

Spezialisierung

Michael Reiß

[s a: Ablauforganisation, Abteilungsbildung; Arbeit; Arbeitsteilung; Aufbauorganisation; Hierarchie; Stelle, Stellenbildung und -besetzung.]

I. Organisation und Spezialisierung; II. Spezialisierung als Ressourcenmerkmal; III. Spezialisierung als Aufgabenmerkmal; IV. Spezialisierung als Strukturmerkmal; V. Interdependenz von Ressourcen-, Programm- und Rollenspezialisierung.

I. Organisation und Spezialisierung

In organisatorischer Betrachtungsweise beschreibt Spezialisierung eine der markanten Eigenschaften von organisierten sozialen Gebilden im Vergleich zu nicht organisierten Gebilden. In formaler Hinsicht spricht man von Spezialisierung, wenn sich die Elemente in einer Gesamtheit (Population) funktional gleichartiger Handlungselemente hinsichtlich der Ausprägung ihres jeweiligen funktionalen Leistungsbeitrags merklich voneinander unterscheiden. Bezogen auf die *Funktionsart* bedeutet Spezialisierung, daß sich die Beiträge der Elemente qualitativ voneinander abheben. Bezogen auf den *Funktionsumfang* bringt Spezialisierung zum Ausdruck, daß jedes

Element nur einen relativ engen Ausschnitt aus dem Gesamtfunktionsspektrum abdeckt. Eine derartige funktionelle Differenzierung läßt sich zum einen als strukturelles Attribut der fraglichen Gesamtheit deuten. Eine Unternehmung, Abteilung, Belegschaftsgruppe, Fertigungsanlage usw. gilt im Rahmen einer solchen intrasystemischen Betrachtung dann als *binnenspezialisiert*, wenn sich ihre Struktur etwa durch Inhomogenität, große Spannweite bzw. Diversifizierung der Merkmalsverteilung auszeichnet. In intersystemischer Betrachtung charakterisiert (*Außen-)Spezialisierung* die identitätsverleihende Besonderheit eines Elements (eines Spezialisten, eines Spezialauftrags usw.) in Relation zur Leistungsart bzw. zum Leistungsumfang eines anderen Elements.

Bereits bei oberflächlicher Bewertung der Spezialisierung tritt eine Ambivalenz zutage: Auf der einen Seite geht man davon aus, daß eine funktionale Differenzierung die *Produktivität* eines sozialen Systems bei der Bewältigung spezifischer Aufgabenkategorien erhöht. Auf der anderen Seite beeinträchtigt Spezialisierung die *Anpassungsfähigkeit* des Systems an sich ändernde Aufgabenkategorien und erschwert die intra- und intersystemische \rightarrow *Koordination*.

Zur differenzierteren Bewertung müssen zunächst die organisationsrelevanten Spezialisierungsphänomene identifiziert werden. Als *Objekte einer Spezialisierung* kommen in Betracht die Spezialisierung von (a) *Ressourcen*, von (b) *Aufgaben* und von (c) *Organisationsstrukturen*. Im Hinblick auf die drei Spezialisierungsobjekte gilt es zu beachten, daß sich diese nicht nur in horizontaler, sondern auch in vertikaler Hinsicht differenzieren lassen. Bei Ressourcen muß man in diesem Sinne zwischen mehrfach einsetzbaren Basisqualifikationen und anwendungsspezifischen Qualifikationen trennen. Bei Aufgaben empfiehlt sich analog eine Unterscheidung zwischen Basisaufgaben (z. B. Fertigung von Basis-komponenten) und marktnahen Aufgaben (z. B. Montage von Komponenten zu unterschiedlichen Varianten der Endprodukte). Organisatorische Strukturen weisen nicht nur eine Differenzierung auf der Stellen-Ebene, sondern auch auf der Abteilungs- und Bereichsebene auf (\rightarrow *Stelle, Stellenbildung und -besetzung; \rightarrow* *Abteilungsbildung*). Vor diesem Hintergrund läßt sich *vertikale Spezialisierung als das Verhältnis zweier horizontaler Spezialisierungsgrade* interpretieren. Eine Unternehmung, die sowohl auf der Stellenebene als auch auf der Abteilungsebene relativ stark horizontal spezialisiert ist, besitzt demgemäß eine ausgeprägte vertikale Spezialisierung.

