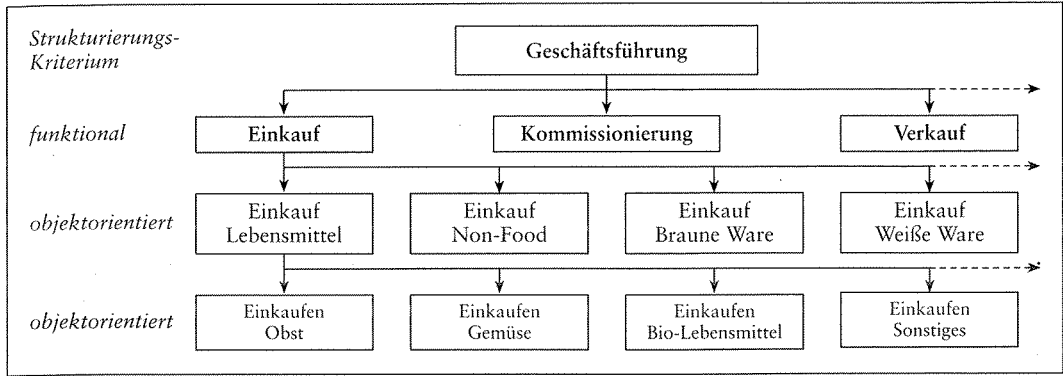


Abb. 1: Funktionale Organisation eines Handelsbetriebs (Beispiel)

Teil – die materiellen und immateriellen Objekte – werden hierbei als zunächst nachrangig interpretiert und als von den Verrichtungen umschlossen betrachtet. In gleicher Weise stellt eine „objektorientierte Organisation“ die an den Objekten vorzunehmenden Verrichtungen in den Hintergrund der Betrachtung.

In der organisationstheoretischen Literatur wird mit „funktionaler Organisation“ eine Konfiguration bezeichnet, die ein arbeitsteiliges, mit Abteilungsgliederungen versehenes Unternehmen auf der ersten Ebene unterhalb der Geschäftsführung (→ *Hierarchie*) nach Verrichtungen strukturiert (Bühner 1999, S. 131). Alternativen hierzu sind die „Objekt-“, die „Sparten-“ (→ *Spartenorganisation*), die „Geschäftsbereichs-“, die „Matrix-“ (→ *Matrix-Organisation*), die „Regionalorganisation“ (→ *Regionalorganisation*) oder weitere Formen (Eisenführ 1980) – stets wird das Strukturierungskriterium der ersten Gliederungsebene nach der Geschäftsleitung als Bezeichnung der Organisationsstruktur des gesamten Unternehmens herangezogen (Schulte-Zurhausen 1999, S. 237; anders Alewell 1992). Für den Fall, dass das Geschäftsführungsorgan multipersonal besetzt ist, kann auch dieses eine verrichtungsorientierte Kompetenzverteilung aufweisen und damit den Tatbestand der funktionalen Organisation erfüllen. Durch diese nomenklaturige Fokussierung wird jedoch eine äußerst simplifizierte Darstellung vorgenommen, die der Problematik der Organisation eines Unternehmens nicht gerecht wird: Es genügt nicht, lediglich die oberste Gliederungsebene heranzuziehen, es ist vielmehr geboten, das gesamte Unternehmen sowie die in ihm zu vollziehenden Aktionen in die Analyse einzubeziehen (Krüger 1992, Sp. 222).

Da bei der ganzheitlichen Strukturierung eines Unternehmens sämtliche Bestandteile der Aufgaben beachtet werden müssen, bedeutet eine einseitige organisatorische Fokussierung auf einer Ebene zwingend einen Perspektivenwechsel auf einer anderen – nach- oder vorgelagerten – Ebene. Bei der üblicherweise vertikal abwärts erfolgenden Analyse einer Unternehmensorganisation heißt das, dass die funktionale

Organisation von einer objektorientierten innerhalb einer Funktion gefolgt wird, da Verrichtungen nicht beliebig weit in sich differenziert und die Objekte nicht ausgeklammert werden können (Braun/Beckert 1992, Sp. 642). Dieser „Wechsel des Organisationskriteriums“ wird stets dann erforderlich, wenn die organisatorische Ebenendifferenzierung über zwei hinausgreift. In Abb. 1 ist dieser Zusammenhang am Beispiel eines Handelsunternehmens angedeutet.

