

Defekte Stellenbildung — Organisatorische Wirklichkeit für das Personalmanagement

Michael Reiß

Owohl beide Aktivitäten Stellenaspekte im weiteren Sinne betreffen, vollzieht sich die optimale Bildung organisatorischer Einheiten und die optimale Ausgestaltung des Personalmanagements in Führungspraxis und Führungswissenschaft meist in zwei voneinander getrennten Prozessen. Personalmanagement wird dabei unter der Annahme bzw. in der Erwartung fehlerfreier Stellenbildung betrieben. Eine derart perfektionistische Haltung tabuisiert letztlich ein verbreitetes Phänomen organisatorischer Wirklichkeit: die Stellendefekte. Dies läßt sich anhand einer Analyse derartiger Defekte organisatorischer Stellenbildung nachweisen.

In einem realistischen und damit praxisbezogenen Ansatz wird im vorliegenden Beitrag aufgezeigt, daß rationale Überlegungen durchaus zu einer bewußt fehlerhaften Stellenbildung führen können, falls die sich ergebenden Konsequenzen bei der Ausgestaltung des Personalmanagements Berücksichtigung finden. Auf diesem Wege werden zum einen Notwendigkeit und Möglichkeiten einer wechselseitigen Abstimmung von betrieblicher Organisations- und Personalarbeit demonstriert. Darüber hinaus wird klargestellt, das zentrale Phänomene der Organisationspraxis stets mit Stellendefekten gekoppelt sind: Hierzu zählen Lernprozesse beim Stelleninhaber, die zu einer innovatorischen bzw. zu einer dynamischen Stellenbildung Anlaß geben. In gleicher Weise zählen hierzu Lernprozesse beim Organisator, der angesichts eines unvollkommenen Wissens über die Effizienz seines Instrumentariums sowie über die Beschaffenheit zukünftiger Bedingungskonstellationen zu experimenteller und flexibler Stellenbildung greifen muß.

22. 55.

Organisatorische Gestaltungs- und Diagnoseinstrumente:

Stellenbildung, Tätigkeitsanalyse und Stellenbeschreibung

Aufbauorganisatorische Einheiten, also betriebliche Handlungs- bzw. Aufgabenkomplexe, werden meist nicht in wechselseitiger Abstimmung mit den Maßnahmen des Personalmanagements gebildet. Obwohl auch das Personalmanagement Stellenelemente im weiteren Sinne, nämlich Anreize (Entgelte, Anerkennung, Beteiligungen und dergl.) und Stelleninhaber (Personaleinsatz, Stellenbesetzung usw.) bestimmt, herrscht ungeachtet der bestehenden wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den beiden Bereichen entweder die isolierte Bereichsgestaltung oder die lediglich einseitige Anpassung vor.¹ Dies gilt sowohl für die Stellenbildung (mikroorganisatorische Einheiten) als auch für die Konzeption von Sparten, Strategischen Geschäftseinheiten, Centern, Zentralbereichen usw. (makroorganisatorische Einheiten).

Organisatorische Stellenbildung, also die Stellengestaltung im engeren Sinne, bedeutet Ausrüstung einer organisatorischen Einheit mit Rechten und Pflichten („Handlungspotentialen“) innerhalb von Erst- und Reorganisationsprozessen. Zu den Rechten einer Stelle zählen u. a. Anweisungs-, Planungs-, Entscheidungs-, Mitsprache- und Verfügungskompetenzen. Zentrale Pflichten bilden die Aufgabe im Sinne einer Zielerreichungspflicht, die Verantwortung als Pflicht zur Berichterstattung und Hinnahme erfolgsabhängiger Sanktionen sowie Treuepflichten, Informationspflichten usw. Rechte und Pflichten lassen sich nach verschiedenen Gesichtspunkten systematisieren, so etwa in aktivierende Handlungspotentiale (Vorschlagsrecht, Auskunftspflicht) und passivierende Handlungspotentiale

(Verweigerungsrecht, Schweigepflicht). Das Ergebnis der Stellenbildung läßt sich in der *Tätigkeitsanalyse* anforderungsorientiert untersuchen und wird in der *Stellenbeschreibung* formalisiert. Tätigkeitsanalyse und Stellenbeschreibung eignen sich deshalb zur Kontrolle der Qualität einer Stellenbildung und ggf. zur Aufdeckung ihrer Unvollkommenheiten.

Typologie der Unvollkommenheiten

Werden die üblichen Anforderungen zugrunde gelegt, trifft man auf drei Typen von Unvollkommenheiten einer Stellenbildung²:

- Personalbezogene Unvollkommenheiten
- Umwelt- und technikbezogene Unvollkommenheiten und
- Organisatorische Unvollkommenheiten.

