

# **Digitales Brandenburg**

**hosted by Universitätsbibliothek Potsdam**

## **Der institutionalisierte Konflikt in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen ökonomischer soziotechnischer Systeme**

**Wagner, Dieter**

**1978**

**urn:nbn:de:kobv:517-vlib-4654**

**DER INSTITUTIONALISIERTE KONFLIKT  
IN MEHRDIMENSIONALEN ORGANI-  
SATIONSSTRUKTUREN ÖKONOMISCHER  
SOZIOTECHNISCHER SYSTEME**

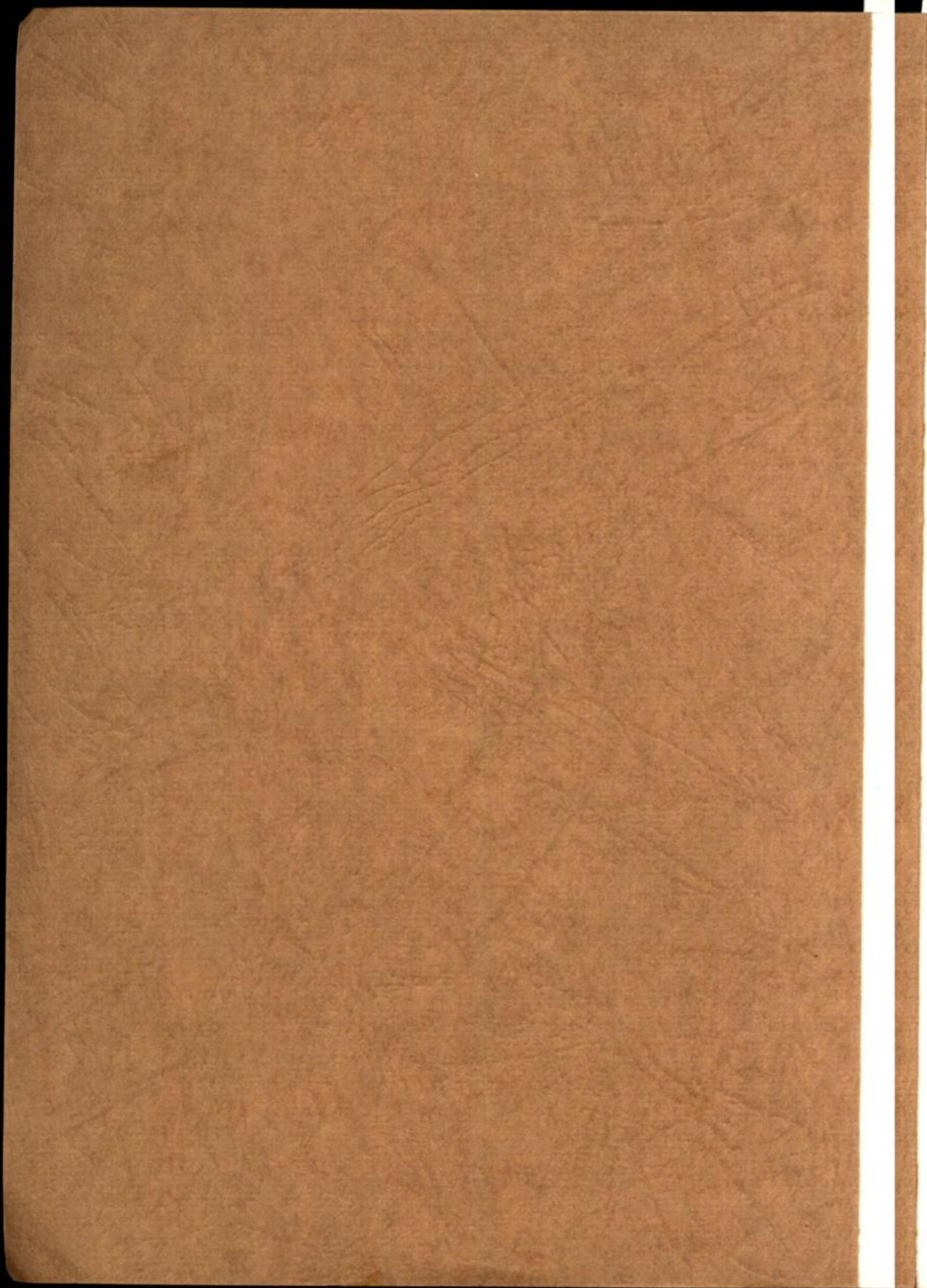
*Dissertation*

*dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaft  
der Justus Liebig-Universität Gießen  
zur Erlangung des Grades eines Doktors  
der Wirtschaftswissenschaft (Dr. rer. pol.)*

*vorgelegt von*

*Dipl.-Ökonom Dieter Wagner  
aus Frankfurt (Main)*

*Gießen 1978*



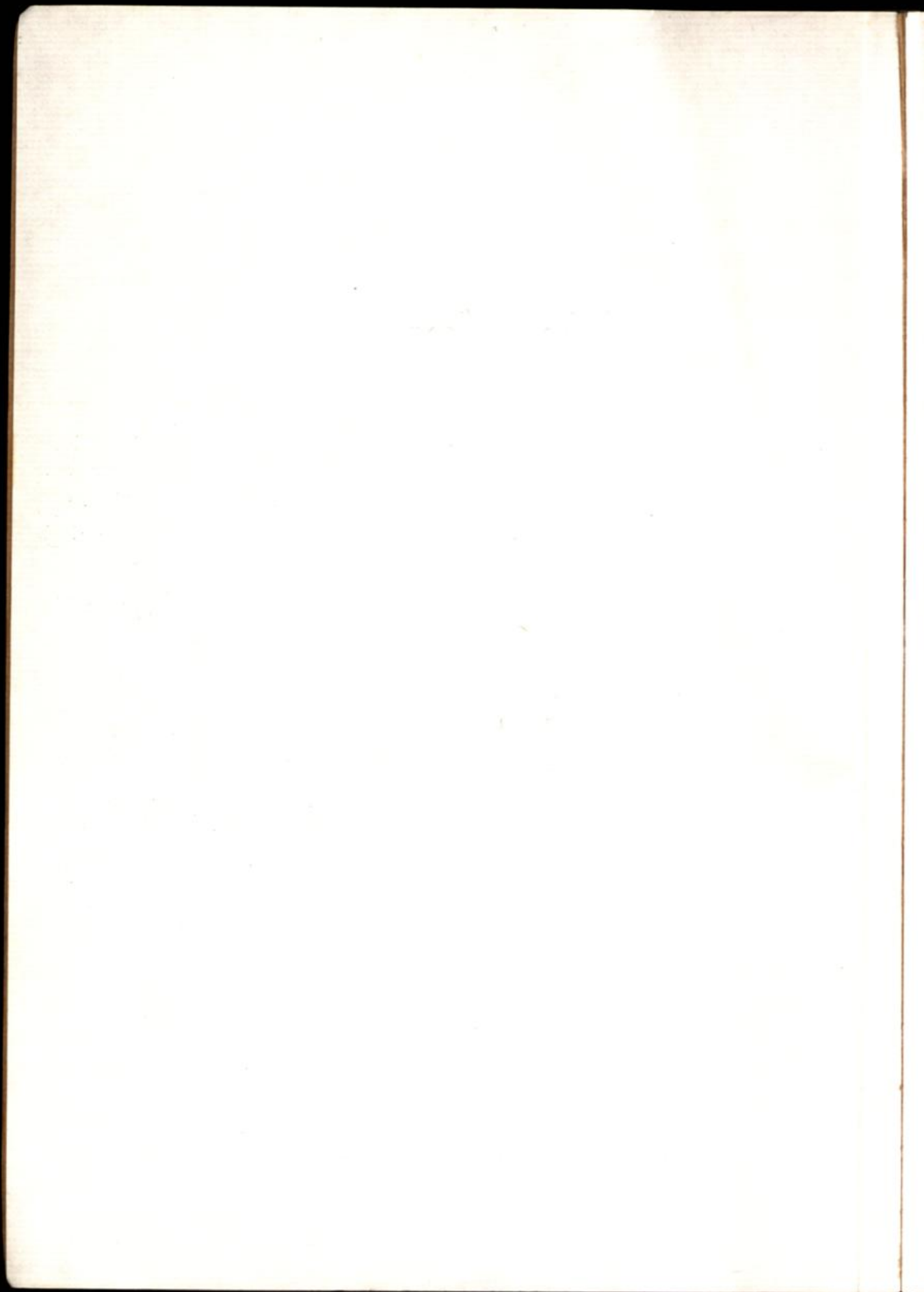
Meinen

lieben

Erben

23. 3. 79

Dieter



**DER INSTITUTIONALISIERTE KONFLIKT  
IN MEHRDIMENSIONALEN ORGANI-  
SATIONSSTRUKTUREN ÖKONOMISCHER  
SOZIOTECHNISCHER SYSTEME**

*Dissertation  
dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaft  
der Justus Liebig-Universität Gießen  
zur Erlangung des Grades eines Doktors  
der Wirtschaftswissenschaft (Dr. rer. pol.)*

*vorgelegt von  
Dipl.-Ökonom Dieter Wagner  
aus Frankfurt (Main)*

*Gießen 1978*

*Tag der Promotion: 21. Dezember 1978*

*Referent: Prof. Dr. Knut Bleicher*

*Koreferent: Prof. Dr. Ehrenfried Pausenberger*

# I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

	<i>Seite</i>
A. <i>Grundlegung</i> .....	1
I. <i>Problemstellung und Vorgehensweise</i> .....	1
II. <i>Die Universalität des Konfliktphänomens       als Grundlage einer allgemeinen       Konflikttheorie</i> .....	15
III. <i>Theoretische Ansatzpunkte für die       Untersuchung von Konflikten in der       Unternehmung</i> .....	19
a) <i>Systemtheoretische Grundlagen</i> .....	22
1. <i>Zur Integrationsfunktion der           Systemtheorie</i> .....	22
(a) <i>Konflikttheorie und               Systemtheorie</i> .....	22
(b) <i>Systemtheorie und               Betriebswirtschaftslehre</i> ....	25
2. <i>Das System Unternehmung als           Konfliktfeld</i> .....	29
(a) <i>Die Unternehmung als offenes               und dynamisches System:               Konflikte zwischen Unterneh-               mung und Umwelt</i> .....	29
(b) <i>Die Unternehmung als ziel-               orientiertes System: Ziel-               konflikte in der Unter-               nehmung</i> .....	30
(c) <i>Die Unternehmung als soziales               System: intra- und interper-               sonale Konflikte in der               Unternehmung</i> .....	31
(d) <i>Die Unternehmung als tech-               nisches System: technolo-               gische Konflikte in der               Unternehmung</i> .....	34
b) <i>Handlungstheoretische Grundlagen</i> ....	36
1. <i>Zur Integrationsfunktion der           Handlungstheorie</i> .....	36
(a) <i>Konflikttheorie und               Handlungstheorie</i> .....	38
(b) <i>Handlungstheorie und               Betriebswirtschaftslehre</i> ....	42



2. Der Handlungsprozeß als Konfliktfeld .....	44
(a) Planungskonflikte .....	44
(b) Implementationskonflikte ....	45
(c) Realisationskonflikte .....	46
(d) Kontrollkonflikte .....	47
IV. Elemente einer Theorie des Konflikts der Unternehmensorganisation .....	50
a) Die Unternehmensorganisation als originäre Konfliktsursache (Strukturaspekt) .....	55
1. Die Organisationselemente als Konfliktsursache .....	55
(a) Aufgabe .....	55
(b) Person .....	56
(c) Sachmittel .....	58
2. Die Organisationsbeziehungen als Konfliktsursache .....	59
(a) Verteilungsbeziehungen .....	59
(b) Arbeitsbeziehungen .....	60
b) Der koordinative Gestaltungszusammen- hang als derivative Konfliktsursache (Handlungsaspekt) .....	61
1. Das koordinative Gestaltungspro- blem als Konfliktsursache .....	61
(a) Phasentheoretische Einordnung	61
(b) Die Komplexität der Problem- stellung .....	62
2. Die koordinative Problemlösung als Konfliktsursache .....	63
(a) Problemlösungstechnik .....	63
(b) Handlungsspielraum bei der Problemlösung .....	64
c) Die Konfliktsituation zur Abbildung von Konfliktfeldern der Unterneh- mungsorganisation .....	66
1. Ursachen-Komponente .....	70
(a) Indikatoren des Struktur- aspekts .....	70
(b) Indikatoren des Handlungs- aspekts .....	79

	2. Wirkungs-Komponente .....	80
	(a) Formale Konflikt-Indikatoren	80
	(b) Indikatoren personalen Ver- haltens .....	81
	(c) Indikatoren des Systemver- haltens .....	83
V.	Überlegungen zu einer Konflikttheorie <u>mehrdimensionaler Organisationsstruk- turen</u> .....	85
	a) Allgemeine organisationsbedingte Konfliktursachen .....	85
	b) Durch mehrdimensionale Strukturen speziell bedingte Konfliktursachen	86
	1. Das organisatorische Gleichge- wicht zwischen den Konflikt- parteien (Kompetenzkonflikt) ...	86
	2. Der simultan-interaktive Hand- lungsprozeß der Konfliktpar- teien (Entscheidungskonflikt) ..	88
B.	Die organisatorische Systemanalyse zur Konkretisierung der Ursachen des insti- tutionalisierten Konflikts in <u>mehrdi- mensionalen Organisationsstrukturen</u> .....	90
	I. Grundlagen der Systemanalyse .....	90
	II. Generelle Systemanalyse mehrdimensio- naler Organisationsstrukturen .....	92
	a) Generelle Kontextanalyse .....	92
	1. Aufgabenbild .....	95
	2. Personenbild .....	96
	3. Sachmittelbild .....	97
	b) Generelle Netzanalyse .....	98
	1. Arten mehrdimensionaler Organi- sationsstrukturen .....	98
	(a) Mehrdimensionale Organisa- tionsformen .....	100
	(b) Mehrdimensionale Organisa- tionsmodelle .....	103
	2. Allgemeine Strukturmerkmale ....	104
	3. Konfliktbereiche in mehrdimen- sionalen Organisationsstrukturen	106

in Bild.  
Kupfer

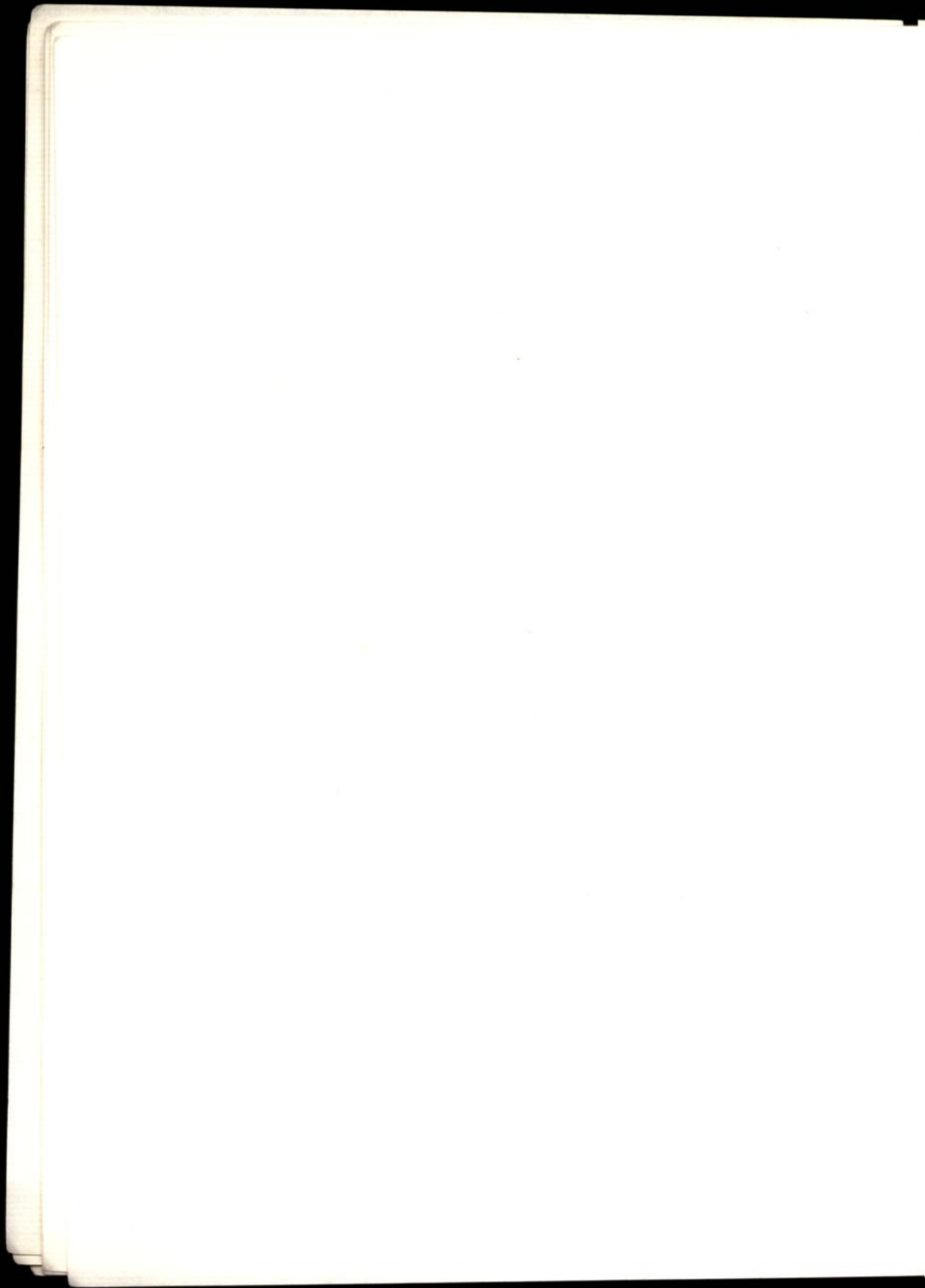
X

	Seite
III. Spezielle Systemanalyse mehrdimensionaler Organisationsstrukturen .....	109
a) Analyse mehrdimensionaler Organisationsformen .....	109
1. Strukturalternativen .....	109
(a) Ständige Organisationsformen	109
(1) Mehrdimensionale Organisationsformen im Ver- richtungsmo- dell .....	109
(2) Mehrdimensionale Organisationsformen im Objekt- modell .....	114
(3) Mehrdimensionale Organisationsformen im Regional- modell .....	116
(b) Befristete Organisationsformen .....	119
2. Konfliktbereiche .....	122
(a) Horizontale Konflikte .....	122
(b) Vertikale Konflikte .....	124
3. Konfliktursachen .....	125
(a) Allgemeine Konfliktursachen	125
(1) Strukturaspekt .....	125
(2) Handlungsaspekt .....	129
(b) Spezielle Konfliktursachen	129
(1) Kompetenzkonflikt .....	129
(2) Entscheidungskonflikt ..	131
b) Analyse mehrdimensionaler Organisationsmodelle .....	132
1. Strukturalternativen .....	132
(a) Matrixmodelle .....	133
(1) Die Verrichtung/Objekt- Matrix .....	136
(2) Die Verrichtung/Region- Matrix .....	139
(3) Die Objekt/Region- Matrix .....	139
(4) Kombinierte Matrix- modelle .....	140

(b) Tensormodelle .....	141
(1) Dreidimensionale Ten- sormodelle .....	141
(2) Vierdimensionale Ten- sormodelle .....	145
2. Konfliktbereiche .....	146
(a) Horizontale Konflikte .....	146
(b) Vertikale Konflikte .....	147
3. Konfliktursachen .....	149
(a) Allgemeine Konfliktursachen	149
(1) Strukturaspekt .....	149
(2) Handlungsaspekt .....	152
(b) Spezielle Konfliktursachen .	153
(1) Kompetenzkonflikt .....	153
(2) Entscheidungskonflikt ..	155
C. <del>Die Analyse von Konfliktsituationen in</del> <del>mehrdimensionalen Organisationsstrukturen .</del>	156
I. Grundlagen der Konfliktanalyse .....	156
a) Allgemeine Konfliktanalyse .....	156
b) Spezielle Konfliktanalyse .....	160
II. Allgemeine Analyse der Konflikt- situation .....	162
a) Primäranalyse .....	162
1. Wirkung des Strukturaspektes ...	162
(a) Organisatorische Elemente ..	162
(1) Aufgabenbild .....	162
(2) Personenbild .....	169
(b) Organisatorische Beziehungen	173
(1) Verteilungsbeziehungen .	173
(2) Arbeitsbeziehungen .....	177
2. Wirkung des Handlungsaspektes ..	179
(a) Problemstellung .....	179
(1) Problempphase .....	179
(2) Komplexitätsgrad .....	180
(b) Problemlösung .....	181
(1) Problemlösungstechnik ..	181
(2) Handlungsspielraum .....	182

	Seite
b) Sekundäranalyse .....	183
1. Personenbezogene Konflikt- Wirkung .....	185
2. Systembezogene Konfliktwirkung	193
III. Analyse des Kompetenzkonfliktes als spezielle Analyse der Konflikt- situation .....	199
a) Macht als allgemeine Kompetenz- grundlage .....	199
b) Machtdifferentiale zwischen den Konfliktparteien .....	206
1. Machtbereich .....	206
2. Machtstärke .....	211
3. Machtausdehnung .....	213
c) Wirkung des Kompetenzkonfliktes auf das Machtgleichgewicht zwischen den Konfliktparteien .....	214
IV. Analyse des Entscheidungskonfliktes als spezielle Analyse der Konflikt- situation .....	222
a) Hemmende und fördernde Aktivitäten im Handlungsprozeß .....	222
b) Aktivitäten der Konfliktparteien	224
1. Promotoren-Modell .....	225
2. Opponenten-Modell .....	226
3. Promotoren-/Opponenten-Modell	227
c) Wirkung des Entscheidungskonfliktes auf das Entscheidungsgleichgewicht zwischen den Konfliktparteien ....	229
V. Zusammenfassende Beurteilung der Wir- kungen des Institutionalisierten Kon- fliktes in mehrdimensionalen Organi- sationsstrukturen .....	231

D.	Die Handhabung des institutionalisierten Konflikts in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen .....	233
I.	Merkmale der Konflikthandhabung .....	233
	a) Sachliche Merkmale .....	234
	b) Zeitliche Merkmale .....	238
II.	Integrative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung	
	a) Elementbezogene Konflikthandhabung	241
	1. Aufgabenbild .....	241
	2. Personenbild .....	253
	b) Beziehungsbezogene Konflikthandhabung .....	256
	1. Verteilungsbeziehungen .....	256
	2. Arbeitsbeziehungen .....	270
	c) Systembezogene Konflikthandhabung	273
	1. Organisationsformen .....	273
	2. Organisationsmodelle .....	279
III.	Koordinative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung .....	285
	a) Handhabung des koordinativen Gestaltungszusammenhanges .....	285
	1. Handhabung der Problemstellung	285
	2. Handhabung der Problemlösung	289
	b) Institutionelle Ebene der koordinativen Konflikthandhabung ...	293
	1. Konfliktsituation und Führungsform .....	293
	2. Führungsformen in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen .....	295
	3. Führungsmodelle in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen .....	298
E.	Ergebnis und Ausblick .....	302
	Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen .....	308
	Abkürzungsverzeichnis .....	311
	Literaturverzeichnis .....	312



## A. Grundlegung

### I. Problemstellung und Vorgehensweise

Die Untersuchung des institutionalisierten Konflikts in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen erhält ihre Berechtigung vor dem Hintergrund tiefgreifender Strukturveränderungen in der Unternehmung. Unternehmungen in den westlichen Industriegesellschaften sind in immer stärkerem Maße in eine Umwelt eingebettet, welche durch eine zunehmende Komplexität und Dynamik gekennzeichnet ist<sup>1)</sup>.

Die Veränderung der relevanten Umwelt bewirkt, daß die Unternehmung auf extrasystemisch induzierte Wandlungsprozesse nicht nur in flexiblerer Form passiv-adaptiv reagieren muß, sondern, daß zusätzlich durch den Einsatz aktiv-adaptiver Verhaltensweisen eine Beeinflussung der relevanten Umwelt vorzunehmen ist, um durch die Erhaltung eines bestimmten Aktionsspielraums die

---

<sup>1)</sup> Die formalen Eigenschaften der relevanten Umwelt einer Unternehmung lassen sich grundsätzlich auf ihre Komplexität und Dynamik zurückführen. Differenzierte und detailliertere Überlegungen finden sich bei Kubicek/Thom (Umsystem) 3977 ff., Bleicher (Gestaltung) i.Dr., bzw. u.a. bei Basil/Cook (Management of Change) 4 ff., Emery/Trist (Causal Texture) 141 ff., Lawrence/Lorsch (Organization) 82, Thompson (Organizations) 27 und 159 ff., Kieser (Umwelt) 303.

Auf die organisatorischen Konsequenzen der Umwelteigenschaften ist zurückzukommen, wenn der allgemeine und der spezielle Kontext mehrdimensionaler Organisationsstrukturen zu analysieren ist. Hierzu vgl. Kap. B d.A.



langfristige Existenz der Unternehmung zu sichern.<sup>1)</sup> Das Erscheinungsbild der Unternehmung und ihrer Organisationsstruktur bleibt davon nicht unberührt: "Wesentliche Grundsätze der Organisationsgestaltung, die in der Vergangenheit formuliert und praktiziert wurden, müssen aufgegeben, verändert und durch neue Grundsätze ersetzt werden"<sup>2)</sup>. Dabei stellt sich die grundsätzliche Frage nach der Funktionsfähigkeit der auf Max Webers Bürokratiemodell<sup>3)</sup> zurückführbaren hierarchischen Organisationsstrukturen<sup>4)</sup>. Folgerichtig wird der Einsatz alternativer Organisationsstrukturen diskutiert. "Das System der Über- und Unterordnung weicht

---

1) vgl. Staerkle (Unternehmungsorganisation) 197, Basil/Cook (Management of Change) 83.

2) Galbraith (Industriegesellschaft) 17.

3) vgl. Weber (Wirtschaft) 124 ff., der die einzelnen Komponenten der von ihm als Idealtypus verstandenen bürokratischen Organisation aufzählt. Dabei ist die Ranghierarchie ein wichtiges Merkmal der bürokratischen Organisation. Weber spricht von dem Prinzip der Amtshierarchie, "d.h. die Ordnung fester Kontroll- und Aufsichtsbehörden für jede Behörde mit dem Recht der Berufung oder Beschwerde von den nachgeordneten an die vorgesetzten", wobei es "Behörden in diesem Sinn in großen Privatbetrieben, Parteien, Armeen und natürlich genau wie in "Staat" und "Kirche" (gibt)": Weber (Wirtschaft) 125.

4) Z.B. ist Witte (Innovationsentscheidungen) 10 in diesem Zusammenhang der Ansicht, daß "unter den heutigen sozialen und ökonomischen Bedingungen ... eine hierarchische Organisationsform nicht mehr ausreicht, um Innovationen zu bewältigen". Hans Paul Bahrdt gilt schon lange als ein Kritiker ranghierarchisch-bürokratischer Strukturen. Vgl. Bahrdt (Industriebürokratie) 28-36, ders. (Hierarchie) 127 ff., aber auch Bennis (Changing Organizations) 6, Häusler (Hierarchie) 335, Mayntz (Bürokratie) 1063 f., Pausenberger (Weiterentwicklung) 203-208 faßt die Kritik am hierarchischen Prinzip wie folgt zusammen:  
1. Hierarchische Systeme neigen zu Starrheit und Innovationsfeindlichkeit, 2. Jeder Beschäftigte neigt dazu, bis zu seiner Stufe der Inkompetenz aufzusteigen, 3. Hierarchische Entscheidungsprozesse sind nicht optimal organisiert, 4. Hierarchie etabliert inhumane Herrschaftsverhältnisse.

zunehmend einem integrierenden horizontalen Kooperationsgefüge, das durch die Festlegung von Reihenfolgen, Zeitdauer, Terminen, Arbeitswegen und Arbeitsorten gesichert wird. Die Disziplinierung - früher eine Hauptaufgabe der Hierarchie - wird im Zuge dieser Entwicklung zu einem beinahe selbstverständlichen Nebenergebnis strenger Prozeßbindung<sup>1)</sup>.

Die Kritik an tradierten Organisationskonzeptionen darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß auf bürokratische Strukturelemente, wie z.B. das Hierarchieprinzip nicht grundsätzlich verzichtet werden kann. "Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist bei dem gegenwärtigen Stand der Erkenntnis festzustellen, daß das Hierarchieprinzip eine unverzichtbare Voraussetzung für das Funktionieren komplexer, zielgerichteter Sozialsysteme ist"<sup>2)</sup>. Etwa, wenn gleichförmige, repetitive Aufgaben dominieren<sup>3)</sup> und in bestimmten Phasen

---

1) Grün (Hierarchie) 681.  
Vgl. auch Argyris (Today's Problems) 62,  
Argyris (Manager von morgen) 250,  
Bennis (Changing Organizations) 12,  
Biller (Knowledge) 37,  
Bernhard (Tagungsbericht) 95 f.,  
Forester (Corporate Design) 76 ff.,  
Fuchs (Hierarchie) 9 ff.,  
Ignizio/Shannon (Organization structures) 4 ff.,  
Landwehrmann (Verwaltung) 55 ff.  
Hinzu kommen Vorschläge nach verstärkter Delegation  
von Funktion und Verantwortung: vgl. Mellerowicz  
(Unternehmensführung) 430.

2) Pausenberger (Weiterentwicklung) 207.

3) vgl. Bleicher (Perspektiven) 114.

des Handlungsprozesses, etwa bei der Willensdurchsetzung<sup>1)</sup>, sind bürokratische Regelungen mit dem Vorteil der Schnelligkeit und Eindeutigkeit nach wie vor sinnvoll.

Eine ausgewogene Diskussion bürokratischer Organisationsformen darf zudem die der Ranghierarchie inhärenten vertikalen Beziehungen nicht überbewerten. Nicht weniger von Bedeutung sind die horizontalen, lateralen<sup>2)</sup> Beziehungen, durch die eine Zusammenarbeit auf gleichen Ebenen über Abteilungsgrenzen hinweg erfolgt. Hierdurch können u.a. informale Freiheitsräume entstehen, die den Vorwurf der Rigidität und der Schwerfälligkeit bürokratischer Strukturen relativieren<sup>3)</sup>.

Die Untersuchung moderner, flexibler Organisationsstrukturen ist deshalb nur dann sinnvoll, wenn zugleich der Fragestellung nachgegangen wird, in welcher Weise die bewährten, bzw. zur Stabilisierung einer Bürokratieschwelle<sup>4)</sup> unbedingt erforderlichen Komponenten bürokratischer Strukturen beibehalten werden können.<sup>5)</sup>

---

1) Vgl. Bleicher (Perspektiven) 124.

2) Die Diskussion lateraler Beziehungen erfolgt schon relativ lange durch die Organisationssoziologie und die Bürokratieforschung. Vgl. Hartmann (Dimensionen) 297 ff., Landsberger (Horizontal Dimensions) 299 f., Walton (Conflict) 410-416, Walton/Dutton (Interdepartmental Conflict) 316 ff., Walton/Dutton/Cafferty (Context) 522 ff., Walton/Dutton/Fitch (Lateral Relationships) 445-465.

3) Vgl. Bennis (Changing Organizations) 6.

4) Zum Begriff der Bürokratieschwelle vgl. Bosetzky (Industrieverwaltung) 120-122, insb. 120.

5) Vgl. Bleicher (Organisationsformen) 55 ff. Bosetzky (Industrieverwaltung) 118-152, Burns/Stalker (Systeme) 147 ff., Pausenberger (Weiterentwicklung) 201 ff., Blau (Dynamik) 310 ff., Delbecq/Shull/Filey (Matrix Organization) 1, Grimes/Klein/Shull (Matrix Model) 9 ff., Shull/Judd (Matrix Organizations) 65 ff., Wild (Hierarchie) 45 ff.

Die wissenschaftliche Diskussion flexibler Organisationskonzeptionen im Rahmen der Ergänzung und Relativierung traditioneller Organisationsstrukturen erstreckt sich neben Überlegungen zur situationsadäquaten Anwendung von Führungsstilen<sup>1)</sup> auf teamorientierte Strukturierungskonzepte<sup>2)</sup>, z.B. auf Projektgruppen<sup>3)</sup>, und in einem relativ starken Ausmaß auf mehrdimensionale Organisationsstrukturen<sup>4)</sup>. Indem die dem Bürokratiemodell eigene sukzessive Zuordnung von Teilaufgaben nach jeweils einem unternehmungspolitischen Kriterium in noch zu beschreibenden Bereichen der Organisationspyramide zugunsten einer gleichgewichtigen, simultanen Verknüpfung von mindestens zwei unternehmungspolitischen Kriterien verändert wird<sup>5)</sup>, erfolgt prinzipiell eine Verflachung der Organisationsstruktur und damit eine wesentliche strukturelle Modifikation.

---

1) Vgl. aus dem Bereich der umfangreichen Führungsliteratur Bleicher/Meyer (Führung) passim, Zepf (Führungsstil) passim, Pausenberger (Führungsstile) 224-238, Bleicher (Führungsstile und Führungsformen), Meyer (Organisation und Führung), Seidel (Führungsform).

2) Ein Überblick hierzu findet sich bei Grochla (Unternehmungsorganisation) 214 ff.,

3) Vgl. z.B. Pausenberger (Weiterentwicklung) 209.

4) Vgl. hierzu die überblickhaften Darstellungen bei Schneider (Matrixorganisation) 13-22, Klaus (Projektmanagement-Systeme) 8-19, Brings (Organisationskonzeptionen) 37-60 und Kap. B d.A.

5) Zur Beschreibung mehrdimensionaler Organisationsstrukturen vgl. Kap. B d.A.

Veränderungen der Organisationsstruktur implizieren in diesem Zusammenhang, daß "eine einheitliche Konzeption der formalen Gestaltung von Organisations-, Planungs- und Informationssystemen zu einem integrierten Führungssystem vorliegen muß."<sup>1)</sup> Zugleich ist zu beachten, daß die Gestaltung von Organisation und Führung in immer stärkerem Maße die unterschiedlichen Belange der Subsysteme der Unternehmung (z.B. Forschung und Entwicklung im Gegensatz zum Fertigungsbereich) zu berücksichtigen hat.

"Ein derartiges systemorientiertes Organisations- und Führungsmodell ... bedarf einer vieldimensionalen Gestaltung, die auf die Reichhaltigkeit und Komplexität der Beziehungen einer modernen Unternehmung Rücksicht nimmt."<sup>2)</sup>

Obwohl der Zeitraum ihrer Anwendung relativ kurz ist<sup>3)</sup>, wird in der Literatur eine erstaunliche Vielfalt mehrdimensionaler Organisationsstrukturen diskutiert<sup>4)</sup>.

---

1) Bleicher (Entwicklung) 270.

2) Bleicher (Entwicklung) 270 f., vgl. auch Bleicher (Organisationsformen) 56 ff.

3) Regelmäßig wird auf Projekte der amerikanischen Raumfahrtindustrie in den 50er zbd 60er Jahren verwiesen. Vgl. z.B. Klaus (Projekt-Management-Systeme) 9. Dies schließt jedoch nicht aus, daß das Matrix-Prinzip in der Form der Mehrlinienunterstellung in der Führungsorganisation der Unternehmung schon längere Zeit geläufig ist. Vgl. Schwarz (Matrix-Prinzip) 444, Agthe (Führungsorganisation) 434.

4) Vgl. FN 4, S. 5.

Ein breites Anwendungsspektrum ist auch in der Organisationspraxis anzutreffen<sup>1)</sup>. Deshalb ist es notwendig, daß der Kontext, die Strukturalternativen und die Gestaltungsprobleme dieser Gruppe moderner Strukturkonzepte systematisch untersucht und ausgewertet werden.

Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang einem für die Problemstellung d.A. wesentlichen Gestaltungsproblem zu: der Darstellung, Beurteilung und Handhabung von Konflikten in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen. Durch die bewußt geschaffene Gleichrangigkeit bestimmter Teilaufgaben und die dadurch bedingte Simultanität von Handlungen werden Konflikte institutionalisiert<sup>2)</sup> und bilden damit eine wesentliche strukturbestimmende Variable: einerseits werden Konflikte bewußt durch integrative und koordinative Strukturierung geschaffen, andererseits müssen diese Konflikte durch integrative und koordinative Strukturierung erkannt, beurteilt und bewältigt werden.

---

1) Vgl. Brings (Matrix-Organisation) 72-80, ders. (Organisationsysteme) 180 ff. Blohm/Seppeler (Klein- und Mittelbetriebe) 65-71. Riedel (F & G-Konzern) 21 ff. (Siemens) 337-342. Drenkard (Farbwerke Hoechst) 277-281. (Standard Elektrik Lorenz AG) 133-135. Selinger (BASF) 17-22. Stark/Zeidler (Dresdner Bank) 252-256.

2) Vgl. Bleicher (Perspektiven) 98 f. Dullien (Flexible Organisation) 90 ff., ders. (Konflikt) 247 ff. Pausenberger (Weiterentwicklung) 210. Agthe (Führungsorganisation) 437. Zu institutionalisierten Konflikten auf gesellschaftlicher Ebene vgl. Dubin (Constructive Aspects) 47. Institutionalisierte Konflikte an bestimmten "Kreuzungspunkten", vgl. Bernhard (Attraktive Möglichkeiten) 342, in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen entstehen nach Ansicht von Albach (Koordination) 358 wegen unterschiedlicher "Betrachtungsweisen des gleichen Problems". Nach Meinung von Dullien (Flexible Organisation) 66 beziehen sich die Aufgaben der Konfliktparteien auf dieselben Gegenstände, "divergieren aber in der Zielsetzung, jede Seite kann auf die Dauer ihre Ziele nur dann optimal erreichen, wenn die andere Seite ihre Ziele auch erreicht. ..., beide Seiten sind im Regelfall hinreichend über die Arbeit der Gegenseite informiert, um im Konfliktfall eine sinnvolle Auseinandersetzung führen zu können".

Somit wird deutlich, daß der institutionalisierte Konflikt ein Gestaltungsproblem von besonderer Bedeutung darstellt. Letztlich entscheidet die Ausprägung der mehrdimensionalen Organisationsstruktur, z.B. der Umfang der Leitungsspanne oder die Art der Kompetenzverteilung, über Umfang und Intensität des Konfliktpotentials, welches bei der Zusammenarbeit zwischen den gleichberechtigten organisatorischen Einheiten zu berücksichtigen ist. Damit wird auch der Stellenwert erkennbar, welcher der Beurteilung und der Handhabung von Konflikten zukommt. Einerseits kann ein bestimmtes Konfliktpotential eine ernste Bedrohung für den Bestand der Unternehmung darstellen. Andererseits sind gerade Konflikte dazu geeignet, Spannungen transparent zu machen und die Suche nach Alternativen zu forcieren, welche das Überleben der Unternehmung in einer komplexen und dynamischen Umwelt sichern helfen.

Die grundsätzlich für alle Bereiche menschlichen Handelns als gültig unterstellte Aussage, daß Konflikte "normal, ubiquitär, permanent und produktiv nutzbar"<sup>1)</sup> sind, erhält durch ihre Institutionalisierung eine besondere Qualität: in welchem Umfang und welcher Intensität, unter welchen integrativen und koordinativen Bedingungen können Konflikte in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen ausgetragen werden und damit zu einer erfolgreichen Modifikation traditioneller Strukturalternativen<sup>2)</sup> beitragen? Damit ist die zentrale

---

<sup>1)</sup> Krüger (Konflikthandhabung) 15.

<sup>2)</sup> In ranghierarchischen Organisationsformen "wird die Konfliktlösung durch die Tatsache erschwert, daß Konflikt nicht formal anerkannt und damit legitimiert ist. Die Legitimität des Konflikts würde mit der monokratischen Natur der Hierarchie nicht zu vereinbaren sein": Thompson (Hierarchie) 225.

Problemstellung d.A. formuliert, welche sich auf die in Theorie und Praxis am häufigsten diskutierten Strukturalternativen erstrecken soll<sup>1)</sup>.

Zur Bearbeitung der Problemstellung d.A. ist zunächst in Kapitel A eine Klärung der Konfliktursachen notwendig, welche in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen bei der Darstellung, Beurteilung und Handhabung von Konflikten zu berücksichtigen sind.

---

1) *Schneider ist dabei in einem Beitrag aus dem Jahre 1977 der Ansicht, daß die Untersuchung von Konflikten ebenso wie die Diskussion von Koordinationsproblemen und Fragen der Mehrfachunterstellung zur ersten Phase der wissenschaftlichen Beschäftigung mit mehrdimensionalen Organisationsstrukturen gehört. Zur zweiten Phase zählt die Betrachtung mehrdimensionaler Organisationsstrukturen als grundsätzliche Strukturalternative: Schneider (Öffentliche Verwaltungen) 37.*

*Diese Aussage ist bei näherer Betrachtung dahingehend zu modifizieren, daß eine Prüfung mehrdimensionaler Organisationsstrukturen als generelle Strukturalternative voraussetzt, daß ihre einzelnen Gestaltungsprobleme umfassend gelöst sind. Dies ist bislang jedoch nicht der Fall. Entweder erfolgt die Diskussion mehrdimensionaler Gestaltungsprobleme auf einem hohen Abstraktionsniveau oder sie beschränkt sich auf bestimmte Arten mehrdimensionaler Organisationsstrukturen. Vgl. Schneider (Matrixorganisation) passim, Schneider (Konflikte) 321-330.*



Eine Konflikttheorie mehrdimensionaler Organisationsstrukturen ist zur Zeit noch nicht, eine Theorie des Konflikts der Unternehmungsorganisation ist bislang nur in Ansätzen vorhanden. Deshalb wird zunächst eine weite Betrachtung vorgenommen und von der Universalität des Konfliktphänomens als Grundlage einer allgemeinen Konflikttheorie ausgegangen. Die speziellen Merkmale der Unternehmung machen es jedoch erforderlich, eine engere Betrachtung vorzunehmen (Konflikttheorie der Unternehmung). Dabei wird mit Hilfe systemtheoretischer Aussagen das System Unternehmung und mit Hilfe handlungstheoretischer Überlegungen der Handlungsprozeß als Konfliktfeld beschrieben.

Eine Theorie des Konfliktes der Unternehmungsorganisation als Teilbereich einer auf die Unternehmung bezogenen Konflikttheorie berücksichtigt insbesondere die Elemente und Beziehungen des Organisationssystems als originäre Konfliktursache. Zusätzlich ist der koordinative Gestaltungszusammenhang als derivative Konfliktursache in die Betrachtung einzubeziehen. Zur Konkretisierung der Beziehungen zwischen diesen Konfliktursachen und ihrer Konfliktwirkung werden schließlich Indikatoren beschrieben, welche zur Beschreibung von Konfliktsituationen herangezogen werden sollen.

Das Instrumentarium der Konfliktsituation soll in d. A. speziell zur Untersuchung des Konflikts in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen dienen. Damit werden allgemeine Zusammenhänge zwischen Konfliktursachen und Konfliktwirkungen beschrieben, die im Rahmen einer Konflikttheorie mehrdimensionaler Organisationsstrukturen um die speziell durch diese Strukturalternative bedingten Ursachen und Wirkungen zu ergänzen sind.

Kapitel A dient somit der Erarbeitung eines für die Problemstellung d.A. relevanten konflikttheoretischen Aussagenzusammenhanges.

Mit Hilfe einer organisatorischen Systemanalyse ist in Kapitel B das Konfliktpotential mehrdimensionaler Organisationsstrukturen zu beschreiben. Allgemeine Hinweise hierzu erfolgen im Rahmen der generellen Systemanalyse durch die Kennzeichnung des Kontextes, der allgemeinen Strukturmerkmale und der Konfliktbereiche mehrdimensionaler Organisationsstrukturen.

Diese Darstellung wird durch eine spezielle Systemanalyse vertieft und erweitert. Dabei erfolgt unter Verwendung des in Kapitel A erarbeiteten Instrumentariums der Konfliktsituation eine Konkretisierung der Konfliktbereiche und der allgemeinen und speziellen Konfliktursachen in typischen mehrdimensionalen Organisationsstrukturen.

Die Konkretisierung der Konfliktursachen in Kapitel B ist eine wichtige Voraussetzung für die Analyse von Konfliktsituationen, welche in Kapitel C durchgeführt wird. Die allgemeine Analyse der Konfliktsituation untersucht dabei in einem ersten Schritt die Wirkung originärer und derivativer Konfliktursachen auf Häufigkeit und Intensität von Konflikten als formale Indikatoren der Wirkungskomponente der Konfliktsituation (Primäranalyse). In einem zweiten Schritt ist zu überprüfen, welche personen- und systembezogenen Auswirkungen durch diese Konfliktmerkmale zu erwarten sind (Sekundäranalyse).

Die spezielle Analyse der Konfliktsituation bezieht sich auf den Kompetenz- und den Entscheidungskonflikt

als speziell durch mehrdimensionale Strukturen bedingte Konfliktursachen. Sowohl die allgemeine als auch die spezielle Analyse der Konfliktsituation mündet in eine Beurteilung der Wirkungen des institutionalisierten Konflikts.

Die Beurteilung von Konfliktwirkungen in typischen Konfliktsituationen ist wiederum die Vorstufe zur Handhabung des institutionalisierten Konflikts, deren integrative und koordinative Ansatzpunkte in Kapitel D beschrieben werden.

Der derzeitige wissenschaftstheoretische Stand der Ansätze, die für die Untersuchung von Konflikten in mehrdimensional strukturierten Organisationsstrukturen heranzuziehen sind, verbietet es, ein umfassendes System praxeologischer Aussagen liefern zu können. Deshalb wird es sich nicht immer vermeiden lassen, daß die Aussagen zur Darstellung, Beurteilung und Handhabung von Konflikten mitunter einen gewissen spekulativen und hypothetischen Charakter aufweisen. Andererseits soll das Schwergewicht d.A. auf der logischen Verknüpfung terminologischer und deskriptiver Aussagen, d.h. auf der typisierenden und vergleichenden Darstellung in der Praxis vorkommender oder theoretisch denkbarer mehrdimensionaler Strukturalternativen und ihrer konfliktbezogenen Gestaltungsprobleme liegen<sup>1)</sup>.

Allerdings gibt es eine Menge empirisch-kognitiver<sup>2)</sup> Aussagen über Konflikte, die u.a. auf Kleingruppenuntersuchungen und Experimenten beruhen<sup>3)</sup>. Sie sind

---

1) *Dabei ist nicht nur d.A., sondern generell "der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre als wissenschaftlicher Disziplin die allgemeine Aufgabe gestellt, zumindest das Instrumentarium bzw. das syntaktische Gerüst für praktisch anwendbare praxeologische Satzsysteme zu entwickeln": Wild (Grundlagen) 152.*

2) *Zur Kennzeichnung der empirisch-kognitiven Aufgabenstellung vgl. Wild (Grundlagen) a.a.O.*

3) *vgl. z.B. die Arbeiten von Aubert (Types) 26 - 42, Bernard (Conceptualizations) 442 - 454, Cummings/Elsalmi*

Fortsetzung von FN 3 auf S. 12:

(Satisfaction) 1-10, Dearborn/Simon (Perception) 140-146, Deutsch (Resolution of Conflict) passim und die dort angegebene umfangreiche Literatur, insb. 401-412; Evan (Performance) 471-493, Gamson (Discontent) 354-370, Hörmann (Konflikt) 5 ff., Hoffmann/Festinger/Lawrence (Competitive Bargaining) 196-208, Kelley/Stachelsky (Belief) 242-260, Litterer (Conflict) 320-328, North/Koch/Zinnes (Integrative Functions) 355 ff., Pondy (Varieties) 499-505, Sawyer/Guetzkow (Negotiation) 146-161, Susman (Status Congruence) 164-175, Zalkind/Castello (Implications) 192-204;

für d.A. jedoch nur bedingt verwertbar<sup>1)</sup>, da sie z.T. nur ungenügend auf organisatorische Sachverhalte eingehen, unzulässig vereinfachende Voraussetzungen verwenden<sup>2)</sup> oder einen zu engen, auf unmittelbare Kooperationsseinheiten ausgerichteten Bezug aufweisen<sup>3)</sup>.

Trotzdem ist anzustreben, durch eine systematische Darstellung und Beurteilung von Konflikten zu Gestaltungsempfehlungen zu gelangen, die hypothetischen Charakter aufweisen und empirisch überprüfbar sind<sup>4)</sup>. Insofern soll d.A. als Vorstufe für eine empirische Überprüfung des Konfliktphänomens in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen dienen. Hierzu kann das in d.A. noch zu entwickelnde Instrumentarium der Konfliktsituation und die auf diesem Bezugsrahmen aufbauenden Hypothesen herangezogen werden. Diese Vorgehensweise setzt jedoch voraus, daß zunächst generell das Spektrum mehrdimensionaler Organisationsstrukturen empirisch zu erfassen ist. Hierzu sah sich d.V. dieser Arbeit als "wissenschaftlicher Einzelkämpfer" jedoch nicht in der Lage.<sup>5)</sup>

---

1) Vgl. insbesondere die kritischen Aussagen zu Fehlentwicklungen der Prüfstrategie empirischer Forschung in der Soziologie und Psychologie bei Kubicek (Forschungsdesigns) 8.

2) Die Untersuchung des Konfliktphänomens in kleinen Gruppen schließt jedoch nicht aus, daß hierdurch fruchtbare Analogieschlüsse auf größere soziale Gebilde vornehmbar sind;

3) Vgl. Grochla (Entwicklungstendenzen) 108;

4) Zur Verwendung konzeptioneller Bezugsrahmen als Denkschemata für praktisches Handeln und zur Befruchtung von empirischen Forschungsarbeiten vgl. Kubicek/Wollnik (Grundlagenforschung) 303; Vgl. auch Thom (Innovationsprozesse) passim.

5) Bislang existiert nur eine vergleichende Analyse von 9 Einzelfallstudien, die weder repräsentativ noch allgemeingültig ist. Vgl. Brings (Organisationssysteme) 184.

## II. Die Universalität des Konfliktphänomens als Grundlage einer allgemeinen Konflikttheorie

"Konflikt scheint eine universelle soziale Tatsache, ja, ist vielleicht sogar ein notwendiges Element allen gesellschaftlichen Lebens"<sup>1)</sup>. Dabei zeigt das Studium der sehr umfangreichen konflikttheoretischen Literatur, "daß wenig Einigkeit darüber besteht, was unter Konflikten verstanden wird und welche Tatbestände und Ereignisse als zum Gebiet des Konflikts zugehörig erachtet werden"<sup>2)</sup>.

Außerdem läßt die Durchsicht einer Vielzahl von zusammenfassenden Darstellungen über den Stand der Konflikttheorie erkennen, daß divergierende Ansichten über die Determinanten, die Formen und die Auswirkungen des Konflikts sowie die Möglichkeiten der Konflikt-handhabung bestehen. Reicht doch die Spannweite

---

1) Dahrendorf (Freiheit) 114. Ebenfalls Boulding: "Conflict is a phenomenon so omnipresent in social life that we tend too easily to take it for granted almost like speaking prose". (Two Principles) 75.

2) Esser (Konfliktverhalten) 1. Dabei entstehen Abgrenzungsprobleme zu ähnlichen Begriffen, z.B. zu Wettbewerb und Krise. Vgl. Rüttinger (Konflikt) 45 f.: "Die Begriffe Wettbewerb und Krise überschneiden sich teilweise. Als Situation und als Haltung aufgefaßt ist der Wettbewerb eine mögliche Ursache von Konflikten. - Als Verhalten und Erleben verstanden ist Wettbewerb eine mögliche Form des Konfliktverlaufs". Vgl. auch Fink (Conceptual difficulties), Naase (Determinanten) 16-18, Deutsch (Resolution of Conflict) 20 ff., Boulding (Conflict) 4 f. Andererseits können Konflikte die Ursache von Krisen darstellen. Vgl. Röhlig (Krisen-Management) 13: "Eine Präzisierung der Beziehung von Konflikt und Krise ließe sich insofern ableiten, als konfliktbedingte Krisen Folge dysfunktionaler Konflikte sein können". Vgl. auch Haberfellner (dynamisches System). U.U. kann auch eine umgekehrte Beziehungen bestehen, wenn "krisenhafte Strukturverhältnisse unvermittelt in die brisante Zone akuter Konflikte übergreifen und auf der anderen Seite ihrer Natur noch kaum dazu ange-tan sind, irgendwelche Prozesse der Polarisierung auszulösen". Nemetzade (Konflikt und Krise) 230.

konflikttheoretischer Betrachtungen, z.B. von Gegensätzen im intrapersonalen Bereich<sup>1)</sup> über interpersonale Konflikte in und zwischen Gruppen in sozialen Einheiten bis hin zu Konflikten zwischen sozialen Einheiten auf nationaler und internationaler Ebene<sup>2)3)</sup>.

Immer wieder ist versucht worden, eine Systematik von Konfliktformen zu erstellen<sup>4)</sup>. Wegen der Heterogenität des Erkenntnisobjektes Konflikt ist es jedoch nicht verwunderlich, daß "the total number of main types of conflict varies considerably from scheme to scheme<sup>5)</sup> und "even when two schemes list the same number of types the specific types listed are usually quite different"<sup>6)</sup>.

---

1) vgl. Deutsch, der von einem sozialpsychologischen Ansatz ausgeht: Deutsch (*Resolution of Conflict*) 8.

2) Vgl. Nicholson (*Konfliktanalyse*) passim, insb. 2-58, Crott/Kutschker/Lamm (*Verhandlungen*) II.

3) Ein Beispiel für die Heterogenität des Konfliktphänomens lieferte das 6. Internationale Management-Gespräch an der Hochschule St. Gallen. Vgl. Wagner (*Konflikt-Management*) 295f.

4) Vgl. Bernard (*Conceptualization*) 442-454, Bernard (*Nature of Conflict*) 33-117, Bidlingmaier (*Zielkonflikte*) 94ff., Blake/Mouton (*Conflict*) passim, Boulding (*Conflict*) 122-134, Dahrendorf (*Freiheit*) 206, Deutsch (*Resolution of Conflict*) 12, Esser (*Konfliktverhalten*) 2-24, Fink (*Conceptual Difficulties*) 413-459, Krysmanski (*Soziologie*) 8-36, Pondy (*Varieties*) 499-505, Rhenman/Strömberg/Westerlund (*Conflict*) 57ff, insb. 69, Schmidt/Kochan (*Clarity*) 359ff., Thiele (*Konflikte*) 1-14.

5) Fink (*Conceptual Difficulties*) 422.

6) ebenda. Bernard (*Conceptualization*) 454 kommt nach dem Vergleich mehrerer Ansätze zu einem ähnlichen Ergebnis.

Die Universalität des Konfliktphänomens in Verbindung mit seiner Heterogenität bedeutet allerdings nicht, daß die Bildung einer allgemeinen Konflikttheorie nicht anzustreben wäre<sup>1)</sup>. Schließlich ist davon auszugehen, daß "allgemeine Theorien mehr erklären können als spezielle Theorien"<sup>2)</sup>.

Andererseits ist festzustellen, daß es bei dem gegenwärtigen Stand der Konfliktforschung schwer fällt, "daran zu glauben, daß eine allgemeine Theorie der Konflikte verwirklicht werden könne"<sup>3)</sup>. Die Möglichkeit der Übertragung und analogen Verwendung konflikttheoretischer Aussagen auf verschiedenartige Untersuchungsobjekte ist z.Zt. nur bedingt möglich. Insbesondere aus Spezialisierungsgründen ist anzunehmen, daß es für verschiedenartige Konflikte bestimmte Besonderheiten gibt, welche nur für das betreffende Objekt gelten und deshalb nur mit Einschränkungen übertragbar sind.

Deshalb wird es als zweckmäßig erachtet, unter besonderer Betrachtung der Unternehmung und ihrer Organisationsstruktur eine Beschreibung des Konfliktphänomens vorzunehmen, welches für die Problemstellung d.A. von Bedeutung ist<sup>4)</sup>. Sie ist zugleich eine Bestandsaufnahme der Rezeption konflikttheoretischer Aussagen im Bereich der Betriebswirtschaftslehre, bzw. der Betriebswirtschaftlichen Organisationslehre und Organisationstheorie.

