

Arbeitsteilung

Michael Reiß

[s. a.: Ablauforganisation; Abteilungsbildung, Arbeit; Aufbauorganisation; Hierarchie, Koordination; Spezialisierung; Stelle, Stellenbildung und -besetzung; Zentralisation und Dezentralisation]

I. *Arbeitsteilung: Zuteilung, Aufteilung und Zerteilung*; II. *Varianten der Arbeitsteilung*; III. *Gestaltung der Arbeitsteilung*.

I. *Arbeitsteilung: Zuteilung, Aufteilung und Zerteilung*

Zusammen mit der → *Koordination* (Integration) bildet die Arbeitsteilung (Differenzierung) eines der beiden Grundphänomene der Organisation. Im Mittelpunkt einer Beschäftigung mit der Arbeitsteilung steht nicht nur eine wissenschaftlich konstruierte Strukturdimension, sondern stets auch die Rekonstruktion eines Phänomens der Alltagspraxis. Angesichts der organisationswissenschaftlichen und -praktischen Allgegenwartigkeit des Untersuchungsgegenstands kann weder die Vielfaltigkeit der anzutreffenden denotativen (Vor-)Verständnisse von Arbeitsteilung noch die Fülle der konnotativen (Vor-)Urteile verwundern. Im Spektrum der konnotativen Sichtweisen erscheint Arbeitsteilung als unumgänglicher Sachzwang, als Grundlage effizienter Lebensgestaltung, aber auch als Hemmschuh für die Gestaltung produktiver, motivierender (→ *Motivation*) und flexibler Arbeitsformen. Eine genauere

Betrachtung der denotativen Interpretationen läßt erkennen, daß Arbeitsteilung im Sinne von Arbeitsverteilung nicht ein einziges Differenzierungsphänomen bezeichnet, sondern einen verdichteten Ausdruck für die drei aufeinander aufbauenden Verteilungsphänomene *Zuteilung* (Allokation), *Aufteilung* (Segmentierung) und *Zerteilung* (Fragmentierung) darstellt

Arbeitsverteilung besteht im Kern in der *Zuteilung* (Zuordnung, Allokation, Dedizierung) von *Programmen* (Aufgaben, Arbeiten, Handlungs- und Produktprogramme, Funktionen, Arbeitspensen, Aufträge, Missionen, Projekte, Märkte, Geschäftsfelder, Vorgänge, „tasks“ usw.) zu *Ressourcen* (Aufgabenerfüllungsfaktoren bzw. Aufgabenträger in Form von menschlichen, maschinellen und informatischen Leistungspotentialen usw.). Aus dem mehrstufig angelegten Zuteilungsvorgang gehen letztlich Aufgaben-Ressourcen-Komplexe hervor, die man gemeinhin als „organisatorische Einheiten“ (Subsysteme, Rollen, Positionen, Stellen, jobs usw.) bezeichnet. Gangiges Zuordnungskriterium ist die Äquivalenz von Aufgaben (Lastgrößen) und Ressourcen (Leistungsgrößen), etwa im Sinne einer Kongruenz von Rechten und Pflichten einer organisatorischen Einheit. Rechte und Pflichten einer organisatorischen Handlungseinheit betreffen nicht nur die Inputgrößen einer Handlung (Verfügung über Ressourcen, Sorgfaltspflicht usw.), sondern auch deren Outputgrößen (Resultate in Form von Nutzen und Kosten). Dies erklärt, weshalb Arbeitsteilung eng gekoppelt ist mit den Phänomenen der Beteiligung (anteiligen Teilhabe) an den Handlungsergebnissen, wie etwa Schadensverteilung nach dem Haftungs- bzw. Verursachungsprinzip, Gemeinkostenverteilung oder auch Wertschöpfungsverteilung.

Eine effiziente Zuteilung setzt voraus, daß die zu verteilenden bzw. verteilungsfähigen Objekte auf der Aufgabenseite und auf der Ressourcenseite bestimmt sind. Diesem Zweck dient die *Aufteilung* bzw. Segmentierung. Hierzu werden auf dem Wege der synthetischen Zusammenfassung (Komposition, Kombination, Poolung, Bündelung, organisatorisch: Zentralisation) bzw. der analytischen Zerlegung (Dekomposition, Splitting, Stuckelung, organisatorisch: Dezentralisation) die Aufgaben auf der einen Seite und die Ressourcen auf der anderen Seite untereinander in *Segmente bzw. Module* überführt. Dadurch entstehen Aufgaben-Segmente (Vorgänge, Bearbeitung von Kundensegmenten, relationale Geschäftsbeziehungen oder spot-Geschäfte usw.) zum einen und *Ressourcen-Segmente* (Maschinen, gebündelte Arbeitsleistungen in Form von Arbeitsgruppen, Werken, Beschaffungsmarktsegmenten usw.) zum anderen.

