

# Organisation II:

## Organisationsgestaltung

### Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	4
Glossar .....	7
Lehr-/Lernziele.....	11
Literaturhinweise .....	12
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>13</b>
<b>2 Ziel, Einflussfaktoren und Stimmigkeit der Organisationsgestaltung.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Organisationale Effektivität als zentrale Zielkategorie.....</b>	<b>15</b>
2.1.1 Effektivität versus Effizienz.....	15
2.1.2 Ansätze organisationaler Effektivität .....	16
2.1.3 Ursachen für die Heterogenität der Effektivitätsansätze .....	18
2.1.4 Kriterien organisationaler Effektivität.....	20
<b>2.2 Rahmenbedingungen der Organisationsgestaltung .....</b>	<b>23</b>
2.2.1 Überblick .....	23
2.2.2 Unternehmensinterne Kontextfaktoren .....	23
2.2.3 Umweltbedingungen .....	25
2.2.4 Unternehmensmitglieder .....	28
2.2.4.1 Regelgehorsam versus Mitarbeiterpotenzial .....	28
2.2.4.2 Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter .....	28
2.2.4.3 Unternehmenskultur .....	30
2.2.4.4 Politische Prozesse .....	34
<b>2.3 Stimmigkeit (Fit) zwischen Organisationsstruktur und Kontext .....</b>	<b>35</b>
<b>Übungsaufgaben zu Kapitel 2 .....</b>	<b>38</b>
<b>3 Basisaufgaben und Bereiche organisatorischer Gestaltung.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 Basisaufgaben der Organisationsgestaltung.....</b>	<b>39</b>
<b>3.2 Aufbau- und Ablauforganisation.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3 Prozessorganisation.....</b>	<b>44</b>

<b>3.4 Primär- und Sekundärorganisation .....</b>	<b>48</b>
<b>4 Arbeitsteilung in Unternehmen .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1 Überblick .....</b>	<b>51</b>
<b>4.2 Organisationseinheiten.....</b>	<b>51</b>
4.2.1 Stellen... ..	51
4.2.2 Stellenmehrheiten.....	58
4.2.2.1 Abteilung .....	58
4.2.2.2 Gruppe .....	60
4.2.2.3 Ausschuss.....	62
<b>4.3 Leitungssystem .....</b>	<b>63</b>
4.3.1 Einlinien- und Mehrliniensystem.....	63
4.3.2 Stab-Linien-System.....	67
<b>4.4 Konfiguration .....</b>	<b>68</b>
4.4.1 Grundbegriffe.....	68
4.4.2 Eindimensionale Organisationsstrukturen .....	70
4.4.2.1 Funktionale Organisation.....	70
4.4.2.2 Divisionale Organisation .....	72
4.4.3 Mehrdimensionale Organisationsstrukturen .....	77
4.4.4 Sekundärorganisatorische Erweiterungen der Primär- organisation.....	82
4.4.4.1 Merkmale und Prinzipien der Bildung sekundärer Organisationsstrukturen .....	82
4.4.4.2 Formen der Sekundärorganisation .....	83
4.4.4.3 Virtuelle Abteilung .....	87
<b>4.5 Prozessorientierte Organisation .....</b>	<b>88</b>
<b>Übungsaufgaben zu Kapitel 4.....</b>	<b>90</b>
<b>5 Koordination in Unternehmen.....</b>	<b>91</b>
<b>5.1 Koordinationsbegriff und Koordinationsbedarf.....</b>	<b>91</b>
<b>5.2 Umgang mit Koordinationsbedarf .....</b>	<b>92</b>
<b>5.3 Delegation, Zentralisation und Koordination .....</b>	<b>95</b>
<b>5.4 Hierarchische Koordinationsinstrumente .....</b>	<b>96</b>
5.4.1 Koordination durch persönliche Weisung.....	96
5.4.2 Koordination durch Standardisierung .....	97