## II. Charakteristika funktionaler Organisation

Organisatorische Strukturierungen basieren auf den vielfältigen *Spezialisierungseffekten* der Arbeitsteilung (Kieser/Kubicek 1992, S. 86 ff.). Alle Aktivitäten von Menschen und Maschinen bestehen ausschließlich in Verrichtungen, die an unterschiedlichen Objekten vollzogen werden können. Jegliche Spezialisierung – im personellen Bereich durch Ausbildung und Training gefördert, im maschinellen Bereich durch Konstruktion herbeigeführt – richtet sich auf Verrichtungen, gleichgültig ob körperlicher oder geistiger, materieller oder immaterieller Art. Damit wird die Verrichtung zum zentralen Element organisatorischer Gestaltung auf der Ebene der unmittelbar transformierenden Ausführungshandlungen. Verrichtungen bleiben über die Zeit relativ stabil, Veränderungen weisen regelmäßig evolutorische Züge auf. Die Verrichtungsträger – Personen und Maschinen – sind innerhalb kurzer Zeitspannen nur in begrenztem Maße zu Anpassungen fähig; sollte eine gravierende Veränderung innerhalb der Verrichtungen rasch erforderlich werden, sind die Verrichtungsträger normalerweise auszutauschen – mit der Wirkung erneuter Verrichtungsstabilität auf verändertem Niveau. Die Objekte hingegen können durchaus einer höheren Variabilität unterliegen: Das Bohren eines dicken oder eines dünnen Brettes stellt dieselbe Verrichtung dar, nicht aber dasselbe Objekt. Auf der untersten organisatorischen Ebene ist eine funktionale Ausrich-

tung aller Aufgabenträger zwingend gegeben; bei sehr hohem Aufgabenvolumen kann es darüber hinaus dazu führen, dass gleichzeitig eine Objektspezifizierung erfolgt, die jedoch nach Abarbeitung dieses Aufgabenvolumens eine Veränderung erfährt.

Im arbeitsteiligen, multipersonalen Aufgabenerfüllungsprozess wird es erforderlich, die einzelnen Leistungsbeiträge ergebnis- und prozessorientiert zu koordinieren, um die Unternehmens-Gesamtaufgabe zu erfüllen (Rühli 1992). Die Kriterien der Koordination (→ *Koordination und Integration*) orientieren sich dabei an den aktuellen Gegebenheiten der Aufgabenstellung. Koordination ist aufwändig, folglich ist zu versuchen, die organisatorische Strukturierung des Gesamtunternehmens unter Minimierung des Koordinationsaufwandes vorzunehmen. Das ist gleichbedeutend mit der Maximierung der *Leitungsspanne* als Anzahl von Mitarbeitern, die einer Führungskraft zugeordnet sind (Müller 1980). Da die Leitungsspanne (→ *Führung und Führungstheorien*) u.a. von der Homogenität der zu koordinierenden Aufgaben abhängt, ist c.p. anzustreben, innerhalb einer Gruppe möglichst gleichartige Aufgaben zusammenzufassen. Dadurch ergibt sich zwischen den Gruppen hohe Heterogenität.

Die Homogenität resultiert u.a. aus der Menge von Objekten, an denen gleichartige Verrichtungen zu vollziehen sind – beispielsweise bei Massenproduktion. Erfordert die Leistungserstellung eine hohe Anzahl gleichartiger Verrichtungen, so lassen sich die zahlreich benötigten Mitarbeiter über eine relativ große Leitungsspanne koordinieren. In diesem Fall läge eine „reine“ funktionale Organisation auf dieser Ebene vor. Werden hingegen an den Objekten sehr zahlreiche unterschiedliche Verrichtungen vollzogen und gibt es keine anderen Objekte, die dieselben Verrichtungen erfordern, dann bietet sich eine funktionale Organisation c.p. nicht an, sondern eine objektorientierte.