(De-)Zentralisation (→ *Zentralisation und Dezentralisation*) kann entweder *merkmalsorientiert* in Form einer Klassenbildung oder *beziehungsorientiert* in Form einer Komplexbildung erfolgen (*Gagsch*

1980). Die Klassen-Einteilung orientiert sich an qualitativen oder quantitativen Aufgaben- bzw. Ressourcen-Merkmalen. Sie bringt Aufgaben- bzw. Ressourcen-Cluster hervor, die im Hinblick auf Tätigkeiten (Verrichtungen), Objekte, Qualifikation usw. innerhalb jeder Klasse artmäßig homogen (im Extremfall identisch) bzw. zwischen den einzelnen Klassen heterogen sind (Arteilung). Im Sonderfall der Mengenteilung (Kundenstamm nach den Anfangsbuchstaben, Lager- bzw. Speicherkapazitäten nach Platznummern usw.) fehlt dieser qualitative Differenzierungsaspekt. Eine beziehungsorientierte Segmentierung orientiert sich demgegenüber an der Enge der Verbundbeziehungen zwischen Aufgaben (Interdependenzen, Synergie, Ablaufkopplung, Produkt-Markt-Kombinationen, Systemprodukte usw.) bzw. zwischen Ressourcen (Mensch als Ganzheit, Gruppen, technische Konfigurationen usw.) und generiert intern eng verbundene Module, etwa in sich relativ abgeschlossene Aufgabenbündel (vgl. Gagsch 1980).

Versteht man hierbei unter Ressourcen jeweils jeden einzelnen der phänomenologisch unterschiedlichen Aufgabenerfüllungsfaktoren (Maschinen, Menschen, Gebäude usw.), deckt der Begriff der Arbeitsteilung auch eine Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine, sowie zwischen Maschine und Maschine (z. B. Rechnerhierarchie) ab. Ansonsten sind mit Ressourcen stets Kombinationen von Produktionsfaktoren (Mensch-Maschine-Systeme usw.) gemeint, die nicht einzeln, sondern eben nur kombiniert eine bestimmte Aufgabenerfüllungsfunktion zu leisten imstande sind.

Die Segmentierung von Aufgaben und Ressourcen setzt ihrerseits eine dekompositionsgerechte Beschreibung (*Spezifikation*) von Aufgaben und Ressourcen voraus. Je nach Aufgabenkomplexität bzw. Ressourcen-Komplexität (\rightarrow *Komplexität*) liegen Aufgaben bzw. Ressourcen nicht – wie mitunter angenommen wird – in Form vollkommen spezifizierter Bedingungen vor, die es dann lediglich analytisch aufzuteilen gilt. Aufgaben- und Ressourcenbeschreibungen weisen vielmehr häufig Defekte bzw. Freiheitsgrade im Gefolge von lückenhafter, z. B. nicht prozessual konkretisierter Beschreibung, von vager, d. h. etwa nicht kapazitätsseitig quantifizierter Erfassung, von mehrdeutiger Kennzeichnung (z. B. im Falle oder-verknüpfter Angaben über alternative Technologien), von hochgradig aggregierter Spezifikation u. a. auf. Um das Möglichkeitsspektrum der Segmentierung voll ausschöpfen zu können, muß der \rightarrow *Organisator* eine geeignete Aufgaben- und Ressourcen-Spezifikation vornehmen. Mit Blick auf die vorzunehmende Zuteilung ist darauf zu achten, daß Programme und Ressourcen in korrespondierender Form als Potentiale, d. h. als Lastpotentiale bzw. Leistungspotentiale spezifiziert werden.

Im Zentrum dieser Spezifikationsbemühungen steht traditionell die verteilungsadäquate *Zerteilung*

(*Analyse, Fragmentierung*). Im Zusammenhang mit der Zerteilung von Aufgaben ist gemeinhin von Aufgabenanalyse (\rightarrow *Aufgabenanalyse und -synthese*), in Verbindung mit Ressourcen von *Systemanalyse* oder *Kapazitätsanalyse* die Rede. Nach den unterschiedlichen Orientierungskriterien für die Analyse unterscheidet man hier – analog zur Segmentierung – eine merkmalsorientierte und eine beziehungsorientierte Analyse. Grenzen für die Zerteilungstätigkeit resultieren aus technischen, rechtlichen oder ökonomischen *Unteilbarkeiten* von Programmen (Mindesttaktzeiten, Abgrenzbarkeit und Segmentierbarkeit von relevanten Märkten, Trennbarkeit von Ideengenerierung und -bewertung u. a.) und/oder Ressourcen (Mindestkapazitäten, begrenzte Modularität, vertragliche Bindungszeit, Ganzzahligkeit in der Kapazitätsvariation u. a.).