● Personalbezogene Unvollkommenheiten

Sie haben u. a. zwei wichtige Ursachen: Zunächst findet innerhalb der organisatorischen Gestaltung der *Anreizcharakter* einer Stelle im Vergleich zum Anforderungscharakter keine ausreichende Berücksichtigung. Tatsächlich gehen jedoch Motivationswirkungen von der Beschaffenheit einer Stelle aus: Für neuere Konzepte der Arbeitsorganisation wie das Job Enlargement und Job Enrichment besitzt die Befriedigung von Selbst- und Mitbestimmungsbedürfnissen, von Kompetenzmotiven, Statusbedürfnissen usw. bekanntlich eine zentrale Bedeutung. Zum anderen ist für unvollkommene Personalgerechtigkeit der Stellenbildung der bewußt unpersönliche Charakter organisatorischer Regelungen verantwortlich. Diese gehen nicht von einem individuellen, sondern von einem *normierten* Stellen-

inhaber mit durchschnittlichen Eigenschaften aus und erschweren dadurch die individualisierte Stellenbildung.³

● Umwelt- und technikbezogene Unvollkommenheiten

Diese resultieren aus einer unzureichenden Stimmigkeit zwischen der Organisation — hier der Stellenbildung — einerseits und den Umsystemen sowie technischen Bedingungen andererseits. Marktgegebenheiten, also die Kundenstruktur, die regionale Beschaffenheit der Märkte usw. und die technischen Aspekte der Produktion sowie die Dynamik dieser Bedingungen werden häufig bei der organisatorischen Gestaltung nur unbefriedigend berücksichtigt.

● Organisatorische Unvollkommenheiten

Solche Unvollkommenheiten treten auf, wenn bei der Stellenbildung Regeln der optimalen organisatorischen Gestaltung — häufig als „Organisationsprinzipien“ formuliert — mißachtet werden. Derartige inner-organisatorische Unvollkommenheiten ergeben sich bei einer defekten Stellenbildung und stehen im Mittelpunkt der folgenden Überlegungen.

Das Spektrum der Stellendefekte

Eine fehlerhafte Stellenbildung läßt sich auf fünf Dimensionen beschreiben;



Dr. Michael Reiß ist Hochschulassistent am Betriebswirtschaftlichen Seminar der Universität Freiburg. Seine Hauptarbeitsgebiete sind Planung, Personalwesen und Organisation.

demnach existieren fünf Kategorien von Stellendefekten:

- Dimension „Vereinbarkeit“
- Dimension „Abgegrenztheit“
- Dimension „Ausgewogenheit“
- Dimension „Auslastung“ und
- Dimension „Spezifikation“.

● Unvereinbarkeit

Dieser Stellendefekt liegt vor, wenn die Ausrüstung mit Pflichten inkonsistent gestaltet wird. Das hat intrapersonelle Konflikte beim Stelleninhaber zur Folge. Sie belasten etwa Mitarbeiter, die innerhalb der Budgetgrenzen ohne Allokationshilfen — wie z. B. Informationen über relative Deckungsbeiträge — mehrere Produkte fördern sollen. Arbeitnehmervertreter in den Gremien der Unternehmensverfassung (Arbeitsdirektor, Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat) erleben sie mitunter als widersprüchliche Rollenverpflichtungen gegenüber der Unternehmung einerseits und der Arbeitnehmerschaft andererseits. Auch bei widersprüchlicher Mehrfachunterstellung sind derartige Konflikte anzutreffen.

● Mangelnde Abgegrenztheit

Ist eine Stelle gegenüber einer anderen Stelle inhaltlich nicht klar abgegrenzt, kommt es häufig zu interpersonellen Konflikten. Derartige Koordinationsmängel resultieren aus der nicht geregelten Überschneidung von Kompetenzen mehrerer Aufgabenträger, etwa innerhalb einer Matrix-Organisation oder — stellenintern — in einer Gruppe (Ausschuß, Team usw.). Zu ihrer Aufdeckung eignen sich in der Regel Funktionsdiagramme. Aus ihnen läßt sich bekanntlich die funktionale Beteiligung einzelner Stellen an der Lösung einer Gesamtaufgabe ablesen.