---

1) Vgl. Holm (Konflikt) 3-15.

2) Naase (Determinanten) 26, Vgl. auch Schanz (Integration) 10.

3) Naase (Determinanten) 27. Nach Ansicht von Senghaas (Konflikt) 31 "wäre die Frage zu stellen, wie angesichts des enormen Wachstums konfliktorientierter Forschung noch ein einigermaßen sinnvolles und akzeptables Gerippe von sozialwissenschaftlicher Konflikttheorie und ein gewisser Bestand von ... Konflikttheoremen .....sich entwickeln lassen".

4) Vgl. S. 7-9 d.A.



Dieser Überblick muß sich naturgemäß auf die wichtigsten, für die Entwicklung einer Theorie des Konfliktes der Unternehmungsorganisation wesentlichen Konfliktmerkmale beschränken. Insofern erfolgt keine Nacherzählung bereits vorliegender Untersuchungen über Konflikte in der Unternehmung<sup>1)</sup>, sondern ihre systematische Durchdringung im Hinblick auf die Erarbeitung eines für die Problemstellung d.A. relevanten Instrumentariums.

---

1)

Vgl. z.B. Krüger (*Konflikthandhabung*), Thiele (*Konflikte*), Bidlingmaier (*Zielkonflikte*), Rüttinger (*Konflikt*) jeweils *passim*.

### III. Theoretische Ansatzpunkte für die Untersuchung von Konflikten in der Unternehmung

Um Konflikte als Beziehung von Elementen in der Unternehmung, die durch latente oder manifeste Gegensätzlichkeit gekennzeichnet sind<sup>1)</sup>, angemessen untersuchen zu können, sind mindestens zwei Bedingungen zu erfüllen:

---

<sup>1)</sup> Vgl. Dahrendorf (Elemente) 201. Dahrendorf bezieht seine Konfliktdefinition allerdings nicht nur auf die Unternehmung, sondern generell auf verschiedene Betrachtungsebenen. Mit dieser weiten Konfliktdefinition wird die Untersuchung von Konflikten in der Unternehmung jedoch wesentlich erleichtert. Die folgende Definition ist dagegen trotz ihrer Weite zu einseitig auf soziologische und sozialpsychologische Zusammenhänge ausgerichtet. So versteht Fink (Conceptual Difficulties) 456 unter einem Konflikt "any social situation or process in which two or more social entities are linked by at least one form of psychological relation or at least one form of antagonistic interaction." Zweckmäßig ist es vor allem, Merkmale des zu untersuchenden Konflikts anzugeben. Deutsch (Resolution of Conflict) 5 f. nennt u.a. folgende "Konflikt-Variable": die Konfliktbeteiligten, das Konfliktergebnis, die angewandten Strategien und Taktiken, die Konsequenzen des Konflikts. Vgl. auch Boulding (Pure Theory) 138 ff.: The Parties, The Field of Conflict, The Dynamics of the Conflict Situation and Conflict Management. Naase (Konflikte) 8 nennt in Anlehnung an Mack und Snyder folgende Merkmale eines sozialen Konfliktes:

1. Mindestens zwei Personen mit einem Minimum an Kontakt untereinander,
2. sich gegenseitig ausschließende oder unvereinbare Werte, welche auf die Knappheit von Ressourcen oder Parteien zurückzuführen sind,
3. Verhaltensweisen mit der Absicht der Zerstörung, Verletzung oder Kontrolle,
4. Soziale Beziehungen dergestalt, daß der Gewinn einer Partei zu Lasten der anderen Partei ausgeht,
5. es müssen Aktionen und Gegenaktionen feststellbar sein,
6. Versuche, Macht zu erlangen und auszuüben, bzw. die faktische Ausübung von Macht.

Fortsetzung von FN 1 auf S. 19:

Weitere Konfliktdefinitionen finden sich bei Bailey/Feder (Conflict Analysis) 33: "Conflict (is that) cooperation ... which occurs ... when one human being attempts to move another or many others towards the attainment of his goals". Brickman (Social Conflict) 1 ff. unterscheidet zwischen Konflikten mit einem unterschiedlich großen Strukturierungsgrad: unstructured, partially structured, fully structured und revolutionary conflicts. Unterscheidungskriterium ist dabei das unterschiedliche Ausmaß sozialer constraints und Konfliktregeln., Holm (Konflikt) 44: "In einer festen sozialen Beziehung besteht ein Konflikt, wenn Ansprüche verschiedener Handelnder sich überschneiden und wenn der Anspruch bzw. die Zumutung von Handelnden auf die Ablehnung anderer Handelnder stößt". Kelly (Conflict) 20: "Conflict is only likely to produce constructive change when there is a rough balance of power between the parties of the dispute". Krysmanski (Soziologie) 26: "Wenn aber unter der Bedingung des existentiellen Interesses Handelnde in einer sozialen Interaktion die Differenz ihrer Problemlösungsaktivitäten zum Thema der Interaktion machen, entsteht sozialer Konflikt". Ähnlich Nicholson (Konfliktanalyse) 12: "Ein Konflikt liegt vor, wenn zwei Parteien sich gegenseitig ausschließende Absichten verfolgen". Nach Scheuch (Konflikt) 862 ist Konflikt "eine Verhaltensweise von Personen oder Gruppen innerhalb eines Systems, die der von anderen Mitgliedern dieses Systems gewünschten Verhaltensweise auf erkennbare Weise widerspricht". Dabei wird deutlich der manifeste Konflikt betont. Rollenkonflikte entstehen nach Ansicht von Thiele (Konflikte) 5, wenn "die Entscheidungsträger die ihnen zugewiesenen formellen Rollen nicht passiv übernehmen, sondern sie nach ihren eigenen Vorstellungen und Zielen interpretieren und ausgestalten".

- die konflikttheoretischen Aussagen, welche von verschiedenen sozialwissenschaftlichen Disziplinen entwickelt worden sind, sollten sich in einen Ansatz einbringen lassen, der im Hinblick auf das zu untersuchende Objekt<sup>1)</sup> eine weitestgehende Kompatibilität gewährleistet.
- der betreffende Ansatz sollte in der Lage sein, ein bestimmtes Konfliktfeld und damit die "Gesamtheit der für ein konkretes Konfliktproblem relevanten Variablen und deren Beziehungen zueinander"<sup>2)</sup> möglichst umfassend zu beschreiben.

In diesem Zusammenhang ist der systemtheoretische und der handlungstheoretische, bzw. entscheidungstheoretische Ansatz<sup>3)</sup> zu nennen, welche den Anspruch erheben, eine derartige Integrations- bzw. Scharnierfunktion<sup>4)</sup>

---

1) D.h. in d.A. zunächst die Unternehmung und bei engerer Betrachtung die Organisation als eines ihrer Subsysteme.

2) Krüger (Konflikthandhabung) 28. Dabei handelt es sich um eine wesentliche Voraussetzung zur Beurteilung und Handhabung von Konflikten.

3) Der entscheidungstheoretische Ansatz ist ein wesentliches Teilgebiet des handlungstheoretischen Ansatzes. "Entscheidungen sind ... als Ergebnisse der system-internen Willensbildung Ausgangs- und Bezugspunkt weiterer Aktionen (d.h. Handlungen, D.V.) im gesamten Handlungsprozeß, der sich in die Aktionen der Durchsetzung, Realisation (Ausführung) und Sicherung des Willens einordnen lassen". Bleicher/Meyer (Führung) 28. Vgl. auch Kessel (Entscheidungsprozess) 20 f.: "der Entscheidungsprozeß umfaßt also alle Überlegungen und Handlungen, d.h. alle Phasen, welche sich hinsichtlich und aus der diesen Prozeß bestimmenden Entscheidung und der Erfüllung des hierbei gesetzten Zieles ergeben. Wenn gleich die Entscheidung aus betriebswirtschaftlicher - nicht unbedingt aus psychologischer Sicht als ein Merkmal der Leitung bezeichnet wird, enthält der Entscheidungsprozeß in seinen Phasen neben leitendem auch beratendes und ausführendes Handeln".

4) Diese Funktion kommt ihnen auch im Hinblick auf die Integration von betriebswirtschaftlicher Organisationslehre und Organisationssoziologie zu. Vgl. Mayntz (Organisationssoziologie) 13 ff. und 17 ff.

wahrnehmen zu können. Dabei ist wiederum zu beachten, daß sich beide Ansätze nicht ausschließen, sondern gegenseitig ergänzen<sup>1)</sup>.

a) Systemtheoretische Grundlagen

1) Zur Integrationsfunktion der Systemtheorie

(a) Konflikttheorie und Systemtheorie

Betrachtungsweise und Terminologie der Allgemeinen Systemtheorie<sup>2)</sup> werden in einer Vielzahl wirtschaftswissenschaftlicher und anderer sozialwissenschaftlicher Arbeiten verwendet. Dies gilt auch für die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre<sup>3)</sup>, insbesondere aber für die Mehrzahl der jüngeren organisationstheoretischen Untersuchungen<sup>4)</sup>.

Im Bereich der Konflikttheorie wird ebenfalls versucht, systemtheoretisches Gedankengut aufzugreifen<sup>5)</sup>, wobei zwei Richtungen zu unterscheiden sind: In theoretischer Hinsicht wird angestrebt, unter Einbeziehung

---

1) *Der systemtheoretische Ansatz ist umfassender, weil er sowohl die Bestandsproblematik eines Systems berücksichtigt als auch die damit verbundene Prozeßproblematik. Vgl. Meyer (Organisation und Führung) 3, 16. Der handlungstheoretische Ansatz fokussiert dagegen stärker die für die Behandlung bestimmter Probleme notwendigen Aktionen. Im ersteren Fall besteht somit eine extensionale, im zweiten Fall eine intensionale Ergänzung.*

2) *Zum Ansatz der Allgemeinen Systemtheorie vgl. den von Knut Bleicher herausgegebenen Sammelband (System) passim, ferner die grundlegenden Arbeiten von Ashby (Theory) 1-6, v. Bertalanffy (General System Theory) 1-10, Boulding (Skeleton) 11-17, Ackoff (Systems) 1-8.*

3) *Zur Verwendung des Systemansatzes in der Betriebswirtschaftslehre vgl. Alewell/Bleicher/Hahn (Systemkonzept) 217-221, Bleicher (Organisation) 173-187.*

4) *Vgl. z.B. den Überblick bei Grochla (Erkenntnisstand, insb. 112 f., Bleicher (Organisation als System) passim.*

Fortsetzung von S. 22:

- 5) Vgl. im Bereich der Konflikt- und Friedensforschung auf internationaler und gesellschaftlicher Ebene: Senghaas (Konflikt) 42ff. Die Verbindung von Konflikttheorie und Systemtheorie in diesem Zusammenhang beruht einerseits darauf, daß die Untersuchung von Konflikten im politischen und sozialen Bereich eine lange Tradition hat. Vgl. z.B. Bailey/Feder (Conflict Analysis), Benson (Interorganizational Network) 229ff., Biller (Knowledge) 35ff., Brickmann (Social Conflict), Crott/Kutschker/Lamm (Verhandlungen)II, Dahrendorf (Freiheit), Dahrendorf (Konflikt), Davis/Moore (Schichtung), Galtung (Konfliktlösung), Gamson (Discontent), Hoffmann/Festinger/Lawrence (Competitive Bargaining), Holm (Konflikt), Lewin (Konflikte), Magoun (Conflict), Prewo/Ritsert/Stracke (Ansätze), Pusic (Participation), Simmel (Konflikt), Sjoberg (Requirements).

Andererseits ist es zum Allgemeingut geworden, bei Betrachtung zentraler Funktionsprinzipien von Gesellschaften und Volkswirtschaften den Begriff "Gesellschafts-" bzw. "Wirtschaftssystem" zu verwenden.

spieltheoretischer Überlegungen die Entwicklung zu einer allgemeinen Konflikttheorie voranzutreiben<sup>1)</sup>. In pragmatischer Hinsicht wird versucht, mit Hilfe systemtheoretischer Aussagen das Konfliktphänomen zu verdeutlichen.<sup>2)</sup>

Umgekehrt ist festzustellen, daß konflikttheoretische Aussagen bislang nur unzureichend von der Allgemeinen Systemtheorie berücksichtigt worden sind<sup>3)</sup>. Indem das Systemverhalten primär im Hinblick auf die Einhaltung von stationären Gleichgewichtsbedingungen betrachtet wurde, erfolgt eine Vernachlässigung des Konflikts als wichtige Voraussetzung für den Systemwandel<sup>4)</sup> als dynamisches Gleichgewicht.

Trotz dieser Mängel verfügen Konflikttheorie und Systemtheorie bei allen Unterschieden bezüglich ihrer Erkenntnis- und Erfahrungsobjekte mit ihrer interdisziplinären Orientierung über eine wichtige Gemeinsamkeit. Konflikte verkörpern ein vielschichtiges Phänomen, welches mit Hilfe der Systemtheorie als umfassendes (interdisziplinäres) Problem und nicht als isolierter (disziplinärer) Aspekt<sup>5)</sup> untersucht werden kann.

---

1) Vgl. Rapoport (*Strategy*), Schelling (*Strategy*), Senghaas (*Systembegriff*) 50-64.

2) Vgl. zum Beispiel die Behandlung von Konflikten im Rahmen der *Management Theory*, z.B. bei Luthans (*Management*).

3) Vgl. Peery/Newman (*General Systems Theory*) 266-275.

4) Vgl. Holm (*Konflikt*) *passim*. Die funktionale Systemtheorie ist hier ebenfalls zu erwähnen. Vgl. Merton (*Funktionale Analyse*), Parsons (*Entwicklungen*) 30-49.

5) Vgl. Oechsler/Wagner (*Ansatz*) 93-105, insb. 101 ff., Krüger (*Konflikthandhabung*) 21 f.

Diese Problemorientierung macht es wiederum erforderlich, das Verhältnis zwischen Systemtheorie und Betriebswirtschaftslehre und damit indirekt auch die Beziehung zwischen Konflikttheorie und Betriebswirtschaftslehre zu diskutieren.

(b) Systemtheorie und Betriebswirtschaftslehre

Grundsätzlich kann aus mehreren Gründen von der Fruchtbarkeit und Zweckmäßigkeit des Systemansatzes gesprochen werden. "Der systemtheoretische Ansatz gestattet es, betriebswirtschaftliche Fragestellungen und Erkenntnisse in einen formal-logischen Rahmen einzufügen, der in vielen anderen Disziplinen Verwendung findet"<sup>1)</sup>. Grochla erwähnt in diesem Zusammenhang die terminologische und die heuristische Funktion der Allgemeinen Systemtheorie<sup>2)</sup>. Für d.A. ist dabei insbesondere die gemeinsame systemtheoretische Terminologie von weiten Bereichen der Konflikt- und Handlungstheorie, aber auch der Kontingenz- und Organisationstheorie von großer Bedeutung. Dieser formale Zusammenhang wird durch mehrere sachliche Faktoren ergänzt:

"Er (der systemtheoretische Ansatz, d.V.) liefert ein Konzept für statische und dynamische Analysen komplexer Wirkungszusammenhänge, wie sie für das Untersuchungsfeld der Betriebswirtschaftslehre kennzeichnend sind"<sup>3)</sup>. Für d.A. ist dieser Zusammenhang insofern relevant, als sich Konflikte stets vor dem Hintergrund einer (dynamischen) Unternehmungsentwicklung ereignen und wiederum wegen der ihnen innewohnenden Dynamik strukturelle Veränderungen verursachen<sup>4)</sup>.

---

<sup>1)</sup> Alewell/Bleicher/Hahn (Systemkonzept) 217.  
Vgl. auch Wöhe (Betriebswirtschaftslehre) 727.

<sup>2)</sup> Vgl. Grochla (Organisation) 129 f.

<sup>3)</sup> Alewell/Bleicher/Hahn (Systemkonzept) 217, Vgl. auch Ulrich (Unternehmung) 46.

<sup>4)</sup> Vgl. Bleicher (Gestaltung) i. Dr.



"Er (der systemtheoretische Ansatz, d.V.) fördert ... die systematische Erforschung und Gestaltung von Zusammenhängen, sowohl innerhalb der Unternehmung wie zwischen Unternehmung und Umwelt"<sup>1)</sup>. Dieser Sachverhalt ist ebenfalls auf die Problemstellung d.A. übertragbar, da sich Form und Inhalt der Organisationsstruktur in Abhängigkeit von dem komplizierten Zusammenwirken extra- und intrasystemischer Einflußfaktoren ergibt. Mit dieser Fragestellung beschäftigt sich insbesondere die Kontingenz- und die Kontexttheorie der Organisation<sup>2)</sup>.

Den Möglichkeiten der systemtheoretischen Betrachtung in der Betriebswirtschaftslehre stehen allerdings Grenzen gegenüber, welche sich auf den hohen Abstraktionsgrad<sup>3)</sup> der Aussagen und den Sachverhalt stützen, daß mit der systemtheoretischen Terminologie per se noch kein erkenntnistheoretischer Fortschritt verbunden ist<sup>4)</sup>.

Dabei wird hinsichtlich der Problemstellung d.A. davon ausgegangen, daß die Möglichkeiten überwiegen. Die bereits dargestellten Schwierigkeiten hinsichtlich der Entwicklung genereller konflikttheoretischer Aussagen machen es geradezu erforderlich, insbesondere von der heuristischen Funktion der Allgemeinen Systemtheorie Gebrauch zu machen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Unternehmung als offenes

---

1) Alewell/Bleicher/Hahn (Systemkonzept) 217.

2) Vgl. z.B. Bleicher/Meyer (Führung) 80 f.,  
Farmer/Richman (Comparative Management) 25 ff.,  
Lawrence/Lorsch (Organization) 185 ff.,  
Hellriegel/Slocum (Organizational Design) 59.

3) "Da die Systemtheorie jeweils eine auf Grundstrukturen und -prinzipien reduzierte Wirklichkeit beschreibt, besteht wegen des damit verbundenen hohen Abstraktionsgrades der Aussagen die Gefahr der "aprioristischen" Einschränkung des Blickfeldes" und andererseits der Entleerung materieller Inhalte",  
Schienstock (Rollenkomplexe) 13 f.

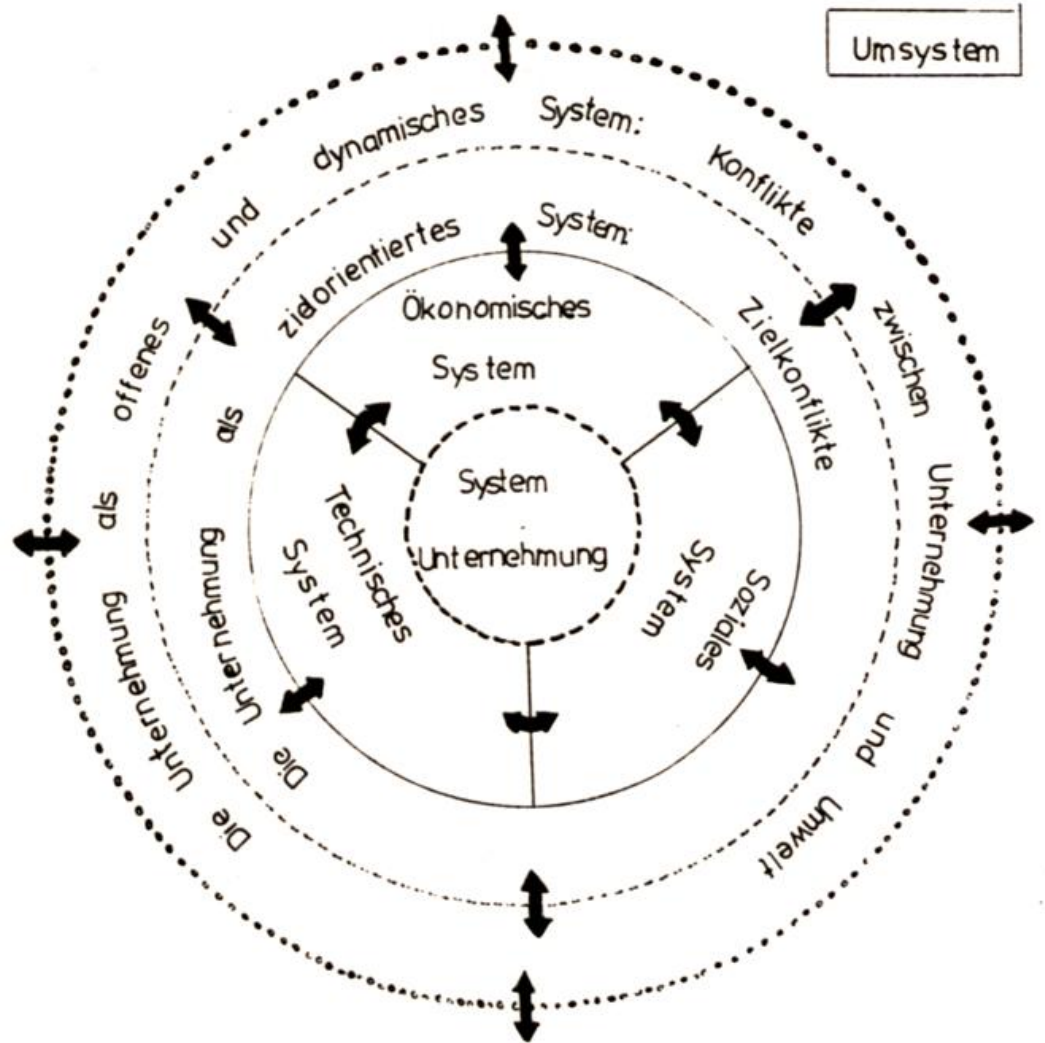
4) Vgl. Kosiol (Zukunft) 3-11.

und dynamisches, zielorientiertes sozio-technisches System und damit als ein betriebswirtschaftlichen und konflikttheoretischen Überlegungen zugängliches Konfliktfeld begriffen wird (vgl. Abb. 1). Dabei sind diese für die Unternehmung typischen Systemeigenschaften als Ursache für die Entstehung von Konflikten zu verstehen. Ihre isolierte Betrachtung darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß sowohl einfache als auch kombinierte, direkte als auch indirekte Ursache-Wirkungs-beziehungen bestehen können. Trotzdem wird auch bei isolierter Betrachtung die Vielfalt der Konfliktursachen deutlich, welche bei der Untersuchung von Konflikten in der Unternehmung zu berücksichtigen sind<sup>1)</sup> und die den Hintergrund für die Diskussion von Konflikten in der Unternehmungsorganisation bildet.

---

<sup>1)</sup> Vgl. z.B. Krüger (Konflikthandhabung) 16. Allerdings nimmt Krüger die Unternehmung als offenes sozio-technisches System nur zum Ausgangspunkt seiner Überlegungen. Anschließend verwendet er eine rollentheoretische Konzeption.

Abb. 1: Das System Unternehmung als Konfliktfeld



## 2. Das System Unternehmung als Konfliktfeld

### (a) Die Unternehmung als offenes und dynamisches System: Konflikte zwischen Unternehmung und Umwelt

Die relevante Umwelt der Unternehmung besteht aus Systemen (andere Unternehmungen, Haushalte, staatl. Institutionen, Parteien, Verbände), welche einen mittelbaren oder unmittelbaren Einfluß auf die Gestaltung ihrer Zielsetzung oder Zielerreichung besitzen<sup>1)</sup>. Umgekehrt beeinflußt die Unternehmung ihre Umwelt. Dies kommt darin zum Ausdruck, "daß privatwirtschaftliche Handlungen - insbesondere von Groß- und Größtunternehmungen - eine Reihe von Auswirkungen haben, denen sich eine größere Zahl Dritter nicht ohne Nachteil entziehen kann"<sup>2)</sup>.

Im Wechselspiel der Forderungen und Unterstützungen zwischen Unternehmung und Umwelt<sup>3)</sup> sind Konflikte um so eher zu erwarten, je größer die Zahl der einflußnehmenden bzw. beeinflussten Elemente des Umsystems ist, je heterogener die Interessen von Unternehmung und Umsystem sind und je mehr die von Unternehmung oder Umsystem als dominant angesehenen Interessen tangiert werden.<sup>4)</sup>

Das (oftmals) konfliktäre Verhältnis zwischen Unternehmung und Umwelt ist weiterhin durch eine Dynamik gekennzeichnet, welche sich aus der wechselseitigen Beeinflussung von Umwelt- und Unternehmungsentwicklung ergibt.<sup>5)</sup> Dabei können Konflikte sowohl die Ursache eines "change of systems" als auch eines nach-

---

1) Vgl. Kubicek/Thom (Umsystem) 3983.

2) Ulrich (Großunternehmung) 1.

3) Vgl. Easton (Political Life) passim.

4) Vgl. Boulding (Conflict) 145 ff.  
Walton /McKersie (Theory), Krüger (Konflikthandhabung) 76-82.

5) Vgl. Bleicher (Gestaltung) i. Dr.

geordneten "change within systems" bilden<sup>1)</sup>: "In a dynamic open system there is not merely maintenance of an existing structure but growth (or decline) in the structure itself"<sup>2)</sup>.

Die zusammenfassende Betrachtung von Komplexität und Dynamik der Umwelt einer Unternehmung führt zu der Vermutung, daß "je dynamischer und komplexer die Umwelt einer Organisation (d.h., der Unternehmung, d.V.) ist, desto häufiger werden Konflikte auftreten, die aus Umwelteinflüssen resultieren" und "desto größer wird das Konfliktausmaß bei Entscheidungen sein, die eine Berücksichtigung externer Einflüsse erfordern"<sup>3)</sup>.

(b) Die Unternehmung als zielorientiertes ökonomisches System: Zielkonflikte in der Unternehmung

Die Offenheit und Dynamik des Systems Unternehmung bedingt, daß eine Abstimmung zwischen Unternehmung und Umwelt im Hinblick auf das unternehmungspolitische Zielsystem erfolgt. Konflikte zwischen System und Umwelt sind insofern auch Zielkonflikte, welche insbesondere bei einer pluralistischen Zielkonzeption<sup>4)</sup> unausweichlich sind. Zielkonflikte bestehen damit nicht nur im intersystemischen, sondern auch im intrasystemischen Bereich. Die Beziehung zwischen Bereichs-, Abteilungs- und Stellenzielen<sup>5)</sup> und dem unternehmungspolitischen Zielsystem ist sicherlich um so konfliktärer, je komplexer und damit je interpretierbarer die unternehmungspolitischen Ziele sind. Diese Komplexität ist wiederum von Art und Anzahl der an der Zielsetzung beteiligten Interessen abhängig.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Coser (Conflict) 462 ff. Er unterstellt diesen Veränderungen eine innovationsfördernde Wirkung.

<sup>2)</sup> Boulding (Conflict) 123.

<sup>3)</sup> Naase (Konflikte) 177, bzw. (Determinanten) 275 f.

<sup>4)</sup> Vgl. Bidlingmaier (Zielkonflikte) 26.

<sup>5)</sup> Vgl. Berthel (Unternehmungssteuerung) 104.

Zielkonflikte in der Unternehmung haben eine sach-rationale, ökonomische und eine sozio-emotionale Komponente. Erstere bezieht sich auf das konfliktäre Verhältnis von Sach- und Formalzielen<sup>1)</sup> in der Unternehmung<sup>2)</sup>, letztere auf das Verhältnis der Individualziele der einzelnen Unternehmungsmitglieder untereinander und - sowohl isoliert als auch zu Sozialzielen aggregiert - im Hinblick auf die Sach- und Formalziele.

Die sozio-emotionale Komponente von Zielkonflikten in der Unternehmung ist zugleich die Grundlage für die Betrachtung der Unternehmung als soziales System.

(c) Die Unternehmung als soziales System: Intra- und interpersonale Konflikte in der Unternehmung

Intra- und interpersonalen Konflikten kommt deshalb eine besondere Bedeutung zu, weil Konflikte erst durch das Verhalten von Personen als den Trägern eines Konfliktes erkennbar werden. Damit wird die sach-rationale Komponente eines Konfliktes stets von affektiven Erscheinungen begleitet.<sup>3)</sup>

Personen sind nicht nur Mitglieder oder Teilnehmer<sup>4)</sup> des Systems Unternehmung und von daher in dessen Zielsetzungs- und Zielerreichungssystem einbezogen, dieselben Personen üben zugleich bestimmte Funktionen in einzelnen oder mehreren Umsystemen der Unternehmung

---

<sup>1)</sup> Vgl. Hahn (PuK) 97 ff. im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Formalzielen.

<sup>2)</sup> Vgl. Kosiol (Aktionszentrum) 45 f.

<sup>3)</sup> Vgl. Mayntz (Konflikte) 2178.

<sup>4)</sup> hierzu vgl. Kirsch (Entscheidungsprozesse) III, 123.

aus (z.B. Familie, Verein, Kirche, Verband, Partei). In Beachtung dieses Zusammenhanges besitzt jede Person Interessen, die sich insbesondere aus ihren individuellen Wertvorstellungen und Bedürfnissen<sup>1)</sup> herleiten und in bestimmten Ansprüchen an die Unternehmung resultieren. Im Wechselspiel mit den Erwartungen, welche vom System Unternehmung an die Person gestellt werden, ergeben sich kognitive<sup>2)</sup> und perzeptive Probleme. Sowohl von der Unternehmung vorgegebene Anforderungsprofile als auch die personalen, sowohl unter sach-rationalen als auch unter sozio-emotionalen Aspekten zu betrachtenden Fähigkeitsprofile determinieren das individuelle Problembewältigungspotential und können jede Person z.B. durch Stresserscheinungen in Leistungskonflikte bringen.

Das Spannungsfeld zwischen Person und Unternehmung bezieht sich auch auf die interpersonale Ebene und gilt sowohl für Konflikte innerhalb bestimmter Arbeitsgruppen als auch zwischen diesen Einheiten. Dabei gelten grundsätzlich die gleichen, bereits erwähnten personalen Merkmale als Konfliktursache.

Ein umfangreiches Begriffsinstrumentarium für die Untersuchung der Erwartungen des Systems Unternehmung und der Anforderungen an die betroffenen Personen liefert die soziologische Rollenanalyse.<sup>3)</sup> Sie ist sowohl für die Interpretation des intrapersonalen Konfliktpotentials<sup>4)</sup> als auch für die Erfassung der zwischenmenschlichen Verhaltensproblematik<sup>5)</sup> nützlich. Eine Integration zwischen Rollentheorie einerseits, System- und Entscheidungstheorie andererseits ist durchaus

---

<sup>1)</sup> Vgl. Bernard (*Nature of Conflict*) 38, Filey (*Conflict Resolution*) 9 ff., Klaus (*Projektmanagement*) 256.

<sup>2)</sup> Vgl. Esser (*Individuelles Konfliktverhalten*) 30, Mayntz (*Konflikte*) 2178.

<sup>3)</sup> Vgl. Gronau (*Rollenanalyse*) 2-14 und die Verwendung rollentheoretischer Aussagen bei Krüger (*Kon-*

Fortsetzung von FN 3, S. 32:

*flikthandhabung), insbesondere 38, Schneider  
(Matrizorganisation) 255 - 257.*

4) *Vgl. Esser (Konfliktverhalten) IV.*

5) *Vgl. Sahm (Führungsverhalten) 365 - 371.*



möglich, bzw. schon vorgenommen worden<sup>1)</sup>. Abschließend sei darauf hingewiesen, daß intra- und interpersonale Konflikte naturgemäß im Mittelpunkt der psychologischen, sozialpsychologischen und soziologischen konflikttheoretischen Ansätze stehen<sup>2)</sup>. Im Rahmen d.A. sind sie nicht nur um umweltbezogene und speziell durch Ziele bedingte Konfliktursachen zu erweitern, zusätzlich ist die Betrachtung der Unternehmung als technisches System erforderlich.

(d) Die Unternehmung als technisches System:  
technologische Konflikte in der Unternehmung

Die Unternehmung als technisches System bildet insbesondere dann den Hintergrund für technologie-induzierte Konflikte, wenn infolge einer weitgehenden Mechanisierung und Automatisierung nur noch ungenügende Handlungsspielräume verbleiben. Z.B. wird im Bereich der Fertigungstechnologie bei Serien- und Massenfertigung "durch repetitive Griff-Folgen und Spezialisierung auf eine Prozeßphase ... die individuelle Dispositionsfreiheit minimiert<sup>3)</sup>".

---

1) Vgl. Krüger (Konflikthandhabung) 36ff., der das Rollenkonzept auch auf das Verhältnis von Unternehmung und Umwelt anwendet und daher eine Erweiterung des traditionellen Rollenkonzeptes vornimmt. Allerdings bestehen bei einer konsequenten rollentheoretischen Betrachtung Abgrenzungsprobleme zur Betrachtungsweise in d.A. Da formale und informale Erscheinungen gleichermaßen betrachtet werden - vgl. Tenbruck (Rolle) 146ff., Gronau (Rollenanalyse) 15: "Tenbruck stellt eindeutig dar, daß eine Rolle untrennbar mit der Person des Rolleninhabers verbunden ist, indem er konstatiert, daß fast sämtliche Rollen irgendeine Art der Identifikation mit der Rolle fordern" -, ist die Rollentheorie m.E. zu weit angelegt. In d.A. wird dagegen, wie noch zu zeigen sein wird, vgl. S. 51ff. d.A., vordringlich der Konflikt unter sachlichen Aspekten untersucht, allerdings auch im Hinblick auf seine personalen Auswirkungen.

2) Vgl. Z.B. Bernard (Nature of Conflict) passim, Deutsch (Resolution of Conflict) passim, Esser (Konfliktverhalten) passim.

3) Gaitanides (Technik) 117

"Das Arbeitsklima und schließlich der Wirkungsgrad der menschlichen Arbeit hängen bei einer durch stärkere Bildung und Ausbildung gekennzeichneten Mitarbeiterschaft immer mehr von dem Vorhandensein eines angemessenen Verfügungsspielraumes am Arbeitsplatz ab"<sup>1)</sup>.

Auch im Bereich der Informationstechnologie sind ähnliche Konflikte zu erwarten, welche oft wegen der Monotonie am Arbeitsplatz verstärkt werden. Hinzu kommt, daß die Interessen der Betroffenen beim Einsatz neuer Informationstechnologien oftmals nur ungenügend berücksichtigt werden<sup>2)</sup>.

Damit wird deutlich, daß Eigenschaften des technischen Systems insbesondere mit Merkmalen des sozialen Systems in einem Spannungsverhältnis stehen können. Allerdings ist zu beachten, daß die Ausprägung des technischen Systems keinen Selbstzweck darstellt, sondern in starkem Maße von ökonomischen und sozialen Kriterien abhängt. Insofern liegt hier eine mittelbare Konfliktursache vor.

Insgesamt ist durch die Betrachtung der wesentlichen Eigenschaften des Systems Unternehmung zu ersehen, daß sich eine Fülle unterschiedlicher Konflikte systematisch darstellen läßt. Die Konflikte sind kontext- und zielorientiert und äußern sich in einem Spannungsverhältnis zwischen ökonomischen, sozialen und technischen Anforderungen<sup>3)</sup>.

---

<sup>1)</sup> Kirchhof (Konflikte) 67.

<sup>2)</sup> Vgl. Kubicek (Informationstechnologie) 18.

<sup>3)</sup> Zu sach-rationalen und sozio-emotionalen Zielkonzeptionen vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich (Organisationslehre 1) 162 ff.

Ein zweiter, umfassender Ansatz zur Beschreibung von Konflikten in der Unternehmung ist dagegen durch handlungs- und bei etwas engerer Betrachtung durch entscheidungstheoretische Überlegungen gekennzeichnet.

b) Handlungstheoretische Grundlagen

1) Zur Integrationsfunktion der Handlungstheorie

Aus der Vielzahl der durch den systemtheoretischen Ansatz erschließbaren Konfliktformen erfolgt durch die handlungstheoretische Betrachtung eine Einengung auf die zielorientierten Handlungen der Personen in der Unternehmung. Dabei bestehen zwei wichtige Berührungspunkte zur eingangs vorgenommenen systemtheoretischen Betrachtung. Erstens läßt sich alles Geschehen innerhalb des Systems Unternehmung als Ergebnis von Handlungen darstellen<sup>1)</sup>. Damit umfaßt eine handlungstheoretische Betrachtungsweise neben einer primär prozessorientierten Betrachtung auch einen Bestandsaspekt<sup>2)</sup>. Im folgenden soll jedoch eine Beschränkung auf die Prozeßproblematik erfolgen.

Zweitens ist dem System Unternehmung ebenso wie den hier untersuchten Handlungen gemeinsam, daß sie zielorientiert sind<sup>3)</sup>. Zielorientiertes Handeln ist jedoch im Sinne des unternehmungspolitischen Systems nur dann als rational zu bezeichnen, wenn die Individualziele der Handelnden mit den Zielen der Unternehmung weitgehend kompatibel sind. Da die Mitgliedschaft jedes System-Mitgliedes im Rahmen eines Anreiz-Bei-

---

<sup>1)</sup> Vgl. im Hinblick auf entscheidungstheoretische Überlegungen Schienstock (Rollenkomplexe) 33. Nach Heinen (Ansatz) 429 ff. gründet sich der entscheidungsorientierte Ansatz auf ein systemtheoretisches Konzept.

<sup>2)</sup> Der Bestandsaspekt wurde durch die systemtheoretische Betrachtung jedoch bereits abgehandelt. Würde er im

Fortsetzung von FN 2, S. 36:

handlungstheoretischen Zusammenhang jetzt erneut abgehandelt, wäre Ulrich (Großunternehmung) zuzustimmen, daß sich beide Ansätze nur schwer voneinander trennen lassen.

- 3) Insofern handelt es sich um willensgesteuertes Verhalten, welches die Handlungen begleitet. Vgl. Koch (Wissenschaft vom Handeln) 40, bzw. Koch/Zimmermann (Handlungstheoretische Konzeption) 549.

trags-Gleichgewichts wirksam wird<sup>1)</sup>, kann diese Kompatibilität innerhalb einer bestimmten Indifferenzzone durchaus angenommen werden. Ausgehend von den Gemeinsamkeiten zwischen Systemtheorie und Handlungstheorie ist zunächst in knapper Form auf das Verhältnis von Konflikttheorie und Handlungstheorie einzugehen.

(a) Konflikttheorie und Handlungstheorie

Konflikte werden sowohl im Rahmen der allgemeinen Handlungstheorie<sup>2)</sup> als auch innerhalb der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie<sup>3)</sup> untersucht. Dabei wird einerseits diskutiert, ob Konflikte die Dynamik und die Anpassungsfähigkeit eines Systems fördern bzw. behindern<sup>4)</sup>, andererseits stehen Konflikte bei der Zielbildung und Zielerreichung im Mittelpunkt<sup>5)</sup>.

---

1) Vgl. March/Simon (Organization) 89.

2) Vgl. Parsons (Entwicklungen) 30-49, Merton (Funktionale Analyse) 171-214, Coser (Theorie) passim.

3) Vgl. z.B. Cyert/March (Behavioral Theory) 116 ff., March/Simon (Organization) 156 ff. Ihre umfassende Rezeption im deutschsprachigen Raum erfolgte durch Edmund Heinen und seine Schüler. Vgl. z.B. Heinen (Industriebetriebslehre) XV, Kirsch (Entscheidungsprozesse) 61 ff. In Verbindung mit der systemtheoretischen Betrachtung wird der entscheidungsorientierte Ansatz auch von Hahn berücksichtigt. Vgl. Hahn (PuK) VII. Zum Zusammenhang zwischen mathematisch-statistischer und verhaltenswissenschaftlicher Entscheidungstheorie vgl. Hoffmann (Organisationsforschung) 123-207.

4) Viele Überlegungen hinsichtlich einer dynamischen Steuerung von Konflikten sind identisch mit der Abstimmung von "consciously purposive (human action)", Bailey/Feder (Conflict Analysis) 25. Aussagen der Handlungstheorie, insbesondere des Äquivalenzfunktionalismus, liefern wichtige Anhaltspunkte für die Beurteilung von Konflikten, wobei die Frage nach dem Wesen von Konflikten hiermit eng verbunden ist. Phänomenologische Überlegungen dieser

Fortsetzung von FN 4, S. 38:

Art, etwa im Sinne Husserls und Simmels finden sich z.B. bei Lauer (*Phenomenology*) 273-279, Tiryakian (*Phenomenology*) 280-295, aber auch Bährdt (*Industriebürokratie*) 5-10. Über die Untersuchung der Funktionen von Strukturen und Prozessen in der Unternehmung läßt sich ein Vergleichsbereich äquivalenter Leistungen beschreiben, der die Bewertung der Vor- und Nachteile konfliktierender Handlungen ermöglicht. Vgl. Luhmann (*Funktion*) 623, zum Äquivalenzfunktionalismus im Sinne Luhmanns vgl. auch Sievers (*System*) 26-31, Meyer (*Organisation und Führung*) 16 f. Durch die Zuordnung von Referenzkriterien können funktionale und dysfunktionale, integrative und distributive, konstruktive und destruktive Konfliktwirkungen unterschieden werden. Der Begriff der Dysfunktion stammt dabei von Merton. Vgl. Merton (*Functional Analysis*) 195. Ansonsten vgl. North/Koch/Zinnes (*Integrative Functions*) 355 ff., Coser (*Theorie*) 43 ff., 158 ff., Deutsch (*Resolution of Conflict*) 17.

Die Rezeption funktionalistischer Aussagen ist somit eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von Gleichgewichtsmodellen zur Beurteilung von Konflikten, die auf der Einschätzung der Funktionalität einer Konfliktsituation aufbauen. Vgl. hierzu Gronau (*Rollenanalyse*) 34 f., Parsons (*Aktions-System*) 364 ff., ders. (*Theorie des Handelns*) 218 ff. Kritische Einwendungen hierzu finden sich bei Dahrendorf (*Freiheit*) 119 f. Durch die Berücksichtigung des Äquivalenzfunktionalismus durch Luhmann, vgl. Luhmann (*Funktion*) 621, werden diese Bedenken zur herkömmlichen funktionalistischen Betrachtungsweise allerdings weitgehend ausgeräumt. Vgl. auch Bales (*Gleichgewicht*) 310 und die Gleichgewichtsüberlegungen bei Deutsch (*Resolution of Conflict*) 7 und in der Anreiz-Beitrag-Theorie: March/Simon (*Organizations*) 84-89. Pondy (*Concepts*) 308-312, Steffenhagen (*Konflikt*) 58 ff.

Da die rechtzeitige und die richtige Beurteilung von Konflikten die Anpassungsfähigkeit der Unternehmung entscheidend determiniert, besteht somit ein interdependenter Zusammenhang zwischen Konflikt und Unternehmungsentwicklung. Zu Konflikt und Wandel vgl. Holm (*Konflikt*) passim, Dahrendorf (*Freiheit*) 119.

- 5) Das Verhältnis und die Gewichtung der relevanten Ziele, die Form der Zielbildung und der Konkretisierungsgrad der Zielformulierung bilden ein breites Untersuchungsfeld für die gleichermaßen theoretisch und praktisch ausgerichtete Zielforschung: Vgl. Heinen (Zielsystem) 89-132, Bidlingmaier (Zielkonflikte) 43 ff. Mit Fragen der Zielbildung, auch mit Überlegungen zur Entstehung und Handhabung von Konflikten in diesem Zusammenhang vgl. Bidlingmaier (Zielbildung) 69 ff., Cyert/March (Behavioral Theory) 116 ff., Wagner (Zielbildung) 91-104. Konflikte entstehen ebenso bei der Zielerreichung infolge vielfältiger Interpretationsspielräume und komplizierten Ziel-/Mittel-Relationen. Vgl. Luhmann (Zweck) 36-55.

Konflikte können aus handlungstheoretischer Sicht sowohl auf individueller<sup>1)</sup>, als auch auf subsystem- und gesamtsystemischer Sicht untersucht werden<sup>2)</sup>. Auch der Prozeß der Konfliktenstehung und -bewältigung stellt eine Abfolge von Handlungen dar<sup>3)</sup>. Umgekehrt kann man sogar argumentieren, daß alle Entscheidungen und die damit verbundenen Handlungen das Resultat einer Konflikthandhabung darstellen<sup>4)</sup>.

---

1) Vgl. Esser (Konfliktverhalten) IV.

2) Vgl. Thiele (Konflikte) passim, insb. 3 f. und FN 3, S. 38.

3) Vgl. Robbins (Nontraditional Approach) 93-111. Jeder Konflikt besteht aus verschachtelten Konfliktepisoden: vgl. Pondy (Concepts) 298. Jede Konfliktepisode ist durch verschiedene Phasen bzw. Phasenketten des Konfliktablaufs gekennzeichnet, die entweder zu einer Konflikt-Eskalation oder zu einer Konflikt-Abnahme führen können. Obwohl zu Recht einzuwenden ist, daß die Abgrenzung zwischen den Phasen des Konflikts oft nur willkürlich vorzunehmen ist, vgl. Schmidt/Kochan (Clarity) 360, bietet sie dennoch ein brauchbares Hilfsmittel für die Konfliktanalyse. In Anlehnung an Pondy können folgende Phasen unterschieden werden: das Konfliktvorfeld (Ausgangslage, Bedingungen), die Konfliktfeststellung, hierbei kann es sich um das Erkennen und Wahrnehmen (perceived conflict) als auch um das Betroffensein (felt conflict) von Gegensätzlichkeiten handeln, der Konfliktausbruch, die Konfliktnachwirkungen. Vgl. Pondy (Concepts) 300, Filey (Conflict Resolution) 7 ff, Krüger (Konflikte) 32, Pongratz (Psychologie) 199 ff.

4) "We can go even further and argue that virtually all organizational decisions are products of a process of conflict resolution among the points of view of various sections and departments. Boulding (Pure Theory) 144. Vgl. auch Festinger (Dissonance) 152 ff, der Entscheidungen ebenfalls als Form der Konflikthandhabung mit nachträglichen, oft auch vorherigen Rechtfertigungsstrategien betrachtet.



(b) Handlungstheorie und Betriebswirtschaftslehre

Eine handlungstheoretisch orientierte Betriebswirtschaftslehre ist zur Zeit erst im Entstehen begriffen.<sup>1)</sup> Trotzdem stellen handlungstheoretische Aussagen für die Problemstellung d.A. einen wichtigen Ausgangspunkt dar. Dabei soll insbesondere die auf das Konfliktphänomen bezogene "Scharnierfunktion" der Handlungstheorie auch im Hinblick auf die Betriebswirtschaftslehre dargestellt werden.

"Die Handlungstheorie fragt nach rationalem Verhalten bei beeinflussbaren Informationen über die möglichen Ereignisse und ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und bei der Möglichkeit, nach neuen Entscheidungsmöglichkeiten zu suchen<sup>2)</sup>". Durch die Beeinflussbarkeit von Informationen<sup>3)</sup> und die Chance, derzeitige Handlungssituationen zu verändern, ist sie auf die laufende

---

1) Vgl. Koch (Wissenschaft vom Handeln), Koch/Zimmermann (handlungstheoretische Konzeptionen), Köhler (Konzepte) passim und die dort angegebene Literatur, insb. Knapp (Handlungsbegriff) 153-164, Picot (Ergänzungsbedürftigkeit) 143-152. Zur Zeit stehen insbesondere das Problem der interdisziplinären Öffnung einer betriebswirtschaftlichen Handlungstheorie sowie Fragen ihrer empirischen Überprüfung im Mittelpunkt der Diskussion. Allerdings kann eine entwickelnde Handlungstheorie auf die Grundlagen der (engeren) Entscheidungstheorie zurückgreifen: "Wirtschaftliches Handeln im Betriebe besteht seit jeher im Treffen von Entscheidungen ... Stets ist unter mehreren zur Wahl stehenden Handlungsalternativen diejenige zu bestimmen, die das angestrebte Ziel weitgehend erreicht, also die Zielgröße maximiert oder minimiert". Wöhe (Entwicklungstendenzen) 723.

2) Vgl. Albach (Ungewißheit und Unsicherheit) 4038.

3) Zum Entscheidungsprozeß als Informationsverarbeitungsprozeß vgl. Schneider (Matrixorganisation) 211 ff., Kirsch (Entscheidungsprozesse) II, 23 ff.

Überprüfung des Handlungsrahmens angelegt. Dieses dynamische Moment erhält seinen Anstoß durch bestimmte Kriterien (z.B. Soll-/Istabweichungen, Planungsziele), welche die Handlungen in der Unternehmung in den Phasen der Kontrolle und insbesondere in der Planung determinieren, wobei zusätzlich in der Phase der Implementation die Angleichung eines in der Planung entwickelten Solls an das Ist vorgenommen und in der Phase der Realisation die tatsächliche Durchführung des Solls als Ist erfolgt.<sup>1)</sup>

Innerhalb des aus Aktionen der Planung, Implementation, Realisation und Kontrolle bestehenden Handlungsprozesses als Konfliktfeld läßt sich ein betriebswirtschaftlich relevantes Spektrum von Konfliktursachen und dadurch entstehenden Konfliktprozessen unterscheiden.

---

<sup>1)</sup> Zum Zyklus der Anpassung an Umweltänderungen durch organisatorische Maßnahmen der (Organisations-) Planung, Implementation, Realisation und Kontrolle vgl. Bleicher (Gestaltung) i.Dr.

## 2. Der Handlungsprozeß als Konfliktfeld

### (a) Planungskonflikte

Konflikte in der Planungsphase beginnen mit der Bestimmung von Umfang, Ausmaß und Inhalt<sup>1)</sup> der angestrebten Ziele. Planungskonflikte sind somit in starkem Maße identisch mit Zielkonflikten<sup>2)</sup>, auf die im Rahmen der systemtheoretischen Betrachtung der Unternehmung bereits eingegangen wurde.<sup>3)</sup>

Die Konflikte setzen sich fort mit den gedanklich vorweggenommenen Maßnahmen zur Zielerreichung (Maßnahmenplanung). Sie können sich auf die Planungsobjekte, die Planungsstufen, die Planungsfristigkeit, Planungsvollständigkeit, Planungsflexibilität, die Operationalisierbarkeit und die Quantifizierbarkeit des Planungssystems beziehen<sup>4)</sup>.

Dabei bestehen vielfältige sachliche Abstimmungsprobleme, welche zusätzlich noch in zeitlicher Hinsicht zu synchronisieren sind und sich insbesondere bei der strategischen Planung auf die Organisationsstruktur auswirken. Durch die Konfrontation externer und interner Anforderungen mit den Möglichkeiten des Systems werden u.U. Restriktionen deutlich, welche zu Konflikten führen.<sup>5)</sup>

---

<sup>1)</sup> Zu diesen Zieldimensionen vgl. Heinen (Industriebetriebslehre) 41.

<sup>2)</sup> Vgl. Bidlingmaier (Zielkonflikte) 98.

<sup>3)</sup> Vgl. S. 30 f. d.A.

<sup>4)</sup> Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 275 f.

<sup>5)</sup> Vgl. Bleicher (Gestaltung) i.Dr.

Planungskonflikte enden mit der Entschlußfassung über eine bestimmte Planungsalternative. Ihre Intensität ist nicht unwesentlich vom Partizipationsgrad der Personen an der Planung abhängig. "Gerade die Mitbeteiligung von Mitarbeitern oder Gremien der Mitbestimmung ist oft Ursache und Anlaß für Entschlußkonflikte"<sup>1)</sup>.

(b) Implementationskonflikte

In der Phase der Implementation entstehen Konflikte, wenn persönliche oder sachliche Widerstände gegen die mit der Umsetzung in die Planung verbundenen Änderungen vorliegen<sup>2)</sup>. Sie beruhen auf der Befürchtung vieler Mitglieder, daß Veränderungen Nachteile bringen, weshalb ein Beharren auf dem status quo als sinnvoll angesehen wird.

Grundsätzlich bestehen enge Zusammenhänge zu Planungskonflikten. Implementationskonflikte dürften immer dann von geringerem Umfang oder geringerer Intensität sein, wenn bereits bei der Planung "die für die Durchführung maßgeblichen Bedingungen wesentlicher Bestandteil jedes Planungskalküls sind"<sup>3)</sup>. Neben der Gründlichkeit der Planung ist zu bedenken, daß durch eine hinreichende Partizipation der von einer Änderung Betroffenen bereits in der Planung eine Abschwächung von Implementationskonflikten erfolgen kann<sup>4)</sup>. Dabei ist eine substitutive Beziehung zwischen Planungs- und Implementationskonflikt denkbar, welche u.U. bei frühzeitiger Konfliktaustragung von einer erhöhten Planungsqualität begleitet sein kann.

---

1) Kirchhof (Konflikte) 54.

2) Thom (Innovationsprozesse) .. unterscheidet zwischen Risiko-, Fähigkeits- und Willensbarrieren.

3) Bidlingmaier (Zielkonflikte) 98.

4) Vgl. die Diskussion partizipativer und informativer Maßnahmen und des Organization development zur Überwindung von Implementationswiderständen bei Bleicher (Gestaltung) i.Dr.

(c) Realisationskonflikte

Realisationskonflikte<sup>1)</sup> sind dann festzustellen, wenn in den Phasen der Planung oder der Implementation die Zielvorstellungen der Ausführenden nicht in genügendem Maße berücksichtigt worden sind. "Aber auch bei Kenntnis der Ziele der an der Durchführung Beteiligten ist es unternehmungspolitisch oft nicht vertretbar, Handlungsziele zu verfolgen, die - unmittelbar oder mittelbar - den Interessen der ausführenden Organisationsmitglieder entsprechen<sup>2)</sup>".

Eine andere Gruppe von Realisationskonflikten resultiert aus Problemen, die sich oft erst nach einer gewissen Zeit in der praktischen Bewährung ergeben. "Über Art und Weise der Bereinigung solcher ablaufkritischen Punkte kann es zu Meinungsverschiedenheiten kommen"<sup>3)</sup>.

Nicht zuletzt führt die Gewöhnung an die der Programmierung relativ leicht zugänglichen Abläufe in der Realisationsphase dazu, daß bei Veränderung der zugehörigen situativen Bedingungen Handlungen dazu tendieren, anachronistisch und unangemessen zu werden. Die Feststellung derartiger überholter Gewohnheiten ist jedoch nicht nur ein Realisations- sondern auch ein Kontrollproblem. Konflikte lassen sich in diesem Zusammenhang jedoch grundsätzlich nutzbar machen, wenn durch permanentes Lernen die Angemessenheit einer Handlung hinterfragt wird.

---

<sup>1)</sup> Vgl. *Bidlingmaier (Zielkonflikte)* 98.

<sup>2)</sup> *ebenda.*

<sup>3)</sup> *Kirchhof (Konflikte)* 54.

(d) Kontrollkonflikte

Kontrollkonflikte können sowohl bei der Verhaltenskontrolle als auch bei der Ergebnis- und Verfahrens-kontrolle auftreten<sup>1)</sup>. Sie können sich auf die Kontrollobjekte, den Umfang und die Intensität der Kontrolle, den Operationalisierungsgrad der Kontrollwerte ebenso beziehen wie auf die Quantifizierbarkeit der Kontrollwerte und die Bewertung der Kontrollergebnisse.<sup>2)</sup>

Kontrollkonflikte nehmen je nach Bedeutung des Kontrollobjektes einen unterschiedlichen Stellenwert ein. Handelt es sich um Konflikte über bloße Planabweichungen, ist die langfristige Anpassungsfähigkeit der Unternehmung weniger tangiert als bei Konflikten um Trendinformationen über die Zuverlässigkeit der langfristigen Zielplanungen oder bei Zielinformationen über künftige Handlungsmöglichkeiten des Gesamtsystems<sup>3)</sup>.

Nicht zuletzt werden auch die persönlichen Interessen des Systemmitgliedes tangiert. Kontrollkonflikte entstehen z.B. bei personalwirtschaftlichen Überlegungen, etwa bei Personalbeurteilungen und den damit verbundenen Konsequenzen.

Durch Verwendung eines system- und handlungstheoretischen Bezugsrahmens ist es insgesamt möglich, das Spektrum der in der Unternehmung denkbaren Konflikte umfassend darzustellen und damit erste Ansatzpunkte zu ihrer Beurteilung und Bewältigung zu gewinnen.

---

1) Zu diesen Kontrollarten vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 66-76.

2) Zu entsprechenden Führungsformindikatoren vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 277 f.

3) Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 278.