---

5.4.3 Koordination durch Pläne.....	99
<b>5.5 Koordination durch interne Märkte .....</b>	<b>100</b>
<b>5.6 Koordination durch Selbstabstimmung.....</b>	<b>102</b>
<b>5.7 Unternehmenskultur und Kommunikation als Rahmen- bedingungen der Koordination.....</b>	<b>104</b>
<b>5.8 Koordination als Kombination aus Hierarchie und Selbstabstimmung .....</b>	<b>106</b>
<b>Übungsaufgaben zu Kapitel 5 .....</b>	<b>108</b>
<b>6 Gestaltung effektiver Organisationsstrukturen .....</b>	<b>109</b>
<b>Fallstudie.....</b>	<b>111</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>115</b>
<b>Lösungen zu den Übungsaufgaben.....</b>	<b>127</b>
<b>Lösungen zu der Fallstudie .....</b>	<b>138</b>

## Lehr-/Lernziele

Nachdem Sie den Kurs durchgearbeitet haben, sollten Sie

- den Zusammenhang von Arbeitsteilung und Koordination erläutern können,
- ein Grundverständnis von Organisationsgestaltung besitzen,
- sich der wesentlichen Rahmenbedingungen der Organisationsgestaltung bewusst sein,
- die Einheiten der Organisationsstruktur und deren Beziehungen kennen,
- Aussagen zur Beurteilung von Organisationseinheiten und -strukturen treffen können,
- die verschiedenen Ausprägungsformen der Konfiguration kennen und anhand der Effektivitätskriterien vergleichend beurteilen können,
- Möglichkeiten zur Reduktion des Koordinationsbedarfs kennen,
- den Zusammenhang zwischen Delegation, Dezentralisation und Koordination erkannt haben,
- einen Überblick über wichtige Koordinationsinstrumente haben,
- die Bedeutung der Unternehmenskultur und der Kommunikation für die Koordination einschätzen können und
- sich der Schwierigkeiten genereller Aussagen zur Vorteilhaftigkeit von Organisationsstrukturen bewusst sein.

## 4 Arbeitsteilung in Unternehmen

### 4.1 Überblick

Um die zur Erfüllung einer komplexen Unternehmensaufgabe erforderliche Arbeitsteilung zu erreichen, müssen verschiedene hochgradig interdependente Gestaltungsentscheidungen getroffen werden. So sind zunächst **Organisationseinheiten** zu bilden, denen man Aufgabenkomplexe, wie sie beispielsweise aus der Aufgabenanalyse und -synthese oder der Prozessstrukturierung gewonnen werden, als Teile der Unternehmensgesamtaufgabe zuordnet. Dabei lassen sich nach der Zahl der Personen, die eine Organisationseinheit bilden, (einzelne) Stellen und Stellenmehrheiten unterscheiden.

Stellen und Stellenmehrheiten

Im Anschluss wird die hierarchische Anordnung der Organisationseinheiten, d. h. die Verteilung der Weisungsbefugnisse und die damit gekoppelten formalen Kommunikationsbeziehungen, betrachtet. Man spricht hier vom **Leitungssystem** oder auch Liniensystem, da sich die Weisungsbeziehungen im Organigramm als Linien niederschlagen.

Weisungsbefugnisse

Organisationseinheiten und Leitungssystem

Die Kombination dieser Gestaltungsüberlegungen führt zur **Konfiguration**, die graphisch in einem Organigramm abgebildet wird. Sie stellt die äußere hierarchische Form der Arbeitsteilung dar.

Da in den weiteren Ausführungen implizit eher das traditionelle Verhältnis von Aufbau- und Ablauforganisation zugrunde liegt, wird abschließend auf die prozessorientierte Organisationsgestaltung eingegangen, um daraus resultierende Unterschiede in der Arbeitsteilung zu verdeutlichen und auf Gemeinsamkeiten hinzuweisen.