● Unausgewogenheit

Unausgewogen ist eine Stellenbildung dann, wenn die Ausrüstung mit Rechten nicht ausreicht, die Stellenpflichten zu erfüllen oder wenn im Falle einer Überausrüstung unter Mißachtung der „Verhältnismäßigkeit der Mittel“ betriebliche Ressourcen verschwendet werden. Hiermit wird gegen das Kongruenzprinzip, also die Forderung nach Übereinstimmung von Kompetenzen einerseits und Aufgabe und Verantwortung andererseits, verstoßen. Nach diesem Prinzip sollen die organisatorisch

geregelten Machtmittel (*Rechte*) so bemessen sein, daß eine Erreichung des Erfolgsziels der Stelle und damit eine Erfüllung der Handlungsaufforderungen (*Pflichten*) ohne Ressourcenverschwendung gewährleistet ist. Interpretiert man Pflichten als Lastpotentiale und Rechte als Leistungspotentiale einer Stelle und bringt sie in eine *Budgetform*, zeichnen sich inkongruente Stellen durch „unausgeglichene“ Budgets aus. Man denke etwa an die Einrichtung eines cost-centers (z. B. Einkauf, Fuhrpark), bei dem der Kostenverantwortung keine entsprechenden Rechte zur Beeinflussung des Wert- und Mengengerüsts der Kosten gegenüberstehen.

● Fehlerhafte Auslastung

Eine fehlerhafte Auslastung des Stelleninhabers tritt in jenen Fällen auf, in welchen die Stellenanforderungen die Kapazität des Trägers in qualitativer und/oder quantitativer Hinsicht nicht optimal auslasten. Unter Kapazität ist hierbei nicht nur die Leistungsfähigkeit, sondern die Kombination von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zu verstehen. Ein derart falsches Ausmaß der Arbeitsteilung führt zu *Über- oder Unterforderung*. Rollenüberfrachtungen (z. B. Ämterhäufung), einseitige Belastungen, monotone Tätigkeiten usw. sind die Konsequenzen falscher Mengen- bzw. Artenteilung betrieblicher Aufgaben.

● Fehlerhafte Spezifikation

Fehler bei der Spezifikation von Rechten und Pflichten lassen sich aus einer Gegenüberstellung von Stellenbeschreibung und Verwendungszwecken für diese Stellenbeschreibungen erkennen. Sie betreffen vier Spezifikationsdimensionen⁴:

- Selektivität
- Aggregiertheit
- Konditionalität
- Operationalität.

— Selektionsdefekte —

Auf der Selektivitätsdimension zeichnen sich defekte Stellenbeschreibungen dadurch aus, daß wichtige Rechte und Pflichten unerwähnt bleiben, irrelevante hingegen aufgeführt werden⁵. Man denke etwa an unvollständige Formen der Stellenbeschreibungen wie beispielsweise ergebnisorientierte *Zielbilder*,

Kompetenzbilder oder reine *Pflichtenhefte*. Folge dieses Defekts ist die Gefahr einer Rollenungewißheit; sie führt mitunter zur Maximalforderung nach *lückenlosen Stellenbeschreibungen*.

— Aggregationsdefekte —

Auf der Aggregationsdimension äußert sich eine defekte Stellenbildung in einem inadäquaten Maß an *Detailliertheit der Beschreibung von Rechten und Pflichten* bzw. Leistungs- und Lastpotentialen. Einige Stellenaspekte sind fälschlicherweise „bis ins letzte Detail“, andere mit Hilfe zu grober und unverbindlicher Formulierungen beschrieben. Beispielhaft sei hier auf globale Anforderungsbeschreibungen innerhalb der summarischen Arbeitsplatzbewertung, innerhalb der Personalinsertion auf undifferenzierte Qualifikationsanforderungen in Form von Berufsangaben verwiesen. Im einen Extrem wirkt die Stellenbeschreibung als hemmendes Korsett, im anderen ist sie letztlich Ausdruck einer *Laisser-faire-Haltung*.

— Konditionalisierungsdefekte —

Des weiteren können Defekte durch eine zu umfangreiche oder zu geringe Bedingtheit von Stellenaktivitäten auftreten. Wie etwa aus dem Management by Exception bekannt, stehen einige Stellenaktivitäten nur bei Vorliegen bestimmter Bedingungen zur Durchführung an. Auf dieser Dimension lassen sich also fehlgeschlagene Versuche einer „flexiblen“ Stellenbildung identifizieren. Hohe Bedingtheit bedeutet zwar Anpassungsfähigkeit und enthält damit einen „eingebauten“ *Änderungsdienst*; sie ist jedoch andererseits der Transparenz der Stellenbeschreibung abträglich. Analog führt eine zu geringe Bedingtheit im Falle eines unvorhergesehenen Aufgabenwandels zur Irrelevanz der Stellenbeschreibung, liefert auf der anderen Seite bei stabilen Bedingungen aber direkte Orientierungshilfen für den Stelleninhaber.

