

III. Sicherung der Kompetenz-Inhalte	231
1. Formale Kompetenz-Sicherung	231
a) Arten schriftlicher Kompetenzformulierungen	231
b) Schwierigkeiten schriftlicher Kompetenzdarstellungen	235
2. Ergänzende Sicherungsmaßnahmen	238
a) Indoktrination	239
b) Sanktionen	241
c) Anerkennung der Aufgabenerfüllung	243
Literaturverzeichnis	247

A. Instanz und Instanzenbildung

I. Das Wesen betrieblicher Instanzen

Die Instanz ist — nach einhelliger Auffassung der einschlägigen Organisationsliteratur, soweit sie sich dazu äußert¹ — eine Organisationsstelle besonderer Art. Zunächst bestimmen also allgemein die Kriterien der organisatorischen Stelle² auch das Wesen betrieblicher Instanzen.

1. Bestimmungskriterien organisatorischer Einheiten

Jede Organisationseinheit ist wesentlich dadurch gekennzeichnet, daß sie *zweckorientierte Aufgaben* beinhaltet. Organisatorische Einheiten können geradezu als „Aufgabenbereiche“ angesprochen werden³. Die möglichen Verschiedenheiten in der Zusammensetzung eines solchen Aufgabenbereichs⁴ spielen dabei zunächst eine sekundäre Rolle. Ent-

¹ Die Behandlung der Instanz ist in der Organisationsliteratur keineswegs selbstverständlich. Selbst im Organisations-Lexikon fehlt das Stichwort „Instanz“. Vgl. Organisations-Lexikon, herausgegeben von Walter le Coutre, bearbeitet von Walter Thoms, Berlin 1930.

² Der Stellenbegriff wird in der Organisationsliteratur häufig gebraucht und mehr oder weniger eingehend definiert. Vgl. dazu u. a.: Schramm, Walter, Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation, Berlin — Leipzig 1936, S. 82; Mand, J., Betriebsorganisation, Wiesbaden 1950, S. 46; Ulrich, Hans, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949, S. 114; Nordsieck, Fritz, Rationalisierung der Betriebsorganisation, Stuttgart 1955, S. 126; Kloidt, Heinrich, Organisatorische Betriebsgliederung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Aufl., Bd. I, Stuttgart 1956, Sp. 790 ff.; Mellerowicz, Konrad, Betriebswirtschaftslehre der Industrie, 3. Aufl., 1. Bd., Freiburg/Brsg. 1958, S. 321 ff.; Kosiol, Erich, Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung, Berlin 1959, S. 26 ff.; ders., Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 89 ff.; Gutenberg, Erich, Unternehmensführung, Wiesbaden 1962, S. 101 ff.; Böhrs, Hermann, Organisation des Industriebetriebes, Wiesbaden 1963, S. 108 f.

³ Meier beispielsweise spricht vorzugsweise von „Aufgabenbereichen“ in einem Umfang und in einer Art, die zu erkennen gibt, daß er darunter schlechthin organisatorische Einheiten versteht. Die folgenden Überlegungen werden zeigen, daß damit aber nur eine Seite der Organisationseinheit angesprochen ist. Dasselbe gilt, wenn Meier „organisatorische Einheiten“ synonym mit „personellen Verantwortungsbereichen“ gebraucht. Vgl. Meier, Albert, Rationelle Führung und Leitung in der Unternehmung, Stuttgart 1957, S. 68.

⁴ Die zahllosen Variationsmöglichkeiten sind treffend systematisiert bei Acker, Heinrich, Die organisatorische Stellengliederung im Betrieb, Wiesbaden 1956, S. 76 f.

scheidend ist die Aussage, daß Aufgabenstellungen zum Wesensgehalt organisatorischer Einheiten zählen. Zumeist wird eine Organisationseinheit nicht nur eine einzige, in sich einheitlich zu verrichtende Aufgabe umfassen; insofern kann man die organisatorische Einheit als eine Aufgabenverbindung, als ein *Kombinat* einzelner Aufgaben kennzeichnen. Unter dieser Voraussetzung ist die Organisationseinheit Ausdruck einer Zuordnung von Teilaufgaben⁵. Ebenso wie sich die Gesamtaufgabe vieler betrieblicher Organisationseinheiten aus Teilaufgaben konstituiert, ist der Aufgabenbereich der allermeisten betrieblichen Organisationseinheiten selbst wieder Teilaufgabe. Lediglich für jenen Fall, daß der Betrieb bzw. die Unternehmung insgesamt als eine organisatorische Einheit verstanden wird, decken sich die zusammengefaßten Teilaufgaben mit der Gesamtaufgabe, ohne daß letztere eine betriebliche Teilaufgabe manifestiert. Sieht man aber die Organisationseinheit Betrieb in ihrer Einordnung in Wirtschaft und Gesellschaft, so erweist sich die Gesamtaufgabe der betrieblichen Organisationseinheit erneut als Teilaufgabe. In einem ersten Aspekt zeigt sich also die organisatorische Einheit für den Regelfall als ein Aufgabenbereich aus Teilaufgaben, der selbst eine auf einen übergeordneten Zweck⁶ orientierte Teilaufgabe bildet.