### 4.2 Organisationseinheiten

#### 4.2.1 Stellen

Als **Stelle** bezeichnet man in der Regel die kleinste selbstständig handelnde Organisationseinheit (vgl. im Folgenden Mellewigt 2004). Stellen werden durch Stellenbildung im Rahmen der Organisationsgestaltung auf (längere) Dauer geschaffen. Die Stellenbildung ist grundsätzlich von der Stellenbesetzung zu trennen, bei der es darum geht, den konkreten Stelleninhaber festzulegen. Stellen als Vereinigung analytisch gewonnener (Teil-)Aufgabenkomplexe sind im Unterschied zu Arbeitsplätzen nicht an einen Ort gebunden. So kann eine Stelle auf mehreren Arbeitsplätzen ausgefüllt werden (z. B. Springer), oder es können mehrere Personen dieselbe Stelle besetzen (z. B. Schichtarbeit, Job Sharing). Wurde lange Zeit nur der Mensch als Stelleninhaber und die Stelle als ausschließlich personenbezogene Handlungseinheit angesehen, zeigt die technische Entwicklung, dass sich die menschliche Tätigkeit teilweise nur noch auf die Kontrolle und Programmierung

Stellenbildung

Stelle ≠ Arbeitsplatz

des Sachmittels (Maschine) beschränkt und die Maschine als stellenbestimmendes Merkmal in den Vordergrund treten kann.

Leitungs- und Ausführungsstelle  
Nach dem Kriterium des Rangs der Verrichtung bzw. dem Entscheidungszusammenhang kann man Leitungsstellen (Instanzen) und Ausführungsstellen unterscheiden (vgl. 3.2). Neben die horizontale Arbeitsteilung tritt somit eine vertikale Arbeitsteilung, die sich aus dem durch Arbeitsteilung entstehenden Koordinationsbedarf ergibt (vgl. 5).

Entscheidungsbefugnisse  
Weisungsbefugnisse  
Verantwortung  
Kongruenzprinzip  
**Instanzen** sind mit besonderen Rechten (Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse) und Pflichten (Verantwortung) ausgestattet (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S. 82-85). Entscheidungsbefugnisse oder -kompetenzen kennzeichnen das Recht, für das Unternehmen verbindliche Entscheidungen nach innen und außen zu treffen. Weisungsbefugnisse oder Anordnungsrechte bestehen gegenüber anderen Stellen (-inhabern) sowohl hinsichtlich der im Rahmen der jeweiligen Stellenaufgabe durchzuführenden Aktivitäten (fachliche Ebene) als auch in disziplinarischer Hinsicht, d. h. dem Recht, Verhalten zu kontrollieren, zu beurteilen und zu belohnen bzw. zu bestrafen. Daneben übernehmen Instanzen Verantwortung über die eigenen Entscheidungen hinaus; sie haben somit die Pflicht, Rechenschaft über die Erfüllung der Aufgaben in ihrem Aufgabenbereich, d. h. auf den zugeordneten Ausführungsstellen, abzulegen. Verantwortung kann jedoch nur verlangt werden, wenn eine Einflussmöglichkeit auf Entscheidungen, d. h. eine entsprechende Entscheidungsbefugnis gegeben ist (vgl. Bühner 2004, S. 63). Wird dem Kongruenzprinzip, das eine Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung ausdrückt, nicht entsprochen, kann es zu schwerwiegenden Folgen kommen. So spricht Krüger u. a. vom „Frühstücksdirektor“ (Aufgaben ohne Kompetenzen) und „Sündenbock“ (Verantwortung ohne Aufgaben und Kompetenzen) (vgl. 1994, S. 47-48). Bis auf die oberste Instanz, die nur als solche gebildet wird, und die unterste Hierarchieebene, auf der nur Ausführungsstellen existieren, sind auf allen anderen Stellen neben leitenden auch ausführende Aufgaben zu erfüllen.

nur ausführende Aufgaben  
**Ausführungsstellen** haben demgegenüber keinerlei Weisungsbefugnisse. Sie umfassen nur Ausführungsaufgaben und handeln auf Weisung der Instanz. Entscheidungen werden hier nur im Rahmen der eingeräumten Entscheidungsspielräume bei der Erfüllung ihrer Aufgaben getroffen. Dafür haben sie auch Verantwortung zu tragen. Zusammen mit den Instanzen bilden sie die so genannte Linie (vgl. Schulte-Zurhausen 2010, S. 172; auch Grochla 1978, S. 73-75).