In dem sich über die drei Stufen der Zerteilung (*Fragmente*), Aufteilung (*Segmente*) und Zuteilung (*organisatorische Einheiten*) vollziehenden Arbeitsteilungsprozeß bestimmt die Fragmentierung den Spielraum für die Segmentierungsbemühungen; die Segmentierung bestimmt ihrerseits den Spielraum für die Allokationsaktivitäten. Am Ende dieses Vorgangs stehen mehrere organisatorische Einheiten. Die jeweilige arbeitsteilige Struktur (Verteilungsstruktur) läßt sich qualitativ etwa durch Stellenbeschreibungen (\rightarrow *Stelle, Stellenbildung und -besetzung*) bzw. Geschäftsverteilungspläne beschreiben (Art der Arbeitsteilung) und quantitativ durch Angabe des Grades der Arbeitsteilung (Zentralisationsgrad, Funktionalisierungsgrad usw.) messen.

Bildete die Gesamtunternehmungsaufgabe und das Gesamtressourcenpotential den Ausgangspunkt der Arbeitsverteilung, sind alle organisatorischen Einheiten erfaßt. Die Gesamtorganisation ist durch ihre arbeitsteilige Struktur so weit determiniert, daß man anhand des Zentralisationskriteriums (\rightarrow *Zentralisation und Dezentralisation*) auf der zweiten Ebene einzelne Strukturtypen unterscheiden kann. Hierbei gilt es zu beachten, daß sich Arbeitsteilung nicht zwangsläufig in streng „abgeteilten“ (separierten) Einheiten niederschlägt. Zwischen den Einheiten treten nicht nur Schnittstellen, sondern häufig auch *Schnittmengen* infolge mehrdeutiger Aufgaben-Ressourcen-Zuordnungen auf. So zeichnen sich etwa mehrdimensionale Organisationsformen (\rightarrow *Organisationsstrukturen, mehrdimensionale*) durch partielle Aufgabenüberschneidungen, parallele Organisationsformen (etwa mehrfache Vergabe desselben Forschungsauftrags) gar durch totale Aufgabenüberschneidungen, duale Organisationsformen (hauptamtliche Tätigkeit in der Primärorganisation, nebenamtliche Tätigkeit in der Sekundärorganisation) und Mehrstellenarbeit bzw. Job-Rotation durch partielle Ressourcenüberschneidungen (Ressourcen-Sharing) zwischen zwei oder mehreren organisatorischen Einheiten aus.

II. Varianten der Arbeitsteilung

Ein erstes Spektrum von Arbeitsteilungs-Varianten wird durch die unterschiedliche *Großenordnung* der betrachteten Aufgaben bzw. Ressourcen(pools) abgesteckt. Hier unterscheidet man gewöhnlich zwischen internationaler Arbeitsteilung (etwa nach komparativen Kostenvorteilen), nationaler Binnenarbeitsteilung (Branchenstrukturen, Industriestrukturen usw.), zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung (etwa durch Entscheidungen über Eigenerstellung oder Fremdbezug von Leistungen über eine Wertschöpfungskette), der Arbeitsteilung in Betriebsverbindungen (→ *Konzernorganisation*, Doppelgesellschaften u. a.) und der innerbetrieblichen Arbeitsteilung. Bei den innerbetrieblichen Verteilungsstrukturen hat sich eine Differenzierung in eine *Rahmen-, Makro- bzw. Suprastruktur* (Geschäfts- und Zentralbereiche), *Meso-Struktur* (Abteilungen) und *Detail-, Mikro- bzw. Infrastruktur* (elementare Einheiten in Form von Stellen bzw. Positionen) eingebürgert.