Die Orientierung an übergeordneten Zwecken einerseits und der Umstand andererseits, daß betriebliche Stellen zumeist Teile einer über die Organisationseinheit hinausragenden Gesamtaufgabe erfüllen, bedingen ein weiteres Charakteristikum. Von organisatorischen Einheiten kann man erst dann sprechen, wenn ihr Aufgabeninhalt gegenüber anderen Stellen sinnvoll abgegrenzt und mit den übrigen Stellen auf das gemeinsame Ziel hin koordiniert ist. Erst bei Erfüllung dieser Bedingungen kann man die Stellen als „Gliederungselemente in der Organisation eines Unternehmens“ ansprechen⁷. Die Ausprägung des *Gliedcharakters* organisatorischer Einheiten ist konstitutives Merkmal. Inwieweit diese Abgrenzung des Aufgabenbereichs der einzelnen Stelle und ihre Koordination mit anderen Stellen selbst dem organisierenden Gestalten unterworfen ist, wird später zu untersuchen sein. Bereits hier sind aber Be-

⁵ In seiner Terminologie drückt diesen Tatbestand *Nordsieck* mit der Bezeichnung „Funktionsgesamt“ aus, das für ihn eines der Definitionsmerkmale der „Stelle“ darstellt. Aus verschiedenen Überlegungen scheint uns die Unterscheidung *Nordsiecks* zwischen Aufgaben und Funktionen für die hier anzustellenden Überlegungen keinen besonderen Erkenntniswert zu besitzen, so daß sie zumindest hier keiner besonderen Beachtung bedarf. Vgl. *Nordsieck*, Fritz, Rationalisierung der Betriebsorganisation, a. a. O., S. 126.

⁶ Die Abhängigkeit der organisatorischen Einheiten von übergeordneten Zwecksetzungen macht die von *Schmalenbach* bevorzugte Bezeichnung „Dienststelle“ deutlich, die u. a. auch von *Kosiol* verwendet wird. Vgl. *Schmalenbach*, Eugen, Über Dienststellengliederung im Betrieb, a. a. O., S. 21 ff.; *Kosiol*, Erich, Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung, a. a. O., S. 26.

⁷ Wirtschafts-Lexikon, 2. Bd., 6. Aufl., Wiesbaden 1965, Sp. 1211.

denken anzudeuten, wenn *Stümpfle*⁸ meint: „Die Aufgaben und die Zuständigkeiten, die Arbeits- und Verantwortungsbereiche der einzelnen Org-Stellen sind *aus der Selbstverständlichkeit der Natur der Dinge heraus* abgegrenzt“ (Hervorhebung vom Verf.). Eine solche „Selbstverständlichkeit der Natur der Dinge“ mag bis zu einem gewissen Grad vorliegen; sie ist aber nach unserer Ansicht kaum einmal so eindeutig und so zwingend, daß Wahl und Gestaltungsmöglichkeiten bei der Bildung von organisatorischen Einheiten ausgeschlossen sind. Solange sie bestehen, erfordert aber das Wesen der Organisationseinheiten eine Abgrenzung und Koordination ihrer Aufgabenbereiche zur Verwirklichung ihres Gliedcharakters.