unterstützende und entscheidungsvorbereitende Aufgaben  
**Stabsstellen** dienen der Entlastung und Unterstützung einer Instanz und sind dieser klar zugeordnet; sie dienen nur indirekt der Erfüllung der Gesamtaufgabe und gehören deshalb nicht zur Linie. Aufgaben liegen vor allem in der Analyse von Entscheidungsproblemen, der Beschaffung von Informationen und der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen (vgl. Neuwirth 2004, Sp. 1350). Davon zu trennen sind **Dienstleistungsstellen**, die zwar auch unterstützende Aufgaben haben, aber von mehreren Instanzen in Anspruch genommen werden können (z. B. Organisa-

tionseinheiten für rechtliche Fragen, Datenverarbeitung oder Berichtswesen; vgl. Grochla 1978, S. 69-72; Steinle 1992, Sp. 2323-2324).

Die **Stellenbildung** erfolgt im Rahmen der Aufgabensynthese, d. h. der Zusammenfassung von Teilaufgaben zu Aufgabenkomplexen. Hierbei lassen sich vier Bezugspunkte unterscheiden, nach denen Teilaufgaben zu einer Stelle zusammengefasst werden können (vgl. Mellewig 2004, Sp. 1361):

Bezugspunkte der Stellenbildung

- Aufgaben
- Aufgabenträger (Personen oder Sachmittel)
- Beziehungen/Interdependenzen
- gesetzliche Normen

Bei der **aufgabenbezogenen Stellenbildung** (ad rem) wird von den konkreten Aufgabenträgern (Mensch, Sachmittel) abstrahiert. Es werden Aufgaben mit gleichen Merkmalen (z. B. gleichartige Verrichtungen, Bearbeitungsobjekte) zusammengefasst und auf einen gedachten Aufgabenträger zugeordnet. Dabei orientiert man sich hinsichtlich des Umfangs der Arbeitsaufgabe – vor allem im Fertigungsbereich – häufig an der arbeitswissenschaftlich begründbaren Normalleistung eines Mitarbeiters. Eine weitere Orientierung bieten Berufsbilder, wie sie sich z. B. aus Ausbildungsordnungen ergeben. Das erleichtert die Besetzung von Stellen und lässt einen vergleichsweise problemlosen Wechsel der Stelleninhaber zu.

Gleichartigkeit der Aufgaben

Wählt man bei der **aufgabenträgerbezogenen Stellenbildung** den Menschen als Bezugspunkt (ad personam), ohne dass auf eine bestimmte Person abgestellt wird, stehen Aspekte der Motivation, Identifikation und Humanisierung der Arbeitswelt im Vordergrund (vgl. Gaugler/Kolb/Ling 1977; Bühner 2004, S. 71). Für sehr spezifisch qualifizierte, oft hierarchisch hoch angesiedelte Mitarbeiter wird auch eine individuelle Aufgabenkombination gebildet, um deren Potenzial für das Unternehmen optimal nutzen zu können (vgl. Thom 1992, Sp. 2325). Bildet ein Sachmittel wie z. B. ein Industrieroboter oder eine numerisch gesteuerte Werkzeugmaschine den Bezugspunkt (ad instrumentum), bestimmen dessen konstruktive Besonderheiten und sich daraus ergebende Aufgabenerfüllungen und Abläufe die Zusammenfassung von Aufgaben (vgl. Bleicher 2004, S. 71).

Motivation und Identifikation

konstruktive Besonderheiten

Die **interdependenzbezogene Stellenbildung** zielt auf die Minimierung der Beziehungen zu anderen Stellen. Dadurch soll eine maximale Unabhängigkeit der Stelle bei der Aufgabenerfüllung erreicht werden. Hier besteht die Möglichkeit, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung kongruent zu gestalten und klar von anderen Stellen abzugrenzen, wodurch Erfolg und Fehler eindeutiger zurechenbar sind. Bei der Art der Beziehungen zu anderen Stellen kann es sich um horizontale (zwischen gleichrangigen Stellen) und vertikale (zwischen über- und untergeordneten Stellen) Interdependenzen handeln, wobei die anderen Stellen sowohl im Unternehmen als auch außerhalb verortet sein können (vgl. Bühner 2004, S. 71-73).