Die wissenschaftliche Behandlung von Konflikten in der Unternehmung bezieht sich in der Regel, zumindest implizit, entweder auf die erwähnten systemtheoretischen oder auf handlungstheoretische Grundlagen<sup>1)2)</sup>. Dabei handelt es sich jedoch nur partiell um die Betrachtung von Konflikten in der Unternehmungsorganisation.<sup>3)</sup> Deshalb sind im folgenden ohne Anspruch auf Vollständigkeit, als notwendige und nicht unbedingt als hinreichende Bestandteile, wesentliche Elemente einer Theorie des Konflikts der Unternehmungsorganisation zu skizzieren, um von daher eine schrittweise Einengung der konflikttheoretischen Betrachtung auf die für d.A. geltende Problemstellung, d.h. für den institutionalisierten Konflikt in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen zu erreichen (vgl. Abb. 2).

---

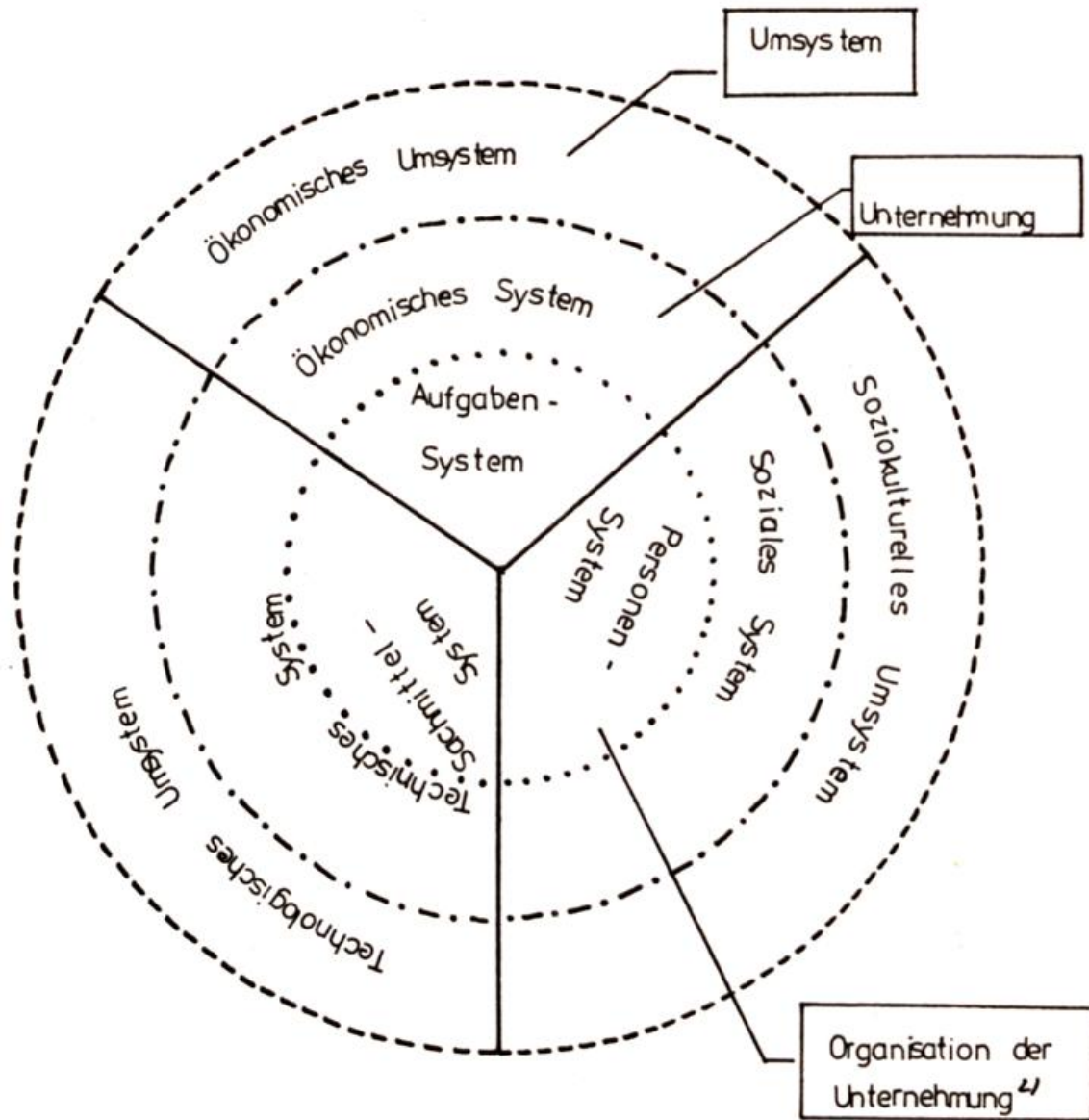
1) Die wohl umfassendste Darstellung des Konfliktphänomens in der Unternehmung, zwar auf system- und entscheidungstheoretischer Grundlage, jedoch unter Verwendung eines rollentheoretischen Bezugsrahmens, findet sich bei Krüger (Konflikthandhabung). Eine entscheidungsorientierte Vorgehensweise findet sich bei Thiele (Konflikte) und Esser (Konfliktverhalten). Eine integrierte Darstellung fehlt bislang. Deshalb ist Naase in Bezug auf das Konfliktphänomen zuzustimmen, "daß eine "Geschichte" mehrmals erzählt werden kann, solange die Gewähr besteht, daß sie anders erzählt ist und Seiten beleuchtet, die bisher im Dunkeln geblieben sind": Naase (Determinanten) 1.

2) Eine umfassende Konflikttheorie der Unternehmung darf auch nicht der Frage ausweichen, ob eine auf ökonomische Aspekte spezialisierte betriebswirtschaftliche Konflikttheorie oder eine problemorientierte, interdisziplinär ausgerichtete konfliktorientierte Betriebswirtschaftslehre anzustreben ist. Vgl. hierzu Oechsler/Wagner (Ansatz) 104 und die Kontroverse zwischen Oechsler und Krüger zu aspekt- und problemorientierten Fragen der Konflikthandhabung: Oechsler (Konflikthandhabung) 502-506, Krüger (Konfliktanalysen) 918-920.

Grundsätzlich wird durch eine system- und handlungs-, bzw. entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre die Problemorientierung ermöglicht. Dies schließt jedoch nicht aus, daß im Interesse eines sukzessiven Erkenntnisfortschrittes zunächst bestimmte Aspekte des Konfliktproblems, wie in d.A. die durch die Unternehmungsorganisation induzierten Konflikte untersucht werden.

3) Dabei wird d.A. ein instrumentaler Organisationsbegriff zugrundegelegt. Vgl. FN 1 auf S. 51.

Abb. 2: Konflikte in der Unternehmung und Konflikte in der Unternehmungsorganisation<sup>1)</sup>



1) Bei dieser Darstellung ist zu berücksichtigen, daß alle Subsysteme von politisch-gesetzlichen Beziehungen überlagert bzw. durchdrungen werden. Vgl. Bleicher (Unternehmensentwicklung) 5 f.

2) Aufgabe, Person und Sachmittel werden in diesem Zusammenhang als Organisationselemente verstanden, zwischen denen als weiteres Merkmal des Organisationssystems Arbeits- und Verteilungsbeziehungen bestehen. Hierzu vgl. FN 2, S. 51 d.A.



IV. Elemente einer Theorie des Konflikts der  
Unternehmungsorganisation

Eine Theorie des Konflikts der Unternehmungsorganisation untersucht das Konfliktphänomen unter einem engeren Blickwinkel als eine generell auf die Unternehmung bezogene Konflikttheorie<sup>1)</sup>. Im folgenden werden unter einem Konflikt in der Unternehmungsorganisation jene latenten oder manifesten Gegensätzlichkeiten bezeichnet, welche durch die Verknüpfung von organisatorischen Elementen und Beziehungen entstehen<sup>2)</sup>.

---

1) Eine Theorie des Konflikts der Unternehmungsorganisation existiert bislang nur in Ansätzen. Vgl. z.B. Bernard (*Nature of Conflict*) 34: "Conflict is not something separate from organization; disintegration implies integration. Inherent in the whole problem of conflict are such phenomena as power, leadership, the élite, control. Where does one draw the line per se"? Ansatzpunkte finden sich insbesondere darin, daß entweder Konflikte in organisatorischen Einheiten untersucht werden oder, daß davon ausgegangen wird, daß organisatorische Variable für die Untersuchung von Konflikten von Bedeutung sein können. Vgl. z.B. Corwin (*Konflikt*) 248-267, Kornhauser/Dubin/Ross (*Industrial Conflict*) passim, Litwak (*Models*) 177-184, Seiler (*Conflict*) 121-132, Walton (*Conflict*) 400-425, Walton/Dutton (*Interdepartmental Conflict*) 361-376, Walton/Dutton/Cafferty (*Context*) 522-542.

Weitere Ansatzpunkte bestehen in der Differenzierung zwischen verschiedenen "Strukturformen". So unterscheidet Schneider (*Matrixorganisation*) zwischen Gruppen-, Rollen-, Kommunikations-, Macht- und sozio-emotionaler Struktur, Oechsler (*Konfliktmanagement*) 74-81 zwischen Aufgaben- und Rollenstruktur, technischer Struktur, Einfluß- oder Herrschafts- und Kommunikationsstruktur.

2) Zum weiteren auf die Unternehmung bezogenen Konfliktbegriff vgl. S. 19 d.A.

Damit bildet die Unternehmungsorganisation bzw. das Organisationssystem der Unternehmung ein zu untersuchendes Konfliktfeld<sup>1)</sup>, welches sich aus den Organisationselementen Aufgabe, Person und Sachmittel<sup>2)</sup> und organisatorischen Arbeits- und Verteilungsbeziehungen als originären, d.h. unmittelbar organisatorischen Konfliktursachen zusammensetzt<sup>3)</sup>. Zusätzlich wird durch die Merkmale organisatorischer, integrativer Strukturierung ein Handlungsspielraum<sup>4)</sup> definiert,

- 
- 1) Zur Abgrenzung zwischen dem System Unternehmung und dem Subsystem der Unternehmungsorganisation vgl. Bleicher (Perspektiven) 13 f. Dabei handelt es sich um eine instrumentale Organisationsauffassung: Das Organisationssystem ist ein System, dessen Elemente durch institutionalisierte, generalisierte Beziehungen miteinander verknüpft sind. Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 90. Ähnlich Hill/Fehlbaum/Ulrich (Organisationslehre 1) 24-26.
- 2) Zur Betrachtung von Aufgaben, Personen und Sachmitteln als Organisationselement vgl. Bleicher (Organisationsformen) 55, zu Organisationselementen und Beziehungen vgl. Bleicher (Organisation und Führung) 17 ff.
- 3) Damit wird die Kausalbeziehung  $K = f(O)$  unterstellt. Im letzten Kapitel d.A. wird diese Betrachtung umgekehrt. Dann wird angenommen, daß mit Hilfe organisatorischer Regelungen auf konfligierende Erscheinungen reagiert wird:  $O = f(K)$ . Insofern ist das Organisationsphänomen gleichzeitig die Ursache von Konflikten als auch die Reaktion darauf.
- 4) Vgl. auch Kieser/Kubicek (Organisation) 313, welche formale Organisationsstrukturen als Instrumente zur Definition von Handlungsspielräumen definieren.

der durch einen koordinativen Gestaltungszusammenhang als derivative Konfliktursache ausgefüllt wird.<sup>1)</sup>

Die Elemente und Beziehungen organisatorischer, integrativer Strukturierung bilden den Strukturaspekt<sup>2)</sup> des Konfliktes<sup>3)</sup>.

---

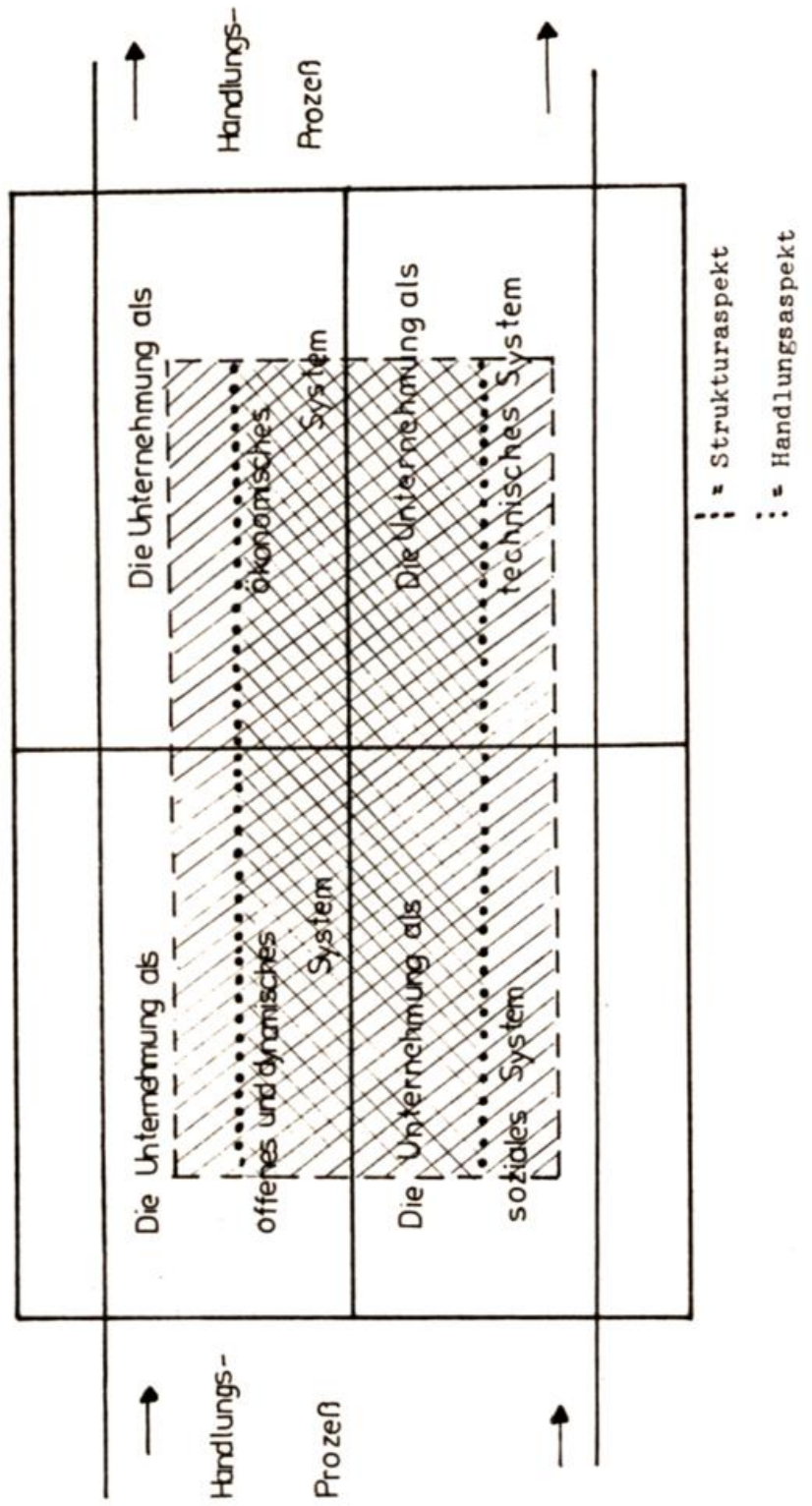
1) Die Unterscheidung zwischen integrativer und koordinativer Strukturierung stellt eine Präzisierung der Auffassung Erich Kosiols dar, der unter Organisation die "integrative Strukturierung von Ganzheiten" versteht: Kosiol (Organisation) 26. Organisation ist in diesem Zusammenhang gleichbedeutend mit institutionalisierter, generalisierter Integration (vgl. FN 1, S. 51 d.A.), Koordination erfolgt aufgrund situativer Erfordernisse innerhalb des durch die Organisation vorgezeichneten Handlungsspielraumes. Dabei handelt es sich um "eine kasuistische, dispositive Ungewissheitsreduktion": Meyer (Organisation und Führung) 144 f., vgl. auch Bleicher/Meyer (Führung) 90.

2) Vertreter eines weiten, soziologischen Organisationsbegriffes bezeichnen in diesem Zusammenhang pauschal die Unternehmungsstruktur als Konfliktursache. Vgl. Naase (Konflikte) 179 ff. Zu strukturbedingten Konflikten vgl. auch Ackoff (Structural Conflicts) 427 ff., Esser (Individuelles Konfliktverhalten) 110.

3) Die hier vorgenommene Verkürzung von "Organisation" auf "Struktur" läßt sich damit begründen, daß in der Literatur vielfach die Begriffe "Struktur" und "Organisationsstruktur" synonym verwendet werden. Für Oechsler (Konfliktmanagement) 75 stellen Strukturen "allgemein Orientierungen oder Beziehungen dar, die in Industriebetrieben auf eine dauerhafte Zweckerfüllung gerichtet sind". Vgl. auch Schienstock (Rollenkomplexe) 51: "Unter der Struktur eines sozialen Gebildes versteht man im allgemeinen das zu einem bestimmten Zeitpunkt bestehende Netz von Relationen zwischen den Teileinheiten des Gesamtsystems. Dieses interne Beziehungsgefüge kann in seiner Grundform über längere Zeit konstant bleiben, ebenso können allerdings auch kurzfristige Änderungen eintreten." Ähnlich Kieser/Kubicek (Organisation) 2: "Diese Struktur soll die arbeitsbezogenen Beziehungen zwischen Mitgliedern der Organisation festlegen und ihre Aktivitäten auf die Erreichung des verfolgten Zieles ausrichten". Für Renate Mayntz ist "die Organisationsstruktur mithin das relativ beständige Ordnungsmuster der Organisation": Mayntz (Soziologie) 81. Allerdings überwiegt bei diesen Definitionen die Beziehungskomponente. Beziehungen bestehen jedoch zwischen den Elementen der Organisationsstruktur, welche deshalb mit berücksichtigt werden.

Der koordinative Gestaltungszusammenhang bildet dagegen den Handlungsaspekt organisatorischer Konflikte. Lassen sich bei einengender Betrachtung die Überlegungen zu Konflikten im System Unternehmung auch auf sein Organisationssystem übertragen, beziehen sich handlungstheoretische Überlegungen - ebenfalls unter eingeschränktem Blickwinkel - auf koordinative Gestaltungsprobleme und Problemlösungsmöglichkeiten innerhalb eines durch die Organisationsstruktur vorgegebenen Bedingungsrahmens (vgl. Abb. 3). Strukturaspekt und Handlungsaspekt in dem hier definierten Sinne bilden zusammen die Ursachenkomponente der Konfliktsituation, welche zusammen mit einer Wirkungskomponente zur Abbildung von speziellen Konfliktfeldern in der Unternehmungsorganisation herangezogen werden kann.

Abb. 3: Die Ableitung von Struktur- und Handlungsaspekt aus system- und handlungstheoretischen Grundlagen



a) Die Unternehmungsorganisation als originäre  
Konfliktursache (Strukturaspekt)

1. Die Organisationselemente als Konfliktursache

(a) Aufgabe

Als Handlungsaufforderung an eine oder mehrere Personen enthält eine Aufgabe in unterschiedlich konkretisierter Form den Auftrag, einen bestimmten Verichtungsvorgang an einem Arbeitsobjekt mit Hilfe von Sachmitteln unter bestimmten räumlichen und zeitlichen Bedingungen zu erfüllen<sup>1)</sup>. Eine Aufgabe enthält außerdem eine Zielvorgabe und mehr oder weniger umfangreiche Hinweise zur Aufgabenerfüllung<sup>2)</sup>.

Das Konfliktpotential der Aufgabe ist abhängig von der Komplexität und der Dynamik der Zielsetzungsstruktur, aus welcher die Aufgabenstruktur grundsätzlich abgeleitet wird<sup>3)</sup>. Umgekehrt beeinflusst ihr Konfliktpotential die Entstehung von Spannungen im Bereich der übrigen Organisationselemente. Der Aufgabe als organisationaler Konfliktursache kommt somit eine Schlüsselstellung zu. Sie äußert sich nicht zuletzt darin, daß durch Aufgaben derjenige Gestaltungsbereich angesprochen ist, "der primär wirtschaftliche Handlungsorientierungen vermittelt"<sup>4)</sup>.

Wesentliche Merkmale zur Beschreibung von Aufgaben und ihres Konfliktpotentials sind ihre Komplexität und ihre Dynamik<sup>5)</sup>. Umfang und Diversität (Heterogenität) sind wichtige Komplexitätseigenschaften, während die

---

1) Vgl. Bleicher (Zentralisation) 59 f.

2) Je nach Aufgabenart steht somit ein unterschiedlich weiter Ermessensspielraum für kooperative Gestaltungsprobleme offen.

3) Konflikt ist z.B. abhängig von der Zielanzahl, den Beziehungen zwischen den Zielen und dem Zielrisiko. Vgl. Naase (Determinanten) 77-83.

4) Oechsler (Konfliktmanagement) 77.

5) Vgl. Spies (Arbeitsaufgabe) 34-37, Kieser (Umwelt) 302-314.

Dynamik einer Aufgabe durch die Häufigkeit und die Geschwindigkeit von Änderungen deutlich wird, die sich innerhalb des Lebenszyklus einer Aufgabe in einem bestimmten Wiederholungscharakter und einer bestimmten Verweildauer<sup>1)</sup> niederschlägt.

Die Aufzählung formaler Aufgabeneigenschaften an dieser Stelle ist erforderlich, um einen ersten Überblick über das durch die Aufgabenstruktur bedingte Konfliktpotential zu erhalten. Zusammen mit den Merkmalen der übrigen Organisationselemente ist es dabei notwendig, ein Instrumentarium zu gewinnen, welches zur Konkretisierung von Konfliktursachen bei konkreten, materiellen Aufgabeneigenschaften herangezogen werden kann<sup>2)</sup>. Außerdem sei darauf hingewiesen, daß in Abhängigkeit von dem Konkretisierungs- und Operationalisierungsgrad einer Aufgabe dem koordinativen Gestaltungszusammenhang ein unterschiedlich großes Konfliktpotential zukommt.

(b) Person

Auf das Organisationselement Person bezogene Konfliktursachen sollen in d.A. stets in Verbindung mit den durch die Aufgabe vorgegebenen Anforderungen gesehen werden<sup>3)</sup>: die Person ist Konflikten<sup>4)</sup> ausgesetzt,

---

1) Vgl. Bleicher (Organisation und Führung) 21.

2) Vgl. hierzu die Überlegungen zur Konfliktsituation auf S. 66 ff. d.A. und zur speziellen Systemanalyse mehrdimensionaler Organisationsstrukturen in Kap. B d.A.

3) Damit erfolgt weder eine einseitig formal-strukturelle Betrachtung wie etwa bei Kosiol (Organisation) 32, Nordsieck (Organisationslehre) 15, noch eine einseitig soziologische, vgl. Roethlisberger/Dickson (Worker) oder psychologische Betrachtung: vgl. Presthus (Individuum) 13.

4) Hierzu vgl. Luhmann (Funktionen) 241: "Eine Absonderung der Mitgliedschaftsmotivation durch Verbindung mit der Mitgliedsrolle führt dazu, daß der Einzelne sein Interesse als Mitglied gegenüber dem System von seinen Rolleninteressen im System zu unterscheiden lernt.

welche durch die Komplexität und Dynamik der Aufgabe beeinflußt werden. Personale Konflikte in der Unternehmensorganisation beziehen sich insofern auf Probleme, die aus einer bestimmten Aufgabenstellung resultieren<sup>1)</sup>.

Personale Konflikte im oben beschriebenen Sinne sind abhängig von quantitativen und qualitativen Merkmalen. So ist zu erwarten, daß Konflikte um so wahrscheinlicher sind, je größer die Zahl der beschäftigten Mitarbeiter ist. Von größerer Bedeutung sind jedoch die qualitativen Merkmale, welche letztlich die Diversität der Personen beschreiben. Dabei sind mindestens folgende Merkmalsgruppen zu nennen, welche zur Charakterisierung des Organisationselementes Person und seiner Unterschiede herangezogen werden können<sup>2)</sup>:

- Leistungsfähigkeit

Sie bezieht sich auf das zur Berufsausübung notwendige Wissen. Darüber hinaus läßt sich hierunter die Problemlösungsfähigkeit und damit die kognitive Kapazität der Person subsumieren. Die Berufsausbildung und der mit ihr verbundene Professionalisierungsgrad bildet außerdem eine wesentliche Determinante der Leistungsfähigkeit.

- Leistungswillen

Der Willen zur Aufgabenerfüllung wird im wesentlichen durch die Motive und Einstellungen (Attitüden) der Person beeinflußt. Er äußert sich in Eigenschaften wie z.B. Risikofreudigkeit, Karriereorientierung und Verantwortungsbereitschaft.

---

1) Sie äußern sich z.B. in Verständnisschwierigkeiten zwischen Technikern und Wirtschaftlern. Vgl. Endress (Kooperation) 56.

2) Vgl. Steinle (Leistungsverhalten) 59 ff., Naase (Determinanten) 116-129, Spies (Arbeitsaufgabe) 37-46, Hill/Fehlbaum/Ulrich (Organisationslehre 1) 330, Kubicek (Informationstechnologie) 79-90.



Leistungswillen und Leistungsfähigkeit sind grundsätzlich von der Persönlichkeitsstruktur abhängig<sup>1)</sup>, die jedoch nur begrenzt durch organisatorische Maßnahmen beeinflusst werden kann.

(c) Sachmittel

Das Konfliktpotential des Sachmittels wird im wesentlichen durch seinen Mechanisierungs- und Automationsgrad bestimmt.<sup>2)</sup> Gerade dann, wenn der Mechanisierungs- bzw. Automationsgrad hoch ist, sind Konflikte zu erwarten, weil der Person als Aufgabenträger nur ungenügende Ermessensspielräume verbleiben. Bei einem hohen Mechanisierungs- oder Automatisierungsgrad "wird die Aufgabenstruktur von technischen Apparaturen bestimmt, die Aufgabenabläufe, Handlungen und Verhalten dem individuellen Problemlösungsprozeß weitgehend entziehen und das Individuum technischen Verfahrenszwängen unterwerfen"<sup>3)</sup>.

Je nach Einfluß des Sachmittels auf das Organisationssystem und dem Grad der Autonomie des Sachmittels als Aufgabenträger kommt der Problematik der Integration realtechnischer Systeme eine große Bedeutung zu. Je nach der Rückwirkung auf betroffene Personen entsteht ein Konfliktpotential, welches nicht zu unterschätzen ist.

---

<sup>1)</sup> Zu unterschiedlichen Verhaltenstypen vgl. z.B. Bales (Gleichgewicht) 313 f., Riesman (Masse) 120 ff., Presthus (Individuum) 171 f.

<sup>2)</sup> Vgl. Spies (Arbeitsaufgabe) 46-48.

<sup>3)</sup> Oechsler (Konfliktmanagement) 78 f. Vgl. auch die generellen Überlegungen zum Konfliktpotential des technischen Systems der Unternehmung auf S. 34 f. d.A.

## 2. Die Organisationsbeziehungen als Konfliktursache

### (a) Verteilungsbeziehungen

Verteilungsbeziehungen als Zuordnungsbeziehungen zwischen nicht aktivierten Organisationselementen<sup>1)</sup> stellen eine vielfältige Konfliktursache dar. Diese ist z.B. dann gegeben, wenn die Zuordnung von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung nicht zweifelsfrei gelingt<sup>2)</sup>, wenn die Dezentralisation oder Zentralisation von Aufgaben in der Unternehmung<sup>3)</sup> widersprüchlich vorgenommen wird oder wenn Spannungen zwischen Stabs- und Linienstellen entstehen<sup>4)</sup>.

Durch Verteilungsbeziehungen induzierte Konflikte machen grundsätzlich deutlich, daß durch die Übertragung von Kompetenzen (z.B. Leitungsbefugnisse) und Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit der Zuordnung von Teilaufgaben in der Unternehmungsorganisation Macht- und Herrschaftsaspekte einen großen Stellenwert einnehmen.<sup>5)</sup>

---

1) Zur Unterscheidung zwischen Verteilungs- und Arbeitsbeziehungen vgl. Bleicher (Perspektiven) 15.

2) Zur Problematik dieses Grundsatzes vgl. Bleicher (Kompetenz) i.Dr.

3) Vgl. Bleicher (Zentralisation) passim.

4) Zum Stab-Linien-Konflikt vgl. u.a. Rhenman/Strömberg/Westerlund (Conflict) passim, Irle (Macht) passim, Endress (Kooperation) 56.

5) Auf diesen Zusammenhang ist gerade bei mehrdimensionalen Organisationsstrukturen hinzuweisen: vgl. Kap. C d.A.

Allerdings variieren derartige Konflikte in Abhängigkeit vom jeweiligen Organisationsmodell. Deshalb wird bereits jetzt darauf hingewiesen, daß ein Instrumentarium erforderlich ist, mit dessen Hilfe sich die Beziehungsstruktur ebenso wie die Charakteristika der Organisationselemente hinreichend genau darstellen läßt, um eine Analyse der wesentlichen organisatorisch bedingten Konfliktformen vornehmen zu können.

(b) Arbeitsbeziehungen

Arbeitsbeziehungen als Zuordnungsbeziehungen zwischen aktivierten Organisationselementen beziehen sich auf den Austausch von materiellen und immateriellen Realobjekten (Informationen) sowie Nominalobjekten<sup>1)</sup>. Dabei kommt den informationellen Arbeitsbeziehungen besondere Bedeutung zu, weil diese sowohl die realen als auch die nominalen Austauschprozesse überlagern. Deshalb soll sich die Diskussion durch Arbeitsbeziehungen induzierter Konfliktursachen auf sie beschränken.

Informationelle Arbeitsbeziehungen werden in der konflikttheoretischen Literatur relativ unsystematisch und in einem unterschiedlichen Aggregationsgrad als Konfliktursache diskutiert. Dabei lassen sich grundsätzlich drei Schwerpunkte unterscheiden. Erstens werden unzureichende Kommunikationsstrukturen generell als Ursache von Konflikten bezeichnet.<sup>2)</sup> Zweitens ist der zu übertragende Informationsinhalt zu nennen, welcher mangelhaft oder redundant sein kann.<sup>3)</sup> Drit-

---

<sup>1)</sup> Vgl. Bleicher (*Organisation und Führung*) 31 f.

<sup>2)</sup> Filey (*Conflict Resolution*) 9 ff., Thiele (*Konflikte*) 42 ff.

<sup>3)</sup> Vgl. Naase (*Determinanten*) 200-213, Krüger (*Konflikthandhabung*) 71 ff.

tens bildet die Informationsübertragung selbst eine vielfältige Konfliktquelle, wobei Übertragungsfehler insbesondere durch semantische Differenzen oder durch Informationszurückhaltung<sup>1)</sup> der Konfliktparteien entstehen können.

Durch Arbeitsbeziehungen induzierte Konflikte sind vor allem deshalb nicht zu unterschätzen, weil die Kommunikationsstruktur einen wichtigen Koordinationsmechanismus darstellt<sup>2)</sup>, der auch für den Handlungsaspekt als derivative Konfliktursache von großer Bedeutung ist.

b) Der koordinative Gestaltungszusammenhang als derivative Konfliktursache (Handlungsaspekt)

1. Das koordinative Gestaltungsproblem als Konfliktursache

(a) Phasentheoretische Einordnung

Durch die auf den Handlungsprozeß bezogene phasentheoretische Einordnung des koordinativen Gestaltungsproblems wird in formaler Hinsicht deutlich, wie die Problemstellung sachlich einzuordnen ist. Koordinative Gestaltungsprobleme beziehen sich somit auf Fragestellungen der Planung, Implementation, Realisation oder Kontrolle.<sup>3)</sup>

---

<sup>1)</sup> Vgl. Oechsler (Konfliktmanagement) 77.

<sup>2)</sup> Ebenda.

<sup>3)</sup> Integrative, organisatorische Fragen der Planung, Implementation, Realisation oder Kontrolle werden aus der Betrachtung vorläufig ausgeklammert. Im Zusammenhang mit der Handhabung des institutionalisierten Konflikts in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen wird auf sie noch zurückzukommen sein: Vgl. Kap. D d.A.

Das mit dem Handlungsprozeß als Konfliktfeld verbundene Konfliktpotential wurde in einem weiteren Zusammenhang bereits beschrieben<sup>1)</sup>. Diese Aussagen behalten ihre grundsätzliche Gültigkeit auch für koordinative Zusammenhänge. Im folgenden soll nunmehr die weitere Charakterisierung der Fragen der Problemstellung und koordinativen Problemlösung im Vordergrund der Betrachtung stehen.

(b) Die Komplexität der Problemstellung

In Abhängigkeit von Umfang und Intensität integrativer, organisatorischer Strukturierung bestehen in einem ergänzenden Verhältnis hierzu koordinative Gestaltungsprobleme mit unterschiedlicher Komplexität. Dabei sind Handlungen mit unterschiedlichem Umfang und unterschiedlicher Priorität<sup>2)</sup> der dispositiven Regelung überlassen. Die Komplexität der Problemstellung und das damit verbundene Konfliktpotential ist insbesondere von ihrer Neuartigkeit und ihrem Konkretisierungsgrad abhängig. Damit liegen unterschiedlich exakt definierte Situationen vor<sup>3)</sup>.

Nach dem Kriterium der Neuartigkeit ist zwischen novativen und usualen Problemen zu unterscheiden<sup>4)</sup>. Das damit verbundene Konfliktpotential kann einerseits unbekannt und überprüfenswert, andererseits "durchgespielt" und kalkulierbar sein.

Der Konkretisierungsgrad der Problemstellung ist um so höher, je transparenter die Problemstellung, die zur Problemlösung notwendigen Ziele und Ausführungsprozeduren und die mit Problemstellung und Problem-

---

1) Vgl. S. 44 ff. d.A.

2) Vgl. Blank (Entscheidungen) 13 ff.

3) Vgl. Schienstock (Rollenkomplexe) 46, Kirsch (Entscheidungsprozesse II) 142.

4) Kosiol (Organisation) 102 trennt zwischen novativen und usualen Entscheidungen.

lösung verbundenen Beschränkungen sind. Er ist bei Problemstellungen mit Routinecharakter am höchsten und bei innovativen Entscheidungen am niedrigsten<sup>1)</sup>. Die hiermit verknüpften Konflikte haben ebenfalls einen unterschiedlichen Charakter, weil sie einerseits wegen Ablaufstörungen bei prinzipiell programmierbaren Handlungen, andererseits wegen Schwierigkeiten bei noch nicht ermittelten, unsicheren und riskanten Bedingungen entstehen.

## 2. Die koordinative Problemlösung als Konfliktsache

### (a) Problemlösungstechnik

In Abhängigkeit von der Komplexität des koordinativen Gestaltungsproblems sind unterschiedliche Problemlösungstechniken erforderlich, wobei der Programmierungsgrad der Problemlösung um so geringer ist, je eher eine Neuartigkeit der Problemlösung gegeben ist. "Bei derartigen "konstruktiven" Problemlösungen ist es ab einer (nicht operational bestimmbaren) Schwelle des Neuigkeitsgrades üblich, von innovativen Problemlösungen zu sprechen"<sup>2)</sup>. Dabei sind alternative Problemlösungsstrategien zu ermitteln<sup>3)</sup>.

---

1) Vgl. Gore (*Decision-Making*) 136 ff.

2) Baugut/Krüger (*Unternehmensführung*) 97.

3) In diesem Zusammenhang ist Blank zuzustimmen, welcher die Begriffe "Entscheidungsprozeß und Problemlösungsprozeß und die theoretischen Grundlagen wie Entscheidungstheorie und Informationstheorie als austauschbar betrachtet" Blank (*Entscheidung*) 14.

Derivative Konfliktursache ist in diesem Zusammenhang die Problemlösungstechnik, bzw. das Lösungsverfahren, das bei einem hohen Programmierungsgrad wiederholt angewendet bzw. bei einem niedrigen Programmierungsgrad erst zu präzisieren oder durch geeignete Strategien noch zu suchen ist<sup>1)</sup>. Konflikte entstehen dann u.U., wenn sich die Zahl der offenen Eigenschaften des Gestaltungsproblems verringert und die zur Problemlösung erforderlichen Ziele, Alternativen sowie die für eine Entscheidung notwendigen Bewertungseigenschaften und -regeln zu konkretisieren, spezifizieren und zu operationalisieren sind<sup>2)</sup>. In Abhängigkeit vom Gestaltungsproblem und vorhandener Problemlösungstechnik ist dabei der Handlungsspielraum bei der Problemlösung als Konfliktursache zu untersuchen.

(b) Handlungsspielraum bei der Problemlösung

Der Handlungsspielraum bei der Problemlösung ist insofern unterschiedlich weit, weil diese entweder primär auf die Zielerreichung<sup>3)</sup>, damit auf die Willensdurchsetzung, -realisation und -sicherung ausgerichtet ist oder, in gewissen Grenzen, die Willensbildung bei der Problemlösung auch eine Variation der Handlungsziele ermöglicht. Im letzten Falle handelt es sich um Anpassungsentscheidungen, ansonsten um Fragen der Regelung (Mittelwahl bei gegebenen Zielen) oder der Steuerung (Ziele und Mittel sind vorgegeben)<sup>4)</sup>.

---

1) Insofern ist die Problemlösung unterschiedlich programmierbar. Im Extremfall kann ein Lösungsalgorithmus in vollem Umfang, z.B. als Rechenregel, vorliegen oder er muß mittels geeigneter Heuristiken und Simulationsverfahren noch ermittelt werden.

2) Vgl. Blank (Entscheidungen) 28, Link (Programmierung) 343 f.

3) Hierzu vgl. Kessel (Entscheidungsprozeß) 9: "Die Beziehung zwischen Entscheidung und Zielerreichung bedingt Aktionen; die Entscheidungen erfordern somit Handlungen zur Erfüllung der Ziele."

4) Vgl. Bleicher (Organisation und Führung) 51.

In Abhängigkeit von der Komplexität des Zielsystems besteht eine unterschiedlich große Interdependenz der zielorientierten Handlungen. Konflikte lassen sich in diesem Zusammenhang auf Inkompatibilitäten<sup>1)</sup> wie "differierende Problemlösungsaktivitäten"<sup>2)</sup>, sich ausschließende "meistbevorzugte Alternativen"<sup>3)</sup> oder einfach auf Ansprüche, die sich überschneiden<sup>4)</sup>, zurückführen.

Je nach Umfang des Handlungsspielraumes stehen unterschiedliche Problemlösungstechniken zur Verfügung. Algorithmen als Lösungsverfahren, welche mit Sicherheit zum Erfolg führen, kommen eher für Regelungs- und Steuerungsprobleme in Frage, während heuristische Verfahren wie z.B. die Simulation eher bei relativ komplexen Anpassungsproblemen einzusetzen sind.

---

1) Vgl. Deutsch (*Resolution of Conflict*) 10.

2) Krysmanski (*Soziologie*) 26.

3) Thiele (*Konflikte*) 3 f. Zu Konflikten vor und nach der Entscheidung vgl. auch Festinger (*Dissonance*) passim.

4) Vgl. Holm (*Konflikt*) 44. Vgl. ferner: Esser (*Konfliktverhalten*) 25 ff: gegenseitiges Behindern bei der Zielerreichung; Schneider (*Matrixorganisation*) 250: "latente, bzw. manifeste Blockierung der Zielerreichung".; Nicholson (*Konfliktanalyse*) 12: "sich ausschließende gegenseitige Absichten".; Bailey/Feder (*Conflict Analysis*): "Conflict (is that) cooperation ... which occurs ... when one human being attempts to move another or many others towards the attainments of this goals".; vgl. ferner Bernard (*Conflict*) 111-121.



c) Die Konfliktsituation zur Abbildung von Konfliktfeldern der Unternehmungsorganisation

Die bisherigen Ausführungen sollten die Aussage konkretisieren, daß die Elemente und die Beziehungen des Organisationssystems die originäre und davon abgeleitete koordinative Gestaltungsprobleme mit ihren Lösungsmöglichkeiten die derivative Ursache für Konflikte in der Unternehmungsorganisation bilden. Damit wurden die strukturellen und handlungsbezogenen Bedingungen und Voraussetzungen von Konflikten im Konfliktfeld Unternehmungsorganisation deutlich. Dieses Konfliktfeld wird jedoch erst dann vollständig abgebildet, wenn neben der erwähnten Ursachen-Komponente auch die verschiedenen Konfliktwirkungen beschrieben und prognostiziert werden können, welche im Verlauf der Konfliktprozesse sichtbar werden oder zu erwarten sind. Damit besteht ein auf der Ursachen-Komponente aufbauender Zusammenhang, der hier als Wirkungs-Komponente bezeichnet werden soll.

Ein wesentlicher Bereich der Theorie des Konflikts der Unternehmungsorganisation wäre dann geschaffen, wenn gesicherte oder unbestätigte, aber relativ plausible und insofern prüfungswürdige Hypothesen über den Zusammenhang zwischen Ursachen- und Wirkungs-Komponente vorliegen<sup>1)</sup>. Hypothesen dieser Art auf der Basis der in der relevanten Literatur vorhandenen Aussagen und unter Beachtung des hier vorgestellten Bezugsrahmens zusammenzustellen und zu entwickeln, ist

---

<sup>1)</sup> *Hierzu vgl. Staehle (Handlungssituationen) 110: "Bei der kausalen Analyse von Handlungen ist demnach eine spezifische Situation gegeben und es wird versucht, innerhalb dieser Bedingungskonstellationen zu entdecken".*

in d.A. von zentraler Bedeutung und dient als Grundlage für die Beurteilung und die Handhabung von Konflikten.<sup>1)</sup>

Zunächst ist jedoch ein Analyseinstrumentarium zur Beschreibung von Konfliktursachen und Konfliktwirkungen erforderlich. Dabei soll eine Beschränkung bzw. Isolierung auf abgegrenzte Teilbereiche der Unternehmungsorganisation vorgenommen werden. Das damit durch die Angabe organisatorischer Elemente und Beziehungen und insofern durch die Benennbarkeit von Konfliktparteien konkretisierte und differenzierbare Konfliktfeld soll als Konfliktsituation bezeichnet werden.<sup>2)3)</sup>

---

1) Vgl. die Kapitel C und D d.A.

2) "Konflikte treten in verschiedenen Entscheidungssituationen auf, und dementsprechend differiert die Ausrichtung der Forschungsansätze": Vgl. Thiele (Konflikthandhabung) 26. Zum Begriff der Konfliktsituation vgl. auch Krink (MBC) 166: "Eine innerbetriebliche Konfliktsituation im hier verstandenen Sinne ist gekennzeichnet durch erkannte widersprüchliche Teilbereichsplanungen (ex-ante Konflikt) oder durch sich gegenseitig behindernde Maßnahmen im Zuge der Realisation von unkoordinierten Teilbereichsplanungen (ex-post-Konflikt)".

Auch Esser (Individuelles Konfliktverhalten) 109 verwendet den Begriff der Konfliktsituation: "Entgegen anderweitigen Versuchen, Konflikte in Organisationen mehr oder weniger streng nach bestimmten Bereichen oder Konfliktparteien zu systematisieren (z.B. Krüger 1972) werden im folgenden einige als besonders wichtig und typisch angesehene Konfliktsituationen dargestellt". Dabei erfolgt jedoch auch über die Beschreibung typischer Konfliktarten eine Eingrenzung auf typische Konfliktparteien wie z.B. Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Im Unterschied hierzu erfolgt in d.A. eine Abgrenzung der Konfliktsituation nach Bereichen der Unternehmungsorganisation, in denen sich u.U. mehrere Konfliktarten gleichzeitig ereignen können.

3) Die Konfliktsituation im hier definierten Sinne ist eine spezielle Handlungs- bzw. Entscheidungssituation. Hierzu vgl. letztlich in Anlehnung an Reitman (Heuristic Decision Procedures) Kirsch (Entscheidungsprozesse I) 25 f., (Entscheidungsprozesse II) 98 f.,

Die Beschreibung der Ursachen- und der Wirkungskomponente der Konfliktsituation erfolgt mit Hilfe von Indikatoren, wie sie in zunehmenden Maße von Vertretern eines situativen Ansatzes in der Organisationstheorie verwendet werden<sup>1)</sup>. Die Ausprägung der Indikatoren erfolgt grundsätzlich auf Ordinalskalen<sup>2)</sup>. Dabei ist zu beachten, daß es sich bei den einzelnen Indikatoren zunächst um qualitative Skalierungen handelt<sup>3)</sup>. Grundsätzlich ist es erforderlich, daß mit Hilfe quantitativer Skalierung eine Rangfolge zwischen den qualitativ

---

Fortsetzung von FN 3, S. 67:

(Entscheidungsprozesse III) 94, Frese (Führungsmodelle) 231, (Koordination) 406-411, Welge (Profit-Center-Organisation) 21 ff., Meyer (Organisation und Führung) 159, Bleicher/Meyer (Führung) 134, Blank (Entscheidungen) 19. Das Spezifische der Konfliktsituation liegt darin, daß Entscheidungen und damit verbundene Handlungen primär als Konfliktursachen betrachtet werden. Die Einengung auf den Konfliktaspekt setzt sich auch bei der Konflikthandhabung fort. In diesem Fall dienen Erkenntnisse über Ursache-Wirkungs-Beziehungen u.U. zu Veränderungen des Struktur- und des Handlungsaspektes als Ursachenkomponente.

- 1) Vgl. z.B. Hill/Fehlbaum/Ulrich (Organisationslehre) 1 und 2 passim, Kieser/Kubicek (Organisation) passim, Bleicher/Meyer (Führung) insb. 257 ff., Hoffmann/Bühner (Organisationsgestaltung) 11 ff., Bühner (Situationsansatz) 2-23. Vgl. auch die Darstellung des ASTON-Konzepts und seiner Rezeption in der empirisch orientierten Organisationsforschung durch Kubicek/Wollnik (Grundlagenforschung) 308-311, ferner Spies (Arbeitsaufgabe) passim. Letztlich wird durch ein Set derartigen Indikatoren der Komplexitätsgrad eines Organisationssystems beschrieben: vgl. Morin (Complexity) 555 f., Luhmann (Zweckbegriff) 31. Kieser/Kubicek (Organisation) 149 verwenden in diesem Zusammenhang den Begriff "Strukturierungsgrad".
- 2) Zur Basisskalierung von Organisations-Indikatoren vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 141 ff.
- 3) Vgl. Kieser/Kubicek (Organisation) 147: "Qualitative Skalierungen (Nominalskalen) definieren in Form von Klassifikationen inhaltliche Unterschiede zwischen den erfaßten Objekten".

unterschiedlichen Merkmalen hergestellt wird. Dabei handelt es sich letztlich um sogenannte Guttman-Skalen, deren Vorzug darin besteht, "daß mit ihrer Hilfe inhaltliche und umfangmäßige Aspekte simultan erfaßt werden können".<sup>1)</sup> Einer späteren, empirischen Überprüfung der in d.A. entwickelten Hypothesen wird es vorbehalten sein, derartige Skalen zu verwenden. Entsprechend dem derzeitigen Stand organisationstheoretischer Forschung wird zunächst die Benutzung qualitativer Skalen überwiegen.<sup>2)</sup>

Eine andere Problematik bei der Verwendung von Indikatoren liegt darin, daß bislang keine Einigkeit über ihre Definition und die zu verwendenden Bezugsgrößen besteht. Außerdem ist zu beachten, daß eine zu differenzierte Darstellung der Indikatoren beim derzeitigen Stand der Forschung die Bildung von Hypothesen ebenso erschwert, wie eine zu grobe Aufzählung, welche u.U. theoretisch vollständig, aber nicht mehr operational ist.

Deshalb soll versucht werden, einen Differenzierungsgrad der Darstellung zu erreichen, welcher die Hypothesenbildung über Ursache-Wirkungs-Beziehungen noch ermöglicht. Insofern handelt es sich um einen "trial-and-error"-Versuch mittlerer Reichweite<sup>3)</sup>, welcher insbesondere auf subjektiven Überlegungen<sup>4)</sup> zur Zweckmäßigkeit der einzelnen Indikatoren im Hinblick auf die Erklärung von Ursache-/Wirkungszusammenhängen beruht.

---

1) Kieser/Kubicek (Organisation) 149.

2) Dabei soll von einer ordinalen Abstufung in fünf Stufen ausgegangen werden.

3) Zu Theorien mittlerer Reichweite vgl. Merton (Funktionale Analyse) 171-214.

4) Zur Problematik der Subjektivität der Indikatorenselektion vgl. Wollnik (Erfahrungswissen) 50.

## 1. Ursachen-Komponente

### (a) Indikatoren des Strukturaspektes

Zur Beschreibung des Strukturaspektes soll zwischen allgemeinen und speziellen Strukturindikatoren unterschieden werden. Allgemeine Strukturindikatoren beziehen sich auf die Organisationsstruktur als Verbindungsnetz aus organisatorischen Elementen und Beziehungen<sup>1)</sup>. Spezielle Strukturindikatoren beschreiben auf einer konkreteren Ebene die Ausprägung von Organisationselementen oder Organisationsbeziehungen.

#### - Allgemeine Strukturindikatoren

Mit Hilfe allgemeiner Strukturindikatoren läßt sich zunächst die Zentralisationsart einer Organisationsstruktur als ihr generelles Aufbauprinzip beschreiben. Dabei ist zwischen eindimensionalen Organisationsstrukturen mit der sukzessiven Zentralisierung von Verrichtungen, Objekten oder Regionen sowie mehrdimensionalen Organisationsstrukturen mit der simultanen Zentralisierung von zwei oder mehr dieser Aufgabenaspekte zu unterscheiden. "Die Ausprägungen variieren zwischen den Extrempunkten der gesamtsystemisch unipolaren und multipolaren Verteilung"<sup>2)</sup>.

#### ZENTRALISATIONSART

MULTIPOLARE  
Verteilung

mehrd. Orgstrukt.

UNIPOLARE  
Verteilung

eind. Orgstrukt.

<sup>1)</sup> Vgl. Pugh/Hickson/Hinings/Turner a.a.O.: Sie verwenden folgende Dimensionen: *specialization, standardization, formalization, centralization, configuration, flexibility*. Vgl. auch das Konzept der Instrumentalvariablen bei Hill/Fehlbaum/Ulrich (Organisationslehre) 170-318: *Arbeitszerlegung, Zentralisation/Dezentralisation, Funktionalisierung, Delegation, Partizipation, Standardisierung*.

<sup>2)</sup> Bleicher/Meyer (Führung) 271.

Der Organisationsgrad erfaßt das Verhältnis zwischen organisatorischer und koordinativer Strukturierung<sup>1)</sup>.

ORGANISATIONSGRAD

extrem organi-  
satorische Struk-  
turierung

extrem koordi-  
native Struktu-  
rierung

Der Formalisierungsgrad gibt das Ausmaß der schriftlichen Aufzeichnung organisatorischer Regelungen wider und schwankt zwischen starker, "bürokratischer" und schwacher Formalisierung.

FORMALISIERUNGSGRAD

NIEDRIG

HOCH

Durch Differenzierungsart und -grad wird angegeben<sup>2)</sup>:  
in qualitativer Hinsicht:

die Grundtypen der Subsysteme des Organisations-  
systems<sup>3)</sup>

in quantitativer Hinsicht:

die Anzahl organisatorischer Subsysteme.

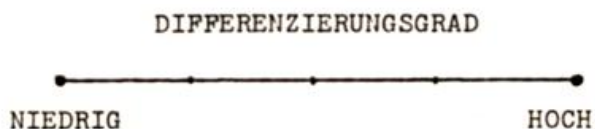
---

<sup>1)</sup> Bleicher/Meyer (Führung) 272 bezeichnen dies bei differenzierter Betrachtung als Generalisierungsgrad.

<sup>2)</sup> Zum Differenzierungsgrad als Konfliktursache vgl. Filey (Conflict Resolution) 3 ff.

<sup>3)</sup> Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 271. Sie unterscheiden nach Gesichtspunkten der Dauer und Ständigkeit der Zusammenarbeit zwischen segmentierenden und traversierenden, unmittelbaren und mittelbaren Zwischensystemen, Zwischensystemen auf Dauer, in zeitlich begrenzter, ständiger und unständiger Form.

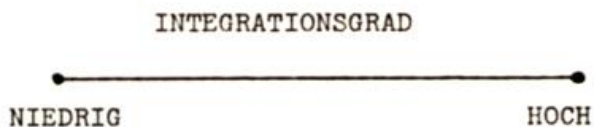
Je nach Umfang und Heterogenität der Differenzierungsart ist der Differenzierungsgrad unterschiedlich hoch ausgeprägt.



Die Integrationsart gibt an, inwieweit durch

- personale,
- technokratische oder
- strukturelle Regelungen<sup>1)</sup>

eine Verbindung<sup>2)</sup> zwischen den differenzierten Subsystemen erfolgt<sup>3)</sup>. Je nach Intensität der integrativen Verknüpfung besteht ein unterschiedlich ausgeprägter Integrationsgrad.



Die allgemeinen Strukturindikatoren sollen in d.A. primär zur einführenden Beschreibung mehrdimensionaler Organisationsstrukturen und ihres Konfliktpotentials herangezogen werden.<sup>4)</sup> Größere Bedeutung kommt dagegen den speziellen Strukturindikatoren zu, durch welche eine differenziertere Analyse von Konfliktsituationen in unterschiedlichen Typen mehrdimensionaler Organisationsstrukturen erfolgen kann.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Welge (Profit-Center-Organisation) 19 f.

<sup>2)</sup> Zu Möglichkeiten der Subsystemverkettung vgl. Litwak (Models) 177-184, Thompson (Organizations) 54 ff., Bleicher/Meyer (Führung) 258.

<sup>3)</sup> Grochla verwendet das Gegensatzpaar Arbeitsteilung und Koordination. Vgl. Grochla (Gestaltung) 423 f.

<sup>4)</sup> Vgl. Kap. B d.A.

- Spezielle Strukturindikatoren

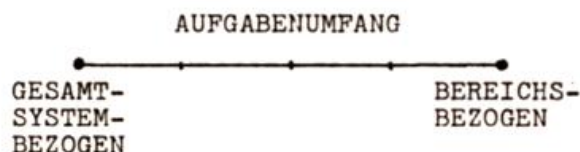
Spezielle Strukturindikatoren beschreiben wesentliche Ausprägungsmuster von Organisationselementen und -beziehungen.

-- Elementbezogene Strukturindikatoren

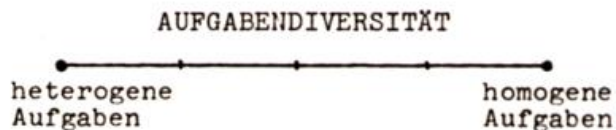
--- Aufgabenbild

Das Aufgabenbild läßt sich durch folgende Merkmale der Komplexität und Dynamik näher kennzeichnen:

Der Umfang einer Aufgabe läßt erkennen, ob sich eine Aufgabe auf eine unmittelbare Kooperationseinheit, auf mehrere Kooperationseinheiten oder das gesamte Organisationssystem bezieht. Insofern ist zwischen bereichsbezogenen, bereichsüberschreitenden und gesamtsystembezogenen Aufgaben zu unterscheiden.<sup>1)</sup>



Die Aufgabendiversität gibt an<sup>2)</sup>, in welchem Ausmaß eine Gleichartigkeit oder Ungleichartigkeit von Aufgaben vorliegt. Sie äußert sich z.B. in dem Unterschied zwischen Verrichtungs- und Objektorientierung zweier Konfliktparteien.



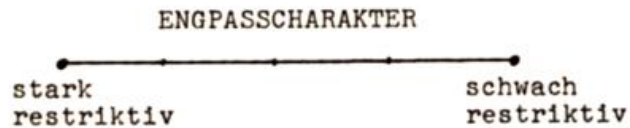
---

<sup>1)</sup> Vgl. Krüger (Macht) 18 ff., insb. 32.