— Operationalisierungsdefekte —

Auch auf der Operationalisierungsdimension können Stellenbeschreibungen Defekte aufweisen. In diese Kategorie fallen *unpräzise* formulierte, *falsch präzisierete* oder intersubjektiv *schwer nachvollziehbar* formulierte Pflichten. Formulierungen wie z. B. „möglichst rasche Bearbeitung von Vorgängen“,

„zur besonderen Verwendung“, „angemessene Sorgfalt bei der Aufgabenerfüllung“ und dergl. enthalten häufig einen nicht unerheblichen Konfliktstoff. Es ist unschwer erkennbar, daß die skizzierten Stellendefekte nicht gleichmäßig bei allen Positionen in einer Unternehmung auftreten, sondern sich bei schlecht spezifizierbaren Stelleninhalten kumulieren. Hierzu zählen speziell Einheiten mit kreativen Aufgaben (im Bereich Forschung und Entwicklung, Werbung usw.), strategische Funktionen sowie Koordinationsorgane innerhalb eines Konfliktmanagements (Schlichter, Ombudsmann usw.). In dynamischer Betrachtungsweise wird deutlich, daß auch neu eingerichtete Stellen in ihrer experimentellen *Entwicklungsphase* sowie *Einführungsphase* vermehrt mit Stellendefekten behaftet sind. Möglicherweise sind dauerhafte Stellendefekte ganz allgemein von der *Hierarchieebene* abhängig,⁶ kommen also innerhalb des betrieblichen Steuerungssystems mit überwiegend Angestelltentätigkeiten häufiger vor als im Bereich des Realisationssystems (mit vorwiegend gewerblichen Arbeitnehmern). Es gilt, dieser Differenzierung bei allen Standardisierungsbemühungen innerhalb der organisatorischen Gestaltung und des Personalmanagements⁷ Rechnung zu tragen.

Stellendefekte als besondere Varianten von Stellenunvollkommenheiten ergeben sich bei Mißachtung traditioneller Regeln organisatorischer Gestaltung. Defekte Stellen zeichnen sich durch unvereinbare Aufgaben, fehlende Koordination mit anderen organisatorischen Einheiten, inkongruente Ausrüstung mit Handlungspotentialen, Über- bzw. Unterforderung des Stelleninhabers und/oder fehlerhafte Spezifikation der Stellenelemente aus. Verwendungsbezogene Spezifikationsfehler schlagen sich in einer unvollständigen, zu groben bzw. zu detaillierten, inadäquat bedingten und/oder nicht operational ausgestalteten Stellenbeschreibung nieder.

Einseitige Anpassung von Personalmanagement und Stellenbildung

Welche personalpolitische Bedeutung kommt nun den Stellendefekten zu? Die Antwort auf diese Frage ergibt sich aus den beiden möglichen *Abläufen*

von personalpolitischer und organisatorischer Gestaltung innerhalb des betrieblichen Führungssystems:

- Werden zuerst personalpolitische Maßnahmen (Personalauswahl, Personalauswahl usw.) fixiert und im Anschluß hieran organisatorische Einheiten gebildet, sind personalpolitische Entscheidungen Bedingungen für die Organisation und damit als *Ursachen* für auftretende Stellendefekte anzusehen.
- Gilt hingegen die Sukzessionsregel „Erst organisatorische Gestaltung, dann personalpolitische Gestaltung“, bildet die Organisation eine Bedingung für das Personalmanagement. Aus dem Phänomen der Stellendefekte ergeben sich dann *Konsequenzen für den Einsatz geeigneter personalpolitischer Instrumente*.

Die Verbindung zwischen Personalmanagement und Stellendefekten besteht also entweder darin, daß das Personalmanagement derartige Defekte herbeiführt oder daß das Personalmanagement zur Kompensation bestehender Defekte eingesetzt wird; die beiden Verbindungsvarianten können naturgemäß auch kombiniert auftreten.

Personalmanagement provoziert Stellendefekte

Zunächst können personalpolitische Ziele und zielbezogene Aktivitäten dafür verantwortlich sein, daß es zur Bildung defekter Stellen kommt; ausschlaggebend für diese Abhängigkeit sind nicht zuletzt Konflikte im Zielsystem der Personalarbeit. Mehr als der Dualismus von Wirtschaftlichkeit und Humanität spielt hier der Gegensatz zwischen der Eindeutigkeit bzw. Mehrdeutigkeit personalpolitischer Gestaltung eine Rolle. Er betrifft vornehmlich drei Konfliktdimensionen:

- *Routine* versus *Innovation*
- *Stabilität* versus *Flexibilität*
- *Regelung* versus *Spielraum*

