

Vierter Teil. Gestaltung des Kompetenzsystems

In diesem Teil wird die Gestaltung des Kompetenzsystems für Krankenhäuser unter Beachtung der situativen Faktoren untersucht. In *Kapitel I* erfolgen zunächst einige grundlegende Überlegungen zum Phänomen der Arbeitsteilung in Unternehmungen und zu den drei Gestaltungsdimensionen. Hierauf aufbauend werden die Gestaltungsanforderungen in *Kapitel II* in der Koordinationsdimension, in *Kapitel III* in der Motivationsdimension und in *Kapitel IV* in der dynamischen Dimension erörtert.

I. Formen der Arbeitsteilung aus drei Gestaltungsdimensionen

Die Vorteile einer kooperativen Arbeitsteilung wurden von ADAM SMITH im Jahr 1776 in seinem ökonomische Hauptwerk „An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations“ in den Mittelpunkt der ökonomischen Theorie gerückt. Die arbeitsteilige Spezialisierung der Akteure führt zu einer erhöhten Wirtschaftlichkeit:

„The greatest improvement in the productive powers of labour, and the greater part of the skill, dexterity, and judgment with which it is any where directed, or applied, seem to have been the effects of the division of labour.“¹

Die Arbeitsteilung kann sowohl auf gesamtwirtschaftlicher Ebene als auch innerhalb einer Unternehmung als bestimmendes Systemmerkmal angesehen werden. Unterschiedlichste Formen der Arbeitsteilung können institutionalisiert werden, deren Analyse und Bewertung aufgrund der Komplexität sozialer Systeme eine umfassende Gestaltungsheuristik voraussetzt.

Zur Analyse der Organisationsproblematik des Kompetenzsystems erfolgt auf einer allgemeinen Ebene eine gedankliche Trennung zwischen einer statischen und dynamischen Perspektive. Während die statische Perspektive von einer gegebenen Unternehmungsaufgabe ausgeht, ist die dynamische Perspektive auf die Erschließung zukünftiger Handlungspotenziale gerichtet.²

Bei der statischen Perspektive lassen die Koordinations- und die Motivationsdimension unterscheiden.

Die Koordinationsdimension basiert auf den sachlich-logischen Zusammenhängen der Unternehmungsaufgabe. Ausgehend von der Gesamtaufgabe werden im Zuge des Dekompositionsprozesses über Strukturierungs- und Segmentierungsmaßnahmen die Teilaufgaben abgeleitet und ergänzende Maßnahmen des Schnittstellenmanagements institutionalisiert. Über die Festlegung der Entscheidungskompetenzen der Einheiten und die Maßnahmen des Schnittstellenmanagements wird eine zielkonforme Aufgabenerfüllung sichergestellt. Von der Berücksichtigung individueller Einstellungs- und Verhaltensmerkmale der Mitarbeiter wird weitgehend abgesehen. Der methodische Stand der entscheidungsorientierten Organisationstheorie erlaubt die Ableitung von Effizienzkriterien, die als Grundlage der Bewertung alternativer Kompetenzsysteme dienen.

¹ SMITH (Wealth) 1937, S. 1.

² Siehe auch Ausführungen auf S. 11 und S. 95 f.