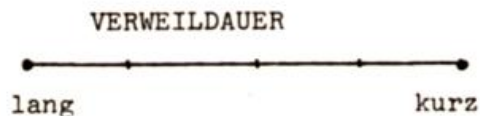
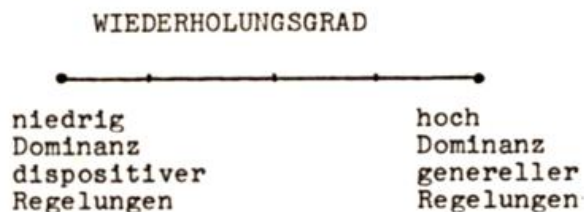
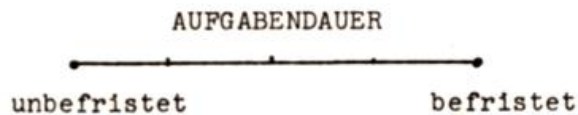
<sup>2)</sup> Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 261.



Das Gewicht, bzw. die Bedeutung einer Aufgabe ist insbesondere an ihrem Engpaßcharakter erkennbar<sup>1)</sup>.



In dynamischer Hinsicht lassen sich Aufgaben durch ihre Dauer, die zeitliche Orientierung bzw. Reichweite, ihren Wiederholungsgrad als aufgabenbezogenen Ausdruck des eingangs erwähnten Organisationsgrades und die Verweildauer kennzeichnen.



Durch die Verweildauer wird insbesondere angegeben, wie lange die Aufgabenstellung noch vorliegt und damit indirekt, in welcher Phase ihres Lebenszyklus sie sich befindet.

---

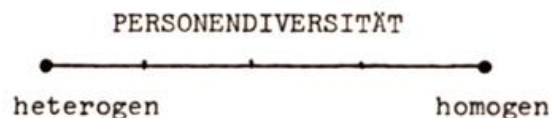
<sup>1)</sup> Vgl. Krüger (Macht) 18 f.

--- Personenbild

Ein Maß für die Bindung einer Person an die sie beschäftigende Institution ist der Professionalisierungsgrad.<sup>1)</sup> Er gibt an, in welchem Ausmaß eine Person den mit ihrer spezifischen Ausbildung und ihrem Beruf verbundenen Interessen und Wertvorstellungen verhaftet ist. Dabei soll dieser Indikator zwischen einem extremen Verhaftetsein an die Traditionen und Gewohnheiten einer Unternehmung und einer extremen, rein funktionalen, nur auf den Beruf bezogenen Einstellung variieren.



Der Indikator PERSONENDIVERSITÄT bezieht sich dagegen auf die Verschiedenartigkeit der an der Konfliktsituation beteiligten Personen, z.B. hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit und ihrem Leistungswillen. Damit werden auf einem sehr hohen Aggregationsniveau Qualifikations- und Motivationsunterschiede verdeutlicht.

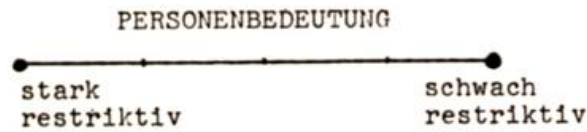


In Abhängigkeit von Professionalisierungsgrad und Personendiversität einerseits, Aufgabendiversität und -restriktivität andererseits ist der Indikator PERSONENBEDEUTUNG zu sehen, welcher den Knappheitsgrad bestimmter Personen angibt.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Kubicek (Informationstechnologie) 84.

<sup>2)</sup> Dabei ist der Professionalisierungsgrad um so höher, desto stärker eine akademische Ausbildung vorliegt. Vgl. Kieser (Flexibilität) 245.



--- Sachmittelbild

Auch bezüglich des Sachmittels als Organisationselement lassen sich Indikatoren bezüglich seiner quantitativen und qualitativen Eigenschaften aufstellen. Entsprechende Indikatoren sind

- der Spezialisierungsgrad,



- die Sachmitteldiversität und



- der Engpaßcharakter



des Sachmittels.

Allerdings ist insbesondere der Zusammenhang zwischen Informationstechnologie und Organisationsstruktur derart kompliziert und wechselseitig<sup>1)</sup>, daß es einer anderen Untersuchung vorbehalten sein muß, welchen Einfluß unterschiedliche Sachmittel auf die Gestaltung mehrdimensionaler Organisationsstrukturen ausüben.<sup>2)</sup> Sachmittelbezogene Indikatoren werden deshalb aus der weiteren Untersuchung ausgeschlossen. Für eine

---

<sup>1)</sup> Vgl. die grundsätzlichen Aussagen bei Kubicek (Informationstechnologie) 126.

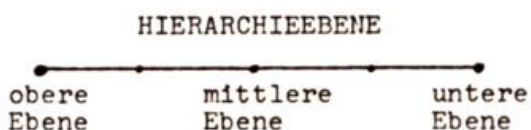
<sup>2)</sup> Vgl. S. 97 d.A.

Theorie des Konfliktes der Unternehmungsorganisation bilden sie jedoch einen unerläßlichen Bestandteil.

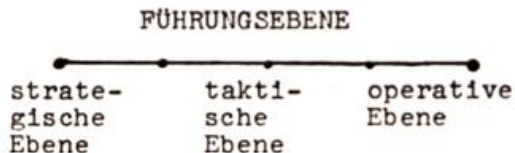
-- Beziehungsbezogene Strukturindikatoren

--- Verteilungsbeziehungen

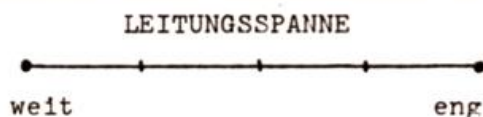
Zur Kennzeichnung der Verteilungsbeziehungen sollen folgende Indikatoren verwendet werden:



Synonym zur Hierarchieebene läßt sich der Begriff der Führungsebene verwenden. Dabei wird eine Unterscheidung zwischen strategischer, taktischer und operativer Ebene vorgenommen, um einen Ansatzpunkt für den differenzierten Einsatz von Führungskräften und Führungsmitteln zu erhalten<sup>1)</sup>.



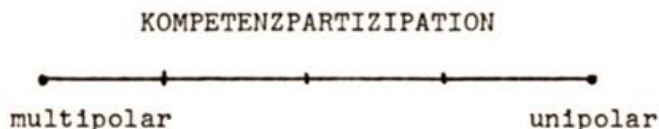
In horizontaler Hinsicht interessiert der Umfang der Leitungsspanne, wobei generell zwischen engen und weiten Leitungsspannen unterschieden werden soll<sup>2)</sup>.



<sup>1)</sup> Vgl. Grochla (Konzepte) 307, Abb. 1, Hahn (PuK) 66 f., Hoffmann (Organisationsforschung) 217 ff., Kirsch (Entscheidungsprozesse) III, 243 ff., Koreimann (Informationsbedarfsanalyse) 33.

<sup>2)</sup> Vgl. Bleicher (Organisationsformen) 60 f.

Als Maß der Kompetenzzuordnung zwischen den Konfliktparteien der Konfliktsituation kann die Kompetenzpartizipation<sup>1)</sup> verwendet werden.



Dieser Indikator gibt unterschiedliche Verteilungsrelationen in dem Kontinuum zwischen unipolarer und multipolarer Kompetenzpartizipation an.

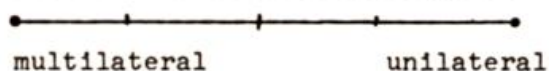
--- Arbeitsbeziehungen

Hinsichtlich der Arbeitsbeziehungen soll insbesondere verdeutlicht werden, ob der Informationsfluß sich auf wenige oder viele Personen konzentriert und ob die dabei entstehenden Kommunikationsbeziehungen von bestimmten, dominierenden Personen ausgehen oder sich multilateral verteilen.<sup>2)</sup>

ZENTRALITÄT DES INFORMATIONSFLOSSES

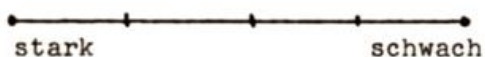


ART DER KOMMUNIKATIONSBEZIEHUNG



Dabei ergibt sich eine unterschiedliche Intensität der Kommunikation

INTENSITÄT DER KOMMUNIKATION

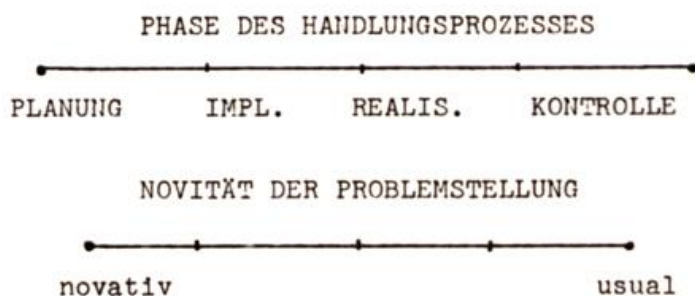


<sup>1)</sup> Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) S. 258, dort allerdings bei einengender Betrachtung auf die Organisationskompetenz bezogen.

<sup>2)</sup> Zur Ableitung von Strukturparametern im Rahmen der Kommunikationsforschung vgl. Hoffmann (Organisationsforschung) 141-145.

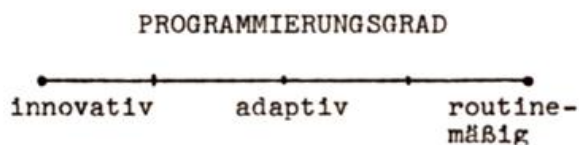
(b) Indikatoren des Handlungsaspektes

Die Indikatoren des Handlungsaspektes beziehen sich auf die bereits erwähnten Merkmale der koordinativen Problemstellung und Problemlösung.



Hinsichtlich der Novität der Problemstellung reicht das Kontinuum der Betrachtung von extrem neuartigen (novativen) bis zu extrem traditionellen, unveränderten (usualen Aufgaben<sup>1)</sup>).

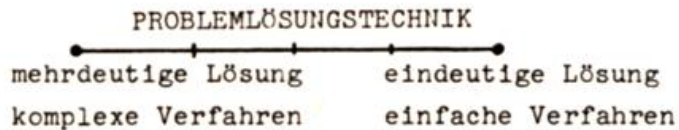
Weiterhin ist der Programmierungsgrad der Problemstellung zu beachten. Je nach Konkretisierungsgrad der Problemstellung ist zwischen innovativen, adaptiven und routinemäßigen Problemen zu unterscheiden. Diesen ist ein zunehmender Programmierungsgrad zuzuordnen<sup>2)</sup>.



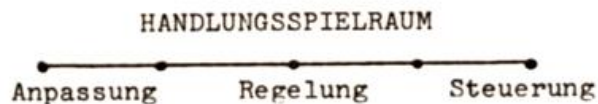
<sup>1)</sup> Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 258.

<sup>2)</sup> Vgl. Bleicher (Perspektiven) 32 f., Hill/Fehlbaum/Ulrich (Organisationslehre 1) 270-279, insb. 271, Gore (Decision-Making) 136 ff., Kirsch (Entscheidungsprozesse) II, 141-145, insb. 142. Schienstock (Rollenkomplexe) 43 ff. in Anlehnung an March/Simon (Organizations) 139 f.

Zur Problemlösung sind unterschiedliche Problemlösungs-  
techniken erforderlich, welche einen unterschiedlichen  
Eindeutigkeits- bzw. Komplexitätsgrad aufweisen und  
je nach Komplexitätsgrad der Problemstellung ein-  
oder mehrdeutige Lösungen aufweisen.



Nicht zuletzt ist der Handlungsspielraum zu nennen,  
der sich in dem Kontinuum zwischen Anpassungs-, Re-  
gelungs- und Steuerungshandlungen bewegt.



## 2. Wirkungskomponente

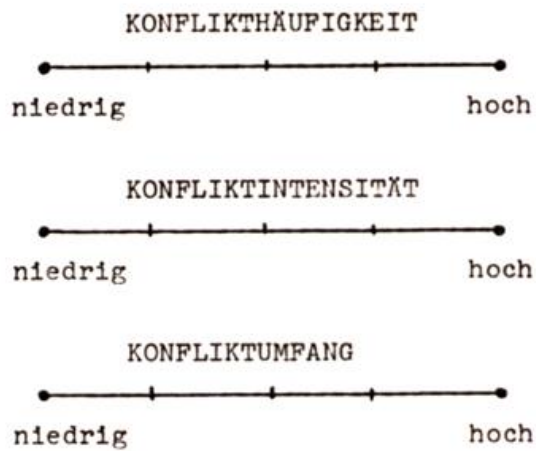
### (a) Formale Konflikt-Indikatoren

Auf den Konfliktprozeß bezogen kann die Wirkung der or-  
ganisationsbedingten Konfliktursachen in verschiedenen  
Phasen eintreten. Naase unterscheidet deshalb zwischen  
latentem, wahrgenommenem, gefühltem sowie manifestem  
Konflikt und den Konfliktnachwirkungen<sup>1)</sup>. Beim jetzi-  
gen Stand der Forschung ist die zeitliche Feststellung  
von Konflikten allerdings nur schwer differenzierbar.  
Bei Kenntnis dieser Schwierigkeiten besteht jedoch Über-  
einstimmung, daß die Wirkung von Konflikten in formaler  
Hinsicht nach ihrer Häufigkeit und ihrem Umfang, bzw.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Naase (Konflikte) 19.

ihrer Intensität beschrieben werden kann.<sup>1)</sup>



Die formalen Konflikt-Indikatoren beziehen sich unmittelbar und kurzfristig auf das Verhalten von Personen<sup>2)</sup>, mittelbar und eher langfristig auf das Verhalten des Systems Unternehmung. Indikatoren der Wirkungskomponente beziehen sich deshalb über die formale Kennzeichnung der Konflikthäufigkeit und -intensität hinaus auf beide Erscheinungsformen<sup>3)</sup>.

#### (b) Indikatoren personalen Verhaltens

Zunächst wird der Konflikt von den Konfliktparteien unterschiedlich intensiv empfunden. In Anlehnung an Esser sind folgende Indikatoren zu nennen<sup>4)</sup>, die die Umwandlung von Konflikt in Verhalten anzeigen: Das Problem wird in unterschiedlichem Ausmaß als Konflikt

---

<sup>1)</sup> Vgl. Naase (Konflikte) 28-31, Krüger (Konflikthandhabung) 61, 71, 75 f.

<sup>2)</sup> Vgl. Pondy (Varieties) 499.

<sup>3)</sup> Zu einer weiten, auch maschinelle Funktionsweisen und Funktionszusammenhänge einschließenden Verhaltensdefinition vgl. Grochla (Integration) 621.

<sup>4)</sup> Vgl. Esser (Individuelles Konfliktverhalten) 81 ff.







- Indirekte Indikatoren des Systemverhaltens

In diesem Zusammenhang ist die Anpassungsfähigkeit zu nennen<sup>1)</sup>, welche in d.A. in strategischer und in struktureller Hinsicht von Bedeutung ist.

- strategische Anpassungsfähigkeit



- strukturelle Anpassungsfähigkeit



Bezieht sich die strategische Anpassungsfähigkeit insbesondere auf die Flexibilität des Organisationssystems im Hinblick auf die Umsetzung unternehmungspolitischer Entscheidungen, z.B. bei der Einführung neuer Produkte und Technologien (z.B. ihre Innovationsfähigkeit)<sup>2)</sup>, ist die strukturelle Anpassungsfähigkeit ein Maß für die strukturelle Veränderbarkeit des Organisationssystems, z.B. im Hinblick auf Fragen der Konflikt-handhabung.

---

Fortsetzung von FN 2, S. 83:

Katz/Kahn (*Social Psychologie*),

Hill/Fehlbaum/Ulrich (*Organisationslehre*),

Thom (*Innovationsprozesse*).

<sup>3)</sup> Vgl. auch Schneider (*Matrixorganisation*) 44 ff., der zwischen Effektivität und Ökonomität, Sozialer Rationalität sowie Flexibilität und Integration als Ziele der Systemgestaltung unterscheidet.

<sup>4)</sup> Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich (*Organisationslehre* 1) 162 ff. Meyer (*Organisation und Führung*) 30 f.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Fuchs-Wegner/Welge (*Organisationskonzeptionen*) 72, in Anlehnung an Überlegungen von Ansoff/Brandenburg.

<sup>2)</sup> Vgl. Fuchs-Wegner/Welge (*Organisationskonzeptionen*) 74.

V. Überlegungen zu einer Konflikttheorie mehrdimensionaler Organisationsstrukturen

a) Allgemeine organisationsbedingte Konfliktursachen

Grundsätzlich gelten alle bisherigen Aussagen in d.A. über die theoretischen Ansatzpunkte zur Untersuchung von Konflikten in der Unternehmung und über die Elemente einer Theorie des Konflikts der Unternehmungsorganisation sowohl für ein- als auch für mehrdimensionale Organisationsstrukturen.

Dies gilt insbesondere für das in d.A. entwickelte Indikatoren-Set der Konfliktsituation. Das Instrumentarium der Konfliktsituation kann in Verbindung mit einer organisatorischen Systemanalyse<sup>1)</sup> dazu verwendet werden, durch Beschreibung der Indikatoren des Struktur- und des Handlungsaspektes organisationsbedingte Konfliktursachen zu konkretisieren und in einem zweiten Schritt Überlegungen zu Ursache-Wirkungs-Beziehungen vorzunehmen.<sup>2)</sup>

Das Instrumentarium der Konfliktsituation ist somit der auf bestimmte Organisationsstrukturen bezogenen als auch der vergleichenden System- und Konfliktanalyse in unterschiedlichen Organisationsstrukturen zugänglich. Dies schließt jedoch nicht aus, daß für einzelne Organisationsstrukturen spezielle organisationsbedingte Konfliktursachen vorliegen. Diese sind bei mehrdimensionalen Organisationsstrukturen einerseits auf die Gleichberechtigung und andererseits auf die simultane Verknüpfung bestimmter organisatorischer Einheiten zurückzuführen. Dabei entstehende Konflikte sollen in d.A. als Kompetenz- bzw. als Entscheidungskonflikt bezeichnet werden.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Kap. B d.A.

<sup>2)</sup> Vgl. Kap. C d.A.

Sowohl den allgemeinen als auch den speziellen organisationsbedingten Konfliktursachen in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen ist gemeinsam, daß sie zu latenten oder manifesten Gegensätzlichkeiten führen, welche bei der Verknüpfung organisatorischer Elemente und Beziehungen entstehen und innerhalb eines in d.A. noch zu untersuchenden, als tolerabel anzusehenden Rahmens durch organisatorische und koordinative Regelungen bewußt in Kauf genommen werden und insofern als institutionalisierte Konflikte anzusehen sind.<sup>1)</sup>

b) Durch mehrdimensionale Organisationsstrukturen  
speziell bedingte Konfliktursachen

1. Das organisatorische Gleichgewicht zwischen den  
Konfliktparteien (Kompetenzkonflikt)

Mehrdimensionale Organisationsstrukturen sind insbesondere dadurch zu charakterisieren, daß vom Spektrum der zur Gesamtzielerfüllung notwendigen Tätigkeiten (Verrichtungen) und der damit verbundenen produktmäßigen und regionalen Belange eine simultane Zuordnung von mindestens zwei dieser Zentralisationskriterien auf mindestens einer Stufe der Unternehmungsorganisation erfolgt<sup>2)</sup>.

Dabei wird von einer grundsätzlich erstrebten Gleichgewichtigkeit dieser Aufgabendimensionen bzw. Zentralisationskriterien beim ablauforganisatorischen Problemlösungsprozeß ausgegangen. "Dieser Fall ist z.B. bei einer Tensor-Organisation gegeben, wenn sich der Vorstand einer AG aus Vertretern von Funktionen (Ver-

---

<sup>1)</sup> Vgl. die S. 19 und 50 d.A.

<sup>2)</sup> Vgl. Bleicher (Organisationsformen, mehrdimensionale) i.Dr.

richtungsdimension), Unternehmungsbereichen (Objekt-dimension) und regionalen Bereichen (regionale Dimension) zusammensetzt, welche gleichberechtigt zusammenarbeiten<sup>1)</sup>.

Allerdings wird das Gleichgewicht zwischen den Dimensionen zumindest bei steigender Aufgabendiversität und Personendiversität zunehmend labiler. Während die Aufgaben dann einen hohen Spezialisierungsgrad aufweisen, haben die Personen bei ähnlichem Qualifikationsniveau eine unterschiedliche Ausbildung durchlaufen und besitzen z.B. verschiedenartige Denkweisen, Einstellungen und Wertvorstellungen. Im Extremfall könnte ein formal bestehendes Gleichgewicht durch Machtdifferentiale zwischen den Aufgabenträgern auf informalem Wege in die Unterstellungsverhältnisse einer traditionellen, eindimensionalen Organisationsstruktur überführt werden. Die grundsätzliche Gleichberechtigung der Dimensionen schließt auch in der Unternehmungspraxis nicht aus, daß bei bestimmten Problemstellungen einzelnen Dimensionen stärkere Befugnisse (Kompetenzen) eingeräumt werden<sup>2)</sup>.

Deshalb wird es als notwendig angesehen, dem Kompetenzkonflikt, der sich bei Beachtung des Gleichgewichtsprinzips zwischen den Konfliktparteien ergeben kann, besondere Beachtung zu schenken. Mögliche Konstellationen des Kompetenzkonflikts können zunächst mit aufgabenbezogenen Merkmalen und insofern mit Indikatoren des Strukturaspekts beschrieben werden<sup>3)</sup>, wobei, wie noch zu zeigen sein wird, bestimmte Aus-

---

1) Vgl. Bleicher (Organisationsformen, mehrdimensionale) i.Dr.

2) Vgl. Schemkes (Kompetenzabgrenzung) 433, 442, Bleicher (Kompetenz) i.Dr.

3) Vgl. Kap. C d.A.

prägungen von Indikatoren des Handlungsaspektes das organisatorische Gleichgewicht zwischen den Konfliktparteien ebenfalls beeinflussen.

## 2. Der simultan-interaktive Handlungsprozeß der Konfliktparteien (Entscheidungskonflikt)

Entscheidungskonflikte beziehen sich in d.A. im wesentlichen auf Sachverhalte, welche durch Indikatoren des Handlungsaspektes dargestellt werden können<sup>1)</sup>. Sie entstehen wegen der gemeinsamen Nutzung knapper Ressourcen<sup>2)</sup> sowie bei Zeitfolgeregelungen<sup>3)</sup>. Dabei ereignen sie sich vor dem Hintergrund unterschiedlicher Ausprägungen des Strukturaspektes und implizieren u.U. seine Veränderung durch integrative Maßnahmen der Konflikthandhabung<sup>4)</sup>.

Entscheidungskonflikte sind insbesondere auf Entscheidungsinterdependenzen zurückzuführen. Diese äußern "sich darin, daß die Konsequenz der Entscheidungen eines Entscheidungsträgers von den Entscheidungen eines anderen beeinflußt werden kann"<sup>5)</sup>. Zwar ist generell davon auszugehen, daß "die Problemdefinition

---

1) Vgl. Kap. C d.A.

2) Vgl. Thiele (Konflikte) 55-57, Blank (Entscheidungen) 86.

3) Vgl. Thiele (Konflikte) 58 f.

4) Vgl. Kap. D. d.A.

5) Blank (Entscheidungen) 86, ähnlich Thiele (Konflikte) 4 f.: "Praktisch ist jede Unternehmung so strukturiert, daß ihre Abteilungen miteinander in Konflikt stehen müssen. Mit anderen Worten, die den einzelnen Abteilungen zugewiesenen Funktionen sind dergestalt, daß ein Anwachsen des Erfolgs einer Abteilung möglicherweise ein Absinken des Erfolgs einer anderen bewirkt".

eines Entscheiders immer nur einen Teil des Systems betrifft" und "die Gesamtheit der Organisationsmitglieder voneinander abhängig (ist)"<sup>1)</sup>, in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen kommt der Entscheidungsinterdependenz wegen des Gleichgewichts und damit der ähnlichen Handlungsautonomie der Konfliktparteien, jedoch besonderes Gewicht zu<sup>2)</sup>. Grundsätzlich führt eine Entscheidungsinterdependenz immer dann zu Konflikten, "wenn die meistbevorzugten Alternativen sich ausschließen"<sup>3)</sup>. Besitzen beide Konfliktparteien gleiche oder ähnliche Kompetenzen, ist eine Lösung des Problems denkbar, in der allein die Qualität des Sachargumentes zählt. Dabei wird noch zu überprüfen sein, ob und unter welchen weiteren Bedingungen diese Überlegung zutrifft<sup>4)</sup>.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Blank (Entscheidungen) 86.

<sup>2)</sup> Hierzu vgl. Tyrell (Konflikt) 258: "Konflikte bedeuten interaktionstheoretisch die doppelte Geltendmachung von Selbständigkeit und Handlungsautonomie im Miteinanderhandeln zweier Subjekte: Gegenüber der "Eintracht" eines entlasteten und eingespielten Interagierens, das die Selbständigkeit der Subjekte ganz im Unthematischen läßt, bricht im Konflikt "Entzweiung und Dissoziation" auf: die Subjekte erfahren wechselseitig "ihre Differenz" und ihr eigenes Handeln und Wollen im Widerspruch zu dem des Anderen, d.h., sie erfahren wechselseitig den jeweils Anderen als selbständig und unabhängig wollend und eigensinnig sein Handeln einrichtend".

<sup>3)</sup> Thiele (Konflikte) 52.

<sup>4)</sup> Vgl. Kap. C d.A.



B. Die organisatorische Systemanalyse zur Konkretisierung der Ursachen des institutionalisierten Konflikts in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen

I. Grundlagen der Systemanalyse

"Unter Systemanalyse wird allgemein ein analytisches Vorgehen zur Erforschung und Gestaltung von Systemen verstanden."<sup>1)</sup> Dabei soll in diesem Kapitel eine begriffliche Einengung nach mehreren Gesichtspunkten erfolgen. Erstens werden Gesichtspunkte der Systemgestaltung vorläufig ausgeschlossen. "Danach kennzeichnet der Begriff Systemanalyse die Beschreibung realer, also bereits bestehender Systeme, während unter Systemgestaltung<sup>2)</sup> alle Bemühungen fallen, die auf die Schaffung eines neuen Systems zielen, gleichgültig, ob dies auf der Grundlage eines existenten Systems geschieht oder die Konstruktion eines völlig neuen Systems beabsichtigt ist"<sup>3)</sup>. Zweitens bezieht sich die Beschreibung bereits bestehender Systeme auf mehrdimensionale Organisationsstrukturen, deren Strukturierungsalternativen unter Skizzierung ihrer kontextualen Anwendungsbedingungen zu untersuchen sind.

---

1) Bleicher (Meyer/Wiek) (Systemanalyse) 265. Vgl. auch Koreimann (Informationsbedarfsanalyse) 142: "Insbesondere ist festzustellen, daß mit dem Begriff der Systemanalyse zuweilen auch Wesensmerkmale des Begriffs Systemgestaltung vermengt werden".

2) Systemgestaltung soll im folgenden als Systemsynthese bezeichnet werden. Abweichend hierzu vgl. Kosiol (Organisation) 33: "Bei der strukturierenden Gestaltung des Aufbaugesüges von Unternehmungen werden Teilaufgaben ... zu einem einheitlichen Teilaufgabengesamt zusammengefaßt ... und diese Stellenaufgaben werden bestimmten Personen als Aufgabenträgern übertragen". Auf derartige Überlegungen ist in Kapitel D noch zurückzukommen.

3) Müller (Informationssysteme) 54, zitiert nach Koreimann (Informationsbedarfsanalyse) 142 f.

Drittens erfolgt nach einer einführenden generellen Systemanalyse, welche im Hinblick auf die Bildung einer Typologie mehrdimensionaler Organisationsstrukturen erforderlich ist, eine Beschränkung der Systemanalyse auf die Untersuchung des institutionalisierten Konfliktphänomens. Dabei werden in unterschiedlichen Typen mehrdimensionaler Strukturierung allgemeine (Struktur- und Handlungsaspekt) und spezielle (Kompetenz- und Entscheidungskonflikt) Konfliktsachen analysiert. Die organisatorische Systemanalyse ist in diesem Zusammenhang eine Vorstufe für die Beurteilung und die Handhabung von Konflikten in bestimmten Situationen<sup>1)</sup>.

Der somit durch mehrere Einschränkungen präzierte Begriff der organisatorischen Systemanalyse gilt im folgenden für die Kontextanalyse, in welcher die umsystemabhängigen Anforderungen an die Organisationselemente deutlich werden, als auch für die Netzanalyse der Elemente und der Beziehungen der Organisationsstruktur<sup>2)</sup>.

---

1) Dabei bilden die Ergebnisse der Konfliktanalyse auch ein Kriterium für die Beurteilung der Effizienz einer Organisationsstruktur. Vgl. z.B. Fuchs-Wegner/Welge (Organisationskonzeption) 71-82, 163-170, Kieser (Organisationsstrukturen) 275-282, Grochla/Welge (Effizienzbestimmung) 273-289.

2) Zur Unterscheidung zwischen Kontext- und Netzanalyse bei der Systemanalyse multinationaler Unternehmungen vgl. Bleicher (Meyer/Wiek) (Systemanalyse) 271.

## II. Generelle Systemanalyse mehrdimensionaler Organisationsstrukturen

### a) Generelle Kontextanalyse

"Offenheit und Dynamik des Systems (Unternehmung, d.V.) führen zu einer umweltabhängigen Prägung von Elementen und Beziehungen im Zeitablauf"<sup>1)</sup>. Kontextvariable, die sich unterschiedlichen relevanten Umweltsegmenten zuordnen lassen<sup>2)</sup>, beeinflussen die Organisationsstruktur und stehen im Mittelpunkt kontingenz-<sup>3)</sup>, kontext-<sup>4)</sup> und situations-theoretischer<sup>5)</sup> Ansätze der Organisationstheorie.

Zur Zeit wäre es vermessen, ein umfassendes und differenziertes Bild des Zusammenhanges zwischen Kontext und Organisationsstruktur zu zeichnen. Ansätze hierzu liegen jedoch vor hinsichtlich der Kennzeichnung von Kontext-, Struktur- und Effizienzvariablen<sup>6)</sup>. Die Ansichten einzelner Autoren über die Abgrenzung und relative Bedeutung einzelner Situationskomponenten und deren Operationalisierung zur

---

<sup>1)</sup> Bleicher (*Unternehmensentwicklung*) 5.

<sup>2)</sup> Vgl. Farmer/Richman (*Comparative Management*) 28 ff. Vgl. auch Bleicher/ (Meyer/Wiek) *Systemanalyse*) 268, welche zwischen ökonomischen, technologischen, soziokulturellen und politisch-gesetzlichen Umwelteinflüssen unterscheiden.

<sup>3)</sup> Vgl. Lawrence/Lorsch (*Environment*) passim. Weitere Vertreter dieses Ansatzes sind T. Burns, G.M. Stalker, J. Woodward. Vgl. auch Hellriegel/Slocum (*Organizational Design*) 59-68, Khandwalla (*organizations*) 333ff.

<sup>4)</sup> Die Kontexttheorie stellt eine Erweiterung der Kontingenztheorie dar. Sie bezieht nicht nur kontingente, sondern auch evidente Variable in ihre Betrachtung ein. Vgl. Meyer (*Organisation und Führung*) 35 f.

<sup>5)</sup> Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich (*Organisationslehre 1*) 320, Staehle (*Situationstheorie*) 63 f., Bühner (*Situationsansatz*) 2-23, Kieser/Kubicek (*Organisation*) passim.

<sup>6)</sup> Vgl. Pugh/Hinings/Turner (*Dimensions* 65-105, die Übersicht bei Kubicek/Wollnik (*Grundlagenforschung*) 301-312, Hill/Fehlbaum/Ulrich (*Organisationslehre 1*) 321 ff, Kubicek/Kieser (*Organisation*) und die Ausführungen zur Konfliktsituation auf S. 66 d.A.

empirischen Erfassung gehen jedoch weit auseinander<sup>1)</sup>. Dies schließt jedoch nicht aus, daß mehrdimensionale Organisationsstrukturen als grundlegende Modifikation des Bürokratiemodelles<sup>2)</sup> nur unter ganz bestimmten kontextuellen Bedingungen sinnvoll anzuwenden sind. Dabei läßt die Ausprägung des Kontextes einer Organisationsstruktur bereits bei genereller Betrachtung erkennen, welches Konfliktpotential vorhanden und durch geeignete Systemstrategien zu berücksichtigen ist.

---

1) Hill/Fehlbaum/Ulrich (*Organisationslehre 1*) 321. Ansätze zu einer kontextorientierten situativen Betrachtung finden sich außer bei den Vertretern der ASTON-Gruppe um Pugh, Hinings und Turner insbesondere auch bei Perrow: vgl. Perrow (*Organizational Analysis*) 50-91. Perrow versucht, unterschiedlichen Technologien passende Organisationsstrukturen zuzuordnen, wobei er von einem weiten Technologiebegriff ausgeht, der neben Produktions- auch Problemlösungstechnologien mit ihren informationellen und humanen Implikationen mit einschließt: "The other dimension of technology which will be used here is the variability of the stimuli presented to an individual - the variety of problems which may lead to search behavior", Perrow (*Organizational Analysis*) 77. In Anlehnung an Perrow versucht Müller, ein situatives Strukturierungsmodell zu konstruieren, welches einen Zusammenhang zwischen Dynamik und Komplexität der Umwelt, Bekanntheit und Routinisierbarkeit der Technologie einerseits und der Organisationsstruktur andererseits unterstellt: vgl. Müller (*situative Organisation*) 743.

Zwar kann kritisch eingewendet werden, daß das Modell von Müller sehr globale Aussagen und nur wenige Variablen enthält, grundsätzlich ist jedoch hervorzuheben, daß es bereits im Ansatz Fälle berücksichtigt, "where organizations are split, having some segments requiring uniformity and others not": Litvak (*Models*) 177. Weiterhin ist zu erkennen, daß das Kontinuum möglicher Organisationsstrukturen sich zwischen den Extrempunkten der (idealtypischen) bürokratischen und der assoziativen Organisation erstreckt, hierzu vgl. Bosetsky (*Industrieverwaltung*) 123, wobei gleichzeitig der Differenzierungsgrad möglicher Strukturierungsalternativen bei der modularen Organisation am größten ist: vgl. Basil/Cook (*Management of Change*) 189 ff.

2) Vgl. Mayntz (*Idealtypus*) 27-35, insb. 31.

Mehrdimensionale Organisationsstrukturen können insbesondere "unter komplexen<sup>1)</sup> und varianten Kontextbedingungen ihr hohes Integrationspotential so entfalten, daß ihr im Vergleich (zu eindimensionalen Organisationsstrukturen, d.V.) höherer Investitionsbedarf und ihre relativ hohen laufenden Kosten durch entsprechend höherwertige Problemlösungen überkompensiert werden"<sup>2)</sup>. Sie können allerdings "nur dann umweltangepaßte Entscheidungen treffen, wenn sie eine der Umweltkomplexität entsprechende Eigenkomplexität aufweisen<sup>3)</sup>", welche wiederum die bereits erwähnte Hypothese berücksichtigt, daß Konflikte um so eher zu erwarten sind, desto komplexer und dynamischer die Umwelt ist.<sup>4)</sup> Dabei sind den Elementen des Organisationssystems die folgenden Eigenschaften zuzuschreiben.

---

<sup>1)</sup> Die mit der Umweltkomplexität verbundene Unsicherheit, Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeit, vgl. Morin (Complexity) 555, ist durch geeignete Mechanismen transparent zu machen, z.B. durch ein ausgewogenes Verhältnis von Differenzierung und Integration. Vgl. Lawrence/Lorsch (Organization) 138 ff. und die Analyse-Synthese-Konzepte innerhalb der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, z.B. Plenge (Vorlesungen 57-117, Kosiol (Organisation) 42-181, Bleicher (Organisation und Führung) 15-100, ders. (Aufgabengliederung) 197 ff.

<sup>2)</sup> Bleicher/Meyer (Führung) 122. Da "die Umwelt ... tendenziell immer komplexer und dynamischer (wird), wird ein Trend zur Team- und Matrixstruktur bereits erkennbar": Fuchs (Hierarchie) 16. Vgl. auch Thom (Projekt-Matrix-Organisation) 125. Die Unterscheidung zwischen komplexen und dynamischen Umweltkonstellationen geht auf Emery/Trist (Causal texture) 21-32 zurück. Sie unterscheiden zwischen folgenden Umweltkonstellationen: placid randomized, placed clustered, disturbed reactive und turbulent field environments. Ähnlich Basil/Cook (Management of Change) 181 ff. mit ihrer Unterscheidung zwischen stable, transitional, unstable und turbulent environments. Vgl. auch Kieser (Umwelt) 302 f.

<sup>3)</sup> Naschold (Organisation) 61 in Anlehnung an Ashby.

<sup>4)</sup> Vgl. S.30 in Kap. A d.A.

## 1. Aufgabenbild

Zunehmende Umweltkomplexität und -dynamik bewirkt eine zunehmende Komplexität und Dynamik von Aufgaben.<sup>1)</sup> Wesentliches Merkmal der Aufgabenkomplexität ist die Aufgabendiversität<sup>2)</sup>. Sie bezieht sich auf bestimmte Ebenen der Aufgabengliederung und kennzeichnet die Unterschiedlichkeit von Aufgaben, z.B. Verrichtungs- oder Objektaspekte, welche einer gleichgewichtigen Problemlösung zugeführt werden müssen. Als weiteres Komplexitätsmerkmal ergibt sich hieraus eine starke Interdependenz zwischen den Teilaufgaben. Damit der Konflikt zwischen den zuständigen Aufgabenträgern sich nicht auf andere Ebenen der Organisationspyramide ausweitet, besteht zudem eine hohe Dringlichkeit der Problemlösung.

Die hohe Dynamik von Aufgaben in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen zeigt sich an einer hohen Veränderungsrate, einem relativ geringen Wiederholungsgrad und damit einer niedrigen Verweildauer mit kurzem Lebenszyklus.

Den erwähnten Aufgabenmerkmalen ist ein hohes Konfliktpotential gemeinsam<sup>3)</sup>, welches bereits bei genereller analytischer Betrachtung auf eine hohe Konfliktintensität schließen läßt<sup>4)</sup>. Die durch die Umwelt induzierten Veränderungen bei Personen und Sachmitteln wirken tendenziell ähnlich.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Argyris (*Today's Problems*) 61, Fuchs (*Hierarchie*) 15, Delhees (*Unternehmensführung*) 4, Schimke (*Projektmanagement*) 3 f., Staerkle (*Unternehmungsorganisations*) 207, Thom (*Projekt-Matrix-Organisation*) 15, Menzl/Gmür (*Organisationsformen*) 5.

<sup>2)</sup> Vgl. Bleicher (*Organisationsformen, mehrdimensionale*) i. Dr.

<sup>3)</sup> Vgl. Naase (*Determinanten*) 144, welcher bei homogenen Aufgaben eine geringe Konflikthäufigkeit postuliert.

<sup>4)</sup> Dies wird die differenzierte Analyse einzelner Typen mehrdimensionaler Organisationsstrukturen weiter untermauert. Vgl. S. 109ff. d.A.

## 2. Personenbild

Ein verändertes Anspruchsbild des Menschen<sup>1)</sup> mit stärkerem Streben nach qualitativ hochwertigen Bedürfnissen, z.B. nach steigender Bildung und zunehmender Mobilität<sup>2)</sup> korrespondiert mit einer veränderten Leistungsfähigkeit und komplexen Voraussetzungen der Leistungswilligkeit.

Tendenziell könnte die erhöhte Leistungsfähigkeit des Menschen durch die Rigidität bürokratischer Regelungen nicht ausgelastet sein. Kurzgeschlossene Problemlösungsprozesse wären dann dem menschlichen Leistungsvermögen angemessener als verästelte Dienstwege, die schwer überschaubar sind.

Der Leistungswillen könnte durch anspruchsvollere Problemlösungsmethoden, die Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen und generell die Anwendung partizipativ-kooperativer Führungsformen gefördert werden.

Mehrdimensionale Organisationsstrukturen ermöglichen dabei durchaus die Berücksichtigung veränderter humaner Ansprüche. Durch ihre Komplexität stellen sie jedoch eine Herausforderung an die perzeptive und die kognitive Kapazität des Menschen dar. Insofern besteht die Gefahr, daß Konflikte aus Überforderung und Leistungsdruck entstehen. Andererseits verkörpern mehrdimensionale Organisationsstrukturen eine wichtige Basis für die Erfüllung sozialer und ich-bezogener Bedürfnisse<sup>3)</sup>. Insofern könnte eine Übereinstimmung sozia-

---

<sup>1)</sup> Vgl. Bleicher (*Organisationsformen*) 55.

<sup>2)</sup> Vgl. Delhees (*Unternehmensführung*) 4 f.,  
Pausenberger (*Weiterentwicklung*) 201 f.

<sup>3)</sup> Vgl. Maslow (*Motivation*) passim,  
Mc Gregor (*Enterprise*) passim.

ler und ökonomischer Effizienzkriterien erzielt werden, die in den "bureaucratic patterns of organization"<sup>1)</sup> nicht gegeben ist.

### 3. Sachmittelbild

Grundsätzlich erleichtert der technische Fortschritt in der Informationstechnologie<sup>2)</sup> mit einer zunehmenden Integrationsneigung auch bei den Sachmitteln der Fertigungstechnologie und die Entwicklung anspruchsvoller Problemlösungstechniken<sup>3)</sup> die simultane Zuordnung von Teilaufgaben und damit verbundenen Handlungsprozessen. Z.B. erlauben Dialogsysteme den unmittelbaren Zugriff zu relevanten Informationen und stellen bei Installation eines zentralen Informationssystems eine wichtige Voraussetzung zur Bewältigung veränderter Aufgabenbedingungen dar.

Offen bleibt allerdings, inwieweit durch die Wirkung verbesserter Informationsübermittlungs- und Datenverarbeitungstechniken der Umfang mehrdimensionaler Strukturierung und damit die Institutionalisierung von Konflikten auf bestimmte Ebenen der Organisationspyramide begrenzt bleibt<sup>4)</sup>. Grundsätzlich sind sowohl Tendenzen zur Zentralisation als auch zur Dezentralisation von Entscheidungsaufgaben möglich<sup>5)</sup>. Deshalb soll um die Bearbeitung des vorliegenden Themas nicht unnötig zu komplizieren, von einer neutralen Wirkung moderner Sachmittelkomplexe ausgegangen werden.<sup>6)</sup>

---

1) Kingdon (*Matrix Organization*) 3.

2) Vgl. Kubicek (*Informationstechnologie*) 240 ff., Arguris (*Today s Problems*) 61.

3) Vgl. Fuchs (*Hierarchie*) 16, Menzl/Gmür (*Organisationsformen*) 5.

4) Zur Neotaylorismuskritik im Zusammenhang mit der Einführung neuer Informationstechnologien vgl. Gaitanides/Staehle/Trebesch (*Reorganisationsprobleme*) 61-73.

5) Vgl. Bleicher (*Zentralisation und Dezentralisation*) i. Dr.

6) Vgl. S. 7f d.A.



b) Generelle Netzanalyse

Im Rahmen der Netzanalyse werden Möglichkeiten der Verknüpfung zwischen den Elementen und den Beziehungen des Organisationssystems untersucht. Die Beschreibung mehrdimensionaler Strukturalternativen erfolgt dabei im Hinblick auf die Unterscheidung zwischen mehrdimensionalen Organisationsformen und mehrdimensionalen Organisationsmodellen und dabei wiederum wegen der Darstellung typischer Konfliktbereiche.

1. Arten mehrdimensionaler Organisationsstrukturen

Zur Klassifikation mehrdimensionaler Organisationsstrukturen können mehrere Kriterien herangezogen werden<sup>1)</sup>. Dabei handelt es sich zunächst um die Dimensionen der Gesamtaufgabe der Unternehmung<sup>2)</sup>, welche sich aus dem Harmonisationsproblem der zur Gesamtzielerfüllung notwendigen Einrichtungen sowie dem Spektrum der produktmäßigen und der regionalen Diversifizierung ergeben<sup>3)</sup>. Insofern können Verrichtungs-, Objekt- (Endprodukte, Kundengruppen als Abnehmer der Produkte, Werke als Fabrikationsstätten der Produkte) und Regionalstellen miteinander kombiniert werden.

Zusätzlich ist in zeitlicher Hinsicht zu unterscheiden, ob es sich um eine mehrdimensionale Strukturierung auf Dauer (Stellen, Abteilungen, Geschäfts- und Unternehmungsbereiche) oder auf Zeit (Projektgruppen, Kollegien) handelt<sup>4)</sup>.

---

1) Vgl. Menzl/Gmür (*Organisationsformen passim*).

2) Bleicher (*Organisationsformen, mehrdimensionale*) i. Dr. "Aus dieser analytischen Mehrdimensionalität erwächst zweifellos auch eine organisationstheoretische Mehrdimensionalität bei der Verteilung von Aufgaben". Vgl. Kosiol (*Organisation*) 42 f.

3) Vgl. S. 86 d. A.

4) Vgl. Bleicher (*Organisationsformen, mehrdimensionale*) i. Dr., Wagner (*Organisationsformen*) 104.

Drittens ist der Umfang der mehrdimensionalen Strukturierung von Bedeutung. Totalen, die gesamte Unternehmung umspannenden mehrdimensionalen Strukturen stehen bei idealtypischer Betrachtung partielle, auf bestimmte organisatorische Bereiche oder Phasen des Handlungsprozesses beschränkte Strukturalternativen gegenüber<sup>1)</sup>.

Zuletzt soll noch der Differenzierungsgrad mehrdimensionaler Strukturierung genannt werden. Dabei ist zwischen homogenen und heterogenen Strukturen zu unterscheiden. Homogenität liegt z.B. dann vor, wenn in einem Organisationsmodell<sup>2)</sup> in konsistenter Form eine mehrdimensionale Verknüpfung von Elementen und Beziehungen besteht. Heterogenität ist dann gegeben, wenn zugleich mehrere verschiedene mehrdimensionale oder ein- und mehrdimensionale Organisationsformen zugleich<sup>3)</sup> in einem Organisationsmodell vorhanden sind<sup>4)</sup>.

Unter Anknüpfung an den erwähnten Kriterien zur Klassifikation mehrdimensionaler Organisationsstrukturen lassen sich mehrere Strukturalternativen unterscheiden. Dabei soll unter Beachtung der Strukturierungsdauer und der Dimensionalität des Segmentierungsmusters<sup>5)</sup> die Trennung in mehrdimensionale Organisationsformen und in mehrdimensionale Organisationsmodelle das primäre Unterscheidungskriterium bilden (vgl. Abb. 4). Insofern lassen sich zwei Typen mehrdimensionaler Organisationsstrukturen gegenüberstellen<sup>6)</sup>, welche sich wie folgt charakterisieren lassen:

- 1) Wild (Organisationsstrukturen) 693 spricht von einer reduzierten Matrix, wenn sie sich auf bestimmte Aktionsphasen wie z.B. die Planung beschränkt.
- 2) Unter einem Organisationsmodell soll die generelle, für eine Unternehmung insgesamt geltende konstitutive Organisationsstruktur verstanden werden.
- 3) Unter einer Organisationsform soll die spezielle, auf unmittelbare Formen der Zusammenarbeit bezogene Organisationsstruktur verstanden werden. Zur analogen Unterscheidung zwischen Führungsmodell und Führungsform vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 77f.
- 4) Dies ist, wie die folgenden Ausführungen noch zeigen werden, der Normalfall mehrdimensionaler Strukturierung.
- 5) Zum Begriff der Segmentierung vgl. FN 1 auf S. 100 d.A.
- 6) präziser ausgedrückt, handelt es sich einerseits um mehrdimensionale Organisationsformen in eindimensionalen Organisationsmodellen, andererseits um die Menge derjenigen Organisationsformen, welche die Mehrdimensionalität eines bestimmten Organisationsmodelles charakterisieren. Damit liegt eine typologische Betrachtung vor, die von der Fülle mehrdimensionaler Organisationsstrukturen ausgeht und sich sodann auf zwei als wesentlich erachtete Strukturtypen konzentriert.

(a) Mehrdimensionale Organisationsformen

Mehrdimensionale Organisationsformen haben ein eindimensionales Segmentierungsmuster<sup>1)</sup>, welches durch traversierende<sup>2)</sup> organisatorische Einheiten überlagert wird. Bei Betrachtung des Segmentierungsmusters kann von einer Verrichtungs-, Objekt- oder Regionalorganisation ausgegangen werden.

Die Überlappung eindimensionaler Segmentierungsmuster durch traversierende organisatorische Einheiten kann sowohl in befristeter und unbefristeter als auch in ständiger oder in unständiger Form erfolgen. An bestimmten Punkten der Unternehmungsorganisation werden simultan Belange berücksichtigt, welche zugleich die Erfüllung grundsätzlicher, ständiger Aufgaben und parallel hierzu entstandener Sonderaufgaben betreffen. Damit handelt es sich um eine Organisationsstruktur, "die einerseits nach dem traditionellen Konzept der Linienorganisation und deren Prinzipien gestaltet ist, andererseits aber auch Raum läßt für eine flexible organisatorische Strukturierung der innovatorischen Prozesse"<sup>3)</sup>. Dabei kommt

---

1) Zum Begriff der Segmentierung vgl. Grochla (Konzepte) 302: "Die begrenzte Informationsgewinnungs- und Informationsverarbeitungskapazität der Unternehmungsführung macht eine Segmentierung der Gesamtaufgabe in kleinere überschaubare Teilaufgaben und eine Delegation auf hierarchisch nachgeordnete Aufgabenträger erforderlich". Ähnlich auch Frese (Koordination) 410. Dieser Verteilungszusammenhang kann von der Unternehmungsführung aus als ein Delegations- und von der untersten Ebene aus als ein Kombinationsvorgang angesehen werden. Im letzten Fall handelt es sich um die "Verteilung von sektoralzielbezogenen Operations- und Integrationsaufgaben auf Aktionseinheiten höherer Ordnung". Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 101.

2) Traversierende organisatorische Einheiten werden durch die "organisatorische Verteilung von sektoralzielübergreifenden Integrationsaufgaben auf besondere Aktionseinheiten gebildet". Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 101. Dabei handelt es sich um die "Wahrnehmung von gesamtsystemischen Querschnittsaufgaben, die im Segmentierungsmuster nicht berücksichtigt sind". Ebenda.

3) Bauer (Venture Team) 84. Ähnlich Kingdon (Matrix Organization) 5: "In addition to a hierarchic map of superior-subordinate relationships the matrix organization authorizes technological maps of peer or nearly equal relationships necessary in the performance of highly interdependent technical tasks".

Abb. 4: Arten mehrdimensionaler Organisationsstrukturen

Strukturierungs- Typ	mehrdimensionale Organisations- formen	mehrdimensionale Organisations- modelle				
Dimensionalität des Segmentierungs- musters	eindimensional	zwei- dimensio- nal				
Dauer der mehrdimensionalen Strukturierung	befristet	ständig				
Struktur- Bezeichnung	Matrix- Projekt- Management	ständig				
		be- fris- tet				
		vier- dimensio- nal				
		ständig	befristet	Verrichtung- Objekt- Matrix	Verr.- Obj.- Proj.- Richtung/ Tensor	Objekt- Region- Projekt- Tensor
		ständig	befristet	Objekt- Region- Matrix	Objekt/ Region/ Projekt/ Tensor	Objekt- Region- Projekt- Tensor
	Regional- Management	Verrichtung- Region- Matrix	Objekt/ Region/ Projekt/ Tensor	Verrichtung- Region- Matrix	Objekt/ Region/ Projekt/ Tensor	Objekt/ Region/ Projekt/ Tensor

es zu "einer verstärkte(n) horizontale(n) Koordination durch Kooperationsprozesse zu Lasten der Koordination durch übergeordnete Instanzen"<sup>1)</sup>. Die Schnittpunkte der damit entstehenden mehrdimensionalen Organisationsstruktur lassen sich deshalb Organen zuordnen, "die der Koordination der Aufgabenerfüllung in der Unternehmung"<sup>2)</sup> dienen. Die Anwendungsbereiche mehrdimensionaler Organisationsformen sind vielfältig. Mehrdimensionale Beziehungen können sich auf bestimmte Verrichtungen<sup>3)</sup> (Prozeß-, Programm-Management) oder bestimmte Objekte<sup>4)</sup> und Regionen beziehen

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, daß im Hinblick auf Kompetenzverteilung und Entscheidungsprozeß eine Arbeitsteilung zwischen Leitungsinstanzen und Fachstellen mit fachspezifischen Nebenweisungslinien<sup>5)</sup> besteht.<sup>6)</sup>

---

1) Wild (Hierarchie) 33.

2) Bleicher (Koordinationsorgane) 899.

3) Vgl. Dullien (Flexible Organisation) 70-74.

4) Vgl. Bernhard (Attraktive Möglichkeiten) 344, Franz (Projekt-Management) 176. Brings (Organisationssysteme) 46 geht ebenfalls von einem weiten Objektbegriff aus, der m.E. die grundsätzlichen Dimensionen einer Aufgabe (Verrichtung, Objekt, Region) jedoch verwischt: "Objekte können hierbei Produkte, Produktgruppen, Projekte, geographische Bereiche, Kundengruppen etc. sein". Stattdessen sollen das Produkt- und das Marktmanagement als Formen des Objektmanagements betrachtet werden, wobei letzteres eine Variation des Produktmanagements im Hinblick auf Variationen von Endprodukten für verschiedene Kundengruppen darstellt: vgl. Barth (Absatz- und Marketingorganisation) 116: "Voraussetzung der kundenorientierten Absatzorganisation ist die Differenzierung der gesamten Abnehmerschaft in abgrenzbare, in sich recht homogene Gruppen, die jeweils in der Produkthanwendung oder im Kaufverhalten deutliche Unterschiede aufweisen".

5) Vgl. Dullien (Flexible Organisation) 14 f., 56-58.

6) Vgl. auch Bleicher/Meyer (Führung) 115 mit Hinweis auf ältere Überlegungen bei Altfelder.

Beratende Erscheinungsformen mit der Trennung zwischen Entscheidungsvorbereitung und -fällung, wie sie für die Stab-Linien-Organisation typisch sind,<sup>1)</sup> bleiben unberücksichtigt.

b) Mehrdimensionale Organisationsmodelle

Bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen liegen, von der Gesamtaufgabe der Unternehmung ausgehend, mindestens zwei Segmentierungsmuster vor, welche sich in einem für die Unternehmung insgesamt geltenden konstitutiven Zusammenhang gleichberechtigt überlagern<sup>2)</sup>. Dabei ist zwischen zwei- bis vierdimensionalen Organisationsmodellen zu unterscheiden. Während sich eine zweidimensionale Struktur auf die Fälle Verrichtung/Objekt, Verrichtung/Region, Objekt/Region bezieht, ist eine dreidimensionale Struktur durch eine Äquiordination von Verrichtung/Objekt/Region gekennzeichnet<sup>3)</sup>. In Verbindung mit Projektgruppen ist auch eine vierdimensionale Struktur denkbar.

Zweidimensionale Organisationsmodelle sind die in der Literatur am häufigsten behandelten Strukturalternativen mehrdimensionaler Organisationsstrukturen. Dabei liegt insoweit eine idealtypische Betrachtung vor, als eine totale mehrdimensionale Strukturierung bislang unbekannt geblieben ist. Praxisrelevante mehrdimensionale Organisationsmodelle bestehen auch aus eindimensionalen Segmentierungsmustern unterhalb der mehrdimensional segmentierten Hierarchieebenen und somit aus heterogen strukturierten Subsystemen.

Mehrdimensionale Organisationsformen und Organisationsmodelle verfügen trotz bestimmter Besonderheiten über gemeinsame Strukturmerkmale. Diese sind ebenfalls im Rahmen einer

---

<sup>1)</sup> Vgl. Bardt (Marketing- und Absatzorganisation) 101: "In der ursprünglichen Konzeption werden den Produktmanagern von der übergeordneten Instanz lediglich Beratungs- und Koordinationsrechte übertragen, so daß die vorhandene funktionale Linienorganisation von einer produktbezogenen Stabsorganisation überlagert wird".

<sup>2)</sup> Derartige Organisationsmodelle können wiederum aus mehreren Organisationsformen bestehen. Vgl. hierzu die FN 2, 3 und 6 auf S. 99 d.A.

<sup>3)</sup> Vgl. auch Schneider (Verwaltungen) 39 - 41.

generellen Netzanalyse zu untersuchen, um das damit verbundene Konfliktpotential zu verdeutlichen.