Aus diesen drei Konfliktdimensionen ergeben sich folgende Konsequenzen für die Stellenbildung:

- Das Erfolgsziel einer Stelle besteht nicht ausschließlich in der Aufgabenerfüllung mit gegebenen Mitteln (*Routineleistung*), sondern auch in der Auffindung neuer, zur Zielerreichung geeigneter Mittel (*Innovationsleistung*). Innovationen lassen sich organisato-

risch möglicherweise eher durch defekte Stellenbildung fördern. Der *Innovationsbeitrag inkongruenter Stellenbildung* liegt beispielsweise im Auslösen intrapersoneller Konflikte: Ein Spannungszustand zwischen Pflichten einerseits und dem organisatorisch bewußt herbeigeführten Mangel an Rechten andererseits. Die produktive Bewältigung dieser Konflikte besteht dann im Ausgleich des Defizits an Rechten relativ zu den Pflichten mittels der Entdeckung neuer Handlungsmöglichkeiten.

In analoger Weise führt die Schaffung sich überschneidender Kompetenzen durch mehrfache Bildung ein und desselben Aufgabengebiets („pluralistische“ Stellenbildung) häufig über die Auslösung „optimaler“ interpersoneller Wettbewerbskonflikte⁸ zu Innovationen. Man denke hier beispielsweise im Rahmen der Projektorganisation an innerbetriebliche Ausschreibungen für Entwicklungsvorhaben. Neben dieser innovatorischen Variante pluralistischer Stellenbildung dient eine mehrfache (dezentrale) Institutionalisierung eng verwandter Aufgabenbereiche auch der Erfolgssicherung. Diese Zielsetzung liegt letztlich der gleichzeitigen Einrichtung betrieblicher Kontrollinstanzen einerseits und Überwachungsstellen (interne Revision) andererseits zugrunde. Zusätzlich zu den technischen sind über Stellendefekte auch *organisatorische Veränderungen* realisierbar: Ihr Spektrum reicht von Prozessen der Organisationsentwicklung bis hin zu der Strategie, unerwünschte Mitarbeiter dadurch zum Austritt aus dem Unternehmen zu bewegen, daß man sie — ohne entsprechende Kompensation — defekten Stellen zuordnet.

— Hohe Spezifikation einer Stellenbeschreibung ermöglicht zwar eine *Stabilität* der Aufgabenverteilung und -erfüllung, behindert jedoch möglicherweise deren *Flexibilität*, also die Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Bedingungen⁹. Verfügt man bei der Stellenbildung nur über unsicheres Wissen hinsichtlich zukünftiger, aufgabenrelevanter Bedingungssituationen, ist eine *flexible Stellenbildung* angebracht. Flexibilitätssicherung würde hier auf eine Abkehr von der üblichen Forderung nach Vollständigkeit, Detailliertheit, Operationalität und Unbedingtheit einer Stellenbeschreibung und damit häufig auf eine defekte Stellenbildung hinauslaufen.

Für eine flexible Stellenbildung besitzt der *Stelleninhaber* innerhalb der unternehmensinternen Bedingungen besondere Bedeutung. Diese Bedingungsvariable bleibt nämlich — selbst bei konstanter Stellenbesetzung — über die Zeit nicht unverändert. Im Verlauf der Auseinandersetzung mit den Stellenaufgaben treten nämlich *Lernprozesse „on the job“* auf. Sie führen zu einer Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Stelleninhabers, die häufig — wie etwa in der Fertigungsplanung bereits verbreitet — durch Lernkurven beschrieben werden kann. Es liegt deshalb nahe, Veränderungen der „personellen Kompetenzen“ innerhalb einer *dynamischen Stellenbildung* zu berücksichtigen: In den Anfangsphasen würden dann Sicherheitsreserven an formellen Kompetenzen, beispielsweise besondere Rechte auf Unterstützung durch Kollegen, Vorgesetzte, „Paten“ usw., geschaffen, während gleichzeitig die Belastung durch weniger strenge Kontrollen und Sanktionen gering gehalten wird. Organisatorische Kompetenzen werden dann durch die steigende personelle Kompetenz ersetzt und abgebaut, organisatorische Pflichten strenger ausgestaltet.¹⁰ Der „zeitlose“ Kongruenzgedanke und mit ihm die Spezifikationsanforderungen an Stellen werden dynamisiert und *lernabhängig differenziert*.