Die begrenzte Führungskapazität einer Person kann es bedingen, dass mehrere gleichartige Gruppen gebildet werden müssen, deren Leiter ihrerseits einer Führung bedürfen, die dann ebenfalls inhaltlich auf Verrichtungen gerichtet ist und damit den Tatbestand der funktionalen Organisation auch auf dieser nachgeordneten Ebene darstellt. Hiermit ergibt sich eine mehrstufige rein funktionale Organisation innerhalb dieses Linienzuges. Allerdings besteht dann hohe Wahrscheinlichkeit dafür, dass im Sinne gesteigerter gruppeninterner Homogenität den verschiedenen Untergliederungen – so weit wie möglich – unterschiedliche Objektbereiche zugeordnet werden, die sie funktional zu betreuen haben. Dann dominieren innerhalb des Linienzuges zwar die Verrichtungen, die aber durch eine Objektdifferenzierung voneinander separiert werden („Funktions-Produkt-Spezialisten“, Eisenführ 1972). In einem solchen Fall wäre es durchaus gerechtfertigt, von einem Kriterienwechsel der Konfiguration zu sprechen, wenn die unterschiedlichen Objektbereiche eindeutig voneinander getrennt werden können.

Wird die Koordination in hierarchischer Ordnung weiter nach „oben“ fortgeführt, wird durch die Aggregation der Einzelteile zu Teil- und dieser zu Gesamtobjekten die Wahrscheinlichkeit größer, dass die objektorientierte Homogenität bzw. die objektspezifischen Anforderungen bedeutsamer werden und damit eine Objektorganisation sinnvoll ist – vor allem dann, wenn sehr unterschiedliche Objekte zum Leistungsprogramm des Unternehmens gehören. Auf wiederum höherer Ebene kann sich indessen wieder die funktionale Organisation als zweckmäßig erweisen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn über Verrichtungsspezifika Synergieeffekte realisierbar sind – etwa über die größervolumige Beschaffung für sämtliche Objekte des Produktionsprogramms oder über gemeinsame Marketingaktivitäten für mehrere Produktlinien. Auf diese Weise kann sich ein mehrfacher Wechsel des Organisationskriteriums innerhalb eines Unternehmens herausbilden. Aus diesem Zusammenhang wird deutlich, dass in Unternehmen, die lediglich ein einziges Produkt – oder eine in sich sehr homogene Produktfamilie – anbieten, die funktionale Organisation das vorherrschende Gestaltungsmuster darstellt (Doppelfeld 1987).

Eine derartige Erscheinung tritt zunehmend auf, indem sich immer mehr Unternehmen mit umfangreicher Produktpalette im Sinne differenzierender Konzernierung in zahlreiche Tochterunternehmen mit jeweils sehr engem Produktprogramm aufspalten (Bleicher 1992, Sp. 1163). In diesen Fällen wird eine betriebsübergreifende objektorientierte Organisation über die Konzernstruktur herbeigeführt, die innerhalb jeden Konzerngliedes als funktionale Organisation aufgestellt ist. Ebenso ist zu beobachten, dass Unternehmen, die eine Geschäftsbereichsorganisation aufweisen – die den objektorientierten Konfigurationen zugerechnet wird –, innerhalb der Geschäftsbereiche eine funktionale Ausrichtung auf der folgenden Organisationsebene aufweisen. Ebenso gilt für kleinere und mittlere Unternehmen, dass sie weitaus überwiegend funktional organisiert sind (Frese 2000, S. 409).

### III. Modifizierungen funktionaler Organisation

Elemente funktionaler Organisation sind darüber hinaus in komplexeren Konfigurationen zu finden. So sind → *Stäbe* sowie *Zentralstellen* (→ *Zentralbereiche*) vielfach funktional orientiert – ihre Aufgabe besteht in der Unterstützung anderer Instanzen bei deren Verrichtungen. Auch persönliche Referenten von Linieninstanzen werden regelmäßig mit Aufgaben betraut, bei denen sie ihre individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten, ihr Expertenwissen einbringen können und sollen – die zu bearbeitenden Objekte ergeben sich aus der jeweils aktuellen Situation. Zentralstellen oder -abteilungen wie „Personal“, „Finan-