## 2. Allgemeine Strukturmerkmale

Die simultane Segmentierung der Organisationsstruktur nach mindestens zwei Zentralisationskriterien auf mindestens einer Stufe der Unternehmungsorganisation bedeutet, daß eine mehrfache Zentralisationsart vorliegt. Eine zweidimensionale Matrixorganisation kann z.B. durch die gleichzeitige Zentralisation und Dezentralisation von Verrichtungs- und Objektaspekten gekennzeichnet sein. Dies impliziert eine relativ weitgehende Dezentralisation von Entscheidungsaufgaben mit vielfältigen Partizipationsmöglichkeiten. Der Organisationsgrad ist tendenziell niedrig, weil die Komplexität und die Dynamik des Aufgabenbildes und die Merkmale der davon abhängigen übrigen organisatorischen Elemente und Beziehungen ein Übermaß genereller, integrativer Regelungen ausschließt. Der Formalisierungsgrad ist jedoch im Vergleich hierzu relativ höher, weil das Mindestmaß notwendiger organisatorischer Regelungen der präzisen und umfassenden schriftlichen Fixierung bedarf. Die Dezentralisation von Entscheidungsaufgaben, verbunden mit einem relativ hohen Spezialisierungsgrad der Aufgabenträger bedingt, daß mehrere Subsysteme zusammenarbeiten müssen, um die Ganzheitlichkeit der zu bearbeitenden Probleme zu wahren. Die Systemkonfiguration ähnelt prinzipiell dem Bild des Mehrliniensystems<sup>2)</sup>: tendenziell liegt eine flache Organisationspyramide mit starker Gliederungsbreite vor. Die Leitungsspanne ist somit groß.<sup>3)</sup> Außerdem kann der Differenzierungsgrad mehrdimensionaler Organisations-

---

1) vgl. auch Schneider (Verwaltungen) 39 - 41.

2) Vgl. Taylor (Betriebsführung). Damit handelt es sich um eine grundsätzliche Alternative zum Einlinienmodell. Vgl.

strukturen wegen der Diversität der beteiligten organisatorischen Einheiten als hoch bezeichnet werden. Gleichzeitig sind insbesondere strukturelle und personale Integrationsmechanismen erforderlich, um eine Dominanz bestimmter Unternehmungsbereiche und der damit verbundenen Problemaspekte zu vermeiden.

Die kurze Beschreibung der allgemeinen Strukturmerkmale zeigt, ähnlich wie bei den Merkmalen des Aufgabenbildes<sup>1)</sup>, ein hohes Konfliktpotential. Insbesondere ist anzunehmen, daß eine positive Korrelation zwischen hohem Differenzierungsgrad, hoher Spezialisierung sowie starker Partizipation von Mitarbeitern am Entscheidungsprozeß und dem Ausmaß von Konflikten besteht<sup>2)</sup>. Die Notwendigkeit personaler Integrationsmechanismen deutet ebenfalls auf die erhöhte Wahrscheinlichkeit der Entstehung von Konflikten hin. Eine differenzierte Analyse der Konfliktbereiche ist jedoch erforderlich, um eine Relativierung dieser allgemeinen Hypothesen im Hinblick auf die Beurteilung von Konflikten zu erzielen.

---

Fortsetzung von FN 2 auf S. 104:

*Fayol (Verwaltung) 34 ff.*

<sup>3)</sup> *Vgl. Bleicher (Organisationsformen, mehrdimensionale) i. Dr., Bleicher (Organisationsformen) 55-62.*

---

<sup>1)</sup> *Vgl. S. 95 d. A.*

<sup>2)</sup> *Vgl. Corwin (Konflikt) 249 f., Naase (Determinanten) 281-291.*



### 3. Konfliktbereiche in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen

Für mehrdimensionale Organisationsformen und Organisationsmodelle ist im Hinblick auf die spezielle Systemanalyse des institutionalisierten Konflikts eine systematische Darstellung möglicher Konfliktbereiche vorzunehmen. Sie läßt sich auf alle Strukturalternativen anwenden und orientiert sich im folgenden an der in der Literatur üblichen Darstellung einer zweidimensionalen Organisationsstruktur (Matrixorganisation)<sup>1)</sup> (vgl. Abb. 5). Dabei wird deutlich, daß der institutionalisierte Konflikt im wesentlichen als ein auf unmittelbare Kooperationseinheiten bezogenes Phänomen betrachtet wird.<sup>2)</sup> Allerdings bestehen unterschiedliche Wirkungen, wenn das Konfliktfeld sich lediglich auf eine Organisationsform oder auf ein Organisationsmodell mit einer Vielzahl derartiger Kooperationseinheiten bzw. Konfliktsituationen bezieht.

Horizontale Konflikte als die institutionalisierten Konflikte in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen im eigentlichen Sinne entstehen zwischen gleichberechtigten Personen bzw. organisatorischen Einheiten. Bei einem Binnenkonflikt handelt es sich um Gegensätze im Schnittpunkt mehrerer Dimensionen. Er kann sowohl intrapersonal als auch interpersonell innerhalb einer Kooperationseinheit auftreten. Der Außenkonflikt betrifft dagegen die dem Matrix-Schnittpunkt vorgesetzte(n) Instanz(en). Er kann sich sowohl nur auf eine Dimension, als auch wiederum auf mehrere Dimensionen erstrecken. Insofern ist zwischen intra- und interdimensionalen Konflikten zu unterscheiden.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Schneider (Matrixorganisation) 258 ff. mit einer Unterscheidung zwischen intraindividuellen Konflikten, Intrateam- und Interteam-Konflikten sowie Konflikten zwischen der Matrix-Organisation und ihrer Umwelt. Brings (Organisationssysteme) 126 ff. differenziert zwischen Konflikten innerhalb des Basisystems, des Traversalsystems und zwischen Basis- und Traversalsystem.

<sup>2)</sup> Zugleich wird der Umfang des institutionalisierten Konfliktes beschrieben. Vgl. S. 81 d.A.

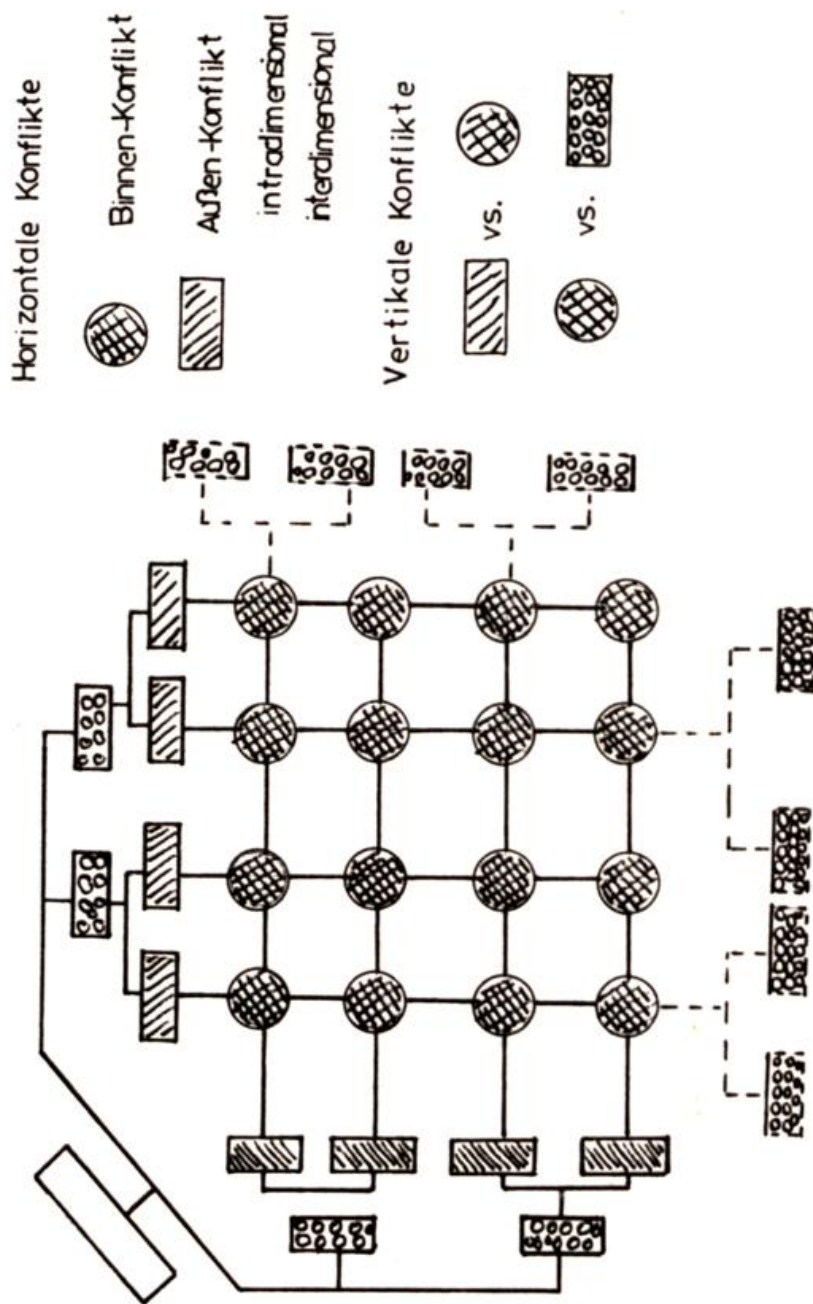


Abb. 5: Konfliktbereiche in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen

Vertikale Konflikte entstehen zwischen mehreren Ebenen. Dabei sind Gegensätze und Spannungen zunächst innerhalb einer mehrdimensionalen Strukturierung möglich. Zusätzlich sind Konflikte denkbar beim Übergang zwischen ein- und mehrdimensionaler bzw. zwischen mehr- und eindimensionaler Strukturierung. Bei mehrdimensionalen Organisationsformen können diese Übergänge sowohl nach "oben" als auch nach "unten", bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen wegen der mehrdimensionalen Segmentierung nur nach "unten" erfolgen.

### III. Spezielle Systemanalyse mehrdimensionaler Organisationsstrukturen

Die Überlegungen zur generellen Systemanalyse sollen in einer speziellen Systemanalyse mehrdimensionaler Organisationsstrukturen im Hinblick auf Strukturalternativen, Konfliktbereiche und Konfliktursachen einer differenzierten Betrachtung unterzogen werden.

#### a) Analyse mehrdimensionaler Organisationsformen

##### 1. Strukturalternativen

Mehrdimensionale Organisationsformen innerhalb eindimensionaler Organisationsmodelle lassen sich nach dem Kriterium der Dauer einer organisatorischen Strukturierung in ständige und in befristete Organisationsstrukturen unterscheiden.<sup>1)</sup> Insofern ist auch die Länge des Zeitraumes, in dem die Konfliktsituation institutionalisiert ist, beschrieben. Dabei kommen in den einzelnen Organisationsmodellen verschiedene Anwendungsfälle in Betracht.

##### (a) Ständige Organisationsformen

###### (1) Mehrdimensionale Organisationsformen im Verrichtungsmodell

Beim Verrichtungsmodell kommt insbesondere in Abhängigkeit von der Heterogenität des Produktprogrammes und der Unternehmungsgröße, bzw. dem Entwicklungsstadium der Unternehmung<sup>2)</sup> das Objekt- (Produkt- und Markt-) und u.U. das Regionalmanagement zur Anwendung.<sup>3)</sup>

---

1) Kollegien können dagegen als unständige mehrdimensionale Organisationsformen betrachtet werden, wobei ihre Mehrdimensionalität um so ausgeprägter ist, je mehr Unternehmungsbereiche in einem Kollegium vertreten sind. Wegen der vielfältigen mit dem Kollegium verbundenen Gestaltungsprobleme wird auf eine spezielle Betrachtung im Rahmen der Systemanalyse und Konfliktbeurteilung verzichtet. Vgl. jedoch Wagner (Organisationsstrukturen) 105 ff.

2) Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 115.

3) Grundsätzlich wird im folgenden jeweils immer eine Organisationsform untersucht. Dies schließt jedoch nicht aus, daß innerhalb eines Organisationsmodelles auf einer oder mehreren Hierarchieebenen zugleich mehrdimensionale Organisationsformen existieren.

Das Objekt-Management kann auf verschiedenen Hierarchieebenen eingesetzt werden. Dabei dürfte die durch die Hierarchieebene verdeutlichte Priorität des Objekt-Managements darauf schließen lassen, inwieweit ein Übergang vom Verrichtungsmodell zum Objektmodell bzw. zum Verrichtungs-/Objekt-Matrixmodell bevorsteht, oder als alternative Interpretation hierzu, lediglich die gründlichere Beachtung von Produkt- und Marktaspekten aus eher untergeordneten, ablauftechnischen Gründen als notwendig angesehen wird. Außerdem ist, wie noch zu zeigen sein wird<sup>1)</sup>, die Hierarchieebene in Verbindung mit den anderen Indikatoren der Konfliktsituation eine wichtige Größe zur Beschreibung der Ursachen des institutionalisierten Konflikts.

Das Produkt-Management kann z.B. auf der oberen Unternehmungsebene unterhalb der Unternehmungsleitung zur Betreuung produktspezifischer Belange zwischen verschiedenen Verrichtungsbereichen eingesetzt werden (vgl. Abb. 6).<sup>2)</sup>

---

1) Vgl. S. 173 d.A.

2) Vgl. Bauer (Venture-Team) 83: "Dabei verfügt der Produkt-Manager als Spezialist für die Planung, Koordination und Kontrolle aller produktbezogenen Entwicklungsaktivitäten über die notwendige fachliche Anordnungsbefugnis (prescriptive authority) und kann in den Kompetenzbereich der Funktions-Manager eingreifen."

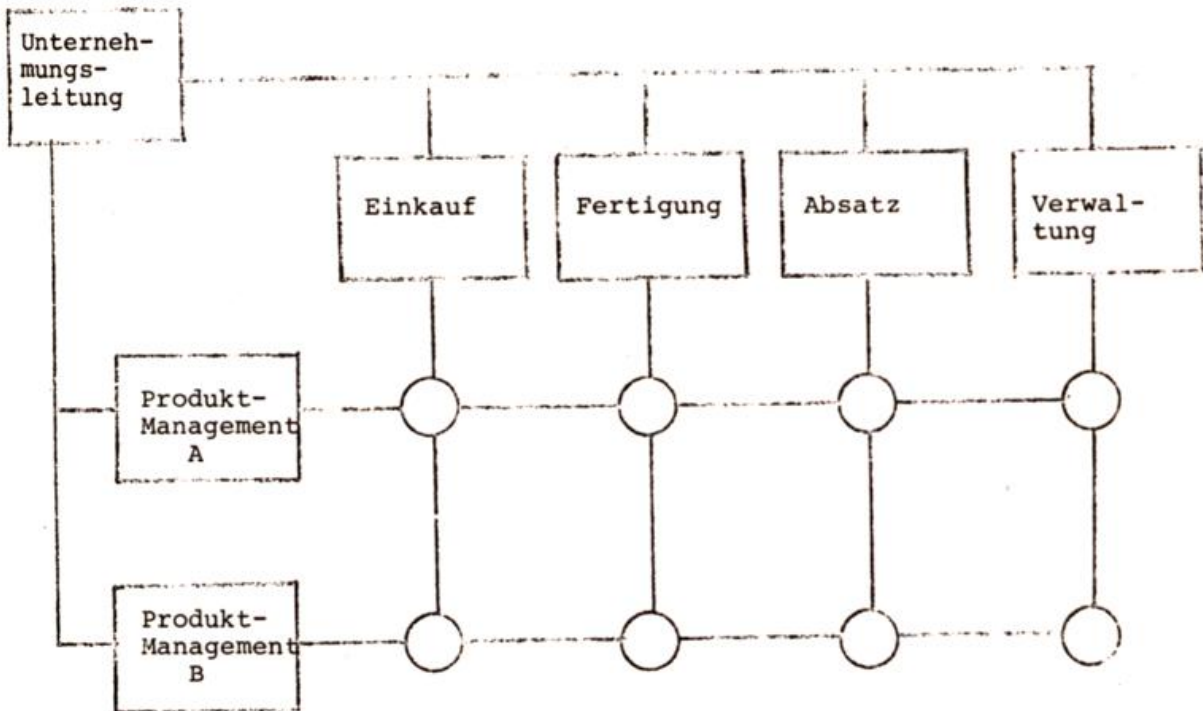


Abb. 6: Produkt-Management auf oberer Ebene beim Verrichtungsmodell zur Abstimmung produkt-spezifischer Belange zwischen den Verrichtungsbereichen

Auf mittlerer Ebene kann das Produkt-Management z.B. in der Absatzabteilung Verwendung finden<sup>1)</sup>. Dort dient es der produktspezifischen Abstimmung zwischen einzelnen Sachgebieten, welche letztlich das Spektrum des Marketing-Mix wiedergeben (vgl. Abb. 7).<sup>2)</sup>

Auf unterer Ebene läßt sich das Produkt-Manager-Konzept auf einzelne Sachgebiete des Marketing-Mix beziehen, z.B. die produktspezifische Betreuung innerhalb des Vertriebs. Dabei könnte z.B. das Markt-Management zur kundenorientierten Betreuung der Produkte in einzelnen Verkaufsbereichen herangezogen werden.

Jedoch setzt die (mehrdimensionale) Anwendung des Objektmanagements auf dieser Ebene voraus, daß ein heterogenes Produktprogramm, sehr unterschiedliche Absatzmärkte bzw. Kundengruppen vorliegt. Dabei handelt es sich allerdings um Kriterien, welche den generellen Einsatz des Verrichtungsmodells fragwürdig erscheinen lassen<sup>3)</sup>. Die Anwendung des Objekt-Manager-Konzepts wie generell der Einsatz mehrdimensionaler Organisationsformen auf der unteren Führungsebene dürfte insofern auf Ausnahmefälle beschränkt sein.

---

1) Vgl. z.B. die Absatzorganisation der Voko, Franz Vogt & Co., Pohlheim bei Gießen bei Hungenberg (Voko) 315-321. Analoge Aussagen gelten auch für den Produktionsbereich. Vgl. Dullien (Flexible Organisation) 70 ff., Vgl. auch Drumm (Matrix-Struktur) 333: "Die Matrix-Organisation kann isoliert in einzelnen Teilbereichen eingeführt werden, z.B. im Produktions- und simultan im Absatzbereich, sie kann aber auch mehrere oder alle Teilbereiche einer Unternehmung durchziehen". Vgl. auch Hahn (PuK) 225.

2) Vgl. auch Kieser/Kubicek (Organisation) 124. Bei dieser Organisationsform wird unterstellt, daß bezüglich der Vertriebswege keine besondere Systemdifferenzierung erforderlich ist.

3) Vgl. Bleicher (Perspektiven) 77 f.

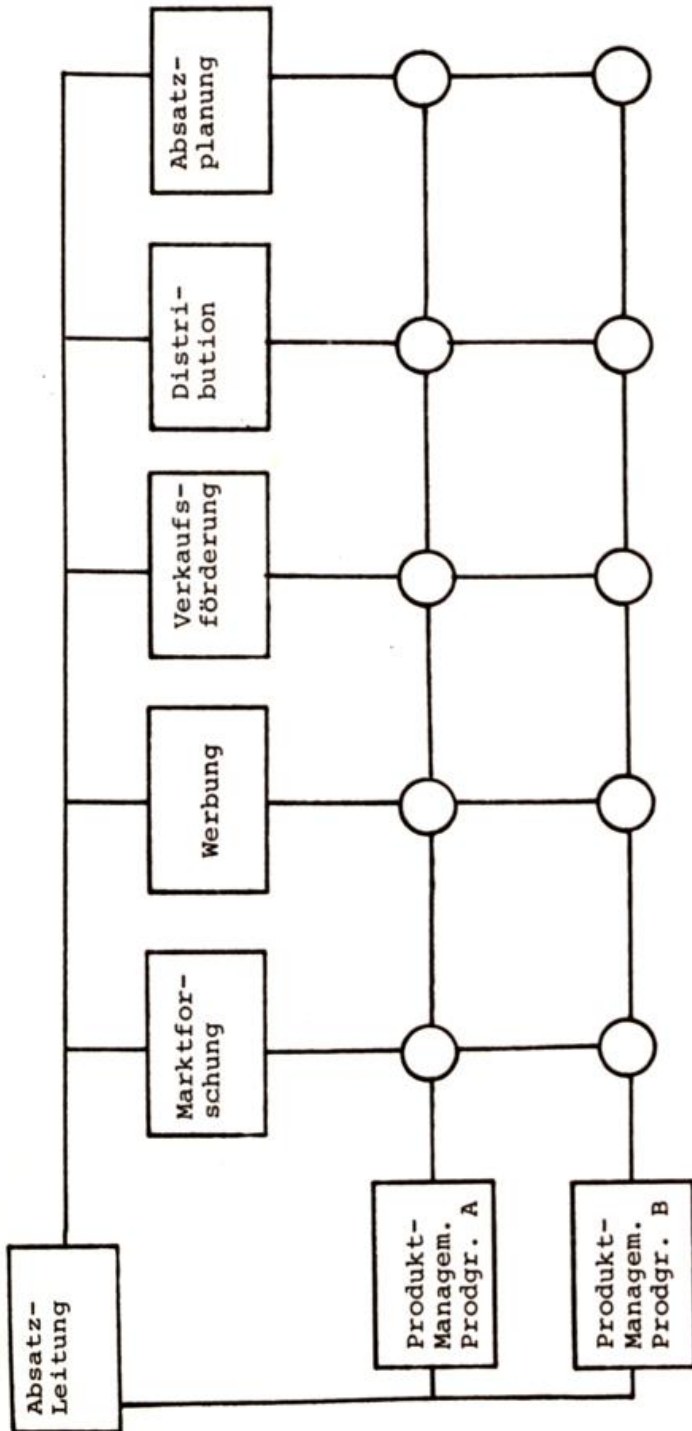


Abb. 7: Produkt-Management  
auf mittlerer Ebene beim  
Verrichtungsmodell zur  
Abstimmung produktspezifischer  
Belange in der Absatzabteilung



Bezüglich des Regional-Managements können zum Objekt-Management analoge Aussagen gemacht werden. Das Schwergewicht seiner Anwendung bezieht sich ebenfalls auf die mittlere und obere Führungs-Ebene. Das Regional-Management kommt beim Verrichtungsmodell insbesondere dann in Betracht, wenn die Unternehmung bei relativ homogenem Produktprogramm und einer hinreichenden Unternehmungsgröße agiert (vgl. Abb. 8).<sup>1)</sup>

(2) Mehrdimensionale Organisationsformen im Objektmodell

Im Objektmodell sind mehrdimensionale Überlagerungen in Form verrichtungs- und marktbezogener sowie regionaler Zentralstellen denkbar. Das Produktmanager-Konzept ist dagegen durch die Geschäftsbereichsstruktur bereits institutionalisiert. Produktmanager können jedoch für Spezialaufträge, z.B. zur Betreuung neuer Produkte, für welche noch kein Geschäftsbereich vorhanden ist, herangezogen werden<sup>2)</sup>.

Im Vergleich zwischen Verrichtungs- und Objektmodell ist festzustellen, daß die Anwendung des Markt- und des Regionalmanagements sich in noch stärkerem, aber auch differenzierterem Maße auf die mittlere und obere Hierarchieebene konzentriert. Dies ist darauf zurückzuführen, daß wegen der Größe des Objektmodells und der Institutionalisierung der Geschäftsbereichsstruktur eine stärkere rangmäßige Gliederung vorliegt.

---

<sup>1)</sup> *Trifft der Sachverhalt der Produkthomogenität nicht in vollem Umfang zu, ist es sinnvoll, eine dreidimensionale Organisationsform aus Verrichtungs-, Objekt- und Regionalaufgaben zu bilden.*

<sup>2)</sup> *Vgl. Poensgen (Geschäftsbereichsorganisation) 41.*

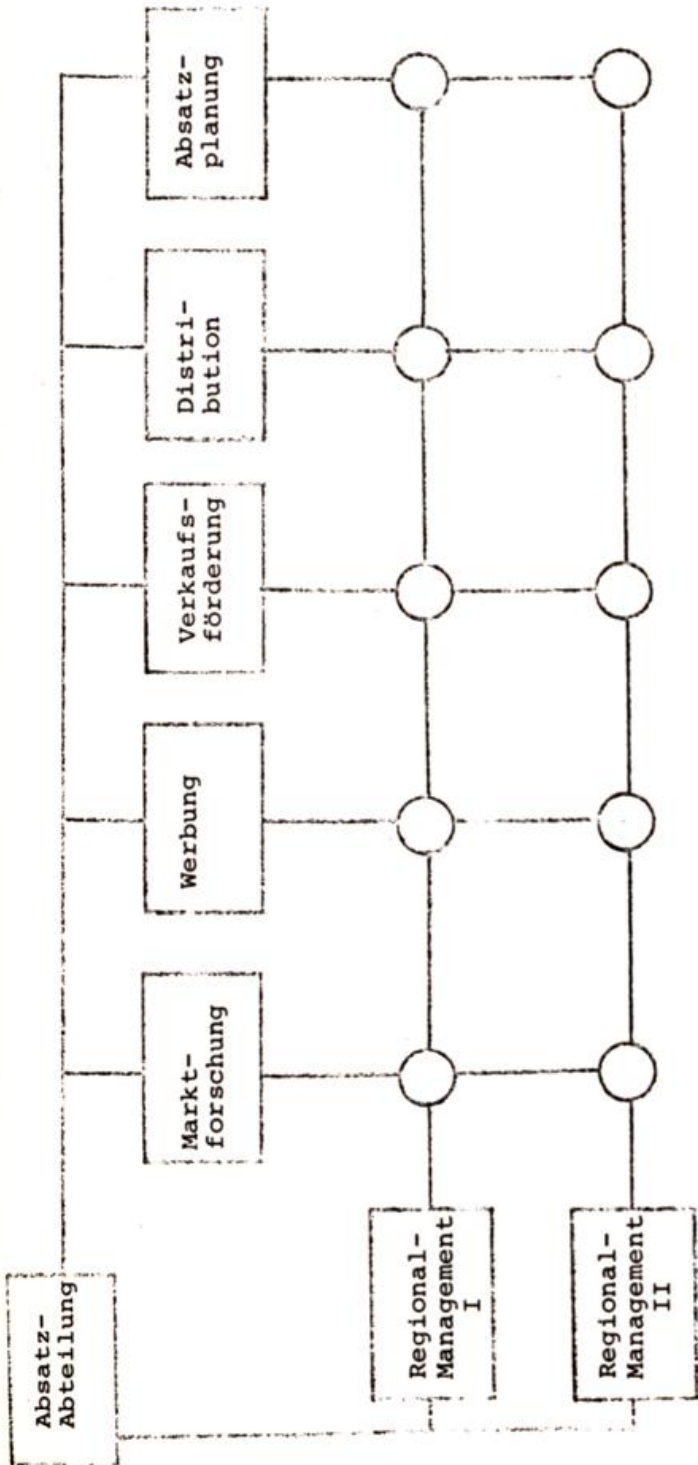


Abb. 8: Regionalmanagement

Regionalmanagement auf mittlerer Ebene beim Verrichtungsmodell zur Abstimmung regionalspezifischer Belange in der Absatzabteilung

So ist das Marktmanagement z.B. auf die Abstimmung kundenspezifischer Belange im Absatz - oder Produktionsbereich (mittlere Hierarchieebene)<sup>1)</sup> (vgl. Abb. 9) oder, wenn z.B. Auftragsfertigung dominiert und sich der Kundenkreis vornehmlich aus Kunden mit Spezialwünschen zusammensetzt, auf die obere Unternehmungsebene bezogen (vgl. Abb. 10). In diesem Fall ist es auch naheliegend, den Begriff System-Management zu verwenden.

Bezüglich des Verrichtungs- und des Regionalmanagements kann von analogen Erscheinungsformen ausgegangen werden. Im ersten Fall soll die Integration gleichartiger Verrichtungen in den einzelnen Geschäftsbereichen, im letzteren Fall die Integration regionalspezifischer Belange erfolgen<sup>2)</sup>.

### (3) Mehrdimensionale Organisationsformen im Regionalmodell

Im Regionalmodell als dem differenziertesten eindimensionalen Organisationsmodell kann je nach Integrationsbedarf das Verrichtungs-, Produkt- oder Marktmanagement zur Anwendung kommen. Das Regionalmanagement mit höchster unternehmungspolitischen Priorität charakterisiert dagegen das grundsätzliche eindimensionale Segmentierungsmuster und ist insofern bereits institutionalisiert.

Hinsichtlich der Überlagerungsformen können zum Objektmodell analoge Aussagen gemacht werden, In der Tendenz ist jedoch davon auszugehen, daß sich wiederum in noch diffe-

---

<sup>1)</sup> Vgl. Drumm (Matrix-Struktur) 333: "Die Matrix-Organisation kann sich auf einen einzigen Geschäftsbereich beschränken. Sie kann jedoch auch mehrere Geschäftsbereiche erfassen. Letzteres ist insbesondere dann der Fall, wenn ein für den Großanlagenbau zuständiger Geschäftsbereich die benötigten Einzelteile von verschiedenen anderen Geschäftsbereichen der gleichen Unternehmung bezieht".

<sup>2)</sup> Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 115 f.

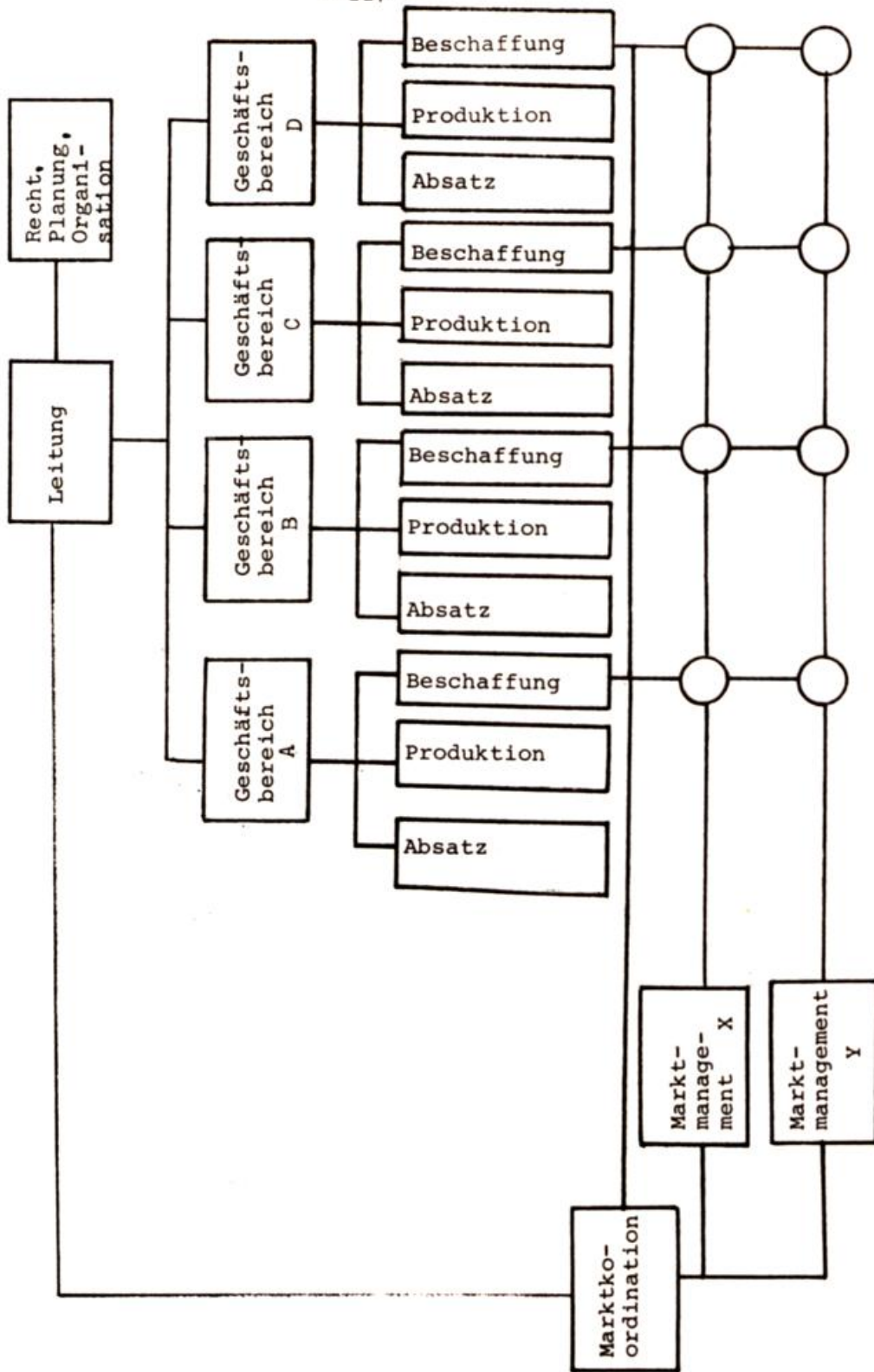


Abb. 9: Marktmanagement im Objektmodell auf mittlerer Unternehmungsebene im Absatzbereich

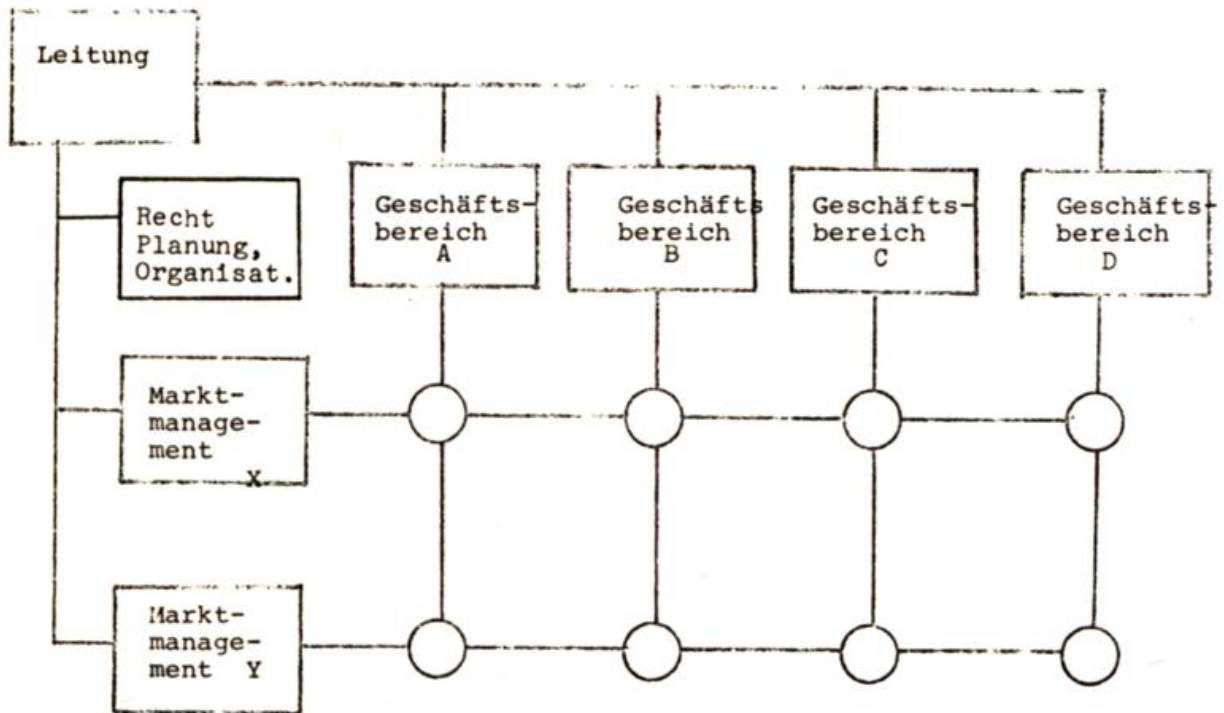


Abb. 10: Marktmanagement im Objektmodell auf oberer Unternehmungsebene

renzierterem Maße die Anwendung mehrdimensionaler Organisationsformen auf die mittlere und obere Hierarchie-Ebene konzentriert, wobei zugleich auch eine Tendenz von zwei- zu dreidimensionalen Organisationsstrukturen zu erwarten ist. Insofern ist wegen der zunehmenden Komplexität des mit steigender Hierarchieebene verbundenen Aufgabenbildes und wegen wachsender struktureller Vielfalt bereits hier ein steigendes Konfliktpotential zu unterstellen.

(b) Befristete Organisationsformen

Projekte können sich auf verrichtungs-, objekt- und regionalorientierte Aufgaben beziehen. Mehrdimensionale Projektorganisationen sind somit in allen Organisationsmodellen einsetzbar. Der wichtigste Unterschied besteht lediglich in der Befristung und der kurzen Verweildauer der Aufgabe mit entsprechenden Konsequenzen auf ihren Wiederholungscharakter. Grundsätzlich liegt eine Projekt-Matrix-Organisation vor.

Die Projekt-Matrix-Organisation ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet: "Den Projektmanagern sind Projektteams<sup>1)</sup> zugeordnet, die je nach dem Umfang der Projekte und der an die Projekt-Manager delegierten Aufgaben bis zu mehrere hundert Personen umfassen können"<sup>2)</sup>. Jeder Projektmanager verfügt über einen objektbezogenen Kompetenzbereich. "Er erhält ein objektgebundenes Weisungsrecht quer durch die nach dem Verrichtungsprinzip gegliederten Fachabteilungen"<sup>3)</sup>. Die Gegenüberstellung von Verrichtungsstellen oder -abteilungen mit Projektgruppen läßt sich wie folgt grafisch darstellen (vgl. Abb. 11).<sup>4)</sup>

---

<sup>1)</sup> Auf die Teamstruktur verweist auch Argyris (*Today's Problems*) 64, ebenso Fronz (*Projektmanagement*) 176, ähnlich auch Schneider (*Matrix-Organisation*) 51-55, Bula (*Projektmanagement*) 30-35.

<sup>2)</sup> Grochla (*Konzeptionen*) 314.

<sup>3)</sup> Thom (*Projekt-Matrix-Organisation*) 124, ähnlich Shull/Judd (*Matrix Organizations*) 65, Steiner/Ryan (*Project Management*) 10, Hoffmann (*Organisationsforschung*) 283, Drumm (*Matrix-Struktur*) 330.

<sup>4)</sup> Vgl. Bleicher (*Perspektiven*) 98, Dullien (*Projekt-Management*) 263, Haimann/Scott (*Modern Organization*) 231 ff., insb. 240.

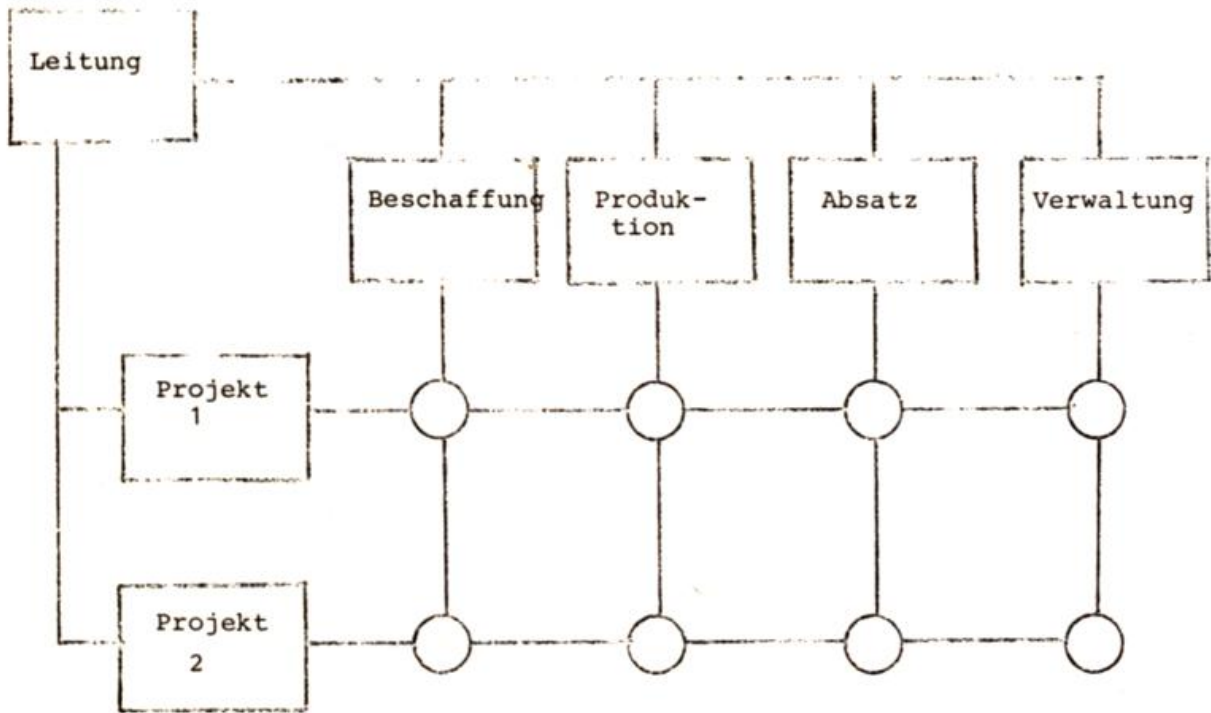


Abb. 11: Projekt-Matrix-Organisation

Die Projekt-Matrix-Organisation kann nicht nur auf der mittleren und oberen, sondern auch auf der unteren Hierarchie-Ebene eingesetzt werden. Dabei ist die Literatur über ihre organisatorische Einordnung außerordentlich zahlreich<sup>1)</sup>. "Das Matrix-Management-System (im Sinne der Projekt-Matrix, d.V.) stellt keine starre oder einheitliche Organisationsform dar, sondern weist eine Vielzahl von Varianten auf"<sup>2)</sup>.

Mehrdimensionale Beziehungen sind in den einzelnen Versionen des Projekt-Managements immer dann vorhanden, wenn dem Projekt-Manager bestimmte Kompetenzen eingeräumt werden, welche eine Beeinflussung der Entscheidungen der Funktionsbereiche ermöglichen. Das Matrix-Projekt-Management ist auch in Verbindung mit mehrdimensionalen Organisationsmodellen denkbar. In diesem Fall liegt eine dreidimensionale Organisationsstruktur vor. Das Konfliktpotential wird dabei nicht nur durch eine zunehmende Mehrdimensionalität, sondern grundsätzlich durch die befristete Aufgabenstellung und die damit verbundene Dringlichkeit beeinflusst.

---

<sup>1)</sup> *Hierzu vgl. die ausführliche Übersicht bei Klaus (Projekt-Management-Systeme) passim, ferner Zogg (Projekt-Management) 248 ff., Menzl/Gmür (Organisationsformen) 39-54, Hill/Fehlbaum/Ulrich (Organisationslehre 1) 201 ff., Hoffmann (Organisationsforschung) 281 ff., Rüsberg (Project-Management) 7 ff., die alle eine nahezu unübersehbare Literatur zu diesem Bereich verzeichnen.*

<sup>2)</sup> *Klaus (Projektmanagement-Systeme) 219.*



## 2. Konfliktbereiche

Insgesamt können über die Konfliktbereiche der mehrdimensionalen Organisationsform im Hinblick auf ihre Anwendung in den verschiedenen eindimensionalen Organisationsmodellen folgende Aussagen gemacht werden (vgl. Abb. 12).

### (a) Horizontale Konflikte

Wegen des, insbesondere durch Koordinationsaufgaben außerhalb der eindimensionalen Organisationsstruktur zu kennzeichnenden "Ausnahmecharakters" der traversierenden Organisationseinheiten ist davon auszugehen, daß in den Schnittpunkten der mehrdimensionalen Organisationsstruktur wenige Personen eingesetzt sind. Der Binnen-Konflikt ist somit bei mehrdimensionalen Organisationsformen im wesentlichen ein unipersonales Problem. Dieser Binnen-Konflikt im Schnittpunkt der mehrdimensionalen Struktur wird für die betroffene Person oder Kooperationseinheit im Vergleich der einzelnen Organisationsmodelle zunehmend komplexer im Hinblick auf Problemstellung und Problemlösung, weil der Einsatz der mehrdimensionalen Organisationsform tendenziell auf einer ansteigenden Hierarchie- und Führungsebene erfolgt und ihre unternehmungspolitische Bedeutung damit zunimmt.

Der Außen-Konflikt zwischen den betroffenen Dimensionen (Interdimensionaler Konflikt) bezieht sich einerseits auf Verrichtungs-, Objekt- oder Regionalaspekte bei tendenziell zunehmender Hierarchie- und Führungsebene, wobei je nach Organisationsmodell funktionale, geschäftsbereichsbezogene und regionale Aspekte hierzu ein konflikttäres Verhältnis einnehmen. Dabei besteht ein modifizierter Stab-Linien-Konflikt, weil Angehörige der Linie (aus dem eindimensionalen Organisationsmodell) mit Vertretern stabsähnlicher organisatorischer Einheiten, welche koordinative und beratende Aufgaben wahrnehmen, zusammenstoßen.

	Verrichtungsmodell	Objektmodell	Regionalmodell
Horizontale Konflikte	Binnen-Konflikte	vorwiegend unipersonales Phänomen	↑
		geringe Institutionalisierung	
	zunehmende Relevanz mit steigender unternehmungspolitischer Priorität		
Vertikale Konflikte	Aussen-Konflikte	laterale Konflikte	
		z.B. Produktionsbereich vs. Absatzbereich, Konflikte um personale und nominale Ressourcen	
	interdimensional	Geschäftsbereiche vs. Verrichtung/Markt/Region	Region vs. Verrichtung/Markt/Produkt
	zwischen mehrdimensionalen Ebenen	-----	-----
zwischen ein- und mehrdimensionalen Ebenen	abnehmende Relevanz mit steigender politischer Relevanz der mehrd. Organisationsform	↓	
	zunehmende Relevanz mit steigender unternehmungspolitischer Relevanz der mehrd. Organisationsform	↑	

Abb. 12: Konfliktbereiche mehrdimensionaler Organisationsstrukturen (Organisationsformen)

Der intradimensionale Außenkonflikt bezieht sich einerseits auf mögliche Konflikte zwischen den traversierenden, bzw. zwischen den eindimensional segmentierenden Organisationseinheiten. Im ersten Fall dominieren Konflikte um knappe Ressourcen wie z.B. die Höhe des Budgets, die Anzahl der zugeordneten Mitarbeiter u.ä. Damit kommt schließlich zum Ausdruck, welche Priorität der jeweiligen traversierenden organisatorischen Einheit zukommt. Im zweiten Fall handelt es sich um Konflikte bei lateralen Beziehungen in ranghierarchischen Organisationen, z.B. zwischen Produktions- und Absatzbereich oder zwischen Forschung und Entwicklung und dem Produktionsbereich<sup>1)</sup>.

(b) Vertikale Konflikte

Vertikale Konflikte zwischen mehrdimensional strukturierten Ebenen sind bei mehrdimensionalen Organisationsformen wegen ihres Übergangscharakters von geringer Bedeutung und können im folgenden vernachlässigt werden.

Dagegen nimmt mit dem Einsatz auf tendenziell höheren Hierarchie- und Führungsebenen im Übergang zwischen Verrichtungs-, Objekt- und Regionalmodell der Konflikt zwischen ein- und mehrdimensional strukturierten Ebenen und damit zwischen sukzessiven und simultanen Entscheidungsprozessen fortlaufend ab: einerseits steigt der Anteil mehrdimensionaler Strukturen zu Lasten eindimensionaler Strukturen auf den unteren Ebenen, andererseits erfolgt eine Tendenz zur gleichberechtigten, simultanen Verknüpfung der organisatorischen Dimensionen im Hinblick auf ein mehrdimensionales Organisationsmodell.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Seiler (*Conflict*) 121-132, Walton/Dutton (*Interdepartmental Conflict*) 361-376.

Umgekehrt nimmt dann der Konflikt zwischen mehr- und ein-dimensional strukturierten Ebenen und damit zwischen simultanen und sukzessiven Entscheidungsprozessen fortlaufend zu.

### 3. Konfliktursachen

Bei notwendigerweise vereinfachender<sup>1)</sup>, zusammenfassender Betrachtung mehrdimensionaler Organisationsformen kann von folgenden allgemeinen und speziellen Konfliktursachen ausgegangen werden.

#### (a) Allgemeine Konfliktursachen

##### (1) Strukturaspekt

Um die Ausprägung des Aufgabenbildes beschreiben zu können, ist zunächst noch einmal darauf hinzuweisen, unter welchen Bedingungen von mehrdimensionalen Organisationsformen Gebrauch gemacht wird. Sie können erstens eine Übergangslösung darstellen. Wird eine expansive Unternehmungsentwicklung unterstellt und eine parallel hierzu erfolgende Organisationsentwicklung<sup>2)</sup> von der Verrichtungs- über die Objekt- zur Regionalorganisation, stellen traversierende Organisationsformen wie z.B. das Produkt-Management Vorläufer und Wegbereiter für einen späteren Wechsel des Segmentierungsmusters dar.

Mehrdimensionale Organisationsformen können im Falle von kleinen und mittleren Unternehmungen auch einen ständigen Charakter aufweisen. Ihnen ist es oft aus Kostengründen nicht möglich, einen Wechsel des Segmentierungsmusters vor-

---

<sup>1)</sup> *Nach der Beschreibung der Aufgaben des Produkt- und des Projektmanagers kommt Brings (Organisationssysteme) 52 zu folgender Schlußfolgerung: "Für die Systemformen des Regional-, System- und Programmanagements gelten im Prinzip die gleichen Aussagen".*

<sup>2)</sup> *Nicht identisch mit dem Terminus Organisationsentwicklung in der Theorie des "Planned Organizational Change". Vgl. z.B. Bennis (Changing Organization) 3 ff.*

zunehmen. Dann stellen derartige Organisationsstrukturen einen Kompromiß dar. Einerseits wird auf eine radikalere Reorganisation verzichtet, andererseits eine vertretbare Modifikation tradierter Organisationsstrukturen erreicht. Allerdings dürfte das Schwergewicht der Anwendungsfälle bei großen Unternehmungen liegen.

Für die Struktur des Aufgabenbildes folgt hieraus (vgl. Abb. 13), daß zwar im Vergleich zum ursprünglichen, ausschließlich eindimensionalen Grundmodell von einer erhöhten Komplexität und Dynamik der Umsysteme der Unternehmung ausgegangen werden kann. Diese Änderungen der ökonomischen relevanten Umwelt sind andererseits nicht so gravierend, als daß eine Änderung des Segmentierungsmusters erforderlich wäre. Außerdem ist es denkbar, daß Dynamik und Statik einander abwechseln. Traversierende Organisationsformen wie z.B. das Projektmanagement können flexibel eingesetzt werden, da sie, eine gewisse personale Mindestausstattung vorausgesetzt, schnell gebildet, aber auch zu einem geeigneten Zeitpunkt wieder aufgelöst werden können.

Bei bereichsbezogenem (z.B. Produkt-Management in der Absatzabteilung) und bereichsübergreifenden (z.B. Projektmanagement für den Forschungs- und Entwicklungs- und den Fertigungsbereich) Aufgabenumfang nimmt die Aufgabendiversität eine mittlere, im Vergleich zu traditionellen Organisationsstrukturen höhere Ausprägung ein. Das gleiche gilt für den Engpaßcharakter der Aufgabe. Gerade, weil er ja höher ist als in eindimensionalen Organisationsmodellen, sind traversierende Organisationsformen erforderlich. Auf die umfassendere Lösung eines mehrdimensionalen Organisationsmodelles wird jedoch verzichtet, weil die Dauer der Aufgabe mit Ausnahme von kleinen und mittleren Unternehmungen begrenzt oder auf ein Übergangsstadium bezogen ist. Insofern ist die Verweildauer der Aufgabe ebenfalls auf mittlerem Niveau ausgeprägt. Weiterhin folgt aus der Bereichsbezogenheit der Aufgabe, daß allenfalls Aufgaben mit

**STRUKTURASPEKT**

- Aufgabenumfang
- Aufgabendiversität
- Engpaßcharakter
- Aufgabendauer
- zeitl. Orientierung
- Wiederholungsgrad
- Verweildauer
- Professionalisierungsgrad
- Personendiversität
- Personenbedeutung
- Hierarchie-/Führungsebene
- Leitungsspanne
- Kompetenzpartizipation
- Zentralität des Informationsflusses
- Art der Kommunikationsbeziehungen
- Intensität der Kommunikation

**HANDLUNGSASPEKT**

- Phase d. Handlungsprozesses
- Novität der Problemstellung
- Programmierungsgrad
- Problemlösungstechnik
- Handlungsspielraum

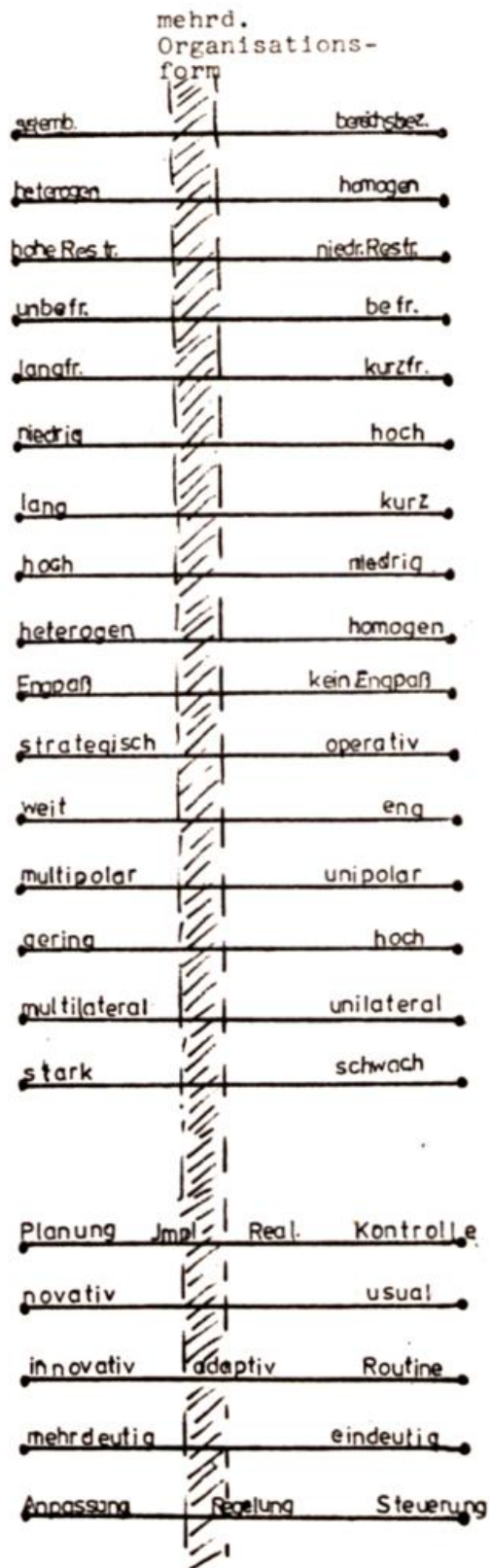


Abb. 13: allgemeine Konfliktursachen in mehrdimensionalen Organisationsformen

mittelfristiger Orientierung vorliegen. Der Wiederholungsgrad ist ebenfalls der eher dispositiven Aufgabenstellung angemessen und damit nicht ausgeprägt hoch.

Hinsichtlich des Personenbildes kann davon ausgegangen werden, daß den Anforderungen des Aufgabenbildes nur mit einem Qualifikationsniveau entsprochen werden kann, welches dem Sondercharakter einer mehrdimensionalen Organisationsform in der Ranghierarchie Rechnung trägt. Im Vergleich hierzu liegt insofern ein höherer Professionalisierungsgrad sowie eine höhere Personendiversität und -bedeutung vor.

Die Hierarchie- oder Führungsebene liegt im mittleren bis oberen Bereich der Organisationspyramide. Die Anwendung auf der unteren Ebene ist fragwürdig, weil hier die Bedingungen für die Anwendung mehrdimensionaler Organisationsformen nur in Ausnahmefällen vorhanden sind. Auf der obersten Ebene (z.B. Vorstandsebene bei der AG) kann die mehrdimensionale Organisationsform deshalb nicht vorhanden sein, weil sonst ein mehrdimensionales Organisationsmodell mit mehrdimensionalem Segmentierungsmuster vorläge.

