

**Fünfter Teil. Strategieorientierte Bewertung alternativer
Kompetenzsysteme**

In diesem Teil der Arbeit werden alternative Kompetenzsysteme mit Hilfe der entwickelten Strategietypologie beurteilt. Im *ersten Kapitel* wird die strategieorientierte Gestaltungsheuristik dargestellt, nach der sich insbesondere die Gewichtung der Effizienzkriterien in Abhängigkeit der verfolgten Wettbewerbsstrategie richtet. Gegenstand des *zweiten Kapitels* ist die Bewertung alternativer Bereichsstrukturen anhand der Effizienzkriterien in der Koordinationsdimension sowie der Beurteilungskriterien in der Motivationsdimension. Der Zusammenhang zur Wettbewerbsstrategie wird herausgearbeitet. Ergänzend werden im *dritten Kapitel* auf der Basis des Konzeptes der Teilfunktionsorganisation modulare Strukturen im Krankenhaus analysiert.

I. Strategieorientierte Gestaltungsheuristik

In diesem Kapitel wird die strategieorientierte Gestaltungsheuristik erörtert, nach der sich die Gestaltung des Kompetenzsystems richtet. Im Mittelpunkt der Analyse stehen strategiekonforme Gestaltungsaussagen zum Kompetenzsystem in der Koordinationsdimension. Aufbauend auf der Darstellung der Konzeption der Gestaltungsheuristik in *Abschnitt 1* wird in *Abschnitt 2* die Wertschöpfung im Krankenhaus einer näheren Analyse unterzogen. In *Abschnitt 3* werden die einzelnen Teilaufgaben sowie die bestehenden Beziehungen zwischen den Teilaufgaben analysiert. Die Gewichtung der Effizienzkriterien in Abhängigkeit von der Wettbewerbsstrategie folgt in *Abschnitt 4*. In *Abschnitt 5* werden die Überlegungen zusammengefasst.

1. Konzeption der Gestaltungsheuristik

Gegenstand dieses Abschnittes ist der Zusammenhang zwischen der verfolgten Wettbewerbsstrategie und dem Kompetenzsystem. Angenommen wird, dass die Wettbewerbsstrategie die relative Vorteilhaftigkeit organisatorischer Lösungen bestimmt. Die Gestaltungsheuristik konzentriert sich auf die koordinationsbezogenen Anforderungen.¹

Im zweiten Teil wurden aufbauend auf der Unterscheidung der internen Strategiedimension (Kosten-, Qualitäts- und Serviceorientierung) und der externen Dimension (Orientierung an Standard- und Individualleistungen) folgende Strategietypen abgeleitet: Kosten- und Qualitätsorientierung bei Standardleistungen sowie Serviceorientierung bei Individualleistungen.² Die einzelnen Wettbewerbstypen akzentuieren jeweils unterschiedliche Erfolgspotenziale, die sich ein Krankenhaus zur Sicherung eines langfristigen Wettbewerbsvorteils unter Beachtung des internen Ressourcenpotenzials und der externen Marktbedingungen erschließen kann.

¹ Die Gestaltungsanforderungen in der Motivationsdimension werden somit nicht vor dem Hintergrund der Wettbewerbsstrategie reflektiert. Diese Einschränkung erfolgt aus Gründen der Komplexitätsreduktion und vor dem Hintergrund der geringen empirischen Absicherung des Zusammenhangs zwischen der Wettbewerbsstrategie und den Gestaltungsanforderungen in der Motivationsdimension.

² Zur Entwicklung der Strategietypologie siehe vorangegangene Ausführungen auf S. 69 ff.