Kongruenz und Unabhängigkeit

Gesetze oder Verordnungen schreiben Stellen vor

**Stellenbildung aufgrund gesetzlicher Normen** erfolgt dann, wenn sich aus diesen ein unmittelbarer Stellenbildungsauftrag ergibt. Dies ist insbesondere bei Gesetzen oder Verordnungen der Fall, die eine Einsetzung von Beauftragten vorschreiben (z. B. Arbeitssicherheits-, Datenschutz-, Abfall-, Strahlenschutz- und Gleichstellungsbeauftragte). Es sind hier aber auch der mehrpersonale Vorstand einer Aktiengesellschaft, Betriebsräte, Jugendvertreter und Betriebsärzte zu nennen.

Den verschiedenen Bezugspunkten darf bei der Stellenbildung nicht uneingeschränkt gefolgt werden. So besteht beispielsweise bei einer ausschließlich ad personam erfolgten Stellenbildung die Gefahr, dass ein Rest an Aufgaben übrig bleibt, der auf diese Weise nicht mehr zu verteilen ist. Diese Aufgabenreste müssen dann einem anderen Kriterium (z. B. ad rem) folgend zugeordnet werden, damit die Gesamtaufgabe des Unternehmens erfüllt werden kann.

Spezialisierungsgrad

Neben den Bezugspunkten spielen bei der Stellenbildung der Grad und die Art der **Spezialisierung** eine wichtige Rolle (vgl. Bea/Göbel 2010, S. 289-297; Kieser/Walgenbach 2010, S. 72). Der Grad an Spezialisierung ergibt sich aus der Zahl der Organisationseinheiten, die unterschiedliche Aufgaben erfüllen. Die Art der Spezialisierung gibt die inhaltliche Ausrichtung der Stellen an. Sie kann erfolgen nach Verrichtungen (z. B. Drehen, Bohren, Fräsen, Buchhalten, Textverarbeiten), die an verschiedenen Objekten gemacht werden, nach Objekten (z. B. Produkt(teil)en, Kunden), an denen verschiedene Verrichtungen durchgeführt werden, oder dem Rang, indem Leitungs- und Ausführungsaufgaben getrennt werden. Letzteres schlägt sich in der Entscheidungs(de)zentralisation nieder.

Spezialisierungsart

Vorteile

Die wesentlichen Vorteile einer (hohen) Spezialisierung liegen in der Ersparnis von Zeit sowie der Senkung von Einsatzmengen und Kosten durch Größeneffekte sowie Übung, Erfahrung und Lernen im Zeitablauf. Hinzu kommen geringere Anforderungen an den Stelleninhaber und damit ein eignungsgerechterer Einsatz von Mitarbeitern oder der Einsatz geringer qualifizierter (und entlohnter) Mitarbeiter und kostengünstigerer Sachmittel. Nachteile ergeben sich aus den längeren innerbetrieblichen Transportwegen, der erschwerten Information und Kommunikation zwischen den Stellen und dem höheren Koordinationsbedarf. Wachsende Monotonie und Entfremdung von der Arbeit verringern die Arbeitszufriedenheit und gefährden die Motivation.

Nachteile

formalisiertes Ergebnis der Stellenbildung

Den schriftlich fixierten Output der Stellenbildung bildet die **Stellenbeschreibung**, die Stellenbezeichnung, hierarchische Einordnung, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung dokumentiert. Zudem sind horizontale Beziehungen (z. B. Kooperationserfordernisse, Informationsrechte und -pflichten) und mitunter Anforderungen an den Stelleninhaber fixiert. Erfolgt das in detaillierter und aktueller Weise, ist eine Grundlage für die Personalbedarfsermittlung und Stellenbesetzung gegeben (vgl. Thom 1992, Sp. 2327-2328; Abb. 4.1). Die Form und der Detaillierungsgrad von Stellenbeschreibungen sind sehr unterschiedlich (vgl. Höhn 1979; Oelsnitz 2000, S. 81).