Abgrenzung und Einordnung organisatorischer Stellen verlangen ein ergänzendes Merkmal, wenn das Wesen betrieblicher Organisationseinheiten voll charakterisiert werden soll. Beide Kennzeichen treffen auch für betriebliche Verrechnungsbereiche, beispielsweise für Kostenstellen, uneingeschränkt zu. Auch bei der Bildung von Kostenstellen geht es darum, den Binnenbereich eines solchen Verrechnungsbereiches auf den übergeordneten Rechnungszweck auszurichten und mit möglichen anderen Kostenstellen abzustimmen. Dennoch hat bereits *Walb*⁹ einen Unterschied zwischen verschiedenen Arten der Stellenbildung (bei ihm: Abteilungsbildung) angedeutet: „Unter der konkreten Gliederung ist die räumliche oder verwaltungsmäßige, unter der abstrakten die nur rechnungsmäßige Zusammenfassung von Arbeitsvorgängen zu verstehen (rechnerische Abteilungen, Kostenstellen).“ Jene organisatorischen Einheiten also, die nicht nur Verrechnungszwecken dienen, erfordern die *Konkretisierung* der sicherlich auch hier zunächst abstrakten Aufgabenabgrenzung und -koordination. Dabei genügt es nicht, die Organisationseinheit in dem Sinne erkennbar und wahrnehmbar zu machen, wie etwa ein Kostenstellen-Verzeichnis und eine Kostenstellenbeschreibung die gedanklich konstruierten Abrechnungsbereiche erfaßbar machen. Stellenplan und Stellenbeschreibungen tragen zwar ebenfalls zur Konkretisierung organisatorischer Einheiten bei, überwinden aber als technische Hilfsmittel den bislang abstrakten Charakter der abgegrenzten und koordinierten Aufgabenbereiche nicht entscheidend.

Ihre Konkretisierung erfahren organisatorische Einheiten, soweit sie nicht bloße Abrechnungsbereiche sind, durch ihre Beziehung zwischen Aufgabenbereich und *Aufgabenträger*. Der hier zu verwendende Stellenbegriff schließt also neben den zugeordneten Aufgaben den für die Aufgabenerledigung einzusetzenden Träger ein. Diese Bezogenheit der

⁸ *Stümpfle*, Otto, Die Grundsätze der betrieblichen Organisation, Berlin 1950, S. 11.

⁹ *Walb*, Ernst, Kaufmännische Betriebswirtschaftslehre, Leipzig 1938, S. 23.

Stellenaufgaben auf den Aufgabenträger kommt bei *Nordsieck*¹⁰ deutlich zum Ausdruck, wenn er die organisatorische Stelle als „Funktionsgesamt eines Funktionsträgers“ bezeichnet. Die konkrete Natur organisatorischer Einheiten liegt also nicht in räumlichen und örtlichen Tatbeständen begründet¹¹, obwohl die betriebliche Praxis gerne Organisationseinheiten mit solchen Bezeichnungen versieht (Saal 1, Hinteres Lager, Westliche Pfortnerei u. ä.) und obwohl der Raum eine Reihe von Bedingungen für die Stellenbildung liefern kann, worauf die Organisationsliteratur bisher wenig Rücksicht nimmt und womit wir uns später näher beschäftigen müssen.

Ohne Einbeziehung des Aufgabenträgers kann also das Wesen organisatorischer Einheiten im Betrieb nicht erklärt werden. In den Bezeichnungen, die die betriebliche Praxis für konkrete Stellen verwendet, scheinen unterschiedliche Aufgabenträger auf, wenn beispielsweise organisatorische Einheiten als „Maschinensaal“, als „Hollerithabteilung“, als „Ofenabteilung“ usw., andere Stellen als „Sekretariat des Kfm. Vorstands“, als „Meisterei Schmidt“, als „Assistent des Personalleiters“ usw. benannt werden. Im einen Fall deuten die Kennzeichnungen technische Einrichtungen, im anderen Fall bestimmte Personen (oder Abhängigkeiten von Betriebspersonen) als Aufgabenträger an. Beide Bezeichnungsarten können irritieren.

Obwohl eine technische Einrichtung eine unerläßliche Bedingung für die Erfüllung der einer Stelle übertragenen Aufgaben abgeben kann (und dann oft neben ihrem bedeutenden Investitionswert dazu führt, daß die Stelle nach ihr bezeichnet wird), ist in ihr nicht der eigentliche Aufgabenträger zu sehen¹². Organisatorische Einheiten werden letztlich dazu geschaffen, die Erfüllung der auf sie verteilten Aufgaben zu sichern. Die eigentliche Sicherung der Aufgabenerfüllung liegt aber in der Verantwortung des Aufgabenträgers. Auch der geringste Verantwortungsbereich im Betrieb kann nur durch einen *persönlichen* Aufgabenträger

¹⁰ *Nordsieck*, Fritz, Rationalisierung der Betriebsorganisation, a. a. O., S. 126.

¹¹ Ebenfalls *Nordsieck* und andere Autoren haben eindringlich darauf hingewiesen, daß die Stelle „selbstverständlich nicht an einen Ort und Raum gebunden zu sein“ braucht und welche Verwirrung eine Verwechslung der Begriffe Stelle und Arbeitsort stiften kann. Vgl. *Nordsieck*, Fritz, a. a. O., S. 127; ferner u. a. *Mellerowicz*, Konrad, a. a. O., S. 323; *Kosiol*, Erich, Organisation der Unternehmung, a. a. O., S. 90 f.