Eine Differenzierung im Ressourcen-, im Aufgaben- und im Struktursektor kann aus handlungsorientierter Sicht auf den folgenden *Dimensionen der Spezialisierung* erfolgen: Spezialisierung im Hinblick auf

- (a) *Tätigkeiten* (Fertigung, Vermarktung, Beschaffung, Lagerhaltung, Verhandlung, Textverarbeitung usw.);
- (b) *Objekte* (einzelne Dienstleistungen, Firmen- bzw. Privatkundschaft, Marktregionen usw.) bzw. auf
- (c) *Objekteigenschaften* (Qualität, Design usw.).

Eine kombinierte Anwendung dieser Spezialisierungskriterien erhöht den Differenzierungsgrad.

II. Spezialisierung als Ressourcenmerkmal

Ressourcen-Spezialisierung bezeichnet die besondere Leistungsfähigkeit (Qualifikation, Kompetenz, Fertigkeit usw.) einer Ressource. Eine Aussage über die Ressourcen-Spezialisierung bezieht sich im Sinne einer Binnenspezialisierung entweder auf die heterogene Zusammensetzung des gesamten Ressourcenbestands, z. B. den Diversifikationsgrad der Qualifikationen in der Belegschaft, oder aber im Sinne einer Außenspezialisierung auf eine einzelne Ressource, etwa die hochgradig spezialisierte Leistungsfähigkeit einer Maschine.

Ressourcenspezialisierung ist Gegenstand des inner- und überbetrieblichen Ressourcen-Managements, also des Humanressourcen-Managements, der Anlagenwirtschaft usw. Ein auf Spezialisierung ausgerichtetes Ressourcenmanagement führt dazu, daß man Staaten, Unternehmungen (Spezialisierung als Wettbewerbsvorteil), Gruppen (etwa Spezialisierung auf Qualitäts- oder Vertriebsfragen) bzw. Individuen als „Spezialisten“ etikettiert. Das Konzept der Ressourcen-Spezialisierung erstreckt sich auch auf maschinelle Ressourcen (Anlagen, Informationssysteme usw.). Dort unterscheidet man demzufolge zwischen Spezialanlagen und Universalanlagen (Universalmaschinen, multifunktionale Geräte, Bearbeitungszentren usw.). Der Umgang mit dem Spezialisten-Konzept im Ressourcenbereich wird durch eine ausgeprägte Mehrdeutigkeit erschwert:

(1) Als „Spezialisten“ bezeichnet man zunächst eine Ressource, die eine seltene oder gar einzigartige Leistungsart bereitstellt (*Spezialisierung als quasi-monopolistische Marktstellung*). Über diesen Spezialisierungsgrad entscheiden letztlich die Angebotsverhältnisse auf den relevanten Märkten, etwa die quantitative Besetzung unterschiedlicher Ausbildungsniveaus (ungelernte bzw. angelernte Arbeitskräfte, Facharbeiter u. ä.) auf dem Arbeitsmarkt.

(2) Spezialisierung ist auch bei marktgängigen Leistungsarten gegeben, wenn diese perfekter, kostengünstiger usw. als von anderen erbracht werden (*Spezialist als Routinier bzw. Experte* im Unterschied zu Anfangern bzw. Laien).

(3) Als Spezialist gilt des weiteren, wer – im Gegensatz zum Generalisten oder Universalisten – le-

diglich über ein enges Spektrum an Leistungen verfügt (*horizontale Repertoire-Spezialisierung*).