Der besondere Stellenwert einer Unterscheidung zwischen horizontaler und vertikaler Arbeitsteilung resultiert aus der engen Kopplung zwischen Arbeitsteilung einerseits und Machtverteilung (→ *Macht, organisatorische Aspekte der*) andererseits. Die horizontale Arbeitsteilung informiert über die Verteilung von „gleichrangigen“ Aufgaben, beispielsweise die Aufgliederung nach Funktionen (→ *Funktionalorganisation*) oder nach Projekten (→ *Projektorganisation*), wie sie in einem Aufgabenverteilungsplan abgebildet wird. Die vertikale Arbeitsteilung – in differenzierter Form etwa durch Funktionendiagramme darstellbar – beruht hingegen auf der Bildung von organisatorischen Einheiten zur Wahrnehmung (unterschiedlicher) Führungsaufgaben einerseits und von Einheiten zur Erfüllung von Durchführungsaufgaben andererseits. Aus dieser Hierarchie in der Aufgabenverteilung entwickelt sich dadurch eine interpersonelle bzw. -positionelle → *Hierarchie*, daß nach dem Kongruenzprinzip die Träger von Führungsverantwortung mit entsprechenden Führungskompetenzen (Anweisungsbefugnisse usw.) ausgestattet und ihre Stellen etwa als Linienstellen (Instanzen) ausgestaltet werden (→ *Leitungssystem*). Die arbeitsteilige Wahrnehmung von Führungsaufgaben erstreckt sich dabei sowohl auf den mikroorganisatorischen Bereich (z. B. Funktionalisierung) als auch auf den makroorganisatorischen Bereich (z. B. → *Unternehmensverfassung*, Unternehmensrechtsformen, Mitbestimmung).

Ein drittes Spektrum von Varianten der Arbeitsteilung trägt der Tatsache Rechnung, daß eine Verteilung entweder auf bestimmte sachlich spezifizierte Ressourcen oder aber auf bestimmte zeitlich (gegebenenfalls auch räumlich) spezifizierte Verfügungsabschnitte dieser Ressourcen vorgenommen wird. Die erste Variante ist der → *Aufbauorganisation* zuzurechnen und generiert organisatorische

Aufbau-Einheiten in Form von Bereichen, Stellen usw. Die zweite *ablauforganisatorische* Variante generiert *Ablauf-Einheiten* (→ *Ablauforganisation*). Hierbei handelt es sich um Zuordnungen zwischen chronologisch und chronometrisch spezifizierten Aufgaben-Zeitmodulen (Bearbeitungszeiten für Stückprozesse, Arbeitszyklen, Fertigungslose, Chargen, „Stapel“, Unterrichtszeiteinheiten, tagliche bzw. wochentliche Betriebszeiten, Kernzeiten, Pensumzeiten, zeitliche Mindestbesetzung von Arbeitsgruppen usw.) und Ressourcen-Zeitmodulen (Vollzeit- bzw. Teilzeitverfügbarkeit, Gesamtverfügungszeit bei zeitautonomen Arbeitsgruppen, Mehrarbeitspotentiale usw.). Ablaufeinheiten erscheinen in Schichtplänen (zeitliche Personaleinsatzplanung), Maschinenbelegungsplänen oder zeitlich konkretisierten Ressourcen-Poolungsmodellen bzw. Job sharing-Modellen (zwei Arbeitskräfte teilen sich einen Arbeitsplatz; drei Arbeitskräfte teilen sich zwei Arbeitsplätze u. a.)

Schließlich definiert die Art bzw. der Grad der Arbeitsteilung ein weiteres Spektrum von Verteilungsstrukturen. Nach der Art der Arbeitsteilung lassen sich nicht nur anhand der makroorganisatorischen Einheiten auf der zweiten Hierarchie-Ebene funktionale oder divisionale oder mehrdimensionale Verteilungsstrukturen bzw. im mikroorganisatorischen Bereich einzelne Organisationstypen der Fertigung (Werkstatt-, Fließfertigung usw.) unterscheiden (→ *Produktion, Organisation der*). Darüber hinaus eignen sich die typischen Formen von (mikroorganisatorischen) Stellen zur Charakterisierung einer Verteilungsstruktur, etwa im Sinne einer Stablinie-Organisation oder einer funktionalisierten Organisationsform (→ *Funktionalorganisation*). Mit dem Grad der Arbeitsteilung kann man zwischen starker zentralisierten oder dezentralisierten Aufbaustrukturen (horizontaler Differenzierungsgrad; → *Zentralisation und Dezentralisation*), zwischen stark und schwach hierarchisierten Aufbaustrukturen (vertikaler Differenzierungsgrad; → *Hierarchie*) sowie zwischen mehr oder weniger repetitiven Ablaufstrukturen unterscheiden.

Das breite Spektrum der Erscheinungsformen verdeutlicht, daß es sich bei der Arbeitsteilung keinesfalls um eine exklusive Domäne betriebswirtschaftlicher Modelle einer innerbetrieblichen und interpersonellen Verteilungsstruktur handelt. Im Gegenteil verliert gerade die Grenzziehung zwischen innerbetrieblicher und zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung immer mehr an Bedeutung, z. B. im Zusammenhang mit alternativen Formen der Bereitstellung von Finanzdienstleistungen, logistischen und informationellen Diensten (→ *Computerverbundsysteme*).