Stellenbeschreibungen bewirken Transparenz und Klarheit (z. B. bezüglich Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung, Stellvertretung) für den Stelleninhaber und andere Beteiligte (Vorgesetzter, Personalabteilung, Kollegen) und erleichtern die Abstimmung mit anderen Stellen (vgl. Bühner 2004, S. 48-49). Sie können außerdem als Informationsgrundlage für die Leistungsbeurteilung, die Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder bei Rationalisierungsvorhaben herangezogen werden. Jedoch verursachen Stellenbeschreibungen einen hohen Aufwand bei der Einführung und der ständigen Aktualisierung. Insbesondere in einer dynamischen Umwelt können stark detaillierte Stellenbeschreibungen statisch wirken, das Verhalten der Unternehmensmitglieder formalisieren und dadurch Anpassungsprozesse behindern.

funktionale Effekte

dysfunktionale Effekte

### Schema einer Stellenbeschreibung

- I. **Stellenbezeichnung:** Leiter des Verkaufs
- II. **Dienstrang:** Direktor
- III. **Unterstellung:** Geschäftsführer als Disziplinarvorgesetzter
- IV. **Überstellung:**
  - A: *In Linienfunktion:* Leiter der Verkaufsabteilungen In- und Ausland, der Versand-, Kundendienst- und Marketingabteilung.
  - B: *In Stabsfunktion:* Leiter der Marketing- und der Werbeabteilung.
  - C: *In Linien-, Stabs- und Dienstleistungsfunktion:* Sekretärin.
- V. **Ziel der Stelle:**  
Der Stelleninhaber hat eine Verkaufsorganisation auf- und auszubauen und das Verkaufsgeschäft unter optimalem Einsatz aller ihm zur Verfügung stehenden Verkaufsinstrumente so zu steuern, dass die von der Unternehmensleitung festgelegten Marktziele mit dem größtmöglichen Gewinn auf Dauer erreicht werden. Dabei hat er seine Mitarbeiter so zu führen, dass er deren Initiative und Mitdenken dem Unternehmen nutzbar macht.
- VI. **Stellvertretung:**  
Er wird vertreten durch seinen hauptamtlichen Stellvertreter und vertritt seinerseits nebenamtlich den Leiter der Verkaufsabteilung Inland.
- VII. **Aufgabenbereich:**
  - A: *In Linienfunktion:*
    1. **Verkaufspolitik:** Er entscheidet über Zeitpunkt und Aktionsprogramm zur Einführung neuer Produkte.
    2. **Verkauf:** Er trifft die Grundsatzentscheidungen über die Verkaufsförderung, Preisnachlässe und Lieferungen von Mustern.
    3. **Personal:** Er entscheidet über Einstellung, Entlassung und Versetzung von Außen- und Innendienstmitarbeitern bis zum Rang eines Abteilungsleiters, Aus- und Weiterbildung von Außendienstmitarbeitern und die Richtlinien der Entlohnung.
    4. **Verwaltung:** Er entscheidet über die Anschaffung von Organisationsmitteln für die ihm unterstellten Bereiche.
  - B: *In Stabsfunktion:* Er berät den Geschäftsführer bei Festlegung der Einzelziele im Bereich Verkauf, bei der Entscheidung über die Einführung neuer und die Aufgabe alter Produkte und unterbreitet ihm Vorschläge für das Schulungsprogramm im Bereich Verkauf.
  - C: *Nach außen wahrzunehmende Aufgaben:* Er besucht ausgewählte Kunden zu Kontaktzwecken und verhandelt mit Finanzierungsinstitutionen wegen Sonderfragen der mittelfristigen Finanzierung im Auslandsgeschäft.
- VIII. **Besondere Befugnisse:**  
Er unterschreibt seine Post als Einzelprokurist, kann Geschäftsreisen bis zu einer Reisedauer von 7 Tagen ohne Genehmigung durchführen, verfügt über einen Geschäftswagen und unterliegt nicht der im Unternehmen allgemein üblichen Arbeitszeit.