zen“, „Rechnungswesen“, „EDV“, „Steuern“, „Recht“, „allgemeine Verwaltung“, „Public Relations“ oder „Investors Relations“ oder „Customer Relations“ werden üblicherweise als funktionale Bereiche interpretiert – auch wenn es in einzelnen Fällen auf Grund der Spezifität der Objekte gerechtfertigt sein könnte, eine objektorientierte Konfiguration zu identifizieren. Dies wäre etwa der Fall, wenn – in der Rechtsabteilung – ausschließlich Vertragsprüfungen stattfänden und alle anderen rechtserheblichen Fälle nach außen vergeben würden. Aber auch dann ist die Frage noch nicht entschieden, ob eher das Funktionale oder die Objekte im Vordergrund der Betrachtung stehen – auf jeden Fall sind die Verrichtungen der Fallbearbeitung unabdingbar.

In Matrix- oder Tensorkonfigurationen (→ *Matrix-Organisation*) ist regelmäßig ein Strang funktional ausgerichtet, während andere Stränge objektbezogen, regional, kundengruppig o.ä. gestaltet sind. Da in diesen Fällen keine hierarchische Ordnung zwischen den Matrixköpfen besteht, lassen sich derartige Konfigurationen als *auch* funktional interpretieren.

In gleicher Weise sind *Projektorganisationen* (→ *Projektmanagement*) zu interpretieren (Grün 1992). Projekte stellen besondere, inhaltlich und zeitlich klar begrenzte, für das Unternehmen mehrheitlich innovative oder einmalige Spezialaufgaben dar (Schmidli 2001, S. 11), die von Personen aus unterschiedlichen Bereichen – bisweilen unter Einbeziehung Externer – bearbeitet werden. Nach Abschluss des Projektes kehren die involvierten Mitarbeiter in ihre ursprünglichen Stellen zurück. Die Projektorganisation ist primär am durch das Projekt vorgegebenen Objekt orientiert, das es zu bearbeiten gilt, innerhalb der Projektgruppe stehen aber die Verrichtungen im Vordergrund. Denn die am Projekt beteiligten Mitarbeiter werden auf Grund ihres jeweiligen Sachverstandes ausgewählt – dieser könnte sich zwar gleichermaßen auf Verrichtungen wie auf Objekte beziehen. Da es sich jedoch meistens um nicht wiederholbare Aufgaben handelt, die regelmäßig abteilungsübergreifende Auswirkungen zeitigen, stehen die funktionalen Aspekte des Projektes im Zentrum der Behandlung. Nur wenn alle erforderlichen Verrichtungskompetenzen im Projektteam gebündelt sind, besteht Aussicht auf hinreichenden Projekterfolg. Insofern ist auch hier von einer Funktionsorientierung auszugehen, die mit der projektspezifischen Objektorientierung einhergeht. Worauf das Schwergewicht zu legen wäre, könnte nur anhand des konkreten Falles beurteilt werden, das Funktionale ist auf jeden Fall nicht vernachlässigbar.

#### IV. Bewertung

Die funktionale Organisation durchzieht die gesamte Konfiguration der Aufbaustruktur. Dennoch wird

von einer funktionalen Unternehmensorganisation nur dann gesprochen, wenn dieses Kriterium auf der ersten Ebene nach der Geschäftsleitung angesiedelt ist. Diese durch die – vor allem ältere (Weber 1968) – Literatur geprägte Sichtweise mag beibehalten werden; in zahlreichen modernen Formen der Aufbaustrukturierung ist eine derartige Differenzierung jedoch obsolet. Vielmehr kommt es darauf an, den einzelnen Aufgabenträgern klar und eindeutig abgegrenzte Aufgaben zuzuweisen, die diese effektiv und effizient erfüllen können. Da die Aufgaben stets aus Verrichtungen an Objekten bestehen, ist es eher eine Frage des Betrachtungsstandpunktes denn objektiver Kriterien, welches Differenzierungsmerkmal in den Vordergrund gestellt wird. Darüber hinaus gilt, dass durch Veränderungen sowohl innerhalb der Aufgabenerfüllung als auch der Aufgabenträger Neuzuschneide der Aufbaustrukturierung erforderlich werden, die die konventionelle Einteilung als unzulässig erscheinen lassen.