— Streng-spezifizierte Stellenbildung besitzt zweifellos die Vorzüge eindeutiger und damit transparenter *Regelungen*: An die Stelle einer personellen Herrschaft tritt die berechenbare Herrschaft der unpersönlichen Regel. Für den einzelnen Mitarbeiter liefern klare Stellenbeschreibungen u. a. Orientierungshilfen für die Erwartungsbildung, deren Bedeutung für die Leistungsmotivation kaum überschätzt werden kann.¹¹ Dessen ungeachtet, sprechen einige wirtschaftliche und humanitäre Überlegungen für eine geringe Spezifiziertheit der Stellenbildung: Die hierbei entstehenden *Spielräume* der untergebenen Stelle befreien den Stelleninhaber von strengen Kontrollen, die infolge der defekten Stellenspezifikation unmöglich werden. Wird allerdings eine *uneinheitliche* Unterspezifikation praktiziert, verstößt man gegen das Gleichbehandlungsprinzip als einem zentralen Grundsatz humaner Betriebsgestaltung. Die andererseits beim Vorgesetzten entstehenden Handlungsspielräume können zur leistungsorientierten „Herrschafts-

sicherung“ genutzt werden, indem dieser unklare oder fehlende Regelungen durch fallweise Anordnungen konkretisiert bzw. ersetzt. Das Risiko einer Willkürherrschaft bei einem derartigen Stellendefekt darf allerdings nicht unterschätzt werden.

In welchem Ausmaß unterspezifizierte und damit unklare Stellenbeschreibungen eine Humanisierung und/oder Effizienzsteigerung betrieblicher Prozesse bewirken, hängt nicht zuletzt von der Machtverteilung zwischen den unterschiedlichen Interessen- und Trägergruppen im Betrieb ab. Dies weist darauf hin, daß das Personalmanagement nicht nur Ziele, sondern auch *deskriptive Bedingungen* („Daten“) an die organisatorische Stellenbildung übermittelt. Man denke hier z. B. an Richtlinien für die Bewerber- und Personalbeurteilung sowie an die Beschaffenheit des betrieblichen Ausbildungssystems.

Zu den Bedingungen der Organisations-tätigkeit zählt auch das verfügbare Wissen über die Effizienz organisatorischer Regelungen, das in Form von Vermutungen über ihre Wirkungsweise (Wirkungshypothesen) vorliegt. Geht man hier von sicherem Wissen aus, erscheint beispielsweise eine strikte Befolgung des Kongruenzprinzips angebracht. Im Rahmen einer realistischen *Stellenbildung unter (Hypothesen-)Unsicherheit* könnte man hingegen an eine defekte Stellenbildung in Gestalt einer unausgewogenen Ausrüstung mit Rechten und Pflichten denken: Durch die Schaffung zusätzlicher Rechte, also organisatorisch geregelter Handlungsmittel, entsteht eine *Sicherheitsreserve* von Aktionsmöglichkeiten („slack“); sie erlaubt die Erreichung der Stellenziele auch dann, wenn man die Wirksamkeit der ursprünglichen Handlungsmittel falsch eingeschätzt hat.

Defekte Stellen sind nicht nur Schönheitsfehler organisatorischer Tätigkeit, sondern auch personalpolitisch erwünschte bzw. bedingte Unvollkommenheiten. Innovatorische Effekte, die flexible Anpassung an Bedingungsveränderungen, Lernprozesse von Stelleninhabern im Rahmen der Aufgabenerfüllung, die Vorteile organisatorischer Spielräume und unsicheres Wissen über die Effizienz organisatorischer Instrumente lassen sich durch Stellenbildung nur bewerkstelligen, nutzen bzw. be-

rücksichtigen, wenn man Stellendefekte in die Organisationsarbeit einbezieht.

Personalmanagement kompensiert Stellendefekte

Treten organisatorische Defekte auf, ergibt sich für die Personalpolitik häufig die Notwendigkeit der Kompensation solcher Unvollkommenheiten. Die personalpolitischen Kompensationsinstrumente seien im folgenden beispielhaft illustriert:

● Stellenbesetzung und Personalentwicklung

— Inkongruente Stellenbildung läßt sich im Falle einer Unterausrüstung mit Rechten (Handlungsmöglichkeiten) durch geeignete Stellenbesetzung bzw. Personalentwicklung kompensieren. Als Stelleninhaber kommen dann Personen in Frage, die aufgrund ihrer hohen Qualifikation (personelle Kompetenz) das organisatorische Defizit an Amtsauctorität auszugleichen vermögen. Hierbei kann auch auf eine Mehrfachbesetzung (einschließlich Stellvertreter) zurückgegriffen werden. Vom Erfolg einer derartigen Kompensation hängt in vielen Fällen der Erfolg eines *Projekt- oder Produktmanagements* in der *Stablösung* ab.