MKO3A12

Abb. 4.1: Stellenbeschreibung (in Anlehnung an Höhn 1979, S. 302-317 und Bühner 2004, S. 47-48)

Humanisierung der Arbeit

Eine hohe Arbeitsteilung und die daraus resultierende Monotonie können die Identifikation mit der Arbeit beeinträchtigen, Motivationsprobleme schaffen und zu einseitiger geistiger und körperlicher Belastung führen. So wurde in den 70er Jahren unter dem Stichwort „Humanisierung der Arbeit“ verstärkt darüber diskutiert, wie die Arbeitsbedingungen besser an die Bedürfnisse der Menschen angepasst werden können (vgl. Kreikebaum 1977, S. 481). Auch inhaltstheoretische Ansätze zur Motivation (vor allem die Zweifaktorentheorie; vgl. Herzberg/Mausner/Snyderman 1959) machten deutlich, dass nach tayloristischen Prinzipien gestaltete Arbeitssysteme (vgl. O I, 3.3) die Menschen kaum motivieren können (vgl. Schulte-Zurhausen 2010, S. 155-156).

horizontale und vertikale Spezialisierung

Um eine Überspezialisierung zu vermeiden, gibt es zwei grundsätzliche Maßnahmen der Generalisierung (vgl. Schulte-Zurhausen 2010, S. 158): zum einen die Erweiterung des Tätigkeitsspielraums im Sinne einer Generalisierung auf horizontaler Ebene, zum anderen die Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums und damit die Reduktion vertikaler Spezialisierung. Aus der Erweiterung von Tätigkeits- sowie Entscheidungs- und Kontrollspielraum folgt ein größerer Handlungsspielraum.

Im Wesentlichen lassen sich drei generalisierende arbeitsorganisatorische Konzepte unterscheiden, die sich auf die Stelle bzw. den Stelleninhaber beziehen (vgl. Kreikebaum 1992, Sp. 820-822; Schulte-Zurhausen 2010, S. 159-161; auch Abb. 4.2):

- Job rotation (planmäßiger Arbeitswechsel)
- Job enlargement (Arbeitserweiterung)
- Job enrichment (Arbeitsbereicherung)

planmäßiger Arbeitsplatzwechsel

Bei **Job rotation** werden in einem vorgegebenen oder auch selbst gewählten Rhythmus Arbeitsplätze mit strukturell gleichartigen Arbeitsaufgaben gewechselt. Die Arbeitsinhalte werden dabei nicht verändert. Dieser Arbeitswechsel kann bei so genannten Springern kurzfristig erfolgen, um auf Ausfälle rasch zu reagieren, oder innerhalb einer Arbeitsgruppe nach festgelegtem Plan, um Monotonie und einseitige Belastungen zu verringern und die Flexibilität zu erhöhen. Er ist aber auch als langfristig geplante Entwicklungsmaßnahme (z. B. Traineeprogramm) möglich, um einen besseren Überblick über das gesamte Arbeitsgeschehen zu gewinnen (vgl. Scholz 2000, S. 515). Job rotation erweitert den Tätigkeitsspielraum und lässt die vertikale Arbeitsteilung weitgehend unverändert.

horizontale Aufgabenerweiterung

**Job enlargement** steht für eine Aufgabenerweiterung auf der eigentlichen Stelle durch Zusammenführung mehrerer strukturell gleichartiger oder ähnlicher Aufgaben. Das Anforderungsniveau der Stellenaufgaben wird nicht wesentlich verändert. Dieses ermöglicht Aufgabenträgern, in einem veränderten Arbeitszyklus zusätzliche, jedoch nicht höherwertige, zuvor von mehreren Personen wahrgenommene Aufgaben zu übernehmen (vgl. Kreikebaum 1992, Sp. 821). Der quali-

tative Aspekt der Arbeitsverteilung wird dadurch nicht beeinflusst. Eine sehr große Aufgabenerweiterung kann jedoch den Übergang von einer verrichtungsorientierten zu einer objektorientierten Stelle bedeuten. Beispielsweise ist ein Sachbearbeiter im Einkauf nicht wie bisher nur für Bestellungen, sondern auch für das Einholen von Angeboten, die Terminverfolgung bei den Bestellungen und die Aktualisierung der Lieferantendaten zuständig. Das Konzept bietet mehr Abwechslung und die Möglichkeit des Erwerbs zusätzlicher (gleichwertiger) Fähigkeiten und Kenntnisse. Es ist eine bessere Identifikation mit dem Arbeitsergebnis möglich und die einseitigen Belastungen gehen zurück. Der Arbeitsablauf kann jedoch auch hier nicht beeinflusst werden. Im Gegensatz zum planmäßigen Arbeitswechsel sind arbeitsorganisatorische Änderungen notwendig.