(4) Schließlich liegt Ressourcen-Spezialisierung dort vor, wo eine Ressource über anwendungsorientiert-spezifische Qualifikationen, aber nicht oder nur in begrenztem Umfang über generell-einsetzbare Qualifikationen verfügt. Beispiele für derart generelle Qualifikationen eines Mitarbeiters sind disziplinäre Allgemeinbildung (z. B. Kenntnisse in allgemeiner Betriebswirtschaftslehre, allgemeiner Psychologie usw.), überdisziplinäre Allgemeinbildung (z. B. Beherrschung universeller wissenschaftlicher Methoden) bis hin zu den universellen Kulturfertigkeiten (Sprachbeherrschung, Interaktionsfähigkeiten im Sinne von Argumentieren, Verhandeln u. ä.). Das Verhältnis der Spezialisierungsgrade der Basis-Qualifikationen und der Anwendungsqualifikationen ist ein Maß für die *vertikale Repertoire-Spezialisierung*.

Die Mehrdeutigkeit des Konzepts der Ressourcen-Spezialisierung hat zur Folge, daß man Generalisten im Sinne von (3) (z. B. „Allround-Anbieter“) durchaus als Spezialisten (etwa: in Sachen Systemangebot) im Sinne von (1) bzw. (2) einstufen kann. Die vier Konzepte der Ressourcen-Spezialisierung stehen nicht unverbunden nebeneinander. So geht man vor dem Hintergrund beschränkter Kapazitäten gemeinhin davon aus, daß bei ein und derselben Ressource hohe Routinisierungs-Spezialisierung (2) nur durch hohe horizontale Repertoire-Spezialisierung (3) verwirklicht werden kann.

Das Hauptaugenmerk liegt bei der Personenspezialisierung traditionell auf den fachlichen Qualifikationen. Um den fachlichen Spezialisierungsgrad zu messen, greift man häufig auf die in den Qualifikationserwerb investierte Zeit zurück. Hierbei zieht man die Ausbildungszeiten heran, die im überbetrieblichen Bildungssystem für bestimmte standardisierte Ausbildungsgänge (Berufsbilder) angesetzt werden. So erklärt sich die enge Verbindung zwischen Ressourcen-Spezialisierung und *Professionalisierung* (Berufsdifferenzierung). Ein solches Vorgehen bietet sich in den Qualifikationssparten an, in denen die Berufsausbildung (standardisierter Qualifikationserwerb) die Berufserfahrung (nicht formalisierter Qualifikationserwerb) dominiert.

Als problematisch eingestuft wird die in vielen Bereichen feststellbare fortschreitende horizontale Ressourcen-Spezialisierung, etwa durch die Differenzierung der technischen Fächer. Dem erzielbaren Routinisierungsgewinn stehen Einbußen an Anpassungsfähigkeiten sowie gesteigener Koordinationsbedarf (\rightarrow *Koordination*) gegenüber. Letzterer reicht bis hin zur eingeschränkten Kompatibilität von Spezialistenwissen und den damit einhergehenden Kooperationsbarrieren. Eine naheliegende Möglichkeit, hier Abhilfe zu schaffen, ist die Zurücknahme der horizontalen Spezialisierung durch Schaffung von generalistisch angelegten Ausbildungsgan-

gen, etwa nach dem Vorbild des Wirtschaftsingenieurs. Einen besseren Kompromiß zwischen den gegenläufigen Routinisierungsanforderungen einerseits und den Flexibilitäts- bzw. Kooperationsanforderungen andererseits kann man aber wohl dadurch erzielen, daß man etwa durch Schaffung breiter Berufsbilder mit jeweils mehreren Fachrichtungen einer intensiveren horizontalen Spezialisierung, d. h. Spezialistentum im Sinne von (2), kompensatorisch mit einer abnehmenden vertikalen Repertoire-Spezialisierung, d. h. mit einem Generalistentum im Sinne von (4), begegnet.