III. Gestaltung der Arbeitsteilung

1. Komponenten der Gestaltung

Arbeitsteilung tritt nicht nur im Rahmen einer begrifflichen Abklärung als *Explikationsobjekt* oder bei einer Beschäftigung mit faktischen, z. T. informal evolutiv „gewachsenen“ Verteilungsstrukturen als *Erklärungsobjekt* in Erscheinung. Sie bildet auch das *Gestaltungsobjekt* innerhalb eines mehrstufigen organisatorischen Gestaltungsprozesses (→ *Organisatorische(n) Gestaltung, Theorie der*), der von einem organisatorischen System gesteuert wird, dessen (Meta-)Organisation selbst arbeitsteilige Strukturen aufweist. Anliegen dieser Gestaltungsbemühungen ist die Verbesserung bzw. die Optimierung der Arbeitsteilung als einem organisatorischen Instrument (Entscheidungs- bzw. Aktionsparameter) im Hinblick auf gesetzte Ziele und gegebene Bedingungen.

In die Gestaltungskomponente „*Instrumente*“ geht Arbeitsteilung nicht als konkretes Verhaltensmuster in einer Gruppe von Menschen, sondern abstrakt als *System von Regelungen* ein. Das hat zur Folge, daß sich die instrumentellen Alternativen nicht in den alternativen inhaltlichen Varianten der Arbeitsteilung (Art und Grad der Differenzierung) erschöpfen, sondern zusätzlich auch deren Regelungsformen nach *Strenge der Regelung* und (*Geltungs-Weite der Regelung*) umfassen. Ein dosierter Verzicht auf Spezifikation und Extension fördert die Flexibilität, d. h. die Steuerungseffizienz der Verteilungsstrukturen unter variierenden Bedingungen.

Die zweite Gestaltungskomponente umfaßt die *Bedingungen*: Derartige relevante, aber nicht beeinflussbare Kontextfaktoren stammen aus dem betrieblichen Umssystem (z. B. rechtliche Gegebenheiten) oder aus den dispositiv bereits festgelegten Bereichen des innerbetrieblichen Managementsystems. Hierzu zählen u. a. Dispositionen über Aufgaben (Strategien usw.) und Ressourcen (wie etwa Technologien oder Qualifikations- und Altersstrukturen der Belegschaft).

Schließlich legen *Ziele* die Anforderungen an die Effizienz der Arbeitsteilung fest (→ *Zielsysteme; → Effektivität und Effizienz, organisatorische*). Von der Arbeitsteilung gehen (Ziel-)Wirkungen aus auf den Grad der Aufgabenerfüllung (Komplexitätsreduktion, Produktivität, Durchlaufzeiten, Entscheidungsqualität u. a.), auf die Ressourcennutzung (Auslastung, Entlastung, Nutzung, Übung, Entwicklung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, Arbeitseinstellungen wie z. B. Zufriedenheit, Involvement usw.), auf die betriebliche Flexibilität (Spielräume für Anpassung, Innovationsfähigkeit usw.) und die Integration (Anzahl der Schnittstellen, Konfliktintensität usw.). Die Gestaltung der Arbeitsteilung besitzt offensichtlich alle Merkmale eines (komplexen) Gestaltungsproblems unter mehrfacher

Zielsetzung. Man erwartet demgemäß etwa von Stellen als Ergebnissen der Arbeitsteilung nicht nur, daß sie Orte der effizienten Leistungserstellung, sondern darüber hinaus auch Lernorte und Laufbahnstationen darstellen (→ *Stellen, Stellenbildung und -besetzung*).