Es ist folglich zielführender, nach den jeweiligen Anteilen funktionaler Organisation zu fragen, die bei der jeweiligen Aufgabenerfüllung erforderlich oder zweckdienlich sind. Damit wird die Frage der Funktionalität neu gestellt: Es geht nicht – mehr – um „grobe“ Einteilungen wie „Beschaffung“, „Absatz“, „Produktion“, „Verwaltung“, sondern um einen relativ präzisen Katalog von Funktionsbündeln, die für die unterschiedlichen Aufgabenerfüllungen erforderlich sind. Damit wird die durch eine weitgehende Aufgaben- und Arbeitsanalyse erarbeitete funktionale Spezialisierung über ganzheitliche Aufgabengebiete zurückgeführt und eine „Multifunktionalität“ der Aufgabenträger aufgebaut, die organisatorisch zahlreiche Vorteile aufweist. Selbst bei relativ einfachen Verrichtungen wird zunehmend versucht, so genannte „Mehrfachqualifikationen“ bei Mitarbeitern zu erreichen. Dies erlaubt es den Unternehmen, hochflexibel auf volumenmäßige wie auch auf inhaltliche Aufgabenveränderungen reagieren zu können. Gleichzeitig bedeutet dies, dass auf Grund der Verrichtungsarten-Erweiterung je Mitarbeiter eine verstärkte Objektzentralisierung möglich ist, indem das Objekt als Kristallisationspunkt der Aufgabenerfüllung vorgegeben werden kann.

In gleicher Weise wirken zahlreiche Bemühungen um eine Humanisierung der Arbeitswelt (Kreikebaum 1992). Für personelle Aufgabenträger gilt, dass eine sehr weit getriebene Spezialisierung zu einseitigen Belastungen führt, die als personalwirtschaftlich nachteilig erkannt wurden. Zur Verminderung derartiger Nachteile führen moderne Konzepte der Arbeitsstrukturierung (→ *Arbeitsorganisation*) zu ganzheitlichen Aufgabenzuschneiden, bei denen der Mitarbeiter – z.T. sehr – unterschiedliche Verrichtungen an Objekten vornimmt. Damit wird das Objekt zentralisiert, die Verrichtungen entsprechend dezentralisiert. Dennoch erscheint es unangemessen, hierbei von Objektorganisationen zu sprechen, da es sich in



Wirklichkeit um eine veränderte Verrichtungskompetenz der Mitarbeiter handelt: Statt hoch spezialisierter Einzelverrichtungen werden nunmehr ebenso hoch spezialisierte Verrichtungscluster herangezogen, die folglich veränderte Organisationsstrukturen bedingen. Das gilt auch für maschinelle Aufgabenträger, die mittels Programmierung zahlreiche unterschiedliche Verrichtungen bewältigen können, die auf mechanischem Wege nicht darstellbar waren.

Das Erfordernis organisatorischer Gestaltung ergibt sich aus der Notwendigkeit der Koordination arbeitsteilig zu erfüllender Teilaufgaben. In der klassischen Organisation erfolgte diese über personelle Hierarchien mit Weisungsrechten und -unterworfenheiten. Die Beherrschung der Koordination wurde durch Homogenisierung der zu koordinierenden Teilaufgaben erreicht. Gelingt es jedoch, die Koordinationsnotwendigkeit zu reduzieren, indem über nicht-personale Mechanismen – wie Programme, technische Zwangsfolgen (Fließband), Ablaufstrukturen o.Ä. – die Abstimmung der einzelnen Teilaufgaben im Sinne der Gesamtaufgabenerfüllung erfolgt, stellt sich die Frage nach der Art der Konfiguration nicht mehr in gleicher Weise: Je besser die einzelnen Aufgabenträger ausgebildet oder konstruiert und mit übergreifenden Aufgabenerfüllungen vertraut sind, um so weniger ist eine auf Weisungen basierende Koordination erforderlich. Stattdessen entwickeln sich neue Formen der Organisation, in denen neuartige Kombinationen von Funktionen und Objekten erfolgen – beispielsweise über Projekte oder über „Aufträge“ in teilautonomen Arbeitsgruppen –, die eine eigenständige organisatorische Einbettung in die Gesamtstruktur erfordern. Es wird damit deutlich, dass präzise Abgrenzungen zwischen verschiedenen Funktionen zwar theoretisch noch möglich, organisationspraktisch aber zunehmend irrelevant sind. Vielmehr bedarf es einer ganzheitlichen Betrachtung. Dennoch dienen Konfigurationen der deklaratorischen Visualisierung des jeweils vorherrschenden organisatorischen Gestaltungsprinzips auf Grund betriebswirtschaftlicher Metakriterien (Kieser/Kubicek 1992, S. 126 f.).