III. Spezialisierung als Aufgabenmerkmal

Unter Programmspezialisierung (Aufgabenspezialisierung) versteht man eine Eigenschaft des *Produkt- bzw. Handlungsprogramms* eines sozialen Systems. Als Binnenspezialisierung beschreibt sie die Heterogenität eines Gesamtbestands an Aufgaben, also etwa die Diversifikation des Produktprogramms oder die Varietät von Aufgaben. Im Sinne einer Außenspezialisierung bringt Programmspezialisierung die Tatsache zum Ausdruck, daß sich eine Aufgabe (z. B. ein Forschungsauftrag) hinsichtlich Umfang und/oder Schwierigkeit signifikant von einer anderen Aufgabe (z. B. einer Standardbestellung) unterscheidet.

In formaler Hinsicht ist die Programmspezialisierung letztlich nur ein Indikator für die *Segmentierbarkeit* einer Gesamtaufgabe in Teilaufgaben: Lassen sich etwa Führungs-, Fach-, Sachbearbeitungs- und Unterstützungsfunktionen leicht voneinander trennen, dann sind die Voraussetzungen für eine hohe Aufgabenspezialisierung erfüllt. Sind die einzelnen Aufgaben untereinander homogen oder eng gekoppelt, wie etwa Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung (→ *Entscheidungsprozesse*) bzw. Führungs- und Handlungsverantwortung, dann erhält man umfangreiche, nicht weiter zerlegbare Aufgabensegmente, die nur Raum für eine schwach ausgeprägte Aufgabenspezialisierung belassen.

In inhaltlicher Hinsicht spiegelt sich im Ausmaß der Programmspezialisierung die Unterschiedlichkeit der Produkte, der Technologien, der Strategien, der Umsystemgegebenheiten usw. wider. Diese Kontextfaktoren beeinflussen die Bemühungen, bei der Spezifikation von Programmen einen optimalen Ausgleich zwischen den beiden gegenläufigen Anforderungen der *Programmflexibilität* (ausgeprägte Aufgabenspezialisierung) einerseits und der *Programmintegration* (schwache Aufgabenspezialisierung) andererseits zu finden.

Verantwortlich für eine *ausgeprägte* Programmspezialisierung ist eine hohe *Umweltvariabilität*. Sie bestimmt u. a. das Verhältnis von (regelmäßig) wiederkehrenden Aufgaben (laufende Aufgaben bzw. Regelaufgaben) zu unregelmäßig, sporadisch bzw.

einmalig auftretenden Aufgaben (Projektaufgaben, Sonderaufgaben). Sonderanfertigungen, Anlagenbau usw. sind Beispiele für Betätigungsfelder, die sich demgemäß durch einen hohen Grad an Aufgabenspezialisierung auszeichnen. Desweiteren erzwingen verbreitete Konzepte der Strategie-Entwicklung ein hohes Maß an Programm-Differenzierungen (→ *Strategie und Organisationsstruktur*): So kann man nur auf der Basis einer konsequent betriebenen Programmdifferenzierung in Form einer Geschäftsfeld-Segmentierung (Analyse von Wertschöpfungsketten, Marktsegmentierung usw.) erkennen, über welche unterschiedlichen Geschäfte überhaupt Programmweiterungs- bzw. Programmbereinigungsentscheidungen zu treffen sind.

Auf der anderen Seite sorgen einige strategische wie auch technologische Entwicklungen für eine *verminderte* Programmspezialisierung. In diesem Zusammenhang haben Fokussierungs-Strategien den Charakter von Radikalkuren: Sie beschneiden das Aufgabenspektrum und vermindern somit in aller Regel die Vielfaltigkeit der verbleibenden Aufgaben. Moderater ist die Wirkungsweise von Standardisierungsstrategien, etwa technische Normierung, Vereinheitlichung von Abläufen u. ä. Auch von der Technologie gehen Integrationseffekte aus (→ *Integration, computergestützte*). So setzt die zunehmende → *Automatisierung* in Fertigung, Warenwirtschaft, Vertrieb und Verwaltung durchgangig einen hohen Standardisierungsgrad der Aufgabenstellungen voraus. Elektronische Technologie bedeutet darüber hinaus oft auch die integrierte Erfüllung von physischen Handhabungsfunktionen und von informatischen Steuerungsfunktionen durch ein einziges (intelligentes) System (→ *Integration, computergestützte*; → *Produktionssysteme, flexible*).