Charakteristisch für die Bewertung der Arbeitsteilung sind pauschale und damit wenig gehaltvolle Effizienzurteile über die Arbeitsteilung schlechthin, etwa mit positiver Färbung in Gestalt des BAB-BAGE-Prinzips oder mit negativer Färbung bei der Assoziation von Arbeitsteilung mit Bürokratisierung (→ *Bürokratie*) bzw. Taylorisierung. Für die praktische Gestaltung der Arbeitsteilung geht es weniger darum, ob Arbeitsteilung überhaupt geeignet oder ungeeignet ist. Benötigt werden hier vielmehr Aussagen, aufgrund derer man zwischen guten und schlechten Formen der Arbeitsteilung differenzieren kann. Derartige differenzierte Urteile über mehr oder weniger taugliche Formen spezifischer Arbeitsteilung treten allerdings in aller Regel nur als Auflistungen von *Vorteilen* (Produktivitätssteigerung durch Routinisierung, niedrigere Personalkosten, bessere Leistungsbeurteilung usw.) und *Nachteilen* (Produktivitätsminderung infolge von Entfremdung, Leistungszurückhaltung, hohen Ausschußquoten, Absentismus, Fluktuation, induzierten Abhängigkeiten, koordinativen Folgelasten usw.) in Erscheinung. Sie ermöglichen so zwar die Identifikation einzelner Arbeitsteilungsdefekte, also etwa von zu weit getriebener oder zu geringer Arbeitsteilung, von dequalifizierender und einseitig belastender, von nicht auf den individuellen Mitarbeiter zugeschnittener bzw. von inflexibler Arbeitsteilung. Sie erlauben aber keine aggregierten Gesamturteile über die Tauglichkeit konkreter Verteilungsstrukturen.

2. Prozesse der Gestaltung

Im Verteilungsprozeß werden entweder zuerst Ressourcensegmente definiert und dann durch (De-)Zentralisation (→ *Zentralisation und Dezentralisation*) zuordnungsfähige Aufgabensegmente gebildet. Ein derartiges Vorgehen läßt sich als eine ressourcengerechte (z. B. mitarbeitergerechte) *Auslastungsprozedur* deuten. Umgekehrt kann man nach dem Vorbild einer *Budgetierungsprozedur* (→ *Budgetierung*) zuerst Aufgabenmodule definieren und dann aufgabenaquivalente und damit zuordnungsgerechte Ressourcenmodule bilden.

Innerhalb einer mehrstufigen verteilungsorientierten Organisationsgestaltung bildet die zunächst konzipierte Verteilungsstruktur (Aufgabenverteilung und aufgabekongruente Machtverteilung) den Input für die nachfolgenden Koordinationsaktivitäten. Als Bindeglied zwischen Verteilung und → *Koordination* fungiert hierbei der Koordinationsbedarf, d. h. die Interdependenzen zwischen den geschaffenen

nen organisatorischen Einheiten. Die zur Deckung dieses Koordinationsbedarfs anfallenden Koordinationsaufgaben (Selbstabstimmung, hierarchische Abstimmung usw.) stellen eine eigene Kategorie von (Führungs-)Aufgaben dar, die es in einem neuen Verteilungsdurchlauf auf die bereits vorhandenen Einheiten oder auf neu zu installierende Einheiten (z. B. Führungsstellen, Koordinationsorgane, Kollegien) zu verteilen gilt. In entgegengesetzter Richtung vollzieht sich die koordinationsorientierte Organisationsgestaltung. Hierbei werden zuerst koordinative Maßnahmen (Standardisierung, Kommunikationskanäle usw.) zur Abstimmung autonom agierender, interdependenter Akteure bestimmt. Auf diesem Wege erfolgt eine Machtverteilung, an die die Aufgabenverteilung angepaßt wird.

Zur Harmonisierung von Aufbaustrukturen und Ablaufstrukturen bzw. von Makrostrukturen und Mikrostrukturen kommen ablauf- und aufbauorientierte respektive top-down- und bottom-up-Gestaltungsprozeduren zum Einsatz.

Die Entwürfe für eine arbeitsteilige Struktur durchlaufen jeweils unterschiedliche Reifestadien im Sinne der gängigen Phasen der organisatorischen Gestaltung, also organisatorische Zielbildung, Problemerkennung, Planung, Implementierung, Realisation und Kontrolle (→ *Organisatorische(n) Gestaltung, Theorie der; → Organisationsmethodik*). Die von der Kontrolle ausgehenden Rückkopplungen bilden die Grundlage für eine dynamisch angelegte Optimierung. Die besondere Relevanz derartiger Rückkopplungen liegt nicht nur darin begründet, daß sie erfahrungsbasierte organisatorische Lernprozesse (→ *Lernen, organisationales*) ermöglichen. Sie berücksichtigen darüber hinaus auch den Umstand, daß die Arbeitsteilung positive wie negative Modifikationsprozesse auslöst (Übung, Lernen, → *Spezialisierung*, Routinisierung, training on the job, learning by doing, Wachsen am Amt, Entfremdung, „deskilling“, Absentismus usw.), die vor allem die Eigenschaften der Ressourcen beeinflussen und somit über die Zeit hinweg die ursprünglichen Prämissen der Arbeitsteilung verändern.