Die Leitungsspanne ist weiter als bei rein ranghierarchischen Organisationsstrukturen, entspricht jedoch naturgemäß nicht der weiten Leitungsspanne assoziativer, "herrschaftsfreier" Organisationsstrukturen. Die Kompetenzpartizipation berücksichtigt das Mitspracherecht der Verrichtungs-, Objekt-, Regional- oder Projektmanager, eine konsequente Gleichberechtigung ist jedoch nur ansatzweise vorhanden.

Entsprechend ist die Zentralität des Informationsflusses eher gering als hoch, die Art der Kommunikationsbeziehung eher multi- als unilateral. Die Intensität der Kommunikation dürfte dabei diejenige im klassischen Einlinien-System übertreffen.

(2) Handlungsaspekt

"Die Hauptaufgaben des Projektmanagers liegen in der Planung, Steuerung und Überwachung des Projektablaufs"<sup>1)</sup>.

"Ziel (des Projektmanagements, d.V.) ist die Schaffung einer produktorientierten Traversalstruktur zur Steuerung und Koordination aller Verrichtungen bezüglich eines Produktes oder einer Produktgruppe"<sup>2)</sup>.

Das Schwergewicht des Handlungsprozesses liegt somit im Bereich der Planung, allerdings bei mittelfristiger zeitlicher Orientierung, Implementation und Kontrolle. In Verbindung mit den Eigenschaften des Aufgabenbildes (mittlere Aufgabennovität, -diversität, -restriktivität bei mittelfristiger zeitlicher Orientierung) besteht eine eher adaptive als innovative Problemstellung mit entsprechender mittlerer Komplexität des Problemlösungsalgorithmus. Dies ist insofern verständlich, weil die Novität der Problemstellung zwar diejenige von "normalen", weitgehend programmierbaren Handlungen übertrifft, andererseits aber dennoch im Rahmen üblicher Fragestellungen verbleibt. Der Handlungsspielraum ist derjenige von Regelungsentscheidungen: Ziele sind (langfristig) nicht beeinflussbar, es herrscht jedoch Freiheit der Mittelwahl.

(b) Spezielle Konfliktursachen

(1) Kompetenzkonflikte

Kompetenzkonflikte beziehen sich auf die Tatsache, daß keine volle Gleichberechtigung zwischen den Konfliktparteien in bezug auf bestimmte Kompetenzen besteht. Vielmehr erhält sowohl der Linien-Manager als auch sein Kollege, der der traversierenden Organisationsform angehört, oftmals solche Kompetenzen, welche ihm ein bevorrechtigtes Weisungsrecht

---

<sup>1)</sup> Brings (Organisationsysteme) 51.

<sup>2)</sup> Brings (Organisationsysteme) 51 f.



einräumen. Beide Personen dominieren bei bestimmten Ver-  
richtungen an bestimmten Objekten zu einem bestimmten  
Zeitpunkt<sup>1)</sup>.

Damit liegt ein modifizierter Stab-Linien-Konflikt vor:  
gerade weil eine gewisse Kompetenzpartizipation vorhanden  
ist, ist die Zusammenarbeit zwischen planenden<sup>2)</sup>, koordi-  
nierenden Stellen einerseits, ausführenden und steuernden  
Stellen andererseits noch problematischer.

---

1) Folgendes Kontinuum der Kompetenzverteilung ist z.B. bei  
der Projekt-Matrix als Erscheinungsform der mehrdimen-  
sionalen Organisationsform denkbar - vgl. Klaus (Projekt-  
management-Systeme) 226 f., Rüsberg (Projekt-Management)  
7-12.-:

- die Projektbeteiligten sind dem Projektmanager fach-  
lich unterstellt, die Mitarbeiter arbeiten jedoch un-  
ter Aufsicht ihres funktionalen Managers für das  
Projekt,
- wie oben, die Mitarbeiter arbeiten aber unter Aufsicht  
des Projektmanagers, sind dem funktionalen Manager  
weiterhin disziplinarisch unterstellt,
- wie oben, Mitarbeiter sind auch disziplinarisch dem  
Projektmanager unterstellt. Nach Beendigung des Pro-  
jektes arbeiten die Personen wieder innerhalb der  
segmentierenden Organisationsform,
- sowohl der Projektmanager als auch der funktionale  
Manager haben bestimmte disziplinarische als auch  
bestimmte fachliche Weisungsbefugnisse.

Insgesamt dürfte jedoch eine gewisse Gewichtung jeweils  
eines der beiden Kompetenzbereiche (fachlich/disziplina-  
risch) zu einer der an den mehrdimensionalen Beziehungen  
beteiligten Personen gegeben sein. Ausgewogenere, kom-  
pliziertere und detailliertere Kompetenzregelungen fin-  
den sich bei den mehrdimensionalen Organisationsmodellen.  
Grundsätzlich gilt jedoch, daß klare und eindeutige or-  
ganisatorische Abgrenzungen vorliegen müssen: vgl. Schim-  
ke (Projektmanagement) 62 f.

2) Dabei lautet eine wichtige Fragestellung bei Schmitz  
(Projektplanung) 1 : Soll die Projektplanung dem Stab  
oder der Linie zugeordnet werden?

Da keine konsequente Gleichberechtigung besteht, sondern eine mehr oder weniger detaillierte, differenzierte Kompetenzverteilung, entstehen Konflikte immer dann, wenn Kompetenzen unklar verteilt oder interpretationsbedürftig sind, wenn die Kompetenzen unsachgemäß zugeordnet worden sind, bzw. wenn eine Inkongruenz zwischen Weisungsbefugnis und Verantwortlichkeit vorliegt<sup>1)</sup>.

## (2) Entscheidungskonflikte

Entscheidungskonflikte in mehrdimensionalen Organisationsformen beziehen sich erstens auf Interdependenzen innerhalb des Bereiches der simultanen Verknüpfung von Handlungsfolgen und damit sowohl auf den Binnenkonflikt als auch auf den interdimensionalen Außen-Konflikt der Konfliktsituation. Zweitens sind Konflikte dann zu erwarten, wenn zwischen dem Segmentierungs- und dem Traversierungsmuster simultane und sukzessive Handlungsfolgen miteinander verbunden werden. Die Problematik der Gleichgewichtserhaltung zwischen akzelerierenden und retardierenden Aktivitäten innerhalb der mehrdimensionalen Struktur wird damit noch verschärft<sup>2)</sup>. Hinzu kommt, daß sukzessive Handlungsfolgen grundsätzlich dominieren, weil im Prinzip eine eindimensionale, ranghierarchische Organisationsstruktur vorliegt.

Entscheidungskonflikte sind somit immer dann zu erwarten, wenn bei simultaner Verknüpfung (reziproker Interdependenz) interdependente Handlungen aufeinander abgestimmt werden müssen und wenn beim Zusammentreffen simultan und sukzessiv verbundener Handlungsprozesse Differenzen hinsichtlich der Analyse und der Bewältigung koordinativer Gestaltungsprobleme entstehen.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Hardung-Hardung (Matrix-Organisation) 159.

<sup>2)</sup> Vgl. Kap. C d.A.

b) Analyse mehrdimensionaler Organisationsmodelle

1. Strukturalternativen

Bei Organisationsmodellen mit mehrdimensionalem Segmentierungsmuster erfolgt eine simultane Verkettung der Dimensionen der Gesamtaufgabe grundsätzlich bereits auf der obersten Hierarchie- bzw. Führungsebene. Dabei ist der Umfang der mehrdimensionalen Strukturierung z.B. bei der Verrichtung-Objekt-Matrix davon abhängig, "wie weit nach "unten" das "Kreuzen" der verrichtungsorientierten mit den objektorientierten Personen oder Personenmehrheiten gehen soll"<sup>1)</sup>. Die literarischen Beispiele zum mehrdimensionalen Organisationsmodell beschränken sich zumeist auf die oberste<sup>2)</sup>, in wenigen Fällen erfolgt auch eine Ausdehnung auf die mittlere<sup>3)</sup> Hierarchie-Ebene.

---

<sup>1)</sup> Schwarz (Matrix-Prinzip) 444.

<sup>2)</sup> Albach (Koordination) 254 beschreibt z.B. das System der Kompetenzüberschneidung nach dem mehrdimensionalen Organisationsmodell-Prinzip in einem zentralen Planungsbüro. Eine Matrixstruktur auf Vorstandsebene findet sich bei der Hoechst AG, wo sowohl Spartenvertreter als auch die Vertreter von Funktionsbereichen gleichberechtigt im Vorstand zusammenarbeiten. Vgl. Drenkard (Farbwerke Hoechst) 278. Die Zusammenarbeit zwischen Objekt- und Verrichtungsaspekten bei der Siemens-AG und bei Henkel ist, in etwas abgeschwächter Form ähnlich. Vgl. (Siemens) 338: "Die nach den Funktionen Betriebswirtschaft, Finanzen, Personal, Technik und Vertrieb gebildeten fünf Zentralabteilungen "durchdringen" beratend und koordinierend die Unternehmungsbereiche und geben somit dem Gesamtbild der Organisation einen Matrixcharakter". Vgl. auch (Henkel-Gruppe) 197, Agthe (Führungsorganisation) 436, Selinger (BASF) 17-22, Schwarz (Matrix-Prinzip) 443 ff.

<sup>3)</sup> Vgl. Goggin (Dow Corning) 54-65, insb. 59 f., (Standard Elektrik Lorenz AG) 133-135 sowie Schmidt (Matrixorganisation) 186 f, der folgenden Strukturalternativen eines Matrixbereiches im Schnittpunkt der Dimensionen unterscheidet: -der Matrixbereich ist nach dem Einlinien-Prinzip organisiert, - der Matrixbereich ist ebenfalls nach dem Matrixprinzip organisiert, - "der Bereich ist (zwar) intern nach dem Matrixprinzip organisiert, der Bereichsleiter koordiniert die Abteilungs- und Projektleiter". Eine ähnliche Unterscheidung findet sich bei Zogg (Projekt-Management) 150.

Bei Unterstellung von drei Hierarchieebenen lassen sich deshalb im Hinblick auf den Umfang mehrdimensionaler Strukturierung folgende Möglichkeiten unterscheiden, welche zugleich den Geltungsbereich des institutionalisierten Konfliktes erkennen lassen. (vgl. Abb. 14).

Mehrdimensionale Organisationsstrukturen, welche sich zugleich auf alle Hierarchieebenen erstrecken, sind bislang noch nicht diskutiert worden. Dies ist auch nicht zu erwarten, weil auf unteren Ebenen die kontextualen Bedingungen hierzu kaum gegeben sein dürften.

Im folgenden wird deshalb aus Gründen der Vereinfachung immer nur eine, die obere Hierarchieebene, betrachtet<sup>1)</sup>. In Abhängigkeit von der Dimensionalität des Organisationsmodelles werden Matrix- und Tensormodelle unterschieden.

#### (a) Matrixmodelle

Matrixmodelle sind durch ein zweidimensionales Segmentierungsmuster gekennzeichnet. Im Hinblick auf verrichtungs-, objekt- und regionalspezifische Gesichtspunkte sind Matrixorganisationen in der Kombination Verrichtung/Objekt, Verrichtung/Region, Objekt/Region zu unterscheiden (vgl. Abb. 15).

Die Schnittpunkte zwischen den Dimensionen sind durch ein Machtgleichgewicht<sup>2)</sup> gekennzeichnet. Disziplinarische und funktionale Anweisungsrechte<sup>3)</sup> stehen sich gleichberechtigt gegenüber oder sind auf allen Dimensionen gleichmäßig verteilt.

---

<sup>1)</sup> Vgl. FN 3, S. 132. Außerdem können auf den mittleren Ebenen andere Dimensionen zum Schnitt gebracht werden: z.B. Werke und Produkte (vgl. Standard Elektrik Lorenz AG) 133-135, oder Produkte und Märkte. Vgl. auch die Darstellung kombinierter Matrixmodelle auf S.140 d.A.

<sup>2)</sup> vgl. Galbraith (Gestaltungsmöglichkeiten) 80. Brings (Matrixorganisation) 72 bezeichnet die Matrixorganisation in diesem Zusammenhang als "gleichberechtigte Duplexstruktur".

<sup>3)</sup> Vgl. Drumm (Matrix-Struktur) 330; ähnlich Poensgen (Ge-

Hierarchie-Ebene	Möglichkeiten mehrdimensionaler Strukturierung	
	a	b
obere Ebene	mehrdimensional	mehrdimensional
mittlere Ebene	eindimensional	mehrdimensional
untere Ebene	eindimensional	eindimensional

Abb. 14: Möglichkeiten mehrdimensionaler Strukturierung in Organisationsmodellen

Aufgaben-Dimension	Verrichtung	Objekt	Region
Region	Regional-Management	Regional-Management	-
	Multinat. Untern. mit Verrichtungsmanagement	Multinat. Untern. m. Produktmanagement	
Objekt	Produktmanagement	-	
	Spartenorganisation mit Verrichtungsmanagemt.		
Verrichtung	-		

Abb. 15: Matrixmodelle

(1) Die Verrichtung-/Objekt-Matrix

Das am häufigsten genannte Beispiel für die Matrixorganisation bezieht sich auf die gleichberechtigte Gegenüberstellung von Verrichtungs- (Funktions-) und Objekt- (Produkt-)aspekten: "Unter Matrix-Management versteht man ein Organisationssystem, bei dem zwei hierarchische Systeme sich überschneiden: das Spartensystem und das Funktionssystem<sup>1)</sup> (vgl. Abb. 16).

Die Verrichtung-/Objekt-Matrix kann sowohl als Weiterentwicklung des Produkt-Managements beim Verrichtungsmodell als auch als Weiterentwicklung des Verrichtungs-Managements beim Objektmodell entstanden sein.

---

Fortsetzung von FN 3, S. 133:

*schäftsbereichsorganisation) 43: "Der Terminus "Matrixmanagement kann auch für eine Struktur reserviert werden, in der weder die objektbezogene Struktur in der Befugnis zu Weisungen und zu disziplinarischen Maßnahmen dominiert, noch die verrichtungsbezogene, funktionale Struktur ...., sondern beide gleichgewichtig erscheinen".*

<sup>1)</sup> *Albach (Koordination) 356, ähnlich Bidlingmaier (Zielkonflikte) 128.*

<sup>2)</sup> *Diese Weiterentwicklung bezieht sich zu nächst auf eine umfassendere Gleichberechtigung zwischen den Dimensionen (im Hinblick auf die Kompetenzen und die Dauer der Gleichberechtigung), insbesondere jedoch auf die höhere Unternehmungspolitische Anerkennung durch Konzentration der Matrix auf die Vorstandsebene.*

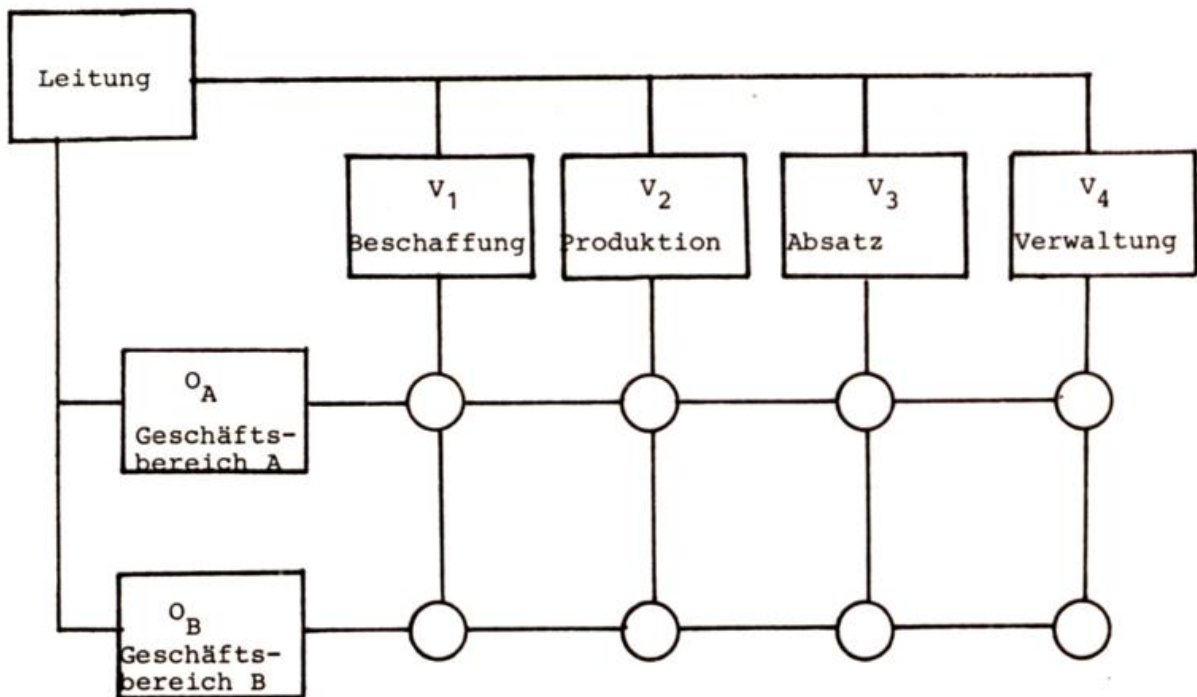


Abb. 16: Verrichtungs-/Objekt-Matrix <sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> vgl. Bleicher (Perspektiven) 97, ähnlich Hoffmann (Organisationsforschung) 282.



Menzl/Gmür unterscheiden entsprechend zwischen dem Produkt-Management und der Sparten-Matrix mit zentralen Funktionen<sup>1)</sup>.

Damit wird deutlich, daß bei grundsätzlich gleichem Verhältnis zwischen Verrichtung und Objekt verschiedenartige Organisationsmodelle vorliegen, welche sich z.B. hinsichtlich der Unternehmungsgröße, der Struktur des Produktprogrammes und historischen Besonderheiten unterscheiden. Die erstgenannte Art der Verrichtung-Objekt-Matrix gilt eher für mittlere Unternehmungen mit einem relativ homogenen Produktprogramm, welche im Zuge einer Markterweiterung den Objektgesichtspunkten steigende Bedeutung zumessen. Die Alternative hierzu trägt dagegen der Erkenntnis Rechnung, daß eine Profit-Center-Organisation nicht auf die Größenvorteile verzichten sollte, welche durch die Koordination der Funktionen in den Geschäftsbereichen ermöglicht werden können<sup>2)</sup>. Insofern sind beide Matrixmodelle der Ausdruck unterschiedlicher unternehmungspolitischer Strategien: im einen Fall handelt es sich um eine Expansionsstrategie im Zuge der Organisationsentwicklung vom Verrichtungs- über das Objekt- zum Regionalmodell<sup>3)</sup>, im anderen Fall liegt eine Konsolidierungsstrategie zur Absicherung der Vorteile vor, welche sich beim Einsatz einer größeren Organisationsstruktur durch Beibehaltung der Vorteile der vorherigen Organisationsstruktur ergeben. Ähnliche Überlegungen gelten auch für die übrigen Matrixmodelle.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Menzl/Gmür (Organisationsformen) 21.

<sup>2)</sup> Dullien (Flexible Organisation) 81 unterscheidet zwischen Matrixorganisation und seitenverkehrter Matrix. "Der materielle Unterschied dieser Konzeption zur "echten" Matrix-Struktur (Sparten-Matrix mit zentralen Funktionen, d.V.) zeigt sich besonders auch darin, daß es bei AEG-Telefunken primär Aufgabe der funktional gegliederten Abteilungen ist, die Einhaltung einheitlicher Richtlinien in den Vertikalbereichen" durchzusetzen - im Gegensatz zur Dienstleistungskonzeption funktionaler Stellen in der Matrix-Organisation".

<sup>3)</sup> Vgl. Bleicher (Gestaltung) i.Dr.

## (2) Die Verrichtung-Region-Matrix

Die Verrichtung-Region-Matrix kann einerseits eine Weiterentwicklung des Regionalmanagements beim Verrichtungsmodell darstellen. Sie gilt für den Fall, daß ein relativ homogenes Produktprogramm vorliegt, welches in verschiedenen Regionen vertrieben werden soll<sup>1)</sup>. Deshalb werden auf der obersten Unternehmungsebene Verrichtung- und Region-Aspekte gleichermaßen berücksichtigt. Dabei handelt es sich um die strukturelle Absicherung der politischen Strategie der Markterschließung<sup>2)</sup>.

Umgekehrt kann als Ausdruck einer Konsolidierungsstrategie in einer Regionalorganisation, z.B. in einer multinationalen Unternehmung den Vertretern von Verrichtungsbereichen, insbesondere von verrichtungsorientierten Zentralstellen, besondere Bedeutung eingeräumt werden. Dabei ist jedoch auch davon auszugehen, daß das Produktprogramm relativ homogen ist. Andernfalls müßten auch den objektorientierten Zentralstellen besondere Kompetenzen eingeräumt werden. In diesem Falle wäre eine dreidimensionale Organisationsstruktur gegeben.

## (3) Objekt-Region-Matrix

Die Objekt-Region-Matrix kann sowohl zur Weiterentwicklung der Objekt-Organisation als auch zur Konsolidierung der Regionalorganisation eingesetzt werden. Im ersten Fall wird der zunehmenden Internationalisierung der Geschäftsbereiche Rechnung getragen<sup>3)</sup>, wobei das Produktprogramm heterogen ist und eine fortgeschrittene Unternehmungsgröße vorliegen dürf-

---

<sup>1)</sup> Ähnliche Bedingungen gelten für den Bankenbereich. Vgl. die Organisationsstruktur der Dresdner Bank, wo regionale und funktionale Aspekte gleichermaßen berücksichtigt werden: (Dresdner Bank) 252-256.

<sup>2)</sup> Vgl. Bleicher (Gestaltung) i. Dr.

<sup>3)</sup> Diese Problematik gilt insbesondere für die Chemische Industrie in der Bundesrepublik Deutschland. Vgl. Selinger (BASF) 17-22.

te.

Die Konsolidierungsstrategie der Objektkoordination in einem Regionalmodell gilt dagegen für ein fortgeschrittenes Stadium der Unternehmungsentwicklung und ist oftmals in Verbindung mit Fragen der Verrichtungskoordination zu sehen. Dann liegt allerdings ebenfalls eine Entwicklung zum Tensormodell vor, auf das weiter unten noch einzugehen sein wird.

#### (4) Kombinierte Matrixmodelle

Als Misch- oder Übergangsformen vom zwei- zum dreidimensionalen Segmentierungsmuster können kombinierte, bzw. doppelte zweidimensionale Segmentierungsmuster angesehen werden. Ihr allgemeines Gestaltungsprinzip liegt darin, daß von den primären Aufgabendimensionen Verrichtung, Objekt oder Region jeweils zwei miteinander kombiniert und sodann der dritten gegenübergestellt werden. Eine dreidimensionale Segmentierung liegt noch nicht vor, weil zunächst die Belange von zwei Dimensionen synchronisiert werden und sodann erst eine Abstimmung mit der nächsten Dimension erfolgt.

Es ist unmittelbar einsichtig, daß folgende kombiniert-zweidimensionale Segmentierungsmuster denkbar sind:<sup>1)</sup>

- Objekt und Region vs. Verrichtung,
- Verrichtung und Region vs. Objekt,
- Verrichtung und Objekt vs. Region.

Grundsätzlich gilt auch hier, daß die Segmentierung von Teilaufgaben auf der obersten Hierarchieebene beginnt. Ein praktisches Beispiel findet sich bei Dullien. Nach seiner Ansicht kann dieses "Doppel-Matrix-Modell" etwas komplizierter sein, wenn etwa der Verkauf regional (z.B. nach

---

<sup>1)</sup> Vgl. Menzl/Gmür (Organisationsformen) 20, Hill/Fehlbaum/Ulrich (Organisationslehre 1) 207.

Ländergruppen), die Konstruktion nach Maschinentypen und die Fertigung nach Verrichtungen ... untergliedert ist"<sup>1)</sup> (vgl. Abb. 17). Insgesamt existiert dann eine dreiteilige Matrix-Struktur "aus abgebenden Einheiten, empfangenden Einheiten und einer Schaltstelle"<sup>2)</sup>. Doppelte Matrixstrukturen können sich in mehreren Stufen bis auf die mittlere Hierarchieebene erstrecken und belegen somit ihre vielseitige Verwendbarkeit.

Die Vielfalt von Matrixmodellen läßt erkennen, daß sie auf unterschiedlichen strategischen Erwägungen beruhen. Bei allen damit zusammenhängenden materiellen Unterschieden ist jedoch zu erkennen, daß wegen stärkerer Gleichberechtigung zwischen den Konfliktparteien als bei mehrdimensionalen Organisationsformen, deutlicherer unternehmungspolitischer Bedeutung und weitreichenderen Kombinationsmöglichkeiten über mehrere Stufen der Organisationspyramide hinweg auch ein stärkeres Konfliktpotential als bei mehrdimensionalen Organisationsformen vorhanden ist. Dabei stellt die Erweiterung der Mehrdimensionalität bei den Tensormodellen eine zusätzliche Akzentuierung dieses Zusammenhanges dar.

(b) Tensormodelle

(1) Dreidimensionale Tensormodelle

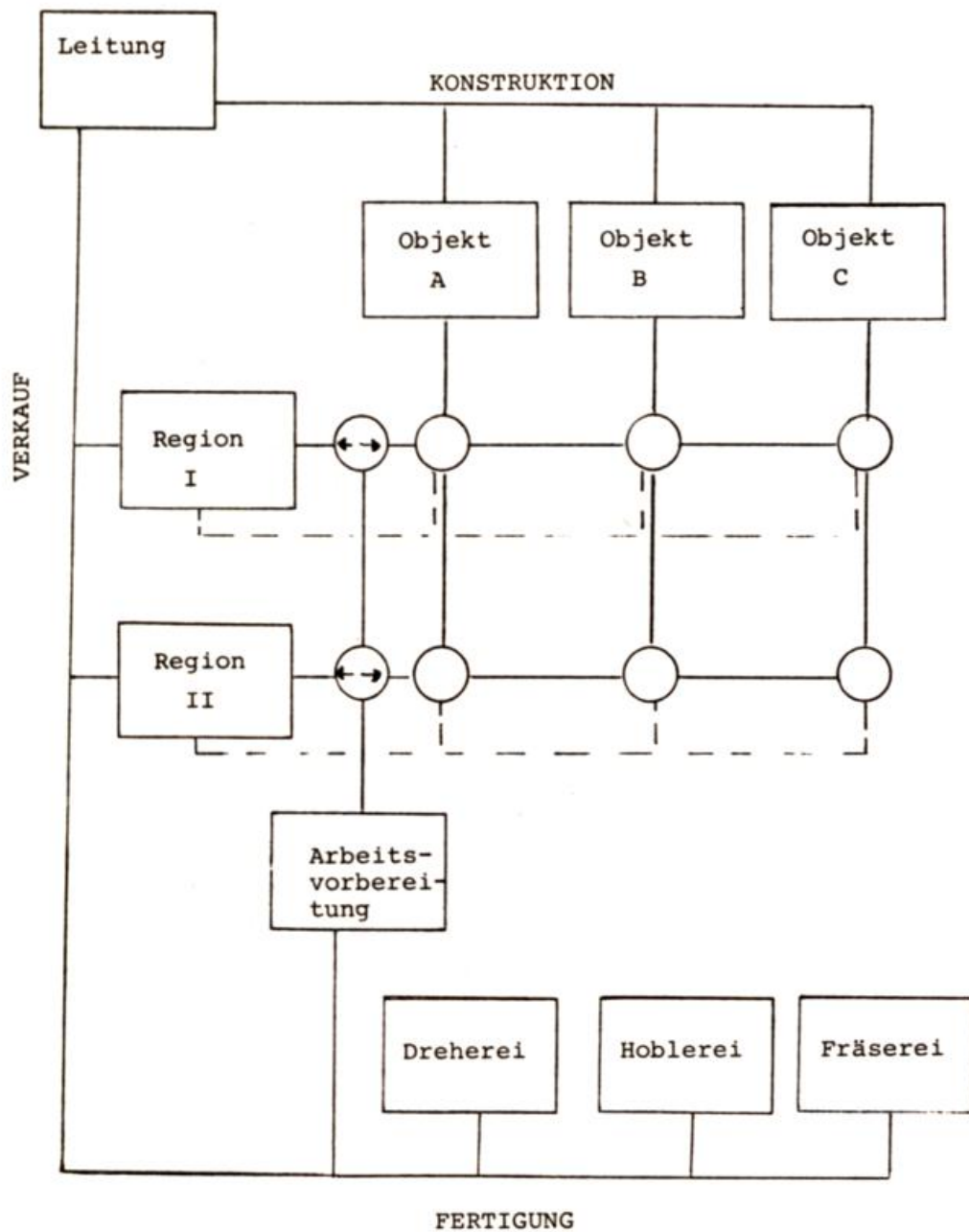
Dreidimensionale Tensormodelle sind durch die gleichgewichtige Berücksichtigung von Verrichtung-, Objekt- und Regionalaspekten gekennzeichnet. Vorstufen hierzu finden sich in Matrixmodellen, deren zweidimensionales Segmentierungsmuster von traversierenden Organisationsformen überlagert wird. Dabei handelt es sich um die Verrichtung-/Objekt-Ma-

---

<sup>1)</sup> Dullien (*Flexible Organisation*) 89.

<sup>2)</sup> Ebenda.

Abb. 17: Doppel-Matrix in einer Maschinenbau-Unternehmung



trix mit Regionaltraversierung (vgl. Abb. 19) bzw. die Verrichtung-/Regional-Matrix mit Objekttraversierung durch Produkt- oder Marktmanagement) oder die Objekt-/Regionalmatrix mit Verrichtungstraversierung.

Weitere Überlagerungsmöglichkeiten gibt es in befristeter Form durch Projektgruppen.

Hinweise zur Tensororganisation finden sich insbesondere bei Bleicher<sup>1)</sup> und bei Menzl/Gmür.<sup>2)</sup> Als praktisches Beispiel für die Tensororganisation ist die Organisationsstruktur von Dow Corning zu nennen<sup>3)</sup>. Dabei ist aus Abb. 18 die grundsätzliche Struktur der Tensor-Harmonisation einer multinationalen Unternehmung zu ersehen.

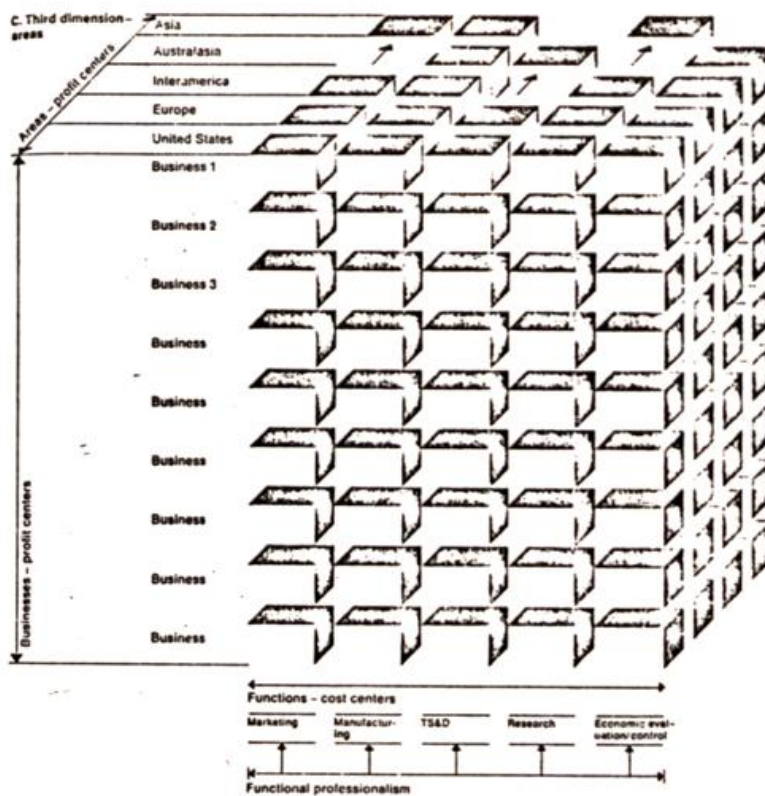


Abb. 18: Dreidimensionales Segmentierungsmuster am Beispiel von Dow Corning

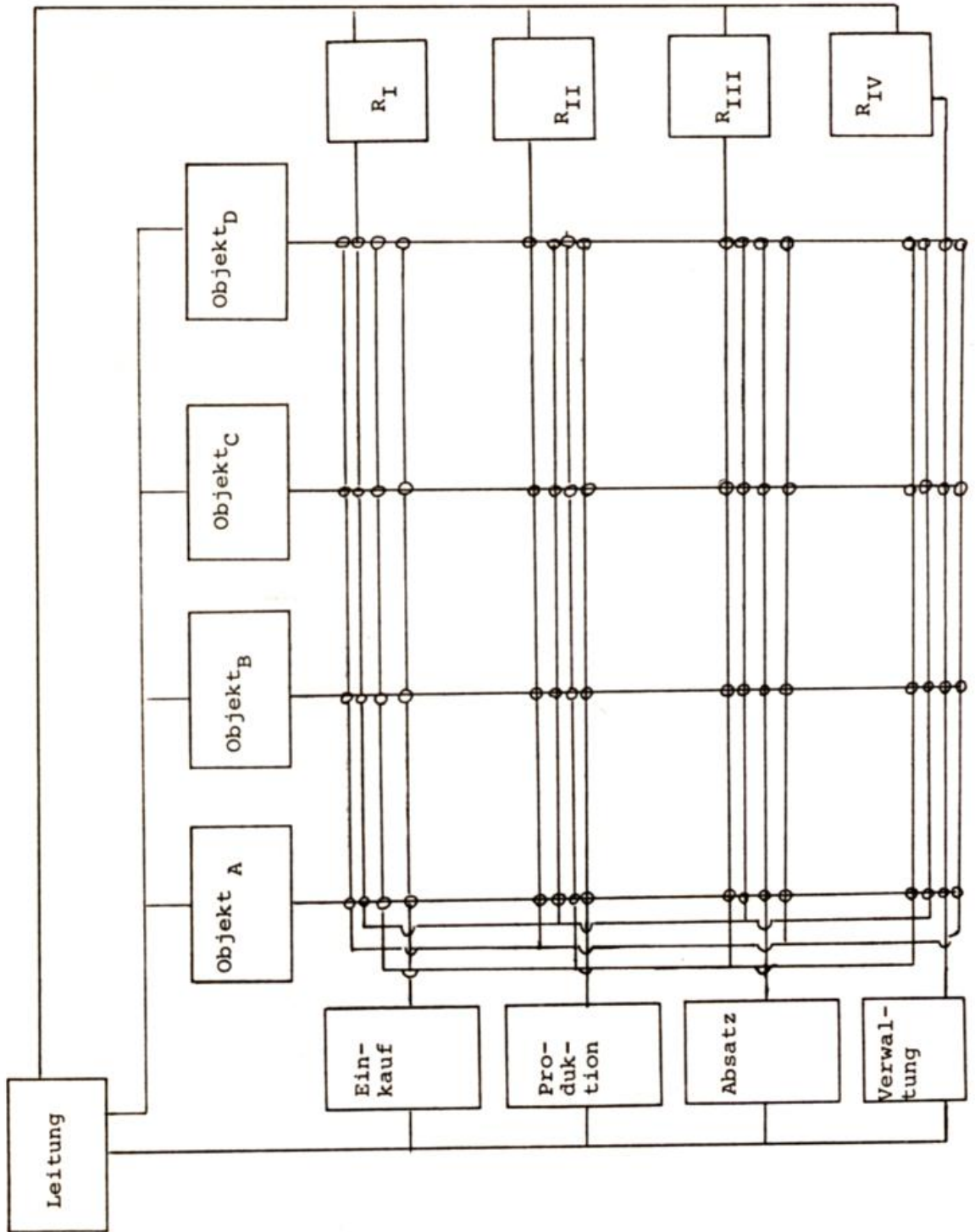


Abb. 19: Verrichtung-/Objekt-Matrix mit Regionaltraversierung

(2) Vierdimensionale Tensormodelle

Vierdimensionale Organisationsmodelle entstehen insbesondere dann, wenn zeitlich befristeten Aufgaben eine zusätzliche, gleichberechtigte Bedeutung zugemessen wird. Sowohl Hill/Fehlbaum/Ulrich<sup>1)</sup> als auch Hoffmann<sup>2)</sup> betrachten Projekte als einer eigenständigen, organisatorisch relevanten Dimension zugehörig, so daß ein Tensor aus Verrichtung, Objekt, Region und Projektaspekten denkbar ist.

Weitere vierdimensionale Strukturalternativen ergeben sich dann, wenn die Differenzierung nach Kundengruppen bzw. Absatzmärkten einen erhöhten unternehmungspolitischen Stellenwert erhält. In diesem Falle entsteht ein vierdimensionaler Tensor mit den Dimensionen Verrichtung, Produkte, Region, Kundengruppen.

Derartige Organisationsmodelle stellen die komplexesten Varianten mehrdimensionaler Organisationsstrukturen dar. Sie kommen allenfalls für große, multinationale Unternehmen in Frage, die sich einem äußerst komplexen und dynamischen Kontext gegenübersehen. Ebenso umfangreich ist das Konfliktpotential. Im eher theoretischen Extremfall sind

---

Fußnoten von S. 143:

1) Vgl. Bleicher (*Perspektiven*) 74, 97.

2) Menzl/Gmür (*Organisationsformen*) 19.

3) Vgl. Goggin (*Dow Corning*) 57.

1) Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich (*Organisationslehre 1*) 206 f..

2) Vgl. Hoffmann (*Organisationsforschung*) 283 f.



sie wie folgt zu charakterisieren: "The multidimensional organization is far from rigid; it is constantly changing"<sup>1)</sup>. Die Organisation ist sehr teamorientiert. Je nach Erfordernis werden bestimmte Subsysteme als Cost oder Profit Centers ausgestaltet. Product Management Groups durchziehen das vierdimensionale Gebilde ebenso wie task force teams<sup>2)</sup>.

## 2. Konfliktbereiche

Mehrdimensionale Organisationsmodelle verfügen grundsätzlich über ein größeres Konfliktpotential als mehrdimensionale Organisationsformen. Dies wird an einem größeren Spektrum denkbarer horizontaler und vertikaler Konflikte deutlich (vgl. Abb. 20).

### (a) Horizontale Konflikte

Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß Binnenkonflikte mit zunehmender Dimensionalität des Segmentierungsmusters ebenfalls zunehmen. Hinzu kommt, daß infolge der stärkeren institutionellen Verankerung des mehrdimensionalen Organisationsmodells der Binnen-Konflikt im Vergleich zur mehrdimensionalen Organisationsform eine deutlichere interpersonale Komponente erhält. Dort ist es eher denkbar, daß der Schnittpunkt der Dimensionen von einzelnen Personen besetzt ist. Bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen ist davon auszugehen, daß u.U. relativ große Arbeitsgruppen den (gleichberechtigten) Vertretern der Dimensionen zuarbeiten.

Außen-Konflikte sind in intra- und in interdimensionaler Hinsicht zu erwarten. Intradimensionale Außenkonflikte sind zunächst innerhalb der Objekt- und der Regionaldimensionen denkbar, weil die Aufgabenträger, durch welche sie vertreten werden, um knappe Ressourcen konkurrieren.<sup>3)</sup> "Verschärft wird die Konfliktsituation noch, wenn die Objektstellen ergebnisverantwortlich sind"<sup>4)</sup>. Bei den Regionalmanagern besteht dabei ein ähnliches Konkurrenzverhältnis. Innerhalb

---

1) Goggin (Dow Corning) 57.

2) Goggin (Dow Corning) 54-65.

3) vgl. Brings (Organisationssysteme) 131.

4) Ebenda.

der Funktionsbereiche können Konflikte, ähnlich wie bei mehrdimensionalen Organisationsformen nur dann entstehen, wenn konkurrierende Beziehungen, z.B. zwischen Absatz und Produktion<sup>1)</sup> nicht schon in einem früheren Stadium behoben worden sind. Ansonsten durchkreuzen die Funktionalbereiche die anderen Dimensionen relativ unabhängig voneinander.

Interdimensionale Außen-Konflikte sind von der Art des Segmentierungsmusters abhängig und beziehen sich auf Gegensätzlichkeiten zwischen Verrichtung, Objekt, Region und Zeit. Diese Außenkonflikte dürften um so intensiver sein, je größer der Dimensionalitätsgrad des Segmentierungsmusters ist, weil damit eine größere Komplexität der Aufgabenstellung verbunden ist.

(b) Vertikale Konflikte

Vertikale Konflikte zwischen mehrdimensional strukturierten Hierarchieebenen sind immer dann zu erwarten, wenn sich das mehrdimensionale Organisationsmodell nicht auf die obere Hierarchieebene beschränkt. Dieser vertikale Konflikt umfaßt insbesondere zwei unterschiedliche Aspekte. Zunächst enthält er eine disziplinarische Komponente, weil zwischen den einander übergeordneten Dimensionen Leitungsbeziehungen bestehen. Konflikte können z.B. dann entstehen, wenn ein Auftrag als überflüssig empfunden und nicht ausgeführt wird. Zweitens können sich Konflikte auf das Verhältnis zwischen einem übergeordneten Ganzen und seinen Teilen beziehen. Sie sind insbesondere dann zu erwarten, wenn inkonsistente Verknüpfungsmuster vorliegen. Dies ist z.B. der Fall, wenn ein Verrichtung-/Objekt-Querschnitt auf mittlerer Ebene auf unterer Ebene mit einer Objekt-Region-Matrix keine Entsprechung findet. Obwohl organisatorisch durchaus sinnvoll, können Konflikte somit dann entstehen, wenn auf unterschiedlichen Ebenen unterschiedliche Segmentierungsmuster bestehen.

---

<sup>1)</sup> Vgl. z.B. Seiler (*Conflict*) 121-132.

		zweidimensio- nale Organisat.- modelle	dreidimensio- nale Organisat.- modelle	vierdimensio- nale Organisat.- modelle
	Binnen- Konflikte	zunehmende multipersonales Phänomen Institutionalisierung →		
Horizontale Konflikte	Aussen- Kon- flikte	Konflikte um personale und nominale Ressourcen		
	intra- dimensio- nal	Verrichtg./Objekt   Verrichtung/ Objekt/ Region   Verrichtung/ Objekt/ Region/Zeit		
Vertikale Konflikte	zwischen mehrdimensio- nalen Ebenen	Konflikte zwischen sub- und gesamtsystemischen Aspekten disziplinarische, hierarchische Konflikte		
	zwischen ein- und mehrdimensionalen Ebenen	-----		
	zwischen mehr- und eindimensionalen Ebenen	insbesondere auf der mittleren und unteren Ebene		

Abb. 20: Konfliktbereiche mehrdimensionaler Organisationsmodelle

Zwischen ein- und mehrdimensional strukturierten Ebenen sind bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen definitionsgemäß keine Konflikte möglich, weil das mehrdimensionale Segmentierungsmuster bei der Gesamtaufgabe ansetzt. Bei einer Mikro-Betrachtung ist jedoch davon auszugehen, daß, insbesondere bei großen Unternehmungen, zwischen der obersten Leitung und den gleichberechtigten Dimensionen Leitungsebenen eingezogen sind, um vor allem eine Überdehnung der Leitungsspanne zu vermeiden<sup>1)</sup>.

Dieser Aspekt soll jedoch vernachlässigt werden, weil er am grundsätzlichen Segmentierungsmuster auf oberster Ebene nichts ändert.

Konflikte zwischen mehr- und eindimensional strukturierten Ebenen sind dagegen, insbesondere beim Übergang zur mittleren bzw. zur unteren, operativen Ebene möglich. Konflikte entstehen in diesem Fall wegen unterschiedlicher Aufgaben- und Personencharakteristika sowie wegen der unterschiedlichen Gestaltungsprinzipien des Einlinien- und des Mehrlinienprinzips.

### 3. Konfliktursachen

#### (a) Allgemeine Konfliktursachen

##### (1) Strukturaspect

Im Gegensatz zu mehrdimensionalen Organisationsformen sind mehrdimensionale Organisationsmodelle in ihrer mehrdimensionalen Ausprägung von ständigerem Charakter. Sie stellen eine konsequente, relativ dauerhafte Modifikation eindimensionaler Organisationsmodelle an komplexe und dynamische Umwelteinflüsse dar. Dies schließt aber nicht aus, daß derartige Organisationsmodelle im größeren Kontext der Unterneh-

---

<sup>1)</sup> Vgl. Bleicher (*Organisationsformen, mehrdimensionale*)  
i. Dr.

mungs- und Organisationsentwicklung ebenfalls wie mehrdimensionale Organisationsformen nur eine Übergangslösung darstellen können. Mehrdimensionale Formen der Zusammenarbeit werden jedoch in weitaus geringerem Maße als Ausnahme empfunden. Ihnen fehlt außerdem der Charakter des "Sondereinsatzes" und der Befristung, welcher den meisten Aufgabenstellungen des Produkt- oder des Projektmanagements als traversierenden Organisationsformen anhaftet.

Trotz ihres relativ dauerhaften Charakters müssen mehrdimensionale Organisationsmodelle über eine hinreichende Flexibilität verfügen. Dies gilt insbesondere bei zunehmender Dimensionalität des Segmentierungsmusters. Z.B. sind zweidimensionale Organisationsstrukturen je nach Umsystemkonstellation u.U. nicht in der Lage, der hohen Komplexität und Dynamik der Umwelt zu entsprechen. "Although the matrix organisation provides excellent horizontal coordination, it is not designed for ease of entry and exit of temporary sub-organizations within a firm. The matrix organization requires extensive modifications for firms to function in a turbulent environment where innovation is necessary".<sup>1)</sup>

Die somit notwendige Weiterentwicklung der Matrix-Organisation wird von Basil und Cook als modulare Organisation bezeichnet<sup>2)</sup>. Sie verfügt über unterschiedlich strukturierte Subsysteme, um eine bessere Verarbeitung von Umsystemkomplexität zu erzielen. Dabei besteht Ähnlichkeit mit kombinierten Matrixmodellen, drei- und mehrdimensionalen Organisationsmodellen<sup>3)</sup>.

---

<sup>1)</sup> Basil/Cook (Management of Change) 189.

<sup>2)</sup> Ebenda.

<sup>3)</sup> Vgl. auch das systemorientierte Organisationsmodell von Knut Bleicher. Bleicher (Organisationsformen) 60

Diese generellen Aussagen zu den Einsatzbedingungen mehrdimensionaler Organisationsmodelle, welche bei der durchaus vorhandenen Heterogenität der darunter subsumierten Organisationsmodelle notwendigerweise sehr vereinfachend sein mußten, implizieren folgende Ausprägung des Struktur- und des Handlungsaspektes als allgemeine Konfliktursachen der Konfliktsituation.

Hinsichtlich des Aufgabenumfanges gilt, daß gesamtsystembezogene und bereichsübergreifende Aufgaben dominieren. In den einzelnen Unternehmungsbereichen werden die Aufgaben u.U. sehr unterschiedlich interpretiert. In der Regel werden zwar eng verbundene, aber doch aus verschiedener fachlicher Perspektive betrachtete Aufgaben verfolgt: die Aufgabendiversität ist somit sehr hoch. Die Aufgabenerfüllung stellt für jeden Bereich einen großen Engpaß dar, weil die Aufgabeninterdependenz beachtlich ist. Die Aufgabenstellung ist relativ dauerhaft, mit langfristiger Bedeutung. Der Wiederholungsgrad der jeweiligen konkreten Aufgabe ist jedoch gering. Die Verweildauer der Aufgabe ist höher als bei mehrdimensionalen Organisationsformen, muß jedoch der größeren Komplexität und Dynamik der Aufgabenstellung Rechnung tragen.

Im Hinblick auf das Personenbild ist zu erwarten, daß die relativ hochqualifizierten Personen einen hohen Professionalisierungsgrad mit allen damit verbundenen Vorteilen (hohe Leistungswilligkeit und -fähigkeit) und Nachteilen (z.B. hohe Mobilität) besitzen. Die Personendiversität ist wegen des schon beschriebenen Anforderungsprofils der Aufgabe ebenfalls sehr hoch. Dies gilt auch für ihre Beschaffbarkeit (hoher Enpaßcharakter). Für die Personen bedeutet die Existenz eines mehrdimensionalen Organisationsmodelles eine größere Dezentralisation von Entscheidungsaufgaben als bei mehrdimensionalen Organisationsformen. Insofern sind größere Möglichkeiten zur Partizipation an Entscheidungsprozessen und auch vielfältigere Möglichkeiten des Aufstiegs gegeben. Die-

se Berücksichtigung von Sozial- und Egobedürfnissen verliert jedoch u.U. dann an Bedeutung, wenn das Organisationsmodell mehrere Führungsebenen umfaßt. U.U. liegt dann eine komplexe, nicht mehr überschaubare Organisationsstruktur vor.

Im Zusammenhang mit der Hierarchie- und Führungsebene ist bereits darauf hingewiesen worden, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle auf oberer Ebene angesiedelt sind und sich bis in den mittleren Bereich erstrecken können. Die Leitungsspanne ist wegen des erwähnten Aufgaben- und Personenbildes weiter als bei mehrdimensionalen Organisationsformen. Von daher bieten sich teamorientierte Strukturen eher an als relativ autoritäre Ranghierarchien. Die Kompetenzpartizipation ist wegen des postulierten Machtgleichgewichts ausgeprägt multipolar. Dies bedeutet insgesamt für die Arbeitsbeziehungen eine geringe Zentralität des Informationsflusses mit multilateralen Kommunikationsbeziehungen. Damit ist auch die Intensität der Kommunikation höher als bei mehrdimensionalen Organisationsformen.

## (2) Handlungsaspekt

Der Handlungsaspekt ist im Zusammenhang mit den erwähnten Merkmalen der Elemente und Beziehungen des Organisationsystems wie folgt ausgeprägt.

Die ständige Dynamik in den relevanten Umsystemen impliziert, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle schwerwichtig in denjenigen Phasen des Handlungsprozesses in der Unternehmung eingesetzt werden, in denen Anstöße zur Veränderung bestehender Elemente und Beziehungen erfolgen. Dies gilt insbesondere für die Planungsphase und für die zielvarianten Kontrollprozesse<sup>1)</sup>.

Der Programmierungsgrad derartiger Aufgaben auf der oberen Hierarchieebene ist sehr gering, weil ihre Novität sehr ausgeprägt ist. Die Problemlösungstechniken sind sehr komplex. Der Handlungsspielraum kennzeichnet ein weites Möglichkeitsfeld zwischen Anpassungs- und Regelungsentscheidungen.

Abb. 21 enthält die Ausprägung der allgemeinen Konfliktursachen mehrdimensionaler Organisationsmodelle. Um einen Vergleich mit mehrdimensionalen Organisationsformen zu ermöglichen, sind die entsprechenden Ausprägungsmerkmale mit eingetragen. Von daher wird die Spannweite der Ursachenkomponente der Konfliktsituation ersichtlich. Zugleich wird das unterschiedliche Konfliktpotential sichtbar. Dabei wird im nächsten Kapitel näher zu untersuchen sein, welche Konfliktwirkungen in diesem Zusammenhang zu erwarten ist und welche Ergebnisse die Beurteilung der Konfliktsituation ergibt.

#### (b) Spezielle Konfliktursachen

##### (1) Kompetenzkonflikt

Es ist einleuchtend, daß im Vergleich zu mehrdimensionalen Organisationsformen die Wahrscheinlichkeit zur Entstehung von Kompetenzkonflikten größer ist, da die Möglichkeiten unklarer, unzweckmäßig zugeordneter oder widersprüchlicher Befugnisse vielfältiger sind. Die sich gegenüberstehenden Konfliktparteien müssen sich dabei in einem besonderen Konflikt unter Gleichen einigen. Damit wird der Tatsache entsprochen, daß auch bei gesplitteten Kompetenzen eine gemeinsame Verantwortung beider Seiten besteht. Der Kompetenzkonflikt ist dabei zugleich ein Konflikt um knappe Ressourcen.<sup>1)</sup> Obwohl selbst eine immaterielle Ressource, entscheiden Kompetenzen gerade bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen letztlich darüber, wie die materiellen und immateriellen Ressourcen in der Unternehmung verteilt werden sollen.

<sup>1)</sup> Vgl. Timmermann (Matrix-Management) 316: Grundsätzlich kann "als Ersatz für den fehlenden internen Allokationsmechanismus ... der multidimensionale Entscheidungskoordinations- und Kommunikationsprozeß angesehen werden, der durch eine Matrixorganisation ermöglicht wird".



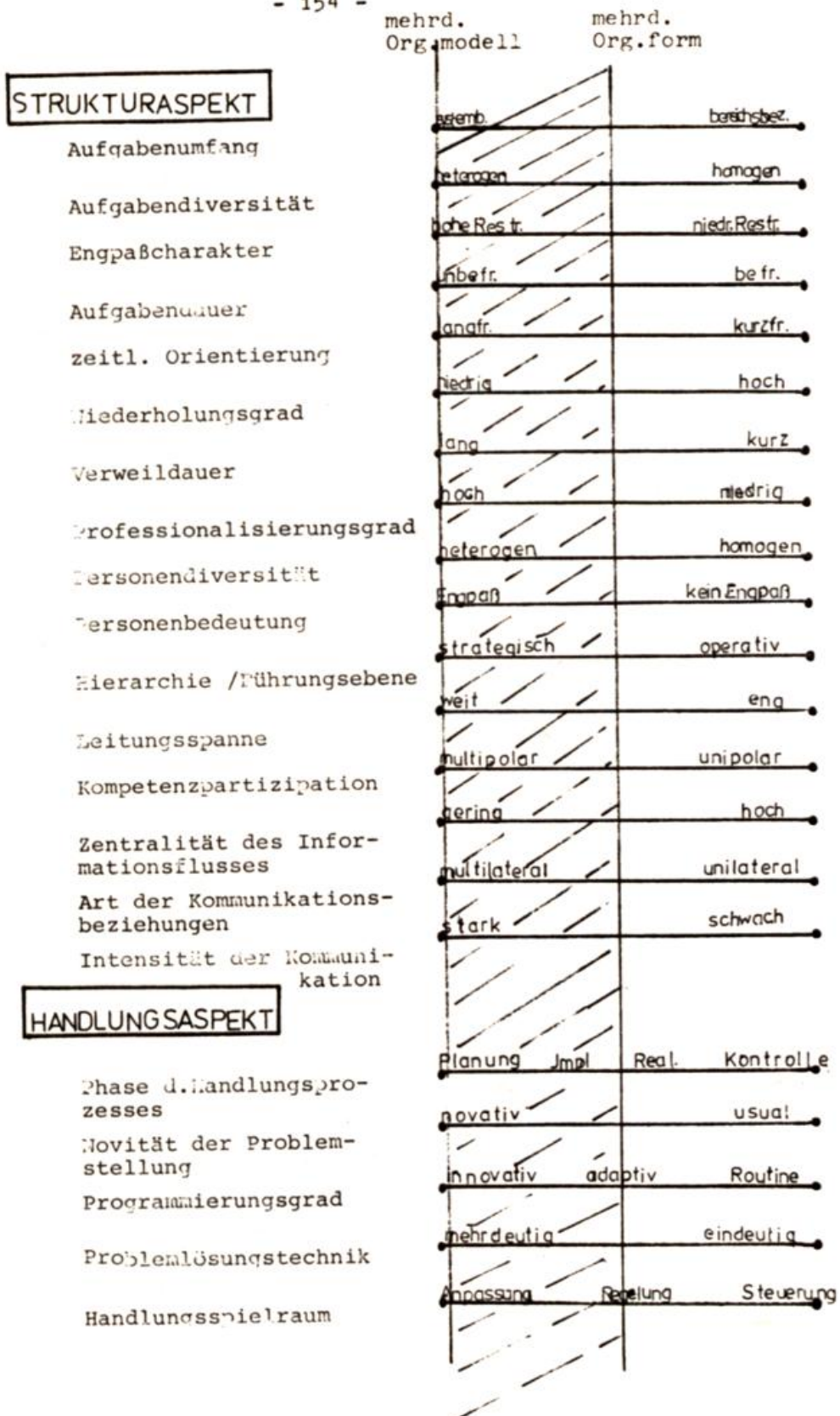


Abb. 21: allgemeine Konfliktursachen in mehrd. Organisationsmodellen

(2) Entscheidungskonflikt

Entscheidungskonflikte in mehrdimensionalen Organisationsmodellen beziehen sich auf die simultane Verknüpfung von Handlungen im Geltungsbereich der mehrdimensionalen Strukturierung und somit auf die oberste und mittlere Führungsebene. Hierbei ist im Vergleich zu mehrdimensionalen Organisationsformen ein komplizierter Zusammenhang von akzelebrierenden und retardierenden Aktivitäten zu erwarten, weil traditionelle Strukturmerkmale, denen eine relativ eindeutige, bremsende Funktion unterstellt werden kann, in geringerem Ausmaß vorhanden sind.