Zur Lösung des bestehenden *Flexibilitäts-Integrations-Dilemmas* kann man zunächst an eine Optimierung des *horizontalen* Differenzierungsgrads der betrieblichen Aufgaben denken. Ein breiteres Spektrum an Kompromißlösungen eröffnet sich jedoch, wenn man die *vertikale* Aufgabendifferenzierung mit in die Betrachtung einbezieht. Hierzu zählt zum einen das mehrstufige (hierarchische) Gruppieren (Clusterbildung) von Aufgaben. So beruht etwa die Integration von logistischen Aufgaben zu einer Gesamtaufgabe „Logistik“ auf der gezielten Suche nach den Gemeinsamkeiten zwischen den funktionspezifischen Transport- und Lageraufgaben im Beschaffungs-, Fertigungs- und Vertriebssektor (→ *Logistik, Organisation der*). Zum anderen eröffnet der vertikale Aufbau von Produkten Chancen für eine Produktmodularisierung. Auf diesem Wege läßt sich zugleich eine differenzierte Varianten-Vielfalt bei den Enderzeugnissen (Flexibilitätseffekte durch hohen Spezialisierungsgrad) wie auch die Einheitlichkeit in den Basiscomponenten (Integrationseffekte durch geringen Spezialisierungsgrad) verwirklichen.

IV. Spezialisierung als Strukturmerkmal

Eine organisatorische Verteilungsstruktur gilt dann als spezialisiert, wenn sie sich aus unterschiedlichen organisatorischen Einheiten (Rollen; → *Rollentheorie*) zusammensetzt. Werden in dem betrachteten sozialen Gebilde die Aufgaben nach der Aufgabenart verteilt, entspricht die Rollenspezialisierung weitgehend der organisatorischen Strukturdimension der → *Arbeitsteilung*. Eine verfeinerte Messung des jeweiligen Spezialisierungsgrads (z. B. über Konzentrationskennziffern) erfolgt etwa über die Anzahl der vorhandenen Stellen einer Stellenkategorie, über die Anzahl der Personen pro Stelle bzw. die Zeit, die auf einer Stelle für die Erfüllung einzelner Aufgaben verwendet wird (→ *Stelle, Stellenbildung und -besetzung*). Die Entwicklung der Rollenspezialisierung ist geprägt durch Tendenzen einer zunehmenden wie auch einer abnehmenden → *Arbeitsteilung*.

Auf dem Gebiet der *zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung* belegen Phänomene wie etwa die Verringerung der Fertigungstiefe, der Rückgriff auf Absatzmittler, die Expansion des Consulting-Bereichs und der Software-Häuser eine intensivere Außenspezialisierung. Umgekehrt signalisieren Universalbanken- und Allfinanz-Konzepte, in-house-banking und dergleichen eine Verringerung der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung: Hier wird das innerbetriebliche Rollenspektrum um organisatorische Einheiten erweitert, die zuvor außerbetrieblich angesiedelt waren. *Innerbetrieblich* steht etwa die Ausgliederung der Beschaffung, der Qualitätskontrolle und der Materialwirtschaft aus dem Fertigungsbereich für eine intensivere (Binnen-)Spezialisierung. Demgegenüber dokumentieren Phänomene der Funktionsintegration (etwa bei Büroaufgaben), Arbeitsanreicherung usw. einen Trend zur abgeschwächten Rollenspezialisierung.

Es bietet sich an, diese gegenläufigen Entwicklungen als Ergebnisse einer Gestaltung der Rollenspezialisierung bei *konfliktären Zielsetzungen* (→ *Zielsysteme*) zu deuten: Eine optimale Rollenspezialisierung soll simultan den Forderungen nach Produktivität, Flexibilität und Integration genügen. Eine stark ausgeprägte Rollenspezialisierung wird gemeinhin mit hoher Produktivität in Verbindung gebracht, was sich allerdings nur für bestimmte Arten und Grade der → *Arbeitsteilung* nachweisen läßt. Den Produktivitätsgewinn muß man sich jedoch mit Einbußen an Flexibilität und Integration erkaufen.