— Nicht nur die Leistungsfähigkeit der Stelleninhaber, auch die Qualifikation der direkten Mitarbeiter ist als Instrument der personalpolitischen Kompensation inkongruenter Stellenbildung geeignet. Hier kommt der Rückhalt und die *Stützung aus dem personellen Umfeld* der Stelle.

● Anreizgestaltung

— Während das technische Tätigkeitsumfeld sowie das Umsystem für die personalpolitische Gestaltung meist Bedingungencharakter besitzen, bildet das Anreizumfeld ein klassisches Betätigungsfeld für ein kompensatorisches Personalmanagement. Über eine kompensatorische Bemessung von Entgelten, Ergebnisbeteiligungen, Beförderungen, nicht-monetären Transfers usw. wird der Versuch unternommen, defekte Stellenbildung durch Beeinflussung der *Leistungsbereitschaft* auszugleichen. Dies gilt für alle Arten von Stellendefekten, also im Falle intern inkonsistenter Stellen, extern inkonsistenter Stellenbildung, inkongruenter Stellen-

lenausrüstung, Über- bzw. Unterforderung sowie Über- bzw. Unterspezifikation der Stelleninhalte.

— Um ein adäquates Ausmaß derartiger Kompensationsmaßnahmen sicherzustellen, müssen personalpolitische Maßnahmen entsprechend fundiert werden. Insbesondere bei einer Kompensation durch Anreizgestaltung muß unter Gerechtigkeitsaspekten gewährleistet sein, daß sich solche Kompensationen in das System der anforderungsgerechten Anreizgestaltung, etwa der *anforderungsgerechten Entlohnung*,¹² integrieren lassen. Dies gelingt jedoch nur dann, wenn man weiß, mit welchen Anforderungen die Bildung defekter Stellen gekoppelt ist: Stellt beispielsweise eine zu grobe im Vergleich zu einer detaillierten Stellenbeschreibung eine Erhöhung oder eine Verminderung der Arbeitsschwierigkeit dar? Diese Frage ist innerhalb einer *anforderungsorientierten Stellen-, Funktions- bzw. Arbeitsplatzbewertung* zu klären. In gleicher Weise ist zu ermitteln, welches Ausmaß an Anforderungssteigerung mit einer bestimmten Intensität von Kompetenzüberschreitungen, inkonsistenten Rollenverpflichtungen, Inkongruenzen usw. einhergeht. Dabei muß man prüfen, ob sich Anforderungen aus defekter Stellenbildung auf den herkömmlichen Anforderungsarten, also „Können“, „Belastung“, „Verantwortung“, „Umgebungseinflüsse“ usw., erfassen lassen oder ob der Gerechtigkeitsidee nur Genüge getan werden kann, indem man eine oder mehrere neue Anforderungsarten, etwa: „Konflikträchtigkeit“, definiert.

Für beabsichtigt oder unbeabsichtigt auftretende Stellendefekte ist ein Ausgleich zu schaffen. Der betrieblichen Personalarbeit stehen hierfür folgende Instrumente zur Verfügung: Stellenbesetzung, Personalentwicklung und der Einsatz kompensatorischer Anreize. Um zu einer umfassend anforderungsgerechten Bemessung derartiger Anreize zu gelangen, muß die Arbeitsplatzbewertung auch den Stellendefekten Rechnung tragen.

Fazit: Wechsel im Abstimmungsmodus
Defekte bei der Stellenbildung sind als Ausdruck der wechselseitigen Abhän-

gigkeit (*Interdependenz*) von Organisation und Personalmanagement zu interpretieren: Das Personalmanagement verursacht und kompensiert die skizzierten Stellendefekte. Derartige Interdependenzen machen es notwendig, den üblichen einseitig-sukzessiven durch einen wechselseitig-rekursiven Abstimmungsmodus zu ersetzen. An die Stelle der getrennten und damit partiellen Optimierung von Organisation einerseits und Personalmanagement andererseits tritt dann die *koordinierte Gestaltung* des gesamten Führungssystems. Innerhalb dieses Abstimmungsverfahrens gehen Informationen über die Ausgestaltung der Stellenbildung in die Konzeption des Personalmanagements ein; umgekehrt fließen Informationen über personalpolitische Strategien in den Entwurf einer organisatorischen Gestaltungsstrategie ein. Diese Berücksichtigung erfolgt in den jeweiligen *Entstehungsphasen* der beiden partiellen Strategien:

Für die zentralen Phasen einer Stellenbildung, also vor allem für die *Organisationsplanung* und *Organisationsimplementierung*, bedeutet dies Vermeidung unerwünschter Stellendefekte und Integration personalpolitisch erwünschter Unvollkommenheiten. In analoger Weise sind diese Stellendefekte bei der Planung und Implementierung personalpolitischer Kompensationsstrategien zu berücksichtigen. Durch geeignete Stellenbesetzung, Personalentwicklung und Gestaltung des Anreizsystems ist es möglich, auch ohne die Annahme perfekter Stellenbildung ein effizientes und gerechtes Personalmanagement zu betreiben.