Außerdem erfolgen Konflikte an den Übergängen zu den unteren Hierarchieebenen, wo die Handlungen sukzessive verknüpft sind. Dabei besteht ebenfalls ein wesentlicher Unterschied zu mehrdimensionalen Organisationsformen. Im Gegensatz hierzu besitzen die simultan getroffenen Entscheidungen eine höhere Legitimationsbasis, weil sie auf höherer Ebene und gleichgewichtig zustande gekommen sind. Bei entstehenden Entscheidungskonflikten, z.B. bei der Willensdurchsetzung und -realisation verfügen die eindimensional verknüpften organisatorischen Einheiten somit über einen geringeren Einfluß als bei mehrdimensionalen Organisationsformen.

C. Die Analyse von Konfliktsituationen in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen

I. Grundlagen der Konfliktanalyse

In Kapitel C d.A. wird zwischen der allgemeinen und der speziellen Analyse von Konfliktsituationen unterschieden.

a) Allgemeine Konfliktanalyse

Im Mittelpunkt der allgemeinen Konfliktanalyse stehen Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Komponenten der Konfliktsituation. Die Ausprägung der Ursachen-Komponente ist bereits in Kap. B d.A. ermittelt worden. Sie schwankt zwischen einer mittleren Ausprägung bei mehrdimensionalen Organisationsformen und einer darüber hinausgehenden, tendenziell bis zum linken Extrempunkt des Polaritätsprofils reichenden Ausprägung bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen. Damit sind die beiden Grenzen des Bereiches beschrieben, in dem die Indikatoren des Struktur- und des Handlungsaspektes schwanken können.

In einem nächsten Schritt ist die Wirkung der Konfliktsachen zu untersuchen. Dabei soll zunächst der Zusammenhang zwischen den Indikatoren des Struktur- und des Handlungsaspektes einerseits und der Häufigkeit und Intensität von Konflikten andererseits betrachtet werden.

Unter Berücksichtigung dieser Faktoren, welche insbesondere das Klima<sup>1)</sup> der Konfliktsituation verdeutlichen, ist zu untersuchen, welche Wirkungen auf die Personen als die betroffenen Konfliktparteien zu erwarten sind. Dabei werden die

---

<sup>1)</sup> *Hierbei handelt es sich um das spannungsgeladene Verhältnis von positiven und negativen Begleiterscheinungen. Vgl. Deutsch (Resolution of Conflict), der zwischen folgenden Gegensatzpaaren unterscheidet: Belohnung-Bestrafung, Versprechungen-Drohungen, Bevorzugungen-Benachteiligungen, Vertrauen-MiBtrauen, Überzeugung-Manipulation, Solidarität-Feindseligkeit, Spannung-Entspannung.*

personenbezogenen Indikatoren der Wirkungskomponente<sup>1)</sup> als Kriterien herangezogen.

Die Ausprägung der Wirkungskomponente bildet außerdem die Grundlage für die Untersuchung der Konfliktwirkungen aus systembezogener Sicht. Die Grundlage hierzu bilden die systembezogenen Indikatoren der Wirkungskomponente<sup>2)</sup>, wobei in Abhängigkeit von dem untersuchten Typ mehrdimensionaler Strukturierung zwischen einer subsystemischen<sup>3)</sup>, auf Organisationsformen bezogenen und einer gesamtsystemischen<sup>4)</sup>, auf Organisationsmodelle bezogenen Betrachtungsweise zu unterscheiden ist.

Zunächst geben die Aussagen zur personenbezogenen Konfliktwirkung Hinweise über die Beeinflussung der sozio-emotionalen Rationalität. Insbesondere die Überlegungen zum Einfluß des institutionalisierten Konflikts auf den Leistungswillen lassen sich bei aggregierter Betrachtung auf die Systemebene übertragen. Dabei können z.B. Rückschlüsse auf die Arbeitszufriedenheit, das Organisationsklima<sup>5)</sup> und generell auf die Berücksichtigung personaler Bedürfnisse und Werte erfolgen.

---

1) Vgl. S. 81 d.A. Im Prinzip handelt es sich um Indikatoren des Konfliktbewußtseins, der Leistungsfähigkeit und der Leistungswilligkeit.

2) Vgl. S. 83 d.A.

3) zu Rationalitätskonzeptionen auf subsystemischer Ebene vgl. Bales (Gleichgewicht) 316ff. und a.a.O. 324ff., Coser (Theorie) 34ff., Deutsch (Resolution of Conflict) 48ff., Walton/Dutton/Fitch (Lateral Relationships) 445-465, insb. 445ff., North/Koch/Zinnes (Integrative Functions) 355 ff.

4) zu Rationalitätskonzeptionen auf gesamtsystemischer Ebene vgl. Lücke (Gleichgewicht) 1700, Kosiol (Aktionszentrum) 134ff., March/Simon (Organizations) 84ff., Steffenhagen (Konflikt) 58ff., Luhmann (Zweckbegriff) 97f., Etzioni (Soziologie) 33-37, Dorn (Organisationsgleichgewicht) 1139f.

5) Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 273, Schneider (Matrixorganisation) 46

Die Leistungsfähigkeit beeinflusst dagegen die sach-ratio- nale Effizienz. Dabei geben die Indikatoren der Handlungs- komponente Aufschluß darüber, wie die anzustrebenden Ziele durch unterschiedliche Problemlösungsverfahren erreicht worden sind. Hierzu ist zwischen den Konfliktparteien ein konstruktives Wechselspiel von Aktion und Reaktion<sup>1)</sup> erforderlich, um die Zielerreichung nicht zu gefährden.

Die Gewährleistung einer angemessenen sach-rationalen und sozio-emotionalen Effizienz ist eine wichtige Voraussetzung für das Überleben des Systems Unternehmung im Zeitablauf. In Anlehnung an Parsons kann davon ausgegangen werden, daß Zielverwirklichung und Strukturbewahrung, Anpassung und Integration in einem wechselseitigen Zusammenhang stehen.<sup>2)</sup> Konflikte sind deshalb als dysfunktional zu bezeichnen, wenn der Systembestand gefährdet wird. Sie sind funktio- nal, solange die Anpassungsfähigkeit des Systems gefördert wird.

---

1) Vgl. Bales (Gleichgewicht) 320, Bailey/Feder (Conflict Analysis) 15-19.

2) Stellt man diese Gleichgewichtserfordernisse um, und geht man von der Reihenfolge Anpassung (adaption), Zielverwirk- lichung (goal attainment), Integration (integration) und Strukturbewahrung (latency pattern maintenance) aus, wird verständlich, daß in der Literatur häufig vom "A-G-I-L"- Schema gesprochen wird. Vgl. z.B. Prewo/Ritsert/Stracke (Ansätze) 132f.

Die Übertragung des Parson'schen Begriffsapparates auf die Themenstellung d.A. ist jedoch nur dann sinnvoll, wenn der Anpassung im Sinne einer evolutionären Veränderung der Unternehmung besondere Bedeutung beigemessen wird. Zur Kritik am Parson'schen Ansatz auf gesellschaftlicher Ebene vgl. Mayntz (Kritische Bemerkungen) 10-28. Vgl. auch Parsons (Entwicklungen) Anmerkung 4, Seite 49 in Erwiderung auf die Kritik Ralf Dahrendorfs am Konzept Talcott Parsons. Grundsätzlich ist jedoch Buckley zuzustimmen, daß Parsons Ansatz zumindest in seiner Früh- phase zu mechanistisch angelegt und zu stark von analogen Vorgängen in der Biologie ausgeht: (Modern Systems Theory) 30. Vgl. auch die Einwendungen Haferkamp zum Parson'schen Ansatz: (Funktionsanalyse) 53. Vgl. auch Parsons/Bales (Aktions-System) 367.

Die Anpassungsfähigkeit der Unternehmung soll deshalb das abschließende Kriterium für die Darstellung systembezogener Konfliktwirkungen bilden<sup>1)</sup>, wobei in strategischer Hinsicht der Zusammenhang zwischen Konflikt und Innovationsfähigkeit, in struktureller, integrativer Hinsicht der Einfluß von Konflikten auf die Flexibilität, bzw. die Stabilität<sup>2)</sup> der Organisationsstruktur<sup>3)</sup> zu untersuchen ist.

Beim derzeitigen Stand der theoretischen und empirischen Diskussion ist es nicht möglich, eine hinreichend gesicherte Beurteilung von Konflikten vornehmen zu können. Deswegen sind die erwähnten Beurteilungskriterien in diesem Zusammenhang als ein Versuch im Hinblick auf eine differenziertere Darstellung zu werten. Die Fragestellung nach dem Konfliktoptimum<sup>4)</sup> ist deshalb nur vielschichtig zu bewältigen, weil sowohl ökonomische als auch soziale, sowohl direkte als auch indirekte Beurteilungskriterien zu beachten sind.

---

1) Vgl. S. 84 d.A.

2) Vgl. Bleicher (Grundsätze) 149 - 164.

3) Dorn (Organisationsgleichgewicht) 1139 unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen Struktur- und Prozeßgleichgewicht. Hierbei wird deutlich, daß sowohl zeitinvariante als auch zeitvariante Sachverhalte das organisatorische Gleichgewicht, so schwer dies auch zu beschreiben ist, beeinflussen.

4) Vgl. Krüger (Konflikthandhabung) 118 und die bereits im Zusammenhang mit der problem- bzw. der aspektorientierten Untersuchung von Konflikten erfolgten kritischen Anmerkungen hierzu bei Oechsler (Konflikthandhabung) 506.

b) Spezielle Konfliktanalyse

Im Rahmen der speziellen Konfliktanalyse ist der Kompetenz- und der Entscheidungskonflikt zu untersuchen. Für diese, speziell für mehrdimensionale Organisationsstrukturen relevanten Konflikte soll im Hinblick auf ihre Beurteilung über die im letzten Abschnitt erwähnten Kriterien hinausgehend vom Kriterium des Macht-, bzw. des Entscheidungsgleichgewichts ausgegangen werden.

Die Beschreibung des Machtgleichgewichts in mehrdimensional strukturierten Organisationsformen geht von einer gleichgewichtsbezogenen Kompetenzverteilung aus, wobei die Machtbereiche, der Machtumfang und die Machtstärke<sup>1)</sup> der beteiligten Personen in die Betrachtung einzubeziehen sind. In diesem Zusammenhang wird zu prüfen sein, ob es durch die Messung des Einflusses möglich ist, Ungleichgewichte zu erkennen und damit Impulse für die Konflikthandhabung auszulösen. Dabei ist grundsätzlich die Stabilität des Machtgleichgewichts zu überprüfen.

Für das Entscheidungsgleichgewicht ist von Bedeutung, daß die Handlungen der Konfliktparteien von reziproker Funktionalität im Hinblick auf die Wahrung der Anpassungsfähigkeit der Unternehmung sind<sup>2)</sup>. Dabei muß gerade bei der Dyaden-Konstellation mehrdimensionaler Organisationsstrukturen von einer Polarität zwischen den beteiligten Personen ausgegangen werden, welche sich je nach Strukturierungstyp in unterschiedlicher Klarheit wie These und Antithese gegenüberstehen. "Daß Polarität im Betrieb ein Grundtatbestand ist, beweist die Fülle polarer Spannungen in konkreten betrieblichen Wirtschaften".<sup>3)</sup>

---

<sup>1)</sup> Vgl. Krüger (*Macht*) 17ff. und S. 206ff. d.A.

<sup>2)</sup> Vgl. Gouldner (*funktionale Theorie*) 372, Sjöberg (*Requirements*) 199, Schmid (*Funktionsanalyse*) 74.

<sup>3)</sup> Grochla (*Polarität*) 68. Hasenack unterscheidet zwischen Spannungsfeldern in folgenden Funktionsbereichen: kommerziell, kapitalwirtschaftlich, vermögenswirtschaftlich, organisat., psychologisch, soziologisch (Kategorien, betr.) 3104 ff.

Witte unterscheidet hierbei zwischen Promotoren und Opponenten im Entscheidungsprozeß der Unternehmung<sup>1)</sup>: Während das Promotorengespann den Entscheidungsprozeß über problemlösende Aktivitäten vorantreibt und zu einem innovationsreichen Entschluß führen will, versucht das Opponentengespann, problemlösende Aktivitätsbeiträge zu kritisieren, Informationslücken aufzudecken oder Teilentschlüsse zu verzögern<sup>2)</sup>. Besteht zwischen dem Promotoren- und dem Opponentengespann ein Machtgleichgewicht im obengenannten Sinn, "kann davon ausgegangen werden, daß die Opponenten nicht vorschnell unterliegen, sei es durch die hierarchische Kraft des Machtpromotors oder die überzeugenden Argumente des Fachpromotors"<sup>3)</sup>.

Das Prinzip von Wirkung und Gegenwirkung als wichtige Gleichgewichtsbedingung<sup>4)</sup> bezieht sich somit primär auf den Handlungsprozeß in der Unternehmung. Bei einer Untersuchung des Entscheidungsprozesses ist dabei zu prüfen, wie Aktionen verknüpft sein müssen, damit sie einen funktionalen Beitrag erbringen: "Funktionen sind diejenigen beobachteten Folgen, die die Anpassung eines gegebenen Systems fördern; Dysfunktionen sind diejenigen beobachteten Folgen, die die Anpassung des Systems mindern"<sup>5)</sup>. In diesem Zusammenhang ist zu prüfen, ob adäquate Aktionen zwischen den beteiligten Personen im jeweiligen Kontext mehrdimensionaler Strukturierung erfolgen. Ist dies der Fall, kann unter Akzentuierung des Entscheidungssystems von einem Entscheidungsgleichgewicht gesprochen werden.

---

1) Promotoren und Opponenten bilden u.U. jeweils eine Gespannstruktur mit einem "Macht- und einem Fachvertreter" (Kraft und Gegenkraft) 319 - 326, insb. 322ff.

2) ebenda 325.

3) ebenda 326.

4) Parsons und Bales nennen außerdem das Prinzip der Trägheit, das Kraftprinzip und das Prinzip der System-Integration: (Aktions-Zentrum) 367.

5) Merton (Funktionale Analyse) 195.



## II. Allgemeine Analyse der Konfliktsituation

### a) Primäranalyse

Im folgenden wird der Einfluß des Struktur- und des Handlungsaspektes auf die Häufigkeit und/oder die Intensität von Konflikten beschrieben<sup>1)</sup>. Dabei stehen die horizontalen Konfliktbereiche im Vordergrund der Betrachtung, weil bei ihnen der Sachverhalt des bewußten, institutionalisierten Konflikts am ausgeprägtesten ist. Vertikale Konflikte stellen im Vergleich hierzu eine zwar untergeordnete, aber dennoch nicht zu vernachlässigende Erscheinung dar. Außerdem wird der Einfachheit halber von jeweils zwei Konfliktparteien ausgegangen. Diese lassen sich bei mehrdimensionalen Organisationsformen dem eindimensionalen Segmentierungsmuster und der traversierenden Organisationsstruktur und bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen einem grundsätzlich gleichberechtigten (mindestens) zweidimensionalen Segmentierungsmuster zuordnen.

#### 1. Wirkung des Strukturaspektes

##### (a) Organisatorische Elemente

##### (1) Aufgabenbild

###### - Aufgabenumfang

Mit steigendem Umfang von Aufgaben nimmt die Intensität von Konflikten zu. Dabei gilt der grundsätzliche Zusammenhang, daß bereichsüberschreitende Aufgaben deshalb ein großes Konfliktpotential aufweisen<sup>2)</sup>, weil zusätzlich zur quantitativen Komponente des Aufgabenumfanges die Verschiedenartigkeit der Aufgaben (Diversität) als Konfliktursache auftritt.

---

<sup>1)</sup> Im Einzelfall wird es von den Spezifika des jeweiligen Indikators oder vom Stand der Forschung abhängen, ob ein Zusammenhang zu einem oder zu beiden formalen Merkmalen der Konfliktwirkung hergestellt werden kann. Der Konfliktumfang wurde dabei durch die Kennzeichnung von Konfliktbereichen weitgehend beschrieben. Vgl. S. 106ff., 122ff. und 146ff. d.A.

<sup>2)</sup> Vgl. Mayntz (Organisation) 84, Walton/Dutton/Cafferty (Context) 523, Pondy (Varieties) 499, Krüger (Konflikt-handhabung) 61.

Die These vom Konfliktpotential bereichsüberschreitender Aufgaben erhält außerdem eine gewisse Unterstützung durch die Aussage, daß Grenzpositionen in relativ häufigen Fällen Konflikten ausgesetzt sind<sup>1)</sup>.

Außerdem ist in der Regel mit steigendem Aufgabenumfang die Tatsache verbunden, daß die Anzahl der Interaktionspartner zunimmt. Insofern ist eine steigende Häufigkeit von Rollenkonflikten zu erwarten<sup>2)</sup>.

Damit ist davon auszugehen, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle ein größeres Konfliktpotential aufweisen, weil bei ihnen der bereichsüberschreitende bzw. gesamtsystembezogene Charakter der Aufgabe ausgeprägter ist. Sowohl der interdimensionale Außenkonflikt als auch der Binnenkonflikt ist wegen dieser Ausprägung des Aufgabenumfanges intensiver als bei mehrdimensionalen Organisationsformen.

#### - Aufgabendiversität

Mit steigender Aufgabendiversität nimmt die Intensität von Konflikten zu. Auf intrapersonaler Ebene ist davon auszugehen, daß Rollenambiguitätskonflikte mit steigender Aufgabenkomplexität zunehmen<sup>3)</sup>. Im interpersonalen Bereich dürfte zutreffen, daß Personen, welche Koordinationsaufgaben wahrnehmen, besonders häufig Konflikten ausgesetzt sind.<sup>4)</sup> Aber auch zwischen verschiedenen organisatorischen Einheiten gibt es Mißverständnisse "over the dimensions of each others roles"<sup>5)</sup>.

---

1) Vgl. Naase (Determinanten) 111.

2) Vgl. Naase (Determinanten) 116.

3) Vgl. Schneider (Matrixorganisation) 266ff., Krüger (Konflikthandhabung) 47.

4) Vgl. Mayntz (Organisation) 84.

5) Wilemon (Conflict) 285.

Insofern ist es nicht auszuschließen, daß die Häufigkeit und die Intensität von Konflikten um so ausgeprägter ist, desto stärker eine konkurrierende Beziehung zwischen den organisatorischen Einheiten besteht<sup>1)</sup>. Dabei sind Konflikte mit unterschiedlichen Aufgabenarten verbunden. Sowohl für kreative Aufgaben, als auch für Positionen mit Überwachungsaufgaben, welche im Prinzip andersartige strukturelle Konsequenzen implizieren, gilt die Überlegung, daß sie häufig mit Konflikten verbunden sind.<sup>2)</sup>

Damit wird deutlich, daß die Aufgabendiversität sowohl in mehrdimensionalen Organisationsformen als auch in mehrdimensionalen Organisationsmodellen eine wichtige Konfliktursache darstellt: im ersten Fall beruht sie auf dem Unterschied in der Aufgabenstellung zwischen Linieninstanzen und stabsähnlicher organisatorischen Einheiten, im zweiten Fall auf unterschiedlichen Aspekten einer interdependenten, gleichberechtigt differenzierten Aufgabenstellung. Deshalb ist die Aufgabendiversität hier eher eine Ursache für horizontale Konflikte, während die sich bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen auch stark im vertikalen Bereich auswirkt.

- Engpaßcharakter

Der Engpaßcharakter der Aufgabe macht sich bei mehrdimensionalen Organisationsstrukturen in einer starken wechselseitigen Abhängigkeit zwischen den Konfliktparteien bemerkbar<sup>3)</sup>. Je weniger dieses Verhältnis von den Konfliktparteien erkannt und angemessen berücksichtigt wird, desto größer ist das Konfliktpotential<sup>4)</sup>.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Naase (Determinanten) 252.

<sup>2)</sup> Vgl. Naase (Determinanten) 111f.

<sup>3)</sup> Deswegen kommt auch den Interdependenzen des Entscheidungskonflikts besondere Bedeutung zu. Vgl. Abschnitt C.IV d.A.

<sup>4)</sup> Vgl. Wilemon (Conflict) 294, Walton/Dutton/Cafferty (Context) 524, Pondy (Varieties) 500.

Der Engpaßcharakter der Aufgabe zeigt sich außerdem in einer großen Knappheit an gemeinsam zur Verfügung stehenden und zu nutzenden Ressourcen. Je größer diese Knappheit ist, desto größer ist die Konfliktintensität<sup>1)</sup>. Aber auch wenn die Ressourcen nacheinander genutzt werden und somit eine sequentielle Abhängigkeit zwischen den Konfliktparteien besteht, ist ein gewisses Konfliktpotential vorhanden, weil die Konflikthäufigkeit bei steigender sequentieller Abhängigkeit ebenfalls zunimmt.

Damit ist es m.E. noch ungeklärt und einer empirischen Untersuchung bedürftig, in welcher mehrdimensionalen Organisationsstruktur der Engpaßcharakter eine stärkere Konfliktwirkung ausübt. In mehrdimensionalen Organisationsmodellen sind Konflikte aufgrund reziproker Interdependenzen eher zu erwarten, in mehrdimensionalen Organisationsformen kommen sequentielle Interdependenzen in stärkerem Maße hinzu, so daß insgesamt die gleiche Konfliktwirkung auftreten kann.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Krüger (Konflikthandhabung) 75.

- Aufgabendauer

Die Aufgabendauer ist, obwohl für die organisatorische Systemanalyse und -synthese unerlässlich, per se kein ausreichendes Merkmal für die Entstehung von Konflikten. Konflikte sind allerdings dann zu erwarten, wenn mit befristeten Aufgaben eine hohe Dringlichkeit verbunden ist. Aber auch unbefristete, ständige Aufgaben müssen meistens in einem gewissen Zeitraum erfüllt werden. Somit gilt der allgemeine Zusammenhang, daß Konflikte um so eher auftreten, desto kürzer die Zeit ist, welche zur Aufgabenerfüllung verbleibt.<sup>1)</sup> Eine zeitliche Befristung der Aufgabe wirkt dann als zusätzliche Konfliktursache, wenn mit ihrer rechtzeitigen Beendigung rechtliche Verpflichtungen verbunden sind. (z.B. Konventionalstrafen bei Projekten).

Insgesamt ist somit festzustellen, daß sowohl in mehrdimensionalen Organisationsformen als auch in mehrdimensionalen Organisationsmodellen durch die Dringlichkeit der Aufgabe Konflikte entstehen können. Eine weiterführende, vergleichende Konfliktanalyse ist jedoch nicht möglich und bedarf einer empirischen Differenzierung. Zudem sind die folgenden, auf die Dynamik der Aufgabe bezogenen Merkmale in die Untersuchung einzubeziehen.

- zeitliche Orientierung

Auch die zeitliche Orientierung ist m.E. für sich gesehen kein eindeutiges Kriterium für die Kennzeichnung einer Ursache-Wirkung-Beziehung. In Verbindung mit dem Aufgabenumfang und der Dringlichkeit der Aufgabe ist es jedoch möglich, Hypothesen zu formulieren.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Krüger (Konflikthandhabung) 71

Je langfristiger eine Aufgabe ausgerichtet ist, desto gesamtsystembezogener ist sie. Dann sind Konflikte zu erwarten, wie sie z.B. für die (langfristige) Planung typisch sind.<sup>1)</sup> Da bei großem Zeithorizont die Dringlichkeit der Aufgabe gering ist, ist anzunehmen, daß die Häufigkeit von Konflikten zwar groß ist, ihre Intensität jedoch geringer sein kann. Allerdings übt der Umfang der Aufgabe einen im Hinblick auf die Dringlichkeit entgegengerichteten Einfluß auf die Konfliktintensität aus.

Je kurzfristiger die Aufgabe ist, desto größer ist die Konfliktintensität, weil die Dringlichkeit der Aufgabenstellung wegen der knapperen Zeit zunimmt. Aber auch hier ist eine geringere Konfliktintensität zu erwarten, je eher eine auf einen bestimmten Bereich bezogene Aufgabenstellung vorliegt<sup>2)</sup>.

Die Konfliktintensität ist somit nicht eindeutig zu prognostizieren. Hinsichtlich der Konflikthäufigkeit kann jedoch die Hypothese aufgestellt werden, daß sie mit zunehmendem Zeithorizont ansteigt. Insofern ist bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen eine größere Konflikthäufigkeit, insbesondere bei den interdimensionalen Ausßenkonflikten (z.B. im Vorstand einer Geschäftsbereichs-/Zentralbereichs-Matrix) zu erwarten.

Bei mehrdimensionalen Organisationsformen ist in diesem Konfliktbereich bei den Konfliktparteien ein unterschiedlicher Zeithorizont vorhanden, wenn die Vertreter der Linienorganisation die grundsätzlichen, langfristigen Fragestellungen behandeln und die Angehörigen der traversierenden Organisationsform vornehmlich befristete, mittel- bis kurzfristige Aufgaben wahrzunehmen haben.

---

1) vgl. Kap. A d. A.

2) vgl. die Hypothesen zum Aufgabenumfang auf S. 162 d.A.

- Wiederholungsgrad

Der Wiederholungsgrad der Aufgabe kann ebenfalls nicht in eine isolierte Ursache-Wirkungsbeziehung eingebracht werden. Je nach Ausprägung dieses Indikators treten nämlich unterschiedliche Konfliktarten auf.

Bei einem hohen Wiederholungsgrad der Aufgabe ist der Umfang und die Intensität aufgabeninduzierter Konflikte gering. Konflikte entstehen jedoch unter Umständen, weil humane Belange verletzt werden (z.B. Monotonieprobleme) bzw., weil die Ausprägung dieses Indikators nicht situationsadäquat ist. Dies gilt z.B. für den Zusammenhang, daß ein hoher Wiederholungsgrad bei sehr dynamischen Umweltbedingungen vorhanden ist. Derartige Inkongruenzen machen sich wiederum in einem dysfunktionalen Verhalten (Resignation, niedrige Leistungsmotivation) der Personen bemerkbar.

Bei einem niedrigen Wiederholungsgrad der Aufgabe<sup>1)</sup> sind dagegen dispositive, koordinative Ermessensspielräume vorhanden. Dabei liefern die Indikatoren des Handlungsaspekts vielfältige Hinweise zu Ursache-Wirkungs-Beziehungen<sup>2)</sup>. Dieser Zusammenhang gilt für mehrdimensionale Organisationsmodelle eher als für mehrdimensionale Organisationsformen. Letztere sind in stärkerem Maße durch die Aufgaben des eindimensionalen Segmentierungsmusters geprägt, welche einen relativ hohen Wiederholungsgrad aufweisen.

---

1) Vgl. die Seiten 94 und 151d.A.

2) Vgl. S. 179 d.A.

- Verweildauer

Die Verweildauer der Aufgabe ist eine wichtige Konfliktursache, weil sie Aufschluß darüber gibt, wie lange ihre strukturprägenden Merkmale noch existieren. Je kürzer die Verweildauer, desto häufiger sind Strukturänderungen notwendig, desto größer ist das Konfliktpotential.

Die Verweildauer der in eine mehrdimensionale Struktur einbezogenen Aufgaben ist bei mehrdimensionalen Organisationsstrukturen generell nicht sehr hoch. Jedoch muß bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen um so stärker das Problem berücksichtigt werden, daß bei zunehmender Komplexität und Dynamik des aufgabenbezogenen Kontextes die Verweildauer der Aufgabe sinkt und das Konfliktpotential deshalb mit zunehmender Mehrdimensionalität der Aufgabe steigt. Bei mehrdimensionalen Organisationsformen gilt dagegen als stabilisierender Faktor, daß die Verweildauer der in eine eindimensionale Rangordnung gebrachten Aufgaben ungleich größer ist.

(2) Personenbild

- Professionalisierungsgrad

Mit steigendem Professionalisierungsgrad nimmt die Intensität und der Umfang von Konflikten zu. Je weniger Regelungen und Vorschriften als legitim anerkannt werden bzw. je mehr sie "als sinnlos, unzweckmäßig oder ungerecht wahrgenommen werden"<sup>1)</sup>, desto häufiger werden Konflikte auftreten. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, daß ein Personenkreis, der "einer professionellen Ethik anhängt, nach der die Selbstbestimmbarkeit der Arbeit

---

<sup>1)</sup> Naase (Determinanten) 147.



von zentraler Bedeutung ist, ... Regelungen, die insbesondere diese Freiheit einschränken, Widerstand entgegenbringen (wird)"<sup>1)</sup>. Deshalb sind Konflikte immer dann zu erwarten, wenn Personen mit hohem Qualifikationsniveau in bürokratischen Organisationen arbeiten müssen"<sup>2)</sup>.

Da mehrdimensionale Organisationsmodelle einen unbürokratischeren Charakter aufweisen als mehrdimensionale Organisationsformen ist davon auszugehen, daß ein hoher Professionalisierungsgrad dort in einem geringeren Maße als Konfliktursache in Betracht kommt. Andererseits ist der Professionalisierungsgrad in mehrdimensionalen Organisationsformen auf einem mittleren bis hohen Niveau ausgeprägt, so daß die vorherige Aussage dahingehend eingeschränkt werden muß, daß der Professionalisierungsgrad in diesen Organisationsstrukturen mindestens ebenso oder stärker als Konfliktursache wirkt als in mehrdimensionalen Organisationsmodellen. Dieser Zusammenhang gilt insbesondere für die horizontalen Konfliktbereiche.

#### - Personendiversität

Bei isolierter Betrachtung ist davon auszugehen, daß eine zunehmende Diversität von Personen eine steigende Häufigkeit und Intensität von Konflikten bewirkt.<sup>3)</sup> Dabei sind z.B. unterschiedliche ideologische Vorstellungen, verschiedene Sprachen, unterschiedliches Wahrnehmungsvermögen, Erfahrungen und Kenntnisse eine mögliche Konfliktursache<sup>4)</sup>. Deshalb sind Konflikte zwischen organisatorischen Einheiten zu erwarten, wenn sie mit unterschiedlichen Personen besetzt sind<sup>5)</sup>, wobei Konflikte innerhalb dieser Einheiten

<sup>1)</sup> Corwin (Konflikt) 251.

<sup>2)</sup> Vgl. Naase (Determinanten) 261-268, Bosetzky (Industrieverwaltung) 149.

<sup>3)</sup> "The greater the diversity of disciplinary expertise, the greater the potential for conflict": Wilemon (Conflict) 290.

um so unwahrscheinlicher sind, je ähnlicher die betreffenden Gruppenmitglieder sind und je mehr sie sich als Einheit empfinden<sup>1)</sup>.

Sowohl für die Konfliktparteien in mehrdimensionalen Organisationsformen als auch für die Konfliktparteien in mehrdimensionalen Organisationsmodellen sind Konflikte somit immer dann zu erwarten, wenn sie keine gemeinsame Zielsetzung verbindet. Bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen mit überwiegend reziproken Interdependenzen zwischen den Konfliktparteien ist dieser Sachverhalt durchaus gegeben. Bei mehrdimensionalen Organisationsformen ist dies jedoch weniger der Fall, weil die traversierenden Organisationsstrukturen u.U. den gewohnten Betriebsablauf und die damit verbundenen Ziele stören können. Damit ist die Furcht verbunden, daß der status quo und die entsprechenden Kompetenzen zum Nachteil der segmentierenden Organisationsstruktur verändert werden: "The more the members of functional areas perceive that the implementation of a project management system will adversely usurp their traditional roles, the greater the potential for conflict"<sup>2)</sup>.

---

FN 4 und 5 v. S. 170:

4) Vgl. Naase (Determinanten) 139, 200 - 202.

5) Zu den damit verbundenen Perzeptionskonflikten vgl. Dearborn/Simon (Perception) 140 - 144.

---

1) Vgl. Naase (Determinanten) 137, 140.

2) Wilemon (Conflict) 293.

In Abhängigkeit von der als gemeinsam empfundenen Zielsetzung und der Personendiversität hängt es im Einzelfall davon ab, ob die Bildung von Koalitionen zwischen den Konfliktparteien möglich ist<sup>1)</sup>, welche eine gemeinsame Zielorientierung verdeutlichen<sup>2)</sup>.

- Personenbedeutung

Im Zusammenhang mit interpersonalen Konflikten innerhalb von Arbeitsgruppen ist die Hypothese anzuführen, daß die Häufigkeit und das Ausmaß von Konflikten sinkt, je größer die Abhängigkeit der Gruppenmitglieder von der Gruppe ist<sup>3)</sup>.

Die Personenbedeutung, welche sich in ihrem Engpaßcharakter ausdrückt, stellt einen Fall von Abhängigkeit dar, wobei es sich im Unterschied zu den Sachverhalten, auf denen die obengenannten Hypothesen beruhen, weniger um sozio-emotionale Aspekte der Gruppenbindung, sondern um sach-rationale Fragen der zielgerichteten Zusammenarbeit handelt.

Unter Beachtung dieser Einschränkung ist unter Verbindung mit der Personendiversität davon auszugehen, daß bei einem zunehmenden Engpaßcharakter von Personen der Zwang zur Einigung zwischen den Konfliktparteien steigt. Bei horizontalen Konflikten in mehrdimensionalen Organisationsmodellen ist deshalb aus Gründen der Personenrestriktivität eine geringere Konfliktintensität zu erwarten als in mehrdimensionalen Organisationsformen. Dort besteht ein geringeres, wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis. Bei

---

<sup>1)</sup> Nach Ansicht von Hoffmann/Festinger/Lawrence (*Competitive Bargaining*) 206f. bilden sich Koalitionen insbesondere unter Personen, welche sich als vergleichbar einstufen.

<sup>2)</sup> Vgl. hierzu Kapitel D, Seite 254 d.A.

<sup>3)</sup> Vgl. Naase (*Determinanten*) 189.

ranghierarchischen Abhängigkeiten ist stattdessen zu erwarten, daß Konflikte (z.B. aufgrund von Normverstößen) um so eher zunehmen, desto größer die Abhängigkeit einer Linieninstanz von der Expertenmacht zugeordneter Stabsmitarbeiter ist<sup>1)</sup>. Dies ist jedoch gerade in mehrdimensionalen Organisationsformen der Fall.

(b) Organisatorische Beziehungen

(1) Verteilungsbeziehungen

- Hierarchie- und Führungsebene

Die Hierarchie- und Führungsebene beeinflusst die Entstehung von Konflikten in zweierlei Hinsicht. Erstens steigt der Konflikt mit steigender Zahl der Hierarchieebenen.<sup>2)</sup> Dies ist für mehrdimensionale Organisationsstrukturen in der Tendenz irrelevant, weil von ihnen eine hierarchieverflachende Wirkung ausgeht, ist jedoch bei mehrdimensionalen Organisationsformen dann zu beachten, wenn sie nur eine große Ausnahme in einer ansonsten sehr bürokratischen Organisation bilden.

Zweitens nimmt der Konflikt an Intensität und Häufigkeit mit steigendem Rang zu<sup>3)</sup>. Dabei besteht Übereinstimmung mit der Hypothese, daß Konflikte bei bereichsüberschreitenden und gesamtsystembezogenen Aufgaben ansteigen<sup>4)</sup>. Allerdings übt die Hierarchie- bzw. die Führungsebene

---

<sup>1)</sup> Vgl. Naase (Konflikte) 120.

<sup>2)</sup> Vgl. Corwin (Konflikt) 249.

<sup>3)</sup> Vgl. Mayntz (Organisation) 84, Krüger (Konflikt-handhabung) 61.

<sup>4)</sup> Vgl. S. 162 d.A.

sowohl bei mehrdimensionalen Organisationsformen als auch bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen einen starken Einfluß auf die Entstehung von Konflikten aus. Während bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen eine hohe Konfliktintensität wegen ihrer Dominanz auf der obersten Hierarchieebene mit Überwiegend systembezogenen Aufgaben besteht, sind bei mehrdimensionalen Organisationsformen Konflikte vor allem aus folgenden Gründen zu erwarten: erstens sind mittlere Hierarchieebenen wegen ihrer widersprüchlichen Rollenerwartungen zu den oberen und unteren Ebenen vielfältigen Konflikten ausgesetzt<sup>1)</sup>. Zweitens gilt insbesondere für die Projekt-Matrix-Organisation: "The higher the managerial level within a project or a functional area the more likely that conflicts will be based on deep-seated parochial resentments"<sup>2)</sup>, welche insbesondere mit der Angst um den Verlust der Position zusammenhängen.

Somit ist davon auszugehen, daß die Hierarchie- bzw. die Führungsebene bei mehrdimensionalen Organisationsstrukturen generell eine wichtige Konfliktursache darstellt. Dabei dürften bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen insbesondere die horizontalen und bei mehrdimensionalen Organisationsformen insbesondere die vertikalen Konfliktbereiche beeinflußt werden.

#### - Leitungsspanne

Durch die Einführung mehrdimensionaler Organisationsstrukturen ist eine Erweiterung der Leitungsspanne<sup>3)</sup> zu erwarten: die Anzahl der einem Vorgesetzten direkt Unterstellten

---

1) vgl. Bahrtdt (*Industriebürokratie*) 28f.

2) Wilemon (*Conflict*) 294.

3) zu den Bestimmungsfaktoren der Leitungsspanne vgl. u.a. Meyer (*Leitungsspanne*) 121ff., Bleicher (*Subordinationsquote*) 1893ff., ferner Frank (*Verantwortungsspanne*) 101ff.

steigt, gleichzeitig sinkt die durchschnittliche Zeit des Vorgesetzten für seine Mitarbeiter<sup>1)</sup>. Außerdem verändert sich die traditionelle Rolle der Leitung. An die Stelle von Überwachung und Befehlserteilung tritt die Moderation und Anregung der einzelnen Mitarbeiter<sup>2)</sup>. "An die Stelle zahlreicher Vorgesetzten-Weisungen tritt eine Form der Auseinandersetzung unter Kollegen, weil sonst ein Engpaß bei den Vorgesetzten entsteht"<sup>3)</sup>.

Somit ist anzunehmen, daß insbesondere Konflikte zwischen der Leitung und den Mitarbeitern, welche auch als Führungskonflikte bezeichnet werden können<sup>4)</sup>, mit zunehmender Leitungsspannenbreite abnehmen. Gleichzeitig nimmt jedoch die Wahrscheinlichkeit der Rollenüberlastung des Vorgesetzten zu, welche auf die begrenzte Zeit zurückzuführen ist, die dem Vorgesetzten für die Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitern zur Verfügung steht.

Dieser Zusammenhang gilt insbesondere für mehrdimensionale Organisationsmodelle, weil wegen der Gleichberechtigung des Segmentierungsmusters eine stärkere Erweiterung der Leitungsspanne zu erwarten ist.

---

1) Vgl. Bleicher (Organisation und Führung) 79.

2) Vgl. Bleicher (Perspektiven) 142ff. Dies gilt auch für den Projektleiter beim Projektmanagement. Vgl. z.B. Dullien (Projekt-Management) 263.

3) Dullien (Perspektiven) 189.

4) Vgl. Eduard (Führungskonflikte) passim.

- Kompetenzpartizipation

Der Zusammenhang zwischen Kompetenzpartizipation und Konflikt ist hinsichtlich der Häufigkeit und der Intensität von Konflikten gegenläufig. Einerseits wird unterstellt, daß z.B. bei der Projekt-Matrix-Organisation als Anwendungsbeispiel mehrdimensionaler Organisationsformen das Konfliktpotential um so größer ist, desto niedriger "the project manager's degree of authority"<sup>1)</sup> ist. Insofern ist eine möglichst weitgehende Kompetenzpartizipation der traversierenden Organisationsformen anzustreben..

Andererseits geht Naase davon aus, daß Konflikte um so häufiger auftreten, desto mehr Partizipationsmöglichkeiten gegeben sind, wobei er allerdings diese Aussage dahingehend einschränkt, daß das Ausmaß, bzw. die Intensität von Konflikten dabei abnimmt.<sup>2)</sup>

Der Widerspruch zwischen beiden Aussagen läßt sich insofern aufheben, daß einerseits Partizipationsdefizite abgebaut werden müssen und zugleich eine möglichst widerspruchsfreie und klare<sup>3)</sup>, tendenziell gleichgewichtige Kompetenzpartizipation anzustreben ist. Je transparenter die Kompetenzverteilung, desto eher ist anzunehmen, daß trotzdem auftretende Konflikte einen primär sachlichen Charakter aufweisen und deshalb weitgehend zu funktionalisieren sind.

---

1) *Wilemon (Conflict) 291.*

2) *Vgl. Naase (Determinanten) 178.*

3) *Vgl. Krüger (Konflikthandhabung) 76, der davon ausgeht, daß Konflikte um so mehr zunehmen, desto unklarer die Kompetenzverteilung ist.*

Die Untersuchung der dabei auftretenden Probleme für mehrdimensionale Organisationsstrukturen geht jedoch über die Kompetenzverteilung im engeren Sinne hinaus und bedarf machttheoretischer Grundlagen, welche in einer speziellen Konfliktanalyse diskutiert werden sollen<sup>1)</sup>.

## (2) Arbeitsbeziehungen

### -Zentralität des Informationsflusses

Berücksichtigt man die literarisch abgestützte Hypothese, daß die Häufigkeit von Konflikten um so größer ist, je größer die räumliche, zeitliche und rangmäßige Distanz zwischen den Kommunikationspartnern ist<sup>2)</sup>, so ist zu erwarten, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle eine geringere Konflikthäufigkeit als mehrdimensionale Organisationsformen aufweisen<sup>3)</sup>.

Dieser Sachverhalt ist auf die relativ geringere Zentralität des Informationsflusses bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen zurückzuführen, wo die ranghierarchische Linienstruktur wegen des mehrdimensionalen Segmentierungsmusters von geringerer Bedeutung ist. In mehrdimensionalen Organisationsformen ist dagegen davon auszugehen, daß die mit den traversierenden Organisationsformen verknüpften Instanzen einerseits wegen ihrer (vertikal) ausgerichteten Kompetenzen zu den nachgeordneten Mitarbeitern und damit verbundenen schnellen Informationszugriffen sowie andererseits wegen eines höheren Grades an Kompetenzpartizipation im (horizontalen) Verhältnis zum Verrichtungs-, Objekt- oder Projekt-Management eine zentralere Stellung einnehmen.

---

1) Vgl. S.206 d.A.

2) Vgl. Guetzkow (Communication) 553, Naase (Determinanten)209.

3) Vgl. die Seiten 128 und 152 d.A.



- Art der Kommunikationsbeziehungen

Je mehr Kommunikationsbarrieren vorhanden sind, desto wahrscheinlicher ist es, daß der Umfang und die Intensität von Konflikten zunimmt<sup>1)</sup>. Umgekehrt sinkt die Konfliktwahrscheinlichkeit bei einer relativ ungebundenen, freien und multilateralen Kommunikation<sup>2)</sup>. Allerdings ist zu beachten, daß die Häufigkeit von Konflikten bei größerem Informationsvolumen zunimmt<sup>3)</sup>, wobei bei einer multilateralen Kommunikationsbeziehung das durchschnittliche Informationsvolumen geringer sein dürfte als bei einer bilateralen Kommunikationsbeziehung.

In diesem Zusammenhang ist anzunehmen, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle hinsichtlich der Art der Kommunikationsbeziehungen schwächeren Konflikten ausgesetzt sind als mehrdimensionale Organisationsformen.<sup>4)</sup> Gerade in Verbindung mit der im letzten Abschnitt diskutierten Zentralität des Informationsflusses ist festzustellen, daß in mehrdimensionalen Organisationsformen vielfältigere Kommunikationshindernisse bestehen und die Wahrscheinlichkeit der Entstehung von Konflikten somit größer ist.

- Intensität der Kommunikation

Je intensiver die Kommunikation zwischen den Konfliktparteien, desto geringer ist die Konfliktintensität, wobei die Häufigkeit von Konflikten durchaus hoch sein kann<sup>5)</sup>.

---

1) Vgl. Krüger (Konflikthandhabung) 76.

2) Vgl. Krüger (Konflikthandhabung) 71.

3) Vgl. Naase (Determinanten) 207.

4) Vgl. S. 152 d.A.

5) Vgl. Krüger (Konflikthandhabung) 71, der jedoch von einer gleichläufigen Entwicklung der Intensität und Häufigkeit von Konflikten ausgeht.

Die geringe Konfliktintensität ist darauf zurückzuführen, daß Spannungen transparent werden<sup>1)</sup> und die Attitüden zur Zusammenarbeit positiv beeinflußt werden<sup>2)</sup>.

Insofern unterstützt auch dieser Indikator die These von der geringeren Konfliktbetroffenheit mehrdimensionaler Organisationsmodelle im Vergleich zu mehrdimensionalen Organisationsformen. Dies ist letztlich darauf zurückzuführen, daß bei ausgeprägter Mehrdimensionalität der Organisationsstruktur die Bedeutung der Arbeitsbeziehungen immer mehr zunimmt.

## 2. Wirkung des Handlungsaspektes

### (a) Problemstellung

#### (1) Problephase

Die Phase des Handlungsprozesses kennzeichnet in materieller Hinsicht die wesentlichen Merkmale koordinativer Gestaltungsprobleme. Die Unterscheidung zwischen Planungs-, Implementations-, Realisations- und Kontrollproblemen ist jedoch auch im Zusammenhang mit den Indikatoren des Strukturaspektes als originärer Konfliktursache zu sehen. Ihre Ausprägung läßt ebenso auf das Konfliktpotential von Planungs-, Implementations-, Realisations- und Kontrollproblemen schließen wie die im folgenden zu untersuchenden Problemeigenschaften als derivative Konfliktursache.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Corwin (*Conflict*) 250.

<sup>2)</sup> Vgl. Walton (*Conflict*) 421.

Der Zusammenhang zwischen der Phase des Handlungsprozesses und formalen Indikatoren der Konfliktwirkung läßt sich somit nicht unmittelbar herstellen und ist erst bei einer situativen, einzelfallspezifischen Betrachtung möglich.

(2) Komplexitätsgrad

- Novität der Problemstellung

Grundsätzlich sind Konflikte um so eher zu erwarten, je novativer eine Problemstellung ist<sup>1)</sup>. Je unbekannter das zu lösende Problem, desto eher werden Sicherheitsmotive verletzt. Um so mehr sind die an der Problemlösung beteiligten Gruppen gezwungen, relativ unbekanntere Lösungsmethoden zu suchen und zu verwenden. Um so weniger sind die zu erwartenden Aktionen und Reaktionen der Konfliktparteien kalkulierbar.

Deshalb sind neben den organisatorischen auch führungsbezogene Voraussetzungen notwendig, um das Konfliktpotential novativer Probleme konstruktiv zu nutzen. In diesem Zusammenhang wird noch zu prüfen sein, inwieweit diese Möglichkeiten einsetzbar sind. Grundsätzlich verfügen mehrdimensionale Organisationsmodelle über ein größeres Konfliktpotential als mehrdimensionale Organisationsformen<sup>2)</sup>.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Krüger (Konflikthandhabung) 61.

<sup>2)</sup> Vgl. S.152 in Kap. B d.A.

- Programmierungsgrad

Je niedriger der Programmierungsgrad eines Problems, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß Konflikte auftreten.<sup>1)</sup> Die durch einen niedrigen Programmierungsgrad gekennzeichneten innovativen, kreativen Aufgaben besitzen somit ein hohes Konfliktpotential. Dieses ist außerdem um so größer, desto novativer die Problemstellung ist.<sup>2)</sup>

Ebenso wie bei kreativen Problemen verfügen mehrdimensionale Organisationsmodelle über ein größeres Konfliktpotential als mehrdimensionale Organisationsformen.<sup>3)</sup> Deshalb sind bei der Konflikthandhabung die organisatorischen und die führungsmaßige Voraussetzungen für innovative Problemstellungen zu schaffen.

(b) Problemlösung

(1) Problemlösungstechnik

Je komplexer die Problemlösungstechnik ist, desto häufiger werden Konflikte entstehen. Einerseits können unterschiedliche Meinungen in sach-rationaler Hinsicht zu Divergenzen führen. Andererseits entsteht ein sozio-emotionales Konfliktpotential mit zunehmender Anzahl der an der Problemlösung beteiligten Personen. Je komplexer die Problemlösungstechnik ist, desto weniger werden jedoch einzelne Personen zur Problemlösung in der Lage sein.

---

<sup>1)</sup> Naase (Determinanten) 12: "Für die Inhaber von Positionen, die kreatives Problemlösen verlangen, treten häufiger Konflikte auf".

<sup>2)</sup> Vgl. die Aussagen im vorhergehenden Abschnitt.

<sup>3)</sup> Vgl. Kap. B, S.152 d.A.

Allerdings kann die bei hoher Komplexität der Problemlösungstechnik notwendige Flexibilität der Entscheidungsregeln positive Verhaltensweisen induzieren<sup>1)</sup>. Damit ist es sehr wichtig, inwieweit das mit diesem Indikator verbundene Konfliktpotential durch personale Faktoren funktionalisiert werden kann. Dieser Zusammenhang dürfte in stärkerem Maße für mehrdimensionale Organisationsmodelle als für mehrdimensionale Organisationsformen gelten.

## (2) Handlungsspielraum

Je größer der Handlungsspielraum bei der Problemlösung ist, desto größer ist die Häufigkeit und die Intensität von Konflikten. Mayntz postuliert einen ähnlichen Zusammenhang bei zunehmender Selbständigkeit der Problemlösung<sup>2)</sup>. Eine große Bedeutung kommt dem Konkretisierungsgrad der vorgegebenen Ziele zu. Konflikte sind dann um so eher zu erwarten, je unverständlicher die Ziele sind<sup>3)</sup>. Allerdings sinkt das Konfliktpotential, wenn bezüglich der übergeordneten Ziele weitgehende Einigkeit herrscht<sup>4)</sup>. Eine weitere Konfliktquelle bilden die Möglichkeiten zur Erreichung der Ziele, wobei auf die vorherigen Aussagen zum Indikator "Problemlösungstechnik" zu verweisen ist.

Insgesamt ist für mehrdimensionale Organisationsmodelle mit einem größeren Konfliktpotential zu rechnen. Da sowohl Anpassungs- als auch Regelungsentscheidungen vorkommen können, beziehen sich Konflikte entweder auf einen

---

<sup>1)</sup> Vgl. Walton (Conflict) 422.

<sup>2)</sup> Vgl. Mayntz (Organisation) 84.

<sup>3)</sup> Vgl. Wilemon (Conflict) 292.

<sup>4)</sup> Vgl. Wilemon (Conflict) 293.

Zieldissens oder einen Mitteldissens, im Extremfall auf beides. Bei mehrdimensionalen Organisationsformen ist ein Zieldissens dagegen weitgehend ausgeschaltet. Konflikte konzentrieren sich auf unterschiedliche Auffassungen über die einzusetzenden Mittel zur Zielerreichung.

b) Sekundäranalyse

Bei zusammenfassender Betrachtung läßt sich das Konfliktpotential mehrdimensionaler Organisationsstrukturen wie folgt darstellen (vgl. Abb. 22).

Konfliktursache	mehrd. Organisationsformen	mehrd. Organisationsmodelle
Aufgabenumfang	+	++
Aufgabendiversität	+	++
Aufgabenbedeutung	-	-
Aufgabendauer	-	-
zeitliche Orientierung	+	++
Wiederholungsgrad	-	-
Verweildauer der Aufgabe	+	++
Professionalisierungsgrad	++	+
Personendiversität	+	++ <sup>*)</sup>
Personenengpaß	+	++ <sup>*)</sup>
Hierarchie- und Führungsebene	+	++
Leitungsspanne	++ <sup>*)</sup>	+
Kompetenzpartizipation	-	-
Zentralität des Informationsflusses	++	+
Art der Kommunikationsbeziehungen	++	+
Intensität der Kommunikat.	++	+

Konfliktursache	mehrd. Organisat.- formen	mehrd. Organisat.- modelle
Phase des Handlungsprozesses	-	-
Novität der Problemstellung	+	++ <sup>*)</sup>
Programmierungsgrad	-	-
Problemlösungstechnik	+	++ <sup>*)</sup>
Handlungsspielraum	+	++

Legende:	
groß	+
größer	++
indifferent	-
mit Einschränkung	*

Abb. 22: Das Konfliktpotential mehrdimensionaler Organisationsstrukturen

---

Die Darstellung zeigt, daß sich das Konfliktpotential mehrdimensionaler Organisationsmodelle auf die Ausprägung des Aufgaben- und Personenbildes, der Verteilungsbeziehungen und des koordinativen Gestaltungszusammenhangs zurückführen läßt. Bei mehrdimensionalen Organisationsformen lassen sich Konflikte auf die Ausprägung des Professionalisierungsgrades und der Arbeitsbeziehungen zurückführen. Dieser Zusammenhang kann zunächst in personenbezogener und dann in systembezogener Sicht wie folgt beschrieben und beurteilt werden.

#### 1. Personenbezogene Konfliktwirkung

Bevor die Auswirkung der Konfliktursachen auf die Leistungsfähigkeit und den Leistungswillen der Konfliktparteien untersucht wird, soll zunächst geprüft werden, welcher Einfluß auf ihr Konfliktbewußtsein bzw. ihre Konfliktbetroffenheit und -toleranz zu erwarten ist.

Das Konfliktbewußtsein der Konfliktparteien ist zunächst sehr stark von Persönlichkeitsfaktoren abhängig. Deshalb ist es denkbar, daß zwischen dem faktischen Vorhandensein des Konfliktes und seiner Wahrnehmung Inkongruenzen unter- oder übertriebener Art existieren können.<sup>1)</sup> Dies ist auf die subjektive Bewertung von Informationen zurückzuführen. "Welche kognitiven Informationen als verträglich angesehen werden, bestimmt sich nach der Psycho-Logik des entsprechenden Individuums".<sup>2)</sup> In diesem Zusammenhang ist

---

<sup>1)</sup> Vgl. Krüger (Konflikthandhabung) 62 f.

<sup>2)</sup> Esser (Individuelles Konfliktverhalten) 81.



auch das Phänomen der intrapersonalen Vermeidung kognitiver Dissonanzen zu nennen, <sup>1)</sup> welches darin besteht, daß unangenehme Informationen unterdrückt oder selektiert werden. <sup>2)</sup> "Damit wird insgesamt die Bedeutung der Kommunikation für die Bewußtwerdung von Konfliktsituationen deutlich". <sup>3)</sup>

In diesem Zusammenhang hat die Untersuchung des Konfliktpotentials der den Kommunikationsbeziehungen als immateriellen Arbeitsbeziehungen zuzuordnenden Indikatoren ergeben, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle umfassendere und intensivere Kommunikationsbeziehungen aufweisen. Deshalb ist unter Abstraktion von Persönlichkeitsfaktoren, welche ebenfalls die Existenz von Konflikten besonders deutlich werden lassen, <sup>4)</sup> anzunehmen, daß das Konfliktbewußtsein hier ausgeprägter ist. Im Hinblick auf eine Beurteilung der Konfliktsituation ist das sicherlich als positiv zu bewerten. Mehrdimensionale Organisationsformen verfügen dagegen in diesem Bereich über das größere Konfliktpotential. Bei weniger umfassenden und intensiven Kommunikationsbeziehungen bedeutet das, daß Diskrepanzen zwischen der faktischen und der perzipierten Konfliktsituation entstehen. Dies ist im Hinblick auf eine Konfliktbeurteilung als negativ zu bewerten.

---

1) Vgl. Festinger (*Cognitive Dissonance*) 1 ff.  
Zalkind/Castello (*Implications*) 194.

2) Vgl. Dearborn/Simon (*perception*) 140-144,  
Kelley/Stachelsky (*Belief*) 243.

3) Esser (*Individuelles Konfliktverhalten*) 82.