Bei der Lösung dieser Zielkonflikte (→ *Konflikt*) kommen im wesentlichen drei Lösungsansätze zum Einsatz: Einen ersten Schwerpunkt bilden die Bemühungen um die *Optimierung des Handlungsspielraums* organisatorischer Einheiten. Durch die vielfältigen Modelle der Arbeiterweiterung und Arbeitsanreicherung, der → *Partizipation* und → *Delegation* sowie des dosierten Regelungsverzichts will man den Schwächen einer Überspezialisierung entgegenwirken.

Einen zweiten Brennpunkt stellt das Spannungsfeld „*funktionsorientierte versus objektorientierte Spezialisierung*“ dar. Hierbei geht es weniger um eine radikale Ersetzung von funktionsorientierten Einheiten durch objektorientierte Rollenkonzepte als vielmehr um eine optimale Verknüpfung zwischen den beiden Spezialisierungsprinzipien. In derartigen Kombinationen sollen relativ autonom agierende objektorientierte Einheiten (→ *Autonomie*) die Flexibilität (Markt- bzw. Kundennähe usw.) gewährleisten, während funktionsorientierte Einheiten primär zur Nutzung von Größen- und Synergievorteilen eingerichtet werden. Als Verknüpfungsmuster kommen hierbei insbesondere mehrdimensionale Strukturen (Mischung von Geschäftsbereichen und Zentralbereichen, Produktmanagement usw.; → *Organisationsstrukturen, mehrdimensionale*) sowie duale Strukturen (Projekt- und Kollegienorganisation. Einrichtung von Strategischen Geschäftseinheiten u. ä.; → *Projektorganisation*) in Betracht, die gegebenenfalls beide in eine Matrixform (→ *Matrix-Organisation*) gebracht werden können. Der Erfolg dieser Gestaltungsansätze hängt entscheidend von der jeweiligen vertikalen Spezialisierungsstruktur ab.

Ein dritter Schwerpunkt ist der *Einsatz von Koordinationsstrukturen* (→ *Koordination*) zur Kompensation der Integrationsdefizite einer ausgeprägt arbeitsteiligen Verteilungsstruktur. Neben den vorhandenen organisatorischen Einheiten, deren Abstimmung sich über eine direkte → *Kommunikation* vollzieht, werden gemeinhin spezialisierte Kommunikationseinheiten in die Kommunikationskette integriert. Derartige Rollen nehmen u. a. Promotoren, Gatekeeper, Berater, Katalysatoren und Integritoren (etwa → *Controller*) wahr.

V. Interdependenz von Ressourcen-, Programm- und Rollenspezialisierung

Die drei Spezialisierungsphänomene stehen in einem engen Verwandtschaftsverhältnis zueinander. So ist es üblich, Ressourcenkapazitäten in Einheiten bewältigter Aufgaben zu messen. Umgekehrt kann man über die → *Komplexität* einer Aufgabe letztlich erst dann etwas aussagen, wenn man das individuelle Leistungsvermögen derjenigen Ressource kennt, welche die fragliche Aufgabe erfüllen soll. Desweiteren wird organisatorische Rollenspezialisierung mitunter durch die Austauschbarkeit von Belegschaftsmitgliedern über die einzelnen Stellen operationalisiert.

Dennoch wäre es unrealistisch, davon auszugehen, daß Programm-, Rollen- und Ressourcenspezialisierung immer in Kombinationen gleicher Intensität auftreten. Von Ausnahmen abgesehen, besteht keine Korrespondenz zwischen Geschäftsfeldern,

Geschäftseinheiten und bestimmten Ressourcenklassen (z. B. Berufsbildern). In aller Regel existieren bestenfalls mehrdeutige Entsprechungen, beispielsweise zwischen einem Qualifikationsspektrum und einem Stellenspektrum, wie etwa bei den Laufbahngruppen im öffentlichen Dienst. Ziehen bestimmte organisatorische Dezentralisationstendenzen (*Zentralisation und Dezentralisation*) Deprofessionalisierungsprozesse nach sich – wie beispielsweise auf dem Gebiet der Personal- und Organisationsarbeit – sind letztlich alle Versuche einer Zuordnung zum Scheitern verurteilt.