¹² Beim Begriff der „Arbeitsstelle“, wie er von *Mathieu-Lehmann* verwendet wird, dominiert das technische Produktionsmittel absolut. Deshalb weicht dieser Stellenbegriff mit seiner ausschließlich technischen Determinante auch von dem hier herauszuarbeitenden organisatorischen Gehalt in verschiedener Hinsicht entscheidend ab. Einen stärkeren Bezug zu dem hier verwendeten organisatorischen Stellenbegriff besitzt der von *Mathieu-Lehmann* gebrauchte Begriff „Arbeitsplatz“. Seine Orientierung am Aufgabenträger bedarf später noch einer eingehenden Betrachtung. Vgl. *Mathieu*, Joseph und *Lehmann*, Siegfried, Eigenarten der industriellen Mehrstellenarbeit, Köln und Opladen 1963, S. 9.

wahrgenommen werden. Werden demnach Stellen nach der vorherrschenden technischen Einrichtung benannt, so scheint ein Hilfsmittel zur Aufgabenerfüllung, nicht aber der verantwortliche Aufgabenträger in dieser Bezeichnung auf¹³.

Die andere Kennzeichnungsart organisatorischer Einheiten in der betrieblichen Praxis verwendet den Eigennamen des jeweiligen Aufgabenträgers. Die Stellenbezeichnung ist also unmittelbar mit einer ganz bestimmten menschlichen Person verbunden. Damit wird zwar die Verantwortlichkeit dieses betreffenden Aufgabenträgers für die Stelle stark in den Vordergrund gestellt; andererseits aber wirft diese Bezeichnung im Hinblick auf den Versuch, das Wesen betrieblicher Stellen zu bestimmen, die Frage auf, ob und inwieweit eine Organisationseinheit ein ganz bestimmtes Individuum als Aufgabenträger beansprucht.

Zunächst ist festzuhalten, daß keineswegs jede Stelle nur eine einzige Person als Aufgabenträger erfordert. Der für eine organisatorische Einheit benötigte Aufgabenträger kann das Arbeitspotential *mehrerer Personen* beanspruchen¹⁴; ebenso besteht die Möglichkeit, daß das Arbeitspotential einer Person den Aufgabenbereich einer Stelle übersteigt. Entweder übt diese eine Person dann die Aufgabenbereiche zweier oder mehrerer Stellen aus oder ihr Arbeitspotential wird mit Teilzeitarbeit (part time job) an das Erfordernis dieser Stelle angepaßt¹⁵.

Wesentlicher aber erscheint in diesem Zusammenhang die Feststellung, daß organisatorische Einheiten ohne Kenntnis des zukünftigen Stelleninhabers geschaffen und erst später durch diesen ganz bestimmten Aufgabenträger besetzt oder in weiterer Zukunft bei Freiwerden der Stelle durch einen anderen individuellen Inhaber übernommen werden. Inwieweit es sich empfiehlt, bestimmte Stellen ohne Kenntnis des spezifischen Aufgabenträgers einzurichten, muß uns bei der Frage nach der Instanzenbildung besonders beschäftigen.

Spricht man aber allgemein von organisatorischen Einheiten, so kann als wesentliches Kennzeichen nicht der Bezug des Aufgabenbereichs einer Stelle zu einem ganz bestimmten Individuum herausgestellt werden. Wesentlich für den Aufgabenbereich einer Stelle ist also die *Übernehmbarkeit durch einen menschlichen Aufgabenträger*. Kann eine Stelle nicht von einem persönlichen Aufgabenträger übernommen wer-

¹³ Unter erzieherischem Aspekt stellt sich die Frage, ob eine so geartete Stellenbezeichnung nicht einen Einfluß auf die Verantwortungsbereitschaft des Stelleninhabers ausübt.

¹⁴ Vgl. dazu Klöidt, Heinrich, a. a. O., Sp. 791.

¹⁵ Diese dritte Art der „Potentialanpassung“ gibt das Wirtschafts-Lexikon nicht zu erkennen, wenn es lediglich die beiden anderen Möglichkeiten anspricht: „Besetzung der einzelnen Stellen je nach dem Umfang ihrer Aufgaben mit einer oder mehreren Personen, auch mehrerer Stellen durch eine Person.“ Vgl. Wirtschafts-Lexikon, 2. Bd., a. a. O., Sp. 1212.