Desweiteren stehen dem Organisator formale Prozeduren der Problemlösung zur Verfügung (→ *Problemanalyse und -lösung, Techniken der*), mit deren Hilfe das zu lösende Verteilungsproblem und seine Lösung in intensionaler und extensionaler Hinsicht mehrfach umformuliert werden. Die Gestaltung der Arbeitsteilung vollzieht sich demgemäß über mehrere Stufen einer zunehmenden bzw. abnehmenden Konkretisierung. Im Sinne dieser Prozeduren läßt sich eine arbeitsteilige Struktur einmal „holistisch“ generieren, indem man eine erwünschte Form und einen akzeptablen Grad der Arbeitsteilung über die gesamte Struktur vorgibt („Hauptstudie“) und erst dann einzelne Stellen bildet („Detailstudie“). Zum anderen kommt eine *inkrementale* Vorgehensweise in Betracht, bei der man zunächst

Stelle für Stelle, sozusagen „Insellösungen“, generiert und anschließend prüft, ob der resultierende Grad der Arbeitsteilung den holistisch definierten Anforderungen entspricht. Einen weiteren Modus der mehrstufigen Konkretisierung bildet die *sukzessive Approximation*. Hier schränkt man den Bereich der akzeptablen Lösungen zunächst durch die Vorgabe von Obergrenzen und Untergrenzen für die Arbeitsteilung ein und ermittelt dann das Optimum durch Interpolation.

3. Regeln der Gestaltung

Die Generierung von Regelungen für eine optimale Arbeitsteilung folgt ihrerseits Gestaltungsregeln für die Organisationsgestaltung. Dieses organisatorische Gestaltungs-know-how hat den Charakter von organisationspezifischen *Heuristiken*. Als solche liefern sie im Sinne von Eröffnungsverfahren zunächst Ausgangslösungen für eine Arbeitsteilung. Verbesserungsverfahren erlauben anschließend die schrittweise Verbesserung der jeweiligen Ausgangslösung bis zum Erreichen eines durch ein Abbruchkriterium festgelegten akzeptablen Lösungsniveaus. Diese Vorgehensweise liegt den Maßnahmen der Arbeitserweiterung und -anreicherung zugrunde, welche ja eine – gemessen an der vorliegenden hochgradigen Arbeitsteilung – verbesserte Verteilungsform erbringen sollen.

Heuristische Optimierungsbemühungen einfacher Art basieren auf der Anwendung von Aussagen mit prinzipiellem, d. h. nicht durch eine Wenn-Komponente eingeschränktem Geltungsanspruch auf ein konkretes Gestaltungsproblem. In diese erste Kategorie fällt der Rückgriff auf *organisatorische Prinzipien, Grundsätze oder Faustregeln* für die Arbeitsteilung, etwa Kongruenzprinzip, Funktionstrennung, Vermeidung von Doppelarbeiten. Eng verwandt damit ist die Übernahme von empirisch feststellbaren Strömungen auf dem Gebiet der Arbeitsteilung, beispielsweise der Trend, kleine (autonome) Einheiten (*Center*, venture-Einheiten, Fertigungssegmente u. a.) zu bilden.

Eine zweite Gruppe von Heuristiken stellt einen Wenn-Dann-Zusammenhang zwischen bestimmten Bedingungen (Wenn-Komponente) und bedingungs-gerechten Formen der Arbeitsteilung (Dann-Komponente) her. Schwache Gestaltungshilfen stellen dabei jene Regelungen bereit, mit deren Hilfe man aus den möglichen Formen der Arbeitsteilung lediglich die den restriktiven Bedingungen widersprechenden (unzulässigen) aussondern und damit das Spektrum der zulässigen Verteilungsstrukturen identifizieren kann. Die Zulässigkeitsprüfung erstreckt sich zum einen auf die *Vereinbarkeit mit rechtlichen Bedingungen* (→ *Recht und Organisation*), z. B. die gesetzlich vorgeschriebene Dezentralisation von Aufgaben, etwa Verbote der Ämterhäufung sowie die

Funktions- oder Spartenrennung bzw. die kodifizierte Zentralisation von Aufgaben, etwa Eigentums- und → *Direktionsrecht*, duale Tregerschaft im Berufsbildungssystem. Desweiteren ist die Kompatibilität mit *Bedingungen aus dem Management-system* (Führungsmodell, bereits festgelegte Koordinationsform usw.) sowie gegebenenfalls die grundsätzliche (Nicht-)Durchsetzbarkeit bestimmter Formen der Arbeitsteilung zu prüfen. Einen signifikant konstruktiveren Gestaltungsbeitrag liefern jene Regeln, die den kontextgerechten Einsatz spezifischer Verteilungsstrukturen empfehlen. Als Orientierungsbasis für die Gestaltung fungieren hierbei Kontingenzen. Gangige Beispiele sind etwa die Vorzugswürdigkeit von produktorientierter Sparten-gliederung bei heterogenem Leistungsprogramm (→ *Spartenorganisation*), die Erhöhung des Arbeitsteilungsgrades mit steigender Zahl der Mitarbeiter (Betriebsgröße) oder die Anpassung der Regelungsintensität an das (qualitative) Entwicklungsstadium einer Unternehmung.