Dennoch lassen sich zahlreiche bilaterale und trilaterale *Abhängigkeiten* zwischen den drei Spezialisierungsphänomenen identifizieren. So nimmt man gemeinhin an, daß hohe fachliche Kompetenzen bei den Mitarbeitern den Bedarf an organisatorischen Regeln zur Rollenspezialisierung reduzieren. Desweiteren schlägt sich der Spezialisierungsgrad vorhandener Produktionstechnologien in einem Ressourcenbedarf nieder, der beispielsweise einen spürbaren Einfluß auf den horizontalen Spezialisierungsgrad der Ausbildungsgänge ausübt. Betriebliche Strategien wie z. B. die Kundenorientierung stellen spezifische Anforderungen an die Interaktionskompetenz (zur Kundenberatung usw.) des Personals. Umgekehrt beeinflussen diagnostizierte Stärken der betrieblichen Humanressourcen (know how usw.) die Ausrichtung von Marketingstrategien.

Genauere Aussagen über die Wirkungszusammenhänge zwischen den beiden Spezialisierungsformen setzen allerdings die Kenntnis der jeweiligen Rollenspezialisierung voraus. So kann man nur dann davon ausgehen, daß ein hoher Standardisierungsgrad von Aufgaben die Routinisierung der Aufgabendurchführung fordert, wenn durch eine entsprechende Rollenspezialisierung sichergestellt wird, daß die fragliche Aufgabe mit hoher Repetitivität durch ein und dieselbe Person bearbeitet wird.

Hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Rollenspezialisierung einerseits und Aufgaben- bzw. Ressourcenspezialisierung andererseits sorgen die gängigen Postulate einer strategie- und mitarbeitergerechten Organisationsgestaltung dafür, daß die organisationsexogenen Spezialisierungsphänomene deutliche Spuren in der organisationsendogenen Rollenspezialisierung hinterlassen. Falsch wäre allerdings, hier ein strenges Determinationsverhältnis anzunehmen: Geht es beispielsweise darum, einen umfangreichen Flexibilitätsbedarf (hohe Aufgabenspezialisierung) zu decken, kommt hierfür keinesfalls nur eine hohe Mitarbeiterspezialisierung gekoppelt mit hoher Stellenspezialisierung in Betracht. Die erforderliche Flexibilität kann der → *Organisator* vielmehr auch bereitstellen, indem er ein wenig spezialisiertes Personal einem (hoch spezialisierten) Stellengefüge zuordnet. Umgekehrt ist es über Gruppenarbeit (→ *Gruppen und Gruppenstrukturen*; → *Teamarbeit*) möglich, ein hoch spezialisier-

tes Personal bei schwach ausgeprägter Stellenspezialisierung flexibel zu nutzen.

Zur Herstellung eines akzeptablen „Fits“ der drei interdependenten Spezialisierungsvarianten muß man durch eine dynamisierte Betrachtung der Tatsache Rechnung tragen, daß einzelne Spezialisierungsvarianten Veränderungen bei anderen Spezialisierungsvarianten *induzieren*: So induzieren etwa subjektive Rollendefinitionen (→ *Rollentheorie*), die unter dem Einfluß der gegebenen Ressourcenspezialisierung (etwa einer Berufsgruppenzugehörigkeit) entstehen, letztlich eine selbstorganisatorische Reformulierung der fremdorganisatorisch vorgegebenen Rollenspezifikation (→ *Selbstorganisation*). Umgekehrt gehen auch von den Charakteristika einer Stelle (Rollenspezialisierung) organisationsinduzierte Wirkungen auf die Ressourcen- wie auch auf die Programm-Spezialisierung aus. Die Wahrnehmung einer Rolle ist zum einem mit Lernprozessen beim Stelleninhaber verbunden. Durch diese Prozesse kann das vorhandene Qualifikationsrepertoire im Sinne einer Routinisierung (Übungs- bzw. Erfahrungseffekte) perfektioniert oder im Sinne einer Qualifizierung (Entfaltung, Diversifikation, Vertiefung usw.) erweitert werden. Der Prozeß der Aufgabenerfüllung kann allerdings auch mit einer Entrountinisierung oder mit einer Dequalifizierung („deskilling“) einhergehen. Zum anderen ist Rollenspezialisierung oft gekoppelt mit hoher Aufgabenstandardisierung und induziert damit eine graduelle Abnahme der Aufgabenspezialisierung.