**Job enrichment** steht für eine Ergänzung der Arbeit mit höherwertigen Aufgaben im Zuge der vertikalen Integration von ausführenden, planenden und/oder kontrollierenden Tätigkeiten. In erster Linie geht es dabei um die Erweiterung bestehender Realisationsaufgaben durch zugehörige Entscheidungs- und Kontrollaufgaben. Fremdkontrolle wird damit teilweise durch Selbstkontrolle ersetzt und die Arbeitsteilung in horizontaler und vertikaler Richtung verringert. Tendenziell entsteht dadurch eine mehr ganzheitliche (integrative) Arbeitsform. Dem oben als Beispiel angesprochenen Sachbearbeiter im Einkauf werden nun auch die Auswahl der Lieferanten bis zu einem bestimmten Einkaufswert sowie die Reklamation bei Qualitätsproblemen übertragen. Es besteht die Möglichkeit, die Planung und Durchführung des Arbeitsablaufs selbst zu gestalten. Bei dafür grundsätzlich bereiten und geeigneten Mitarbeitern lassen sich damit die größten positiven Effekte hinsichtlich Eigenverantwortung und Motivation erzielen. Qualifizierungsmaßnahmen, Ausstattung der Arbeitsplätze und die erforderliche Höhergruppierung der Mitarbeiter können jedoch erhebliche Kosten verursachen. Ebenso wie bei Job enlargement sind hier organisatorische Änderungen notwendig.

Einbezug höherwertiger Aufgaben

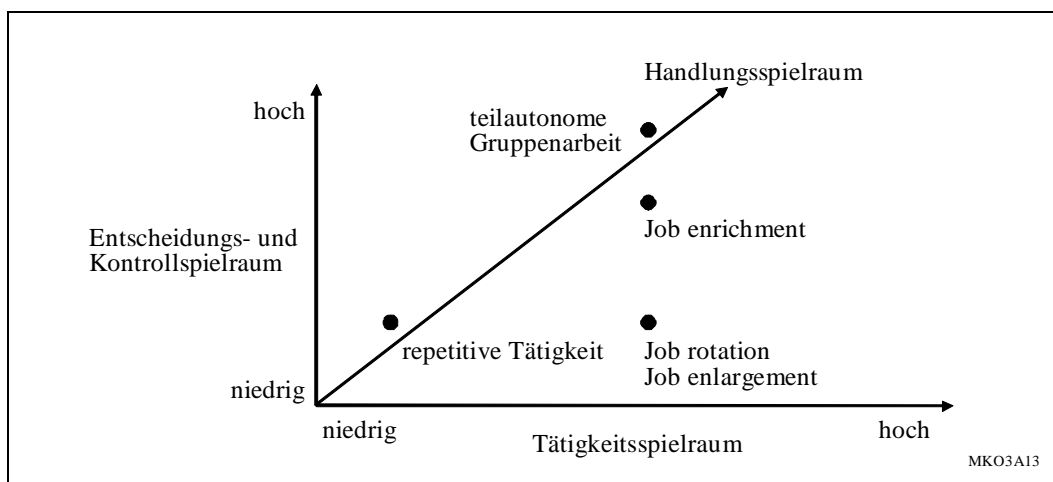


Abb. 4.2: Organisatorische Maßnahmen der Generalisierung (in Anlehnung an Schulte-Zurhausen 2010, S. 159)

In Anschluss an die organisatorische Stellenbildung hat die personalwirtschaftliche **Stellenbesetzung** zu erfolgen (vgl. Drumm 2008, S. 310-315). Handelt es sich nicht um eine Stelle, die bereits auf eine Person zugeschnitten wurde (Stel-