### Literatur

- Alewel, Karl: Regionalorganisation, in: HWO, hrsg. v. Frese, Erich, 3. A., Stuttgart 1992, Sp. 2184–2195.  
 Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth: Organisation, Stuttgart 1999.  
 Bleicher, Knut: Konzernorganisation, in: HWO, hrsg. v. Frese, Erich, 3. A., Stuttgart 1992, Sp. 1151–1164.  
 Braun, Günther E./Beckert, Joachim: Funktionalorganisation, in: HWO, hrsg. v. Frese, Erich, 3. A., Stuttgart 1992, Sp. 640–655.  
 Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 9. A., München 1999.  
 Doppelfeld, Volker: Organisationsformen in einem funktional gegliederten Großunternehmen, in: ZfbF, Jg. 39, 1987, S. 577–584.  
 Eisenführ, Franz: Divisionale Organisation, in: HWO, hrsg. v. Grochla, Erwin, 2. A., Stuttgart 1980, Sp. 558–568.

- Eisenführ, Franz: Zur Entscheidung zwischen funktionaler und divisionaler Organisation, in: Unternehmensorganisation, hrsg. v. Grochla, Erwin, Hamburg 1972, S. 256–278.  
 Frese, Erich: Grundlagen der Organisation, 8. A., Wiesbaden 2000.  
 Grochla, Erwin/Welge, Martin K.: Zur Problematik der Effizienzbedingungen von Organisationsstrukturen, in: ZfbF, Jg. 27, 1975, S. 273–289.  
 Grün, Oskar: Projektorganisation, in: HWO, hrsg. v. Frese, Erich, 3. A., Stuttgart 1992, Sp. 2102–2116.  
 Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert: Organisation, 3. A., Berlin 1992.  
 Kosiol, Erich: Aufgabenanalyse, in: HWO, hrsg. v. Grochla, Erwin, Stuttgart 1969, Sp. 199–212.  
 Kreikebaum, Hartmut: Humanisierung, in: HWO, hrsg. v. Frese, Erich, 3. A., Stuttgart 1992, Sp. 816–826.  
 Krüger, Wilfried: Aufgabenanalyse und -synthese, in: HWO, hrsg. v. Frese, Erich, 3. A., Stuttgart 1992, Sp. 221–236.  
 Lochstampfer, Peter: Funktionale Organisation, in: HWO, hrsg. v. Grochla, Erwin, 2. A., Stuttgart 1980, Sp. 756–766.  
 Müller, Wolfgang: Leitungsspanne, in: HWO, hrsg. v. Grochla, Erwin, 2. A., Stuttgart 1980, Sp. 1199–1205.  
 Müller-Merbach, Heiner: Aufbauorganisation, in: HWO, hrsg. v. Grochla, Erwin, 2. A., Stuttgart 1980, Sp. 187–200.  
 Rühli, Edwin: Koordination, in: HWO, hrsg. v. Frese, Erich, 3. A., Stuttgart 1992, Sp. 1164–1175.  
 Schmidli, Albert: Projektmanagement: Führung, Planung, Kontrolle, Basel et al. 2001.  
 Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, 2. A., München 1999.  
 Weber, Helmut: Funktionsorientierte und produktorientierte Organisation der industriellen Unternehmung, in: ZfbF, Jg. 38, 1968, S. 587–604.  
 Witte, Eberhard: Ablauforganisation, in: HWO, hrsg. v. Grochla, Erwin, Stuttgart 1969, Sp. 20–30.