Literatur

- Campbell, D. J.: Task Complexity: A Review and Analysis. In: AMR, 13. Jg., 1988, S. 40–52.
- Chrisman, J. J./Hofer, Ch. W./Boulton, W. R.: Toward a System for Classifying Business Strategies. In: AMR, 13. Jg., 1988, S. 413–428.
- Dittenhofer, J.: Differenzierung und Integration Frankfurt a.M. – Bern – New York 1985.
- Griffin, R. W.: Toward an Integrated Theory of Task Design. In: Research in Organizational Behavior, Bd. 9, hrsg. v. Cummings, L. L./Staw, B. M., Greenwich, Conn. – London 1987, S. 79–120.
- Hackman, J. R./Oldham, G. R.: Work Redesign Reading, Mass 1980.
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich P.: Organisationslehre 1 3 A., Bern – Stuttgart 1981.
- Jones, G. R.: Task Visibility, Free Riding, and Shirking: Explaining the Effect of Structure and Technology on Employee Behavior. In: AMR, 9. Jg., 1984, S. 684–695.
- Jung, R. H.: Mikroorganisation. Bern – Stuttgart 1985.
- Kern, H./Schumann, M.: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion 2. A., München 1985.
- Kieser, A./Kubicek, H.: Organisation. 2. A., Berlin – New York 1983.
- Kubicek, H./Welter, G.: Messung der Organisationsstruktur Stuttgart 1985.
- Kurke, L. B./Aldrich, H. E.: Mintzberg Was Right! A Replication and Extension of the „Nature of Managerial Work“. In: MS, 29. Jg., 1983, S. 975–984.

- McCormick, E. J.*: Job and Task Analysis. In: Handbook of Industrial and Organizational Psychology, hrsg. v. *Dunnette, M. D.*, Chicago 1976, S. 651-696.
- McKelvey, B.*: Organizational Systematics Taxonomy, Evolution, Classification, Berkeley, Cal. u a. 1982.
- Mills, P. K.*: Self-Management: Its Control and Relationship to other Organizational Properties. In: AMR, 8 Jg., 1983, S. 445-453.
- Mintzberg, H.*: The Structuring of Organisations. Englewood Cliffs, N. J. 1979.
- Osterloh, M.*: Handlungsspielraume und Informationsverarbeitung. Bern - Stuttgart - Wien 1983
- Pfeffer, J./Cohen, Y.*: Determinants of Internal Labor Markets in Organizations. In: ASQ, 29. Jg., 1984, S. 550-572.
- Ranson, St./Hinings, B./Greenwood, R.*: The Structuring of Organizational Structures. In: ASQ, 25. Jg., 1980, S. 1-17.
- Roos, L. L./Starke, F. A.*: Organizational Roles. In: Handbook of Organizational Design. Bd. 1, hrsg. v. *Nystrom, P. C./Starbuck, W. H.*, Oxford 1981, S. 290-308.
- Staeble, W. H.*: Management, 4. A., Munchen 1989.
- Staerke, R./Dörler, K./Draeger, U.*: Aufgaben und Rollen der Organisation im Management. Bern - Stuttgart 1985
- Thom, N./Brörlingen, B.*: Berufsbild des Organisators. Stuttgart 1982.