Die aufgezeigte Koordinationsnotwendigkeit macht deutlich, daß organisatorische Stellenbildung und Personalmanagement Stellenelemente im weiteren Sinne festlegen. Hierzu zählen neben den organisatorischen Handlungspotentialen, also Rechten und Pflichten, auch der Stelleninhaber und die kompensatorischen Anreize. Vor diesem Hintergrund ist das Ziel der erweiterten Stellenbildung nicht im partiellen Ausgleich von Stellenelementen, beispielsweise in der Kongruenz von Rechten und Pflichten, sondern in der *totalen Äquivalenz der Stellenbestandteile* zu sehen. Totale Äquivalenz wird dabei häufig mit dem Auftreten partieller Inäquivalenzen und damit auch mit Stellendefekten einhergehen.

Literatur:

- ¹ Vgl. zur Abstimmungsproblematik Müller, M. M.: Personalpolitik und Organisationspolitik. In: Bierfelder, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des öffentlichen Dienstes: Das Personalwesen. Berlin 1976, Sp. 1260 ff.; Potthoff, E.: Personalwesen und Unternehmensorganisation. In: Frese, E./Schmitz, P./Szyperki, N. (Hrsg.) Organisation, Planung, Informationssysteme Erwin Grochla zu seinem 60. Geburtstag gewidmet. Stuttgart 1981; Gaugler, E.: Interdependenzen zwischen Personalpolitik und Unternehmensorganisation. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1982, S. 113—127. Thom, N.: Zur Interdependenz von Organisations- und Personalarbeit. Zeitschrift Führung + Organisation, zfo, 1983, S. 185—194.
- ² Zu outputorientierten Unvollkommenheiten (Mängeln) der Stellenbildung vgl. Haritz, J.: Arbeitsplatzanalyse. Zum Problem der Gewinnung von Rationalisierungsinformationen Zeitschrift für Organisation, 1977, S. 328 ff
- ³ Vgl. Reiß, M.: Humanisierung in der Führungsforschung: Personalisierung, Autonomisierung, Subjektivierung und Individualisierung. Zeitschrift für Organisation, 1981, S. 284 ff.
- ⁴ Vgl. Reiß, M.: Checkliste für aktionsorientierte Checklisten. Der Betrieb, 1981, S. 1788 ff.
- ⁵ Vgl. hierzu Krasemann, B.-J.: Grundlagen, Möglichkeiten und Grenzen der Stellenbeschreibung als Führungsinstrument des kooperativen Führungsstils. Darmstadt 1972, S. 126—130.
- ⁶ Vgl. hierzu Schwarz, H.: Arbeitsplatzbeschreibungen. 7. Aufl. Freiburg/Br. 1979, S. 113—211.
- ⁷ Vgl. etwa Gerum, E./Herrmann, U.: Zur Leistungsfähigkeit von einheitlichen analytischen Arbeitsbewertungsmethoden. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 1981, S. 87—94.
- ⁸ Vgl. Krüger, W.: Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe. München 1973, S. 21 f.
- ⁹ Vgl. hierzu Steinle, C.: Leistungsverhalten und Führung in der Unternehmung. Berlin 1975, S. 141 f.
- ¹⁰ Vgl. analog zum Zusammenhang zwischen Reifegrad und Führungsstil Wunderer, R./Grunwald, W.: Führungslehre, Bd. 1: Grundlagen der Führung. Berlin — New York 1980, S. 232 f.
- ¹¹ Vgl. etwa Steinle, C.: Leistungsverhalten . . . , a. a. O., S. 165—173.
- ¹² Vgl. etwa Hentze, J.: Arbeitsbewertung und Personalbeurteilung. Stuttgart 1980, S. 67—75.

Summary:

The optimal formation of organisational units and the optimal structuring of

personnel management are usually regarded in both practice and theory as two separate processes. In the case of personnel management there is an assumption of infallibility with respect to placement. This leads to disregard of the widespread phenomenon of wrong placements, which can be revealed by appropriate analysis.

In this practice-oriented article, the author shows that rational considerations may indeed lead to errors in personnel placement, if the consequences arising therefrom are taken into account in the structuring of personnel management. He clearly demonstrates the need for and possibilities of collaboration and coordination between departments responsible for organisation and personnel. **zfo**