Heuristiken, die die Arbeitsteilung nicht nur im Hinblick auf vorliegende Bedingungen, sondern auch im Hinblick auf explizit vorgegebene Ziele optimieren, fußen auf expliziten Effizienzuntersuchungen (→ *Effektivität und Effizienz, organisatorische*). Sie machen demgemäß etwa Aussagen über den optimalen Zentralisierungsgrad von Büroarbeits-systemen (Funktionsintegration, Schreibdienstorganisation u. a.) in Abhängigkeit vom Standardisierungsgrad und Interdependenzgrad der jeweiligen Büroaufgaben (bei gegebenem Automatisierungsgrad der Informationsbearbeitung) und bei vorgegebenem Personalkostenbudget.

- Kieser, A./Kubicek, H.*: Organisation. 2. A., Berlin – New York 1983.
Kostol, E.: Organisation der Unternehmung. 2. A., Wiesbaden 1976.
Kossbiel, H.: Arbeitsteilung, betriebliche. In: HWB, 4. A., hrsg. v. *Grochla, E./Wittmann, W.*, Stuttgart 1974, Sp. 256–262.
Kubicek, H./Welter, G.: Messung der Organisationsstruktur. Stuttgart 1985.
Laux, H./Liermann, F.: Grundlagen der Organisation. Berlin u. a. 1987.
McCormick, E. J.: Job and Task Analysis. In: Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 3. A., hrsg. v. *Dunnette, M. D.*, Chicago 1988, S. 651–696.
Mintzberg, H.: The Structuring of Organisations. Englewood Cliffs, N. J. 1979.
Osterloh, M.: Handlungsspielräume und Informationsverarbeitung. Bern – Stuttgart – Wien 1983.
Reber, G.: Die minimale personale Arbeitsaufgabe. Überlegungen zur Bestimmung der Untergrenze der Arbeitsteilung. In: *WiSt*, 3. Jg., 1974, S. 217–223.
Remer, A.: Organisationslehre. Eine Einführung. Berlin – New York 1989.
Rogers, D. L./Whetten, D. A.: Interorganizational Coordination: Theory, Research, and Implementation. Ames, Iowa 1982.
Scott, W. R.: Grundlagen der Organisationstheorie. Deutsche Übersetzung, Frankfurt a. M. – New York 1986.
Spies, U.: Grundlagen, Determinanten und situationsbezogene Gestaltung der optimalen Arbeitsaufgabe. Berlin 1976.
Weinert, A. B.: Lehrbuch der Organisationspsychologie. 2. A., München – Weinheim 1987.
Welge, M. K.: Unternehmungsführung. Bd. 2: Organisation. Stuttgart 1987.
Wildemann, H.: Die modulare Fabrik. Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung. München 1988.

Literatur

- Antoni, M.*: Arbeit als betriebswirtschaftlicher Grundbegriff. Frankfurt a. M. – Bern 1982.
Berg, C. C.: Organisationsgestaltung. Stuttgart 1981.
Bleicher, K.: Organisation. Formen und Modelle. Wiesbaden 1981.
Campbell, D. J.: Task Complexity: A Review and Analysis. In: *The Academy of Management Review*, 13. Jg., 1988, S. 40–52.
Fornfeist, M.: Kommunikationstechnik und Aufgaben. München 1985.
Frese, E.: Grundlagen der Organisation. 4. A., Wiesbaden 1988.
Gagsch, S.: Subsystembildung. In: HWO, 2. A., hrsg. v. *Grochla, E.*, Stuttgart 1980, Sp. 2156–2171.
Gaitanides, M.: Prozeßorganisation. München 1983.
Gaitanides, M./Wicher, H.: Strategien und Strukturen innovationsfähiger Organisationen. In: *ZfB*, 56. Jg., 1986, S. 385–403.
Galbraith, J.: Organization Design. Reading, Mass. 1977.
Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.: Organisationslehre. 3. A., Bern – Stuttgart 1981.
Keon, Th. I./Carter, N. M.: Toward a Classification of the Division of Labor Construct. In: *Human Relations*, 38. Jg., 1985, S. 1131–1158.