

Textgliederung als  
2. Hilfsmittel

Mischformen

Direktorialprinzip

Kollegialprinzip

Randnotiz als  
1. Hilfsmittel

Fettdruck als  
3. Hilfsmittel

reiches ist das Gruppenmitglied dann allein für die Aufgabenerfüllung zuständig und besitzt auch die hierzu erforderlichen Kompetenzen. Ressortkollegialität ist in der Praxis häufig anzutreffen. Beispielsweise kann die Verantwortung eines Gesamtvorstandes satzungsgemäß nach Funktionsbereichen und/oder Sparten aufgeteilt werden (Vorstandsressort Finanzen, Produktion, Personal usw. und/oder Vorstandsressort Pharmazeutika, Düngemittel, Kunststoffe usw.). Ressortübergreifende Entscheidungen sind allerdings von der Leitungsgruppe gemeinsam zu treffen. Dies bringt die Gefahr von Konflikten mit sich, etwa dann, wenn sich Ressort- und Gesamtinteressen widersprechen. Außerdem können Entscheidungen durch Bereichsegoismen verzögert werden oder in unbefriedigenden Kompromissen enden.

- In der Praxis finden sich deshalb häufig **Mischformen** bei der Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen. So wird der Vorsitzende der Leitungsgruppe (bei Aktiengesellschaften beispielsweise der Vorstandsvorsitzende) in der Regel von einer operativen Funktional- oder Spartenverantwortung freigestellt. Dadurch kann er als ressortfreies, »neutrales« Mitglied im Konfliktfall ausgleichen und das Gesamtinteresse des Unternehmens gegenüber den Bereichsinteressen seiner Kollegen vertreten.

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

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