4) z.B. Aggressivität, Risikofreude. Vgl. hierzu  
auch Krüger (*Konflikthandhabung*) 62.

"Das Bewußtsein um konfliktvolle Sachverhalte allein sagt noch recht wenig darüber aus, ob Konfliktpotential in Konfliktverhalten überführt wird: Das Individuum als Konfliktpartei muß sich nicht nur der aufgetretenen Konflikte bewußt sein, sondern es muß sich auch von ihnen betroffen fühlen".<sup>1)</sup> Unter Abstraktion von Persönlichkeitseigenschaften, welche die Konfliktbetroffenheit ebenfalls beeinflussen können, ist bei organisationaler Betrachtung davon auszugehen, daß sich ein Individuum dann betroffen fühlt, wenn seine Kompetenzen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten tangiert werden.

Dabei dürfte es sich bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen nicht immer vermeiden lassen, daß zuvor ein gemeinsam auf alle Konfliktparteien übertragener Verantwortungsbereich besteht, es bei konkreten Einzelfällen jedoch offen bleibt, wer für eine bestimmte Problemstellung zuständig ist. Auf längere Sicht ist es jedoch wegen der gemeinsamen Verantwortung unabdingbar, daß sich beide Konfliktparteien betroffen fühlen. Mehrdimensionale Organisationsformen besitzen dagegen eindeutige Kompetenz- und Verantwortlichkeitsregelungen. Insofern ist eine größere Konfliktbetroffenheit zu erwarten. Allerdings dürfte sie sich primär auf die abgegrenztere Aufgabenstellung beschränken (z.B. beim Projekt- oder Produktmanagement). Das Engagement für unübliche, innovative Aufgaben dürfte wegen der fehlenden Gesamtverantwortung jedoch begrenzt sein.

---

<sup>1)</sup> Esser (Individuelles Konfliktverhalten) 83.

Ein weiterer Faktor im Hinblick auf das konfliktinduzierte personale Verhalten ist die Konflikttoleranz. Gemeint ist hiermit die "Fähigkeit und die Bereitschaft des Individuums, Spannungen aushalten zu können," <sup>1)</sup> wobei insbesondere bislang untersucht wurde, wie Stress oder Frustrationen verarbeitet werden. <sup>2)</sup>

In mehrdimensionalen Organisationsmodellen sind wegen ihres größeren Komplexitätsgrades derartige Belastungen sicherlich stärker als in mehrdimensionalen Organisationsformen. Andererseits wird jedoch offenes Konfliktverhalten als durchaus normal empfunden. Deshalb müßte die Konflikttoleranz unter einem modifizierten Aspekt betrachtet werden: es sollte weniger interessieren, wie hoch die individuelle Belastbarkeitsgrenze ist, stattdessen müßte untersucht werden, inwieweit ein Individuum in der Lage ist, sachrational wesentliche Spannungsgründe - bei einem in sozioemotionaler Hinsicht als Unterstützung wirkenden kooperativ-partizipativen Führungsstil - in einer optimalen Relevanzzone so früh wie möglich offenzulegen.

Dieser Zusammenhang gilt grundsätzlich auch für mehrdimensionale Organisationsformen. Um so stärker jedoch bürokratische Strukturelemente dominieren, desto stärker wird der Konflikt als pathologische Erscheinung empfunden. Um so stärker wird eine Person dann nach ihrer Eigenschaft beurteilt, "sich zu beherrschen" anstatt Konflikte offen auszutragen. Insgesamt bin ich deshalb der Ansicht, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle mit einer geringeren Konflikttoleranz auskommen können.

---

1) Esser (*Individuelles Konfliktverhalten*) 84.

2) Lückert (*Konflikt-Psychologie*) 183 ff.

Nach der Erörterung und Beurteilung der Voraussetzungen personalen Konfliktverhaltens ist zu untersuchen, inwieweit der institutionalisierte Konflikt die Leistungsfähigkeit und den Leistungswillen der Personen beeinflusst.

Die Problemwahrnehmung bzw. die von den Konfliktparteien empfundene Problemstärke kann durch die erwähnten Voraussetzungen personalen Konfliktverhaltens gefördert bzw. behindert werden. Dabei verfügen mehrdimensionale Organisationsmodelle bezüglich ihrer Personendiversität und Personenrestriktivität sowie wegen komplexerer koordinativer Probleme über ein größeres Konfliktpotential. Andererseits wirkt der hohe Professionalisierungsgrad der Personen und umfangreiche, intensive Arbeitsbeziehungen im umgekehrter Richtung. Sind diese Indikatoren hinreichend ausgeprägt, kann sonst eine Problemwahrnehmung auf einem qualitativ hohen Niveau stattfinden.

In mehrdimensionalen Organisationsformen werden dagegen geringere Anforderungen an die Problemwahrnehmung gestellt, weil das Konfliktpotential wegen den schwächer ausgeprägten Merkmalen des Personenbildes sowie einer niedrigeren Komplexität des Aufgabenbildes und der koordinativen Gestaltungsprobleme geringer ist. Insgesamt ist jedoch ebenso wie bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen eine hinreichende Problemwahrnehmung denkbar.

Bezüglich der Fähigkeit zur Problemverarbeitung als weiterem Merkmal der Leistungsfähigkeit ist davon auszugehen, daß in mehrdimensionalen Organisationsmodellen höhere Anforderungen gestellt werden. Dies ist insbesondere auf die Ausprägung des Aufgabenbildes und der koordinativen Gestaltungsprobleme zurückzuführen. Bei mehrdimensionalen Organisationsformen ist das in einem geringeren Umfang der Fall.

Im Gegenteil ist sogar zu vermuten, daß besonders ausgeprägte Risikofreude, Initiative, Kooperationsfähigkeit, Selbstvertrauen, Aggressivität und Reife eher zu dysfunktionalen Konsequenzen führen würde. Somit ist die Problemverarbeitung ebenso wie die Problemwahrnehmung primär durch eine geeignete Besetzung des Personenbildes zu lösen, wobei bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen ein höheres Anspruchsniveau vorherrscht.

Die Leistungswilligkeit nimmt bei einem Vergleich der Typen mehrdimensionaler Strukturierung einen indifferenten Charakter ein. D.h., daß grundsätzlich in jedem Falle eine hohe Akzeptanz der Systemziele anzustreben sein wird. Allerdings beruht ein evtl. vorhandener hoher Akzeptanzgrad bei mehrdimensionalen Organisationsformen eher auf dem relativ niedrigen Professionalisierungsgrad der Personen und damit auf einer relativ hohen Personenbindung an die Eigenheiten des Systems Unternehmung. Dieser Sachverhalt wäre mit dem eher gering ausgeprägten Anspruchsniveau hinsichtlich der Leistungs- und Problemlösungsfähigkeiten kompatibel. Im Gegenteil ist ein relativ hoher Professionalisierungsgrad stets im Zusammenhang zu sehen mit ausgeprägten Personeneigenschaften, welche u.U. der Unternehmung auch einmal kritisch gegenüberstehen und von daher die Konfliktsituation befruchten (z.B. hohe Aggressivität, hohe Risikofreude).

Insgesamt ist bezüglich mehrdimensionalen Organisationsformen somit festzuhalten, daß eine erstrebenswerte hohe Leistungswilligkeit der Personen auf ihrer stärkeren wertmäßigen Bindung an das System Unternehmung beruht und kompatibel ist mit relativ gering ausgeprägten Leistungs- und Problemlösungsfähigkeiten.

Bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen ist dagegen eine hohe Leistungswilligkeit, d.h. eine relativ ausgeprägte Akzeptanz der Systemziele bei Personen mit einem hohen Professionalisierungsgrad erst mit relativ hohen Anreizen <sup>1)</sup> durch das System Unternehmung zu erkaufen. Ein "blindes" Akzeptieren der Systemziele wäre auch nicht wünschenswert. <sup>2)</sup>

Eine zusammenfassende Übersicht der Ergebnisse der personenbezogenen Konfliktwirkungen zeigt (vgl. Abb. 23), daß die Voraussetzungen für das offene Austragen von Konflikten in mehrdimensionalen Organisationsmodellen - mit der Einschränkung einer evtl. geringeren Konfliktbetroffenheit - günstiger sind. Eine niveauevollere Problemwahrnehmung und -verarbeitung ist jedoch nur bei hinreichenden personalen Voraussetzungen möglich. Durch geeignete motivationale Maßnahmen läßt sich in beiden Typen mehrdimensionaler Strukturierung eine hinreichende Akzeptanz der Systemziele erreichen. Allerdings verursachen sie bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen wegen des angestrebten höheren Niveaus an Entscheidungsqualität höhere Kosten.

---

1) *Zu einer Anreiz-Beitrags-Theorie vgl. March/Simon (Organizations) 48 ff. Zu derartigen Anreizen gehört u.a. auch ein hoher Status. Zum Zusammenhang zwischen Status und Zufriedenheit vgl. Susman (Status Congruence) 172.*

2) *Dabei gilt der Zusammenhang, daß bei einer Gemeinsamkeit über die Zielsetzung auch zwischen konkurrierenden Gruppen "häufig eine höhere Problemlösungsfähigkeit" zu beobachten ist als bei "homogene(n) Konstellationen in kollektiven Problemlösungsprozessen". Esser (Individuelles Konfliktverhalten) 83.*

	mehrd.Organ.- Formen	mehrd.Organ.- Modelle
Konfliktbewußtsein	-	+
Konfliktbetroffenheit	+	-
Konflikttoleranz	-	+
Problemwahrnehmung	0	ø
Problemverarbeitung	0	ø
Aktezptanz der Systemziele	0	0

Legende: + besser möglich  
- schlechter möglich  
0 unentschieden  
ø schwieriger, aber auf  
höheres Niveau möglich

Abb. 23: Personale Beurteilung der Konfliktsituation

## 2. Systembezogene Konfliktwirkung

Von entscheidender Bedeutung für die Beurteilung der Wirkung von Konflikten nach dem Kriterium der Sach-Rationalität ist es, ob bei der Konfliktenstehung oder beim Konfliktverlauf Überwiegend persönliche Gesichtspunkte eine dominierende Rolle spielen oder ob sachbezogene, technisch-instrumentale Aspekte überwiegen. In diesem Zusammenhang trennt Evan zwischen "interpersonal conflict" und "technical conflict", wobei die z.T. empirisch bestätigte Annahme zu erwähnen ist, "that interpersonal conflict is negatively associated with performance and that technical conflict is positively associated with performance".<sup>1)</sup> Dieser Zusammenhang verstärkt sich mit zunehmender Gruppenzugehörigkeit (group loyalty) und Gruppengröße.<sup>2)</sup>

Die Untersuchung allgemeiner Ursache-Wirkungs-Beziehungen der Konfliktsituation hat in diesem Zusammenhang ergeben, daß das Konfliktpotential mehrdimensionaler Organisationsmodelle sich aus der Komplexität des Aufgaben- und Personenbildes sowie der koordinativen Gestaltungsproblematik herleitet. Die damit verbundenen hohen Anforderungen an die individuelle Leistungsfähigkeit wurden bei der Untersuchung der personenbezogenen Wirkung des Konfliktes bereits erörtert.<sup>3)</sup> Damit wird zugleich deutlich, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle aus Gründen der Sach-Rationalität nur dann positiv beurteilt werden können, wenn das notwendige hohe Qualifikationsniveau der Personen die Gewähr dafür bietet, daß keine Rückwirkungen auf das sozio-emotionale

---

1) Evan (Performance) 489. Zur Gefahr der Verlagerung sachlicher Konflikte auf die persönliche Ebene bei eindimensionalen Organisationsstrukturen vgl. Bleicher (Organisation) 122.

2) Evan (Performance) 489 f.

3) Vgl. S. 185 d.A.



Gleichgewicht erfolgen. Ansonsten werden sachliche Konflikte von rein persönlichen Konflikten überlagert. Wegen des hohen Professionalisierungsgrades der Personen und ihrer großen Knappheit (Engpaßcharakter) ist das jedoch zweifelhaft.

Mehrdimensionale Organisationsformen sind nach dem Kriterium der Sach-Rationalität als stabiler zu beurteilen. Einerseits liegt mit einer weniger komplexen Aufgaben- und koordinativen Problemstruktur eine Zielsetzung mit einem niedrigeren Anspruchsniveau vor. Andererseits ist nach den Merkmalen des Personenbildes weniger zu erwarten, daß sachbezogene Konflikaspekte von persönlichen Konflikten verdrängt werden.

Bei der Beurteilung des institutionalisierten Konflikts nach dem Kriterium der Sozio-Emotionalität sind dagegen umgekehrte Ergebnisse zu erwarten: die größere Komplexität und Dynamik des Aufgabenbildes und der koordinativen Gestaltungsproblematik bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen stellen eine Herausforderung an die Merkmale des Personenbildes dar: Dezentralisierte, multilaterale Arbeitsbeziehungen unterstützen dabei kooperative Formen der Problemlösung.

Analog zur Beurteilung des Leistungswillens bei der personenbezogenen Konfliktwirkung <sup>1)</sup> ist somit davon auszugehen, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle ein größeres Potential zur Gewährleistung der sozio-emotionalen Effizienz bieten. Bei mehrdimensionalen Organisationsformen ist außerdem zu erwarten, daß bei befristeter oder auf Ausnahmefälle bezogener mehrdimensionaler Strukturierung die sozio-emotionale Effizienz wegen der für die Person verbundenen Unsicherheiten negativ beeinflusst wird.

---

<sup>1)</sup> vgl. S. 190 d.A.

Als wesentliches Merkmal der strategischen Anpassungs-  
fähigkeit soll im folgenden die Innovationsfähigkeit mehr-  
dimensionaler Organisationsstrukturen untersucht werden.  
Bei der Untersuchung von Ursache-Wirkungsbeziehungen wurde  
bereits deutlich, daß die Ausprägung des Aufgabenbildes  
und des Handlungsaspektes der Konfliktsituation auf die  
stärkere Berücksichtigung des Innovationsphänomens bei mehr-  
dimensionalen Organisationsmodellen hindeutet. <sup>1)</sup> Außerdem  
ist zu prüfen, ob die Ausprägung der organisatorischen Be-  
ziehungen einen quantitativ und qualitativ hinreichenden  
Innovationsoutput gewährleistet. In diesem Zusammenhang  
ist ein niedriger Formalisierungs- und Standardisierungsgrad,  
eine dezentrale Verteilung von Entscheidungsaufgaben, eine  
kollegiale Art der Willensbildung und damit eine gelockerte  
Autoritätsstruktur, multilaterale Formen der Willensdurch-  
setzung und eine offene Kommunikationsstruktur zu nennen. <sup>2)</sup>

Diese Merkmale gelten im allgemeinen für mehrdimensionale  
Organisationsstrukturen, insbesondere jedoch für mehr-  
dimensionale Organisationsmodelle. Im Hinblick auf die  
Generierung und Inkubation von Innovationen ist diese Struk-  
turalternative damit mehrdimensionale Organisationsformen  
überlegen.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Bleicher (*Innovationen im Produktionsbereich*) i. Dr.,  
wo als Merkmale innovativer Aufgaben ihre Neuartigkeit,  
Einmaligkeit, Unsicherheit, Komplexität und Konflikt-  
intensität bezeichnet werden.  
Vgl. auch Schmidt (*Produkt-Innovation*) 100-140.

<sup>2)</sup> Vgl. Bleicher (*Perspektiven*) 117 ff.  
Burns/Stalker (*Systeme*) 147 ff.

Allerdings besteht die Problematik, daß Strukturen, welche die Ideenfindung fördern, ihre Implementierung behindern. Deshalb sind Mechanismen erforderlich, welche die Integration mit denjenigen Subsystemen gewährleisten, die die Innovation zu übernehmen und zu realisieren haben. Dabei gilt für mehrdimensionale Organisationsformen der Vorteil, daß eine derartige Zusammenarbeit zwischen unterschiedlich strukturierten Subsystemen eher gegeben ist. Insofern ist die Durchsetzungsproblematik von Innovationen hier besser gelöst. In mehrdimensionalen Organisationsmodellen ist dagegen stärker dafür zu sorgen, daß hochwertige Problemlösungen bei der sicherlich mehr Geduld und Akribie erfordernden Umsetzung in die Praxis von kompetenten organisatorischen Einheiten weiter betreut werden. Deshalb wird die strategische Anpassungsfähigkeit der Matrix-Organisation wegen der geringen technokratischen Koordination und des hohen Konfliktpotentials nicht so günstig beurteilt wie bei der Geschäftsbereichsorganisation. <sup>1)</sup>

Die strukturelle Anpassungsfähigkeit mehrdimensionaler Organisationsstrukturen kann dagegen grundsätzlich als günstig beurteilt werden. <sup>2)</sup> Dabei ist mit zunehmender Mehrdimensionalität und Komplexität ein steigendes Flexibilitätspotential <sup>3)</sup> vorhanden. Es kann sowohl auf einem

---

<sup>1)</sup> Vgl. Fuchs-Wegner/Welge (Organisationskonzeptionen) 169.

<sup>2)</sup> Ebenda. Fuchs-Wegner/Welge führen dies auf die starke Ausprägung personenorientierter Koordinationsmechanismen, eine weitgehende Entscheidungscentralisation, hohe F&E-Synergie sowie Slack in der gesamten Organisation zurück.

<sup>3)</sup> Dabei wird in Anlehnung an Blohm (Organisation) 120 unter Flexibilität die Fähigkeit verstanden, wechselnde Aufgaben zu bewältigen und die Möglichkeit, die Organisation zu verändern. Zur Flexibilität mehrdimensionaler Organisationsstrukturen vgl. Drumm (Matrix Struktur) 345.

zunehmendem Differenzierungsgrad der Organisationsstruktur als auch auf einer zunehmenden personalen Flexibilität beruhen. Gerade letztere ist auch erforderlich, weil mit zunehmendem Umfang bzw. zunehmender Intensität der mehrdimensionalen Strukturierung Konfliktsituationen an Transparenz verlieren und bei zunehmender Dynamik immer später erkannt werden.

Mehrdimensionale Organisationsmodelle verfügen somit über ein größeres Flexibilitätspotential als mehrdimensionale Organisationsformen. Ein zunehmendes Flexibilitätspotential ist jedoch gleichbedeutend mit einem abnehmenden Stabilitätsgrad. Schließlich ist die Fähigkeit zur schnellen strukturellen Anpassung mit der Gefahr verbunden, daß die Grenzen des Systems immer unklarer werden und durch zunehmende Desintegration sein Bestand gefährdet wird. Mehrdimensionale Organisationsformen verfügen dagegen über ein größeres Stabilitätspotential: die Organisationsentwicklung verläuft in einer größeren Kontinuität. Im Extremfall gefährdet eine stabile Organisation allerdings ebenfalls den Systembestand: eine Anpassung zwischen Umwelt und Unternehmung findet nicht mehr statt.

Deshalb sind Konflikthandhabungsmechanismen erforderlich, welche bei einer hohen strukturellen Flexibilität eine hohe Konfliktransparenz schaffen und eine Konflikintensität gewährleisten, welche die integrativen <sup>1)</sup> Wirkungen des Konfliktes fördert und somit den Systembestand nicht gefährden. Zuvor soll jedoch in einer speziellen Konfliktanalyse der Kompetenz- und der Entscheidungskonflikt beschrieben und beurteilt werden. Eine Übersicht über die systembezogene Beurteilung der allgemeinen Konfliktsituation findet sich in Abb. 24.

---

<sup>1)</sup> Vgl. North/Koch/Zinnes (*Integrative Functions*) 355 ff., Coser (*Konflikt*) 158 ff.

	mehrd.Organ.- Formen	mehrd.Organ.- Modelle
Sach-Rationalität	größere Chancen	labiler
Sozio-Emotionalität	geringes Potential	größeres Potential
Innovationsfähigkeit	Vorteile bei der Durch- setzung	Generierung und Inkubation besser
Strukturelle Anpassungsfähigkeit	größeres Stabili- tätspo- tential	größeres Flexibili- tätspotential

Abb. 24: Systembezogene Beurteilung der  
Konfliktsituation

### III. Analyse des Kompetenzkonfliktes als spezielle Analyse der Konfliktsituation

Der Kompetenzkonflikt ist wegen der Gleichberechtigung zwischen den Konfliktparteien für die Beurteilung des institutionalisierten Konflikts von entscheidender Bedeutung. Nicht zuletzt im Hinblick auf die Konflikthandhabung stellt er einen Verteilungs- bzw. Sanktionsmechanismus dar.<sup>1)</sup> Kompetenzen sind eine spezielle Machtgrundlage und deshalb stets im Zusammenhang mit den Quellen organisatorischer Macht und Autorität zu sehen. Somit erscheint es als sinnvoll, zunächst die Bedeutung organisatorischer Macht als allgemeiner Kompetenzgrundlage zu verdeutlichen. Auf diesen Ausführungen basiert die Darstellung von Machtdifferentialen zwischen den Konfliktparteien in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen. Machtdifferenziale bilden wiederum den Ausgangspunkt für die Beurteilung des Kompetenzkonfliktes.

#### a) Macht als allgemeine Kompetenzgrundlage

Kompetenzen sind Rechte und Befugnisse.<sup>2)</sup> Durch ihre Ausprägung in disziplinarischer und in funktionaler Hinsicht<sup>3)</sup> wird festgelegt, welche Verpflichtungen sowohl im internen als auch im externen Wirkungszusammenhang der Unternehmung zu übernehmen sind, welche Dispositionsrechte über Sachen und Werte bestehen und auch über welche Informationen die Konfliktparteien verfügen.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Galtung (Konfliktlösung) 123.

<sup>2)</sup> Vgl. Ulrich (Kompetenz) 852, Bleicher (Kompetenz) i.Dr.

<sup>3)</sup> Vgl. Schemkes (Kompetenzabgrenzung) 434 ff.

Durch Art und Ausmaß von Kompetenzen wird zunächst die formale Autorität der Konfliktparteien verdeutlicht <sup>1)</sup> und damit letztlich die Ausübung von Macht ermöglicht. <sup>2)</sup> Allerdings geht der Zusammenhang zwischen Kompetenz, Autorität und Macht über diese formale Seite hinaus, welche zusätzlich durch Aspekte ergänzt wird, welche die Ranghierarchie <sup>3)</sup> und Herrschaftsbeziehungen <sup>4)</sup> betreffen.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Brings (Organisationssysteme) 20.

<sup>2)</sup> Vgl. Ulrich (Kompetenz) 852.

<sup>3)</sup> Zunächst besteht ein enger wechselseitiger Zusammenhang zwischen Aufgabenverteilung, Kompetenz und Verantwortlichkeit. In einem Mehrliniensystem bedingt die Aufgabenverteilung mit ihrer Kompetenzverteilung eine Auflockerung der Ranghierarchie: Zu diesem Begriff vgl. Bahrdt (Industriebürokratie) 23, Grün (Hierarchie) 677, Kluit (Soziologie) 62 f., Burisch (Betriebssoziologie) 94, Simon (Architektur) 57.

<sup>4)</sup> Eine Auflockerung der Ranghierarchie bedeutet in einem gewissen Umfang die Existenz herrschaftsfreier Beziehungen. Dabei soll mit Max Weber unter Herrschaft die Möglichkeit verstanden werden, "für spezifische (oder: für alle) Befehle bei einer angebbaren Gruppe von Menschen Gehorsam zu finden": Weber (Wirtschaft) 122. Vgl. auch Dahrendorf (Konflikt) 32 f., Fijalkowski (Herrschaft) 755, Gouldner (Bürokratie) 432, Luhmann (Zweck) 36-38, Sievers (Herrschaft) 341.

Insbesondere in der Beziehung zwischen den Konfliktparteien konkretisieren sich die in Abhängigkeit von ihrer Autorität <sup>1)</sup> aktivierten Machtbasen im Prozeß der Führung. Gerade bei Verwendung partizipativer, kooperativer Führungsformen <sup>2)</sup> werden die Einwirkungsmöglichkeiten formaler Autorität zugunsten der funktionalen <sup>3)</sup> und der persönlichen <sup>4)</sup> Autorität der Personen verringert. Deshalb ist es notwendig, die Grundlagen sozialer Macht zu untersuchen, welche sich in diesen Autoritätsformen niederschlagen.

Macht wurde von Max Weber in einem weiteren Sinne als Herrschaft und formale Autorität verstanden. Sie ist die "Chance innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, und zwar gleichviel, worauf diese Chance beruht". Macht dürfte dabei insbesondere auf die einer Person zur

---

<sup>1)</sup> *Autorität ist dabei nach Landwehrmann (Autorität) 8 gleichbedeutend mit der "Möglichkeit eines Wesens aufgrund allgemeiner oder spezifischer Überlegenheit das Handeln eines Anderen vollständig oder teilweise zu beeinflussen".*

<sup>2)</sup> *Vgl. die Zusammenstellung der Elemente des kooperativen Führungsstils bei Bleicher (Perspektiven) 50 f. sowie die grundlegende Darstellung der Führungsproblematik bei Bleicher/Meyer (Führung) passim.*

<sup>3)</sup> *Basis der funktionalen Autorität ist das Wissen, das einer Person zur Verfügung steht. Vgl. Hartmann (Autorität) 8.*

<sup>4)</sup> *Vgl. zur Unterscheidung zwischen formaler, persönlicher und akzeptierter Autorität Ulrich (Autorität) 73-87. Nach Ansicht von Landwehrmann (Autorität) 270 läßt sich die personale Autorität wiederum in eine fachliche und koordinative Autorität untergliedern.*



Verfügung stehenden Belohnungs- und Bestrafungsmöglichkeiten, d.h. ihre Sanktionsmacht, auf die Identifikation mit der Aufgabe und die mit einer Position oder bestimmten Persönlichkeitseigenschaften verbundenen Informationsvorteile, d.h. ihre Informationsmacht, zurückzuführen sein. <sup>1)</sup>

Damit sind die Einflußphänomene beschrieben, welche im Zusammenhang mit der Kompetenzverteilung zwischen den Konfliktparteien zu erwähnen sind (vgl. Abb. 25).

---

1) *French/Raven unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen reward, coercive, referent und expert power: (Power) 612-621. Klis (Macht) 8 f. erwähnt zusätzlich die Macht durch Überzeugung und Manipulation. Diese hängt m.E. wiederum von der Informations- und Sanktionsmacht ab und ist insofern keine eigenständige, originäre Machtgrundlage. Vgl. auch Krüger (Macht) 11 ff.*

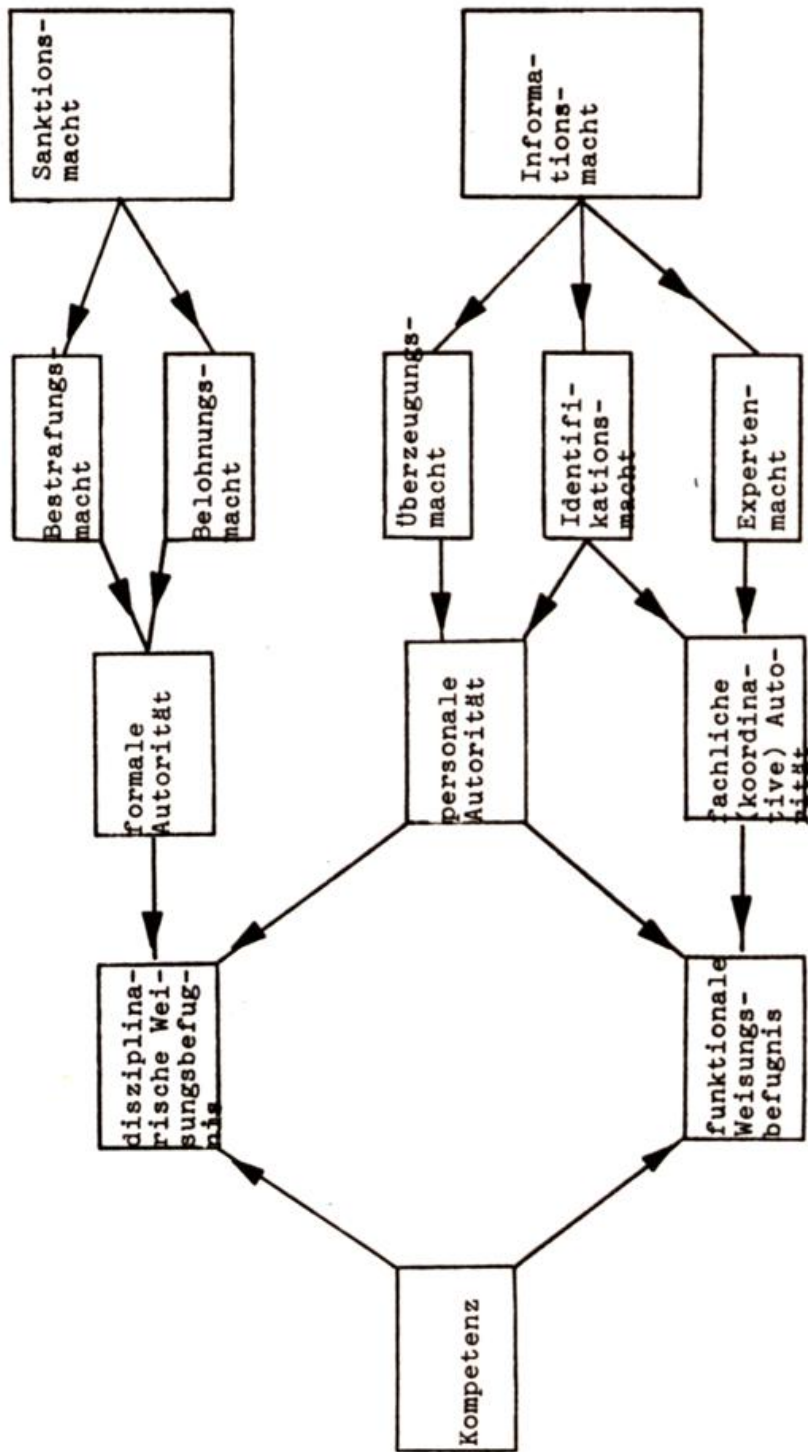


Abb. 25: Grundlagen der Kompetenz

Die disziplinarischen Weisungsbefugnisse sind Bestandteil der formalen Autorität (Herrschaft) durch den Vorgesetzten. Ihre Durchsetzung erfolgt durch die damit verbundene Belohnungs- und Bestrafungsmacht. Die personale Autorität des Vorgesetzten bedient sich in erster Linie seiner Überzeugungsmacht. Von der formalen Autorität ist sie jedoch ebenso nur analytisch zu trennen wie von den Autoritäts- und Machtkonstellationen, welche den funktionalen Weisungsbefugnissen zugrundeliegen.

Die funktionalen Weisungsbefugnisse unterstützen die fachliche und die koordinative Autorität der Mitglieder einer Kooperationseinheit. Wenn eine Person zugleich Leiter und Führer einer Gruppe ist, erstreckt sich die personale Autorität somit sowohl auf disziplinarische als auch auf funktionale Belange. Grundlage der fachlichen und der koordinativen Autorität ist die Expertenmacht der beteiligten Konfliktparteien. Die Identifikation mit der Aufgabe (Identifikationsmacht) ist wiederum eine wichtige Voraussetzung zur Ausübung personaler und fachlicher Autorität.

Eine ungleichgewichtige Kompetenzverteilung ist dann vorhanden, wenn die Konfliktparteien mit den ihnen zur Verfügung stehenden disziplinarischen und funktionalen Weisungsbefugnissen einen insgesamt unterschiedlich großen Einfluß ausüben können. Das Schwergewicht der Betrachtung konzentriert sich dabei im folgenden auf ungleichgewichtig verteilte funktionale Kompetenzen. Disziplinarische Kompetenzen sind zwar relevant für die positive oder negative Sanktionierung der mit bestimmten Aufgaben betrauten Personen. Im Hinblick auf die rangmäßige

Differenzierung von Aufgaben sind sie jedoch von sekundärer Bedeutung. Deshalb überwiegt die Frage nach der Aufteilung von aufgabenspezifischen, d.h. verrichtungs-, objekt- oder regionalspezifischen Befugnissen.

Kompetenzdifferenziale sind gleichbedeutend mit ungleichgewichtigen Autoritätsrelationen und damit nur konsequent zu untersuchen, wenn von Machtdifferentialen zwischen den Konfliktparteien ausgegangen wird. Z.B. sind folgende Machtungleichgewichte möglich:

Funktionale, fachliche Machtungleichgewichte entstehen dann, wenn Unterstellungsfehler vorliegen, welche auf eine unzweckmäßige, z.B. rangmäßige oder horizontale Zuordnung von Aufgaben zurückgehen.

Personale Machtungleichgewichte sind dagegen bei Besetzungsfehlern zu erwarten, wenn eine unzweckmäßige Zuordnung von Aufgaben und Personen vorgenommen wurde.

Um jedoch die Stabilität des Machtgleichgewichts zwischen den Konfliktparteien hinreichend beurteilen zu können, sind in Anlehnung an das in d.A. verwendete Instrumentarium der Konfliktsituation die Machtdifferenziale zwischen den Konfliktparteien einer differenzierten Betrachtung zu unterziehen.

b) Machtdifferentiale zwischen den Konfliktparteien

Für die Untersuchung von Machtdifferentialen in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen wird von einer Unterscheidung zwischen Machtbereich, Machtstärke und Machtausdehnung ausgegangen. <sup>1)</sup>

1. Machtbereich

In Anlehnung an Harsanyi <sup>2)</sup> versteht Krüger unter dem Machtbereich "diejenigen Teile des Handlungsfeldes von B ... , auf die sich die Macht erstreckt". <sup>3)</sup> Dieser sachbezogene Machtumfang kann sich auf einzelne oder auf mehrere Personen beziehen. Insofern ist zwischen singulären und pluralen Machtbereichen zu unterscheiden. Der Machtbereich eines Aktors besteht aus einer Mengen- und einer Gewichtskomponente.

Bei der Mengenkomponeute unterscheidet Krüger zwischen begrenzten, ausgedehnten und umfassenden Machtbereichen, je nachdem, auf welche und wieviele Handlungsfelder sich der Einfluß eines Aktors bezieht. <sup>4)</sup>

Die Gewichtskomponente erstreckt sich auf eine vertikale und auf eine horizontale Ebene.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Krüger (Macht) 17 ff., dessen Aussagen grundsätzlich übernommen und für mehrdimensionale Organisationsstrukturen verändert und erweitert werden. Vgl. jedoch ähnliche Überlegungen zu grundlegenden Dimensionen der Macht, welche ebenfalls auf Dahl zurückgehen, bei Naschold (Systemsteuerung) 144, Nieder (Macht) 430.

<sup>2)</sup> Vgl. Harsanyi (Measurement) 226-238.

<sup>3)</sup> Krüger (Macht) 17.

<sup>4)</sup> Krüger (Macht) 17-20, 27-33.

Dieser Zusammenhang kann in differenzierter und erweiterter Form wie folgt auf mehrdimensionale Organisationsstrukturen angewendet werden: Die Mengenkomponente des Machtbereiches wird durch den Handlungsspielraum im Rahmen des Handlungsaspektes angegeben. Wie bereits verdeutlicht, dominieren Regelungshandlungen bei mehrdimensionalen Organisationsformen, Anpassungshandlungen bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen.

Machtbereich/Mengenkomponente		Punkte
Begrenzter Machtbereich	Steuerungsprobleme	1
Ausgedehnter Machtbereich	Regelungsprobleme	2
Umfassender Machtbereich	Anpassungsprobleme	3

Tabelle 1: Machtbereich/Mengenkomponente

Wegen des Einflusses auf Ziel- und Maßnahmenentscheidungen verfügen die Konfliktparteien mehrdimensionaler Organisationsmodelle über einen größeren Machtbereich. Der Einfachheit halber wird von ganzzahligen Ordinalskalen ausgegangen, um den Machtbereich quantitativ erfassen zu können. Dabei soll der durch Regelungsentscheidungen gekennzeichnete Machtbereich mehrdimensionaler Organisationsformen mit 1 Punkt, derjenige mehrdimensionaler Organisationsmodelle mit 2 Punkten quantifiziert werden.

Die vertikale Gewichtskomponente läßt sich durch die Hierarchie- bzw. die Führungsebene des Strukturaspektes beschreiben. <sup>1)</sup>

Hierarchie-Führungsebene	vertikales Bereichsgewicht	Punkte
oberste	hoch	3
mittlere	mittel	2
untere	niedrig	1

Tabelle 2: Machtbereich/Gewichtskomponente

Dabei soll die Anwendung mehrdimensionaler Organisationsmodelle auf oberster Ebene und diejenige mehrdimensionaler Organisationsformen auf mittlerer Ebene angenommen werden. <sup>2)</sup>

Die horizontale Gewichtskomponente ist in der Ausprägung des Aufgabenbildes zu finden. <sup>3)</sup> Dabei kann ebenfalls eine ganzzahlige Quantifizierung vorgenommen werden, die sich im konkreten, u.U. komplexeren Untersuchungsfall sicherlich noch weiter differenzieren läßt (vgl. Tabelle 3).

---

<sup>1)</sup> Vgl. Krüger (Macht) 29.

<sup>2)</sup> Vgl. Kapitel B d.A.

<sup>3)</sup> Sie findet eine Ergänzung durch die Enge oder Breite der Leitungsspanne.

Indikatoren des Aufgabenbildes			Punkte	OF	OM x)
I	Aufgaben- umfang	systembezogen	3	2	3
		bereichsüberschreitend	2		
		bereichsbezogen	1		
II	Aufgaben- diversität	heterogen	3	2	3
		mittel	2		
		homogen	1		
III	Aufgaben- bedeutung	hoher Engpaßcharakter	3	2	3
		mittlerer Engpaßcharakter	2		
		niedriger Engpaßcharakter	1		
IV	Aufgaben- dauer	unbefristet	3	1	3
		mittel	2		
		befristet	1		
V	Zeitliche Orientierung	langfristig	3	2	3
		mittelfristig	2		
		kurzfristig	1		
VI	Wiederho- lungsgrad	niedrig	3	2	3
		mittel	2		
		hoch	1		
VII	Verweil- dauer	kurz	3	2	3
		mittel	2		
		lang	1		
vertikales Machtbereichsgewicht				13	21

x) idealtypische Ausprägung

OF mehrdimensionale Organisationsformen

OM mehrdimensionale Organisationsmodelle

Tabelle 3: Indikatoren des Aufgabenbildes



Der Machtbereich der Konfliktparteien lässt sich nunmehr wie folgt quantifizieren: Der Machtbereich eines Aktors in einem noch nicht näher beschriebenen Handlungsfeld errechnet sich durch die Multiplikation von Machtbereichsmenge mit den vertikalen und horizontalen Machtbereichsgewichten:

$$MBE = MBE_m \cdot MBE_{g_v} \cdot MBE_{g_h}$$

Auf unser Beispiel bezogen würde der Machtbereich für eine mehrdimensionale Organisationsform 52 (2 x 2 x 13) und für ein mehrdimensionales Organisationsmodell 189 (3 x 3 x 21) betragen. Dabei handelt es sich um eine idealtypische Betrachtung, die jedoch bei aller Abstraktion erkennen lässt, welcher Spielraum zwischen beiden Typen mehrdimensionaler Strukturierung besteht. Im Einzelfall liegt der Wert für den Machtbereich zwischen diesen Extremwerten. <sup>1)</sup>

---

<sup>1)</sup> *Und unter der Voraussetzung, daß die Bepunktung realitätskonform ist.*

## 2. Machtstärke

Die Machtstärke soll im folgenden ebenfalls nur ordinal gemessen werden: "A ist stärker als B", weil sich Macht beim gegenwärtigen Stand der Forschung nicht kardinal messen läßt. Meßprobleme beziehen sich aber auch auf den Sachverhalt, daß die Machtstärke eines Aktors, wenn sie nach Machtbasen faktoriell differenziert und bereichs- oder segmentspezifisch gewichtet worden ist, sich nicht durch Amalgamation ermitteln läßt. <sup>1)</sup>

Deshalb soll in Anlehnung an Krüger eine Skalierung der Machtstärke in sechs Stufen vorgenommen werden, welche von der schwach informierenden Einflußnahme bis zum Einfluß durch Alleinentscheidung reicht. <sup>2)</sup> Die Ausprägung des Indikators "Kompetenzpartizipation" äußert sich dabei sachlich in einer bestimmten Aufgabendominanz oder Aufgabeninterdependenz der in der Konfliktsituation befindlichen Konfliktparteien.

Liegt keine Interdependenz vor, kann je nach der Art der mehrdimensionalen Organisationsstruktur von einer Ver richtungs-, Objekt- oder Regionaldominanz gesprochen werden. <sup>3)</sup> Bei einer gleichgewichtigen zweidimensionalen Organisationsstruktur besteht dagegen eine ausgeprägte Aufgabeninterdependenz zwischen den Konfliktparteien. Dabei läßt sich durch "W"-Fragen anhaltsweise ermitteln, welche Aufgabendimensionen in der jeweiligen mehrdimensiona-

---

<sup>1)</sup> Vgl. Krüger (*Macht*) 33.

<sup>2)</sup> Vgl. Krüger (*Macht*) 33-36.

<sup>3)</sup> Vgl. Schemkes (*Kompetenzabgrenzung*) 438 f.

len Organisationsstruktur besonders dominant oder interdependet sind. <sup>1)</sup>

Im Hinblick auf die Typen mehrdimensionaler Strukturierung bedeuten die Aussagen zur Machtstärke, daß bei mehrdimensionalen Organisationsformen der beratende Einfluß in Verbindung mit dem Einfluß durch Mitentscheidung dominiert, während mehrdimensionale Organisationsmodelle vorwiegend durch gleichberechtigte Mitentscheidungen gekennzeichnet sind: <sup>2)</sup>

---

1) Vgl. Brings (Organisationssysteme) 16, Schemkes (Kompetenzabgrenzung) 439, der diese "W-Fragen" wie folgt differenziert:

Warum?	
Wozu?	Objekt-Dominanz
Woran?	
Was?	
Wie oft?	verrichtungsinterdependent
Wieviel?	
Wer?	
Wann?	verrichtungs-dominant
Wie, Wonach?	
Wie lange?	
Womit?	objekt-interdependent
Welche?	
Wo?, Wodurch?	Sowohl objekt- als auch verrichtungs-dominant.

2) Vgl. Krüger (Macht) 35.

	Punkte	OF	OM
schwacher informierender Einfluß	1		
starker informierender Einfluß	2		
schwacher beratender Einfluß	3	x	
starker beratender Einfluß	4	x	
Einfluß durch Mitentscheidung	5	x	x
Einfluß durch Alleinentscheidung	6		

OF - mehrdimensionale Organisationsformen

OM - mehrdimensionale Organisationsmodelle

Tabelle 4: Machtstärke

### 3. Machtausdehnung

Die Machtausdehnung als dritte Kategorie zur Erfassung des Machtphänomens läßt sich wiederum durch eine Mengen- und durch eine Gewichtskomponente erfassen. <sup>1)</sup> Während die Mengenkomponeute anzeigt "wer wen in welchem Bereich beeinflußt", <sup>2)</sup> läßt sich das Gewicht der Machtausdehnung durch den Rang der Konfliktparteien ausdrücken. Dabei wird der Rang durch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Hierarchieebene ausgedrückt. <sup>3)</sup>

<sup>1)</sup> Vgl. Krüger (Macht) 23 f. und 36-38.

<sup>2)</sup> Krüger (Macht) 36.

<sup>3)</sup> Ähnlich der vertikalen Gewichtung des Machtbereiches könnte wie folgt vorgegangen werden. Beeinflussung der obersten Ebene: 3 Punkte, der mittleren Ebene 2 Punkte, der unteren Ebene 1 Punkt.

Dies bedeutet für die Machtanalyse mehrdimensionaler Organisationsstrukturen, daß zunächst die Konfliktparteien festzustellen sind, welche in einem Handlungsfeld zusammenarbeiten. Anschließend ist zu prüfen, welche Interdependenzen zwischen ihnen bestehen und welchen Rang die beeinflussten Personen innehaben.

Die absolute Macht der Konfliktparteien pro Handlungsfeld wird durch die Multiplikation von Machtbereich, Machtstärke und Machtausdehnung ermittelt. Sie bezieht sich auf ein bestimmtes Handlungsfeld, welches durch den Indikator "Phase des Handlungsprozesses" beschrieben wird. Eine umfassende Machtanalyse mehrdimensionaler Organisationsstrukturen muß deshalb alle Handlungsfelder einschließen, in denen die Konfliktparteien voneinander abhängig sind. Außerdem kann die Nettomacht jeder Konfliktpartei errechnet werden, indem die absolute Macht jeder Konfliktpartei mit der Macht der anderen Kontrahenten auf die betreffende Konfliktpartei verrechnet wird.

c) Wirkung des Kompetenzkonfliktes auf das Machtgleichgewicht zwischen den Konfliktparteien

Die Ausführungen zu Machtbereich, Machtstärke und Machtausdehnung von Akteuren, bezogen auf verschiedene Handlungsfelder in der Unternehmung lassen zunächst grundsätzlich erkennen, daß die formale Position einer Person, wie sie z.B. in Organigrammen verdeutlicht wird, nicht unbedingt ihrem Umfang an Macht und Einfluß entspricht.<sup>1)</sup>

---

<sup>1)</sup> Vgl. Krüger (Machtstruktur) 127, vgl. auch Kröger (Macht) 131 ff.

Insofern ist es notwendig, das jeweilige Aufgabenbild einer Stelle, ihre vertikale Einordnung in die Organisationspyramide sowie den einer Person zur Verfügung stehenden Handlungsspielraum zu untersuchen.

Für mehrdimensionale Organisationsstrukturen bedeuten diese Aussagen, daß ein Machtgleichgewicht zwischen den Konfliktparteien einer Konfliktsituation nicht alleine durch eine gleichberechtigte Kompetenzverteilung hergestellt werden kann. Dabei haben die notwendigerweise vereinfachenden Überlegungen zu Machtbereich, Machtstärke und Machtausdehnung und die damit verbundene simplifizierende Quantifizierung eine unmittelbare heuristische Bedeutung. Da die absolute Macht eines Aktors durch Multiplikation der Werte von Machtbereich, Machtstärke und Machtausdehnung ermittelt wird, kann sich ein Machtgleichgewicht auf eine oder mehrere dieser Machtdimensionen beziehen. Dabei gelten die folgenden Ausführungen insbesondere für mehrdimensionale Organisationsmodelle, in denen von einer grundsätzlichen Gleichberechtigung der Dimensionen ausgegangen wird.

Bei angenommener Gleichheit von Machtstärke und Machtausdehnung der Konfliktparteien kann ein unterschiedlicher Machtbereich auf divergierende Handlungsspielräume oder ein ungleichartig ausgeprägtes Aufgabenbild zurückgeführt werden. In einer Verrichtungs-/Objekt-Matrixorganisation auf oberster Unternehmungsebene wäre ein Ungleichgewicht z.B. bereits dann gegeben, wenn die Geschäftsbereiche Aufgaben von grundsätzlich langfristiger

Bedeutung übertragen bekommen haben, <sup>1)</sup> z.B. die langfristige Produktplanung, während die Zentralbereiche bei eher operativen Fragestellungen, z.B. der zeitlichen Abstimmung der Teilbereichspläne, gleichberechtigt sind.

Ebenso kann bei angenommener Übereinstimmung von Machtbereich und Machtausdehnung die Machtstärke differieren. Machtdifferentiale drücken sich unmittelbar in einer einseitig ausgeprägten Kompetenzpartizipation aus, welche auf ein bestimmtes Handlungsfeld bezogen ist. <sup>2)</sup> Dabei erfährt der machttheoretische Zusammenhang dadurch eine gewisse Komplexität, daß die Interaktion der Konfliktparteien sich auf mehrere Handlungsfelder beziehen kann. Z.B. betrifft die Querschnittskoordination zwischen Geschäfts- und Zentralbereich in einem mehrdimensionalen Organisationsmodell u.U. sowohl die Absatzplanung für bestimmte Produktgruppen als auch die Zurechnung der Ergebnisverantwortung für die verkauften Produkte. Dabei kann für jedes Handlungsfeld eine andere Kompetenzpartizipation gelten.

Drittens sind Machtdifferentiale bei unterschiedlicher Machtausdehnung und bei angenommener Konstanz von Machtbereich und Machtstärke denkbar. Dabei ist insbesondere die Gewichtung der Machtstärke problematisch. In Anlehnung an Krüger hängt sie davon ab, welchen Rang die beeinflussten Personen innehaben. <sup>3)</sup>

---

<sup>1)</sup> *Dabei handelt es sich um eine unterschiedliche Ausprägung des Indikators "zeitliche Orientierung" des Aufgabenbildes bei angenommener Gleichheit aller übrigen Indikatoren.*

<sup>2)</sup> *Die Handlungsfelder lassen sich dabei durch den Indikator "Phase des Handlungsprozesses" konkretisieren.*

<sup>3)</sup> *Vgl. S. 213 d.A.*

Insofern besitzen die Personen im Schnittpunkt eines mehrdimensionalen Organisationsmodelles in der Regel eine höhere Machtstärke als die entsprechenden Personen einer mehrdimensionalen Organisationsform, weil die vorgesetzten gleichberechtigten Instanzen der einzelnen Dimensionen einen höheren Rang einnehmen. Diese Aussagen gelten jedoch nur dann, wenn es im Verhalten der betreffenden Personen keine signifikanten Unterschiede gegenüber ranggleichen und ranghöheren Personen gibt. Empirische Untersuchungen zeigen jedoch eher das Gegenteil.<sup>1)</sup> Insofern ist ein Machtungleichgewicht um so eher gefährdet, desto größer die formalen Rangunterschiede zwischen den Konfliktparteien sind.

Werden die für das Machtgleichgewicht relevanten Dimensionen nicht mehr isoliert, sondern im Zusammenhang gesehen, ist es möglich, die Ursachen von Unterstellungs- und Besetzungsfehlern<sup>2)</sup> zu erkennen.

Unterstellungsfehler, welche auf eine unzweckmäßige horizontale oder vertikale Zuordnung von Aufgaben zurückzuführen sind, beeinflussen alle Machtdimensionen zugleich. Werden Aufgaben z.B. in vertikaler Hinsicht unzweckmäßig zugeordnet, bedeutet dies, daß über die Ausprägung des Aufgabenbildes der Machtbereich der Konfliktpartei beeinflusst wird. Gleichzeitig impliziert eine unzweckmäßige Rangzuordnung eine Beeinflussung der Machtstärke der Konfliktparteien und nicht zuletzt erfolgt eine Kompetenzverteilung zwischen falsch zugeordneten Aufgaben und Personen. Insofern wird auch die Machtstärke beeinflusst.

---

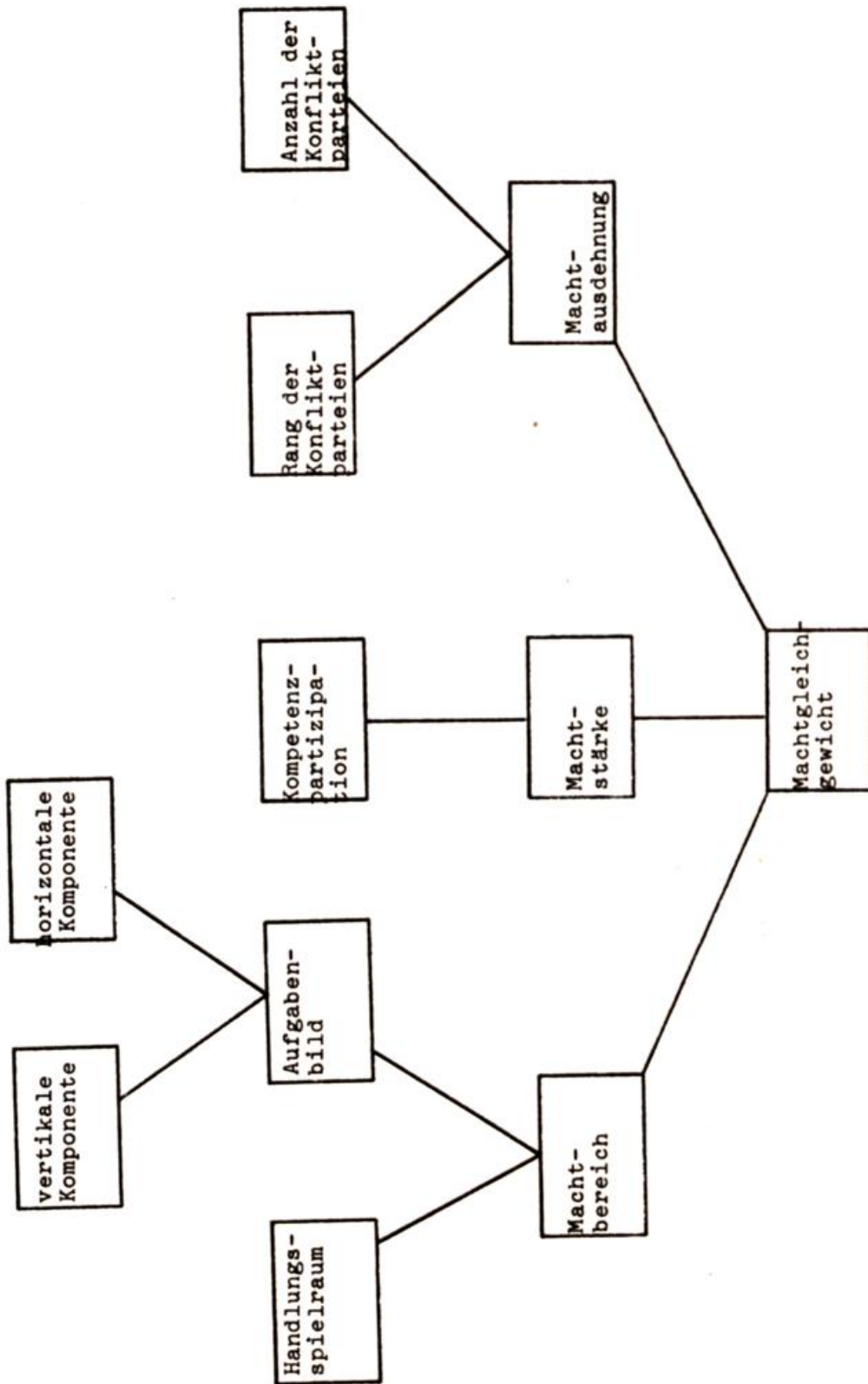
<sup>1)</sup> Vgl. *Schneider (Machtbeziehungen)* 83-99, insbesondere 85.

<sup>2)</sup> Vgl. S. 205 d.A.



Besetzungsfehler entstehen dann, wenn eine unzweckmäßige Zuordnung von Aufgaben- und Personenbild vorliegt. In diesem Fall ist zu erwarten, daß bei einer qualitativen Unterbesetzung der Machtbereich verringert wird. Der umgekehrte Sachverhalt gilt für Persönlichkeiten, welche für die betreffende Position überqualifiziert sind. Gleichzeitig ist zu erwarten, daß die mit der Aufgabe verbundenen Kompetenzen entweder zu wenig oder zu stark in Anspruch genommen werden. Deshalb ist auch die Machtstärke von Besetzungsfehlern betroffen. Nicht zuletzt wird der formale Rang durch informale Erscheinungen, wie z.B. die Diskrepanz zwischen disziplinarischer und fachlicher Autorität beeinflusst. Somit bestehen vielfältige Ursachen, welche das Machtgleichgewicht in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen, insbesondere bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen, beeinflussen können. (Vgl. Abb.26)

Abb. 26: Determinanten des Machtgleichgewichtes



Eine abschließende Beurteilung des Machtgleichgewichts alternativer Typen mehrdimensionaler Strukturierung muß zunächst die erwähnten Möglichkeiten berücksichtigen, welche eine Störung dieses Gleichgewichtes verursachen können. Dabei ist unmittelbar einsichtig, daß das Machtgleichgewicht in mehrdimensionalen Organisationsmodellen relativ labil ist, weil jede der erwähnten Störgrößen hier zutreffen kann. Allerdings ist diese Aussage in zweierlei Hinsicht zu relativieren.

Erstens kann durch eine Machtanalyse in Verbindung mit einer Organisationsanalyse die faktische oder die potentielle Ursache von Machtungleichgewichten festgestellt werden. Dann ist es möglich, durch die Änderung bestimmter Indikatoren eine Korrektur vorzunehmen und somit den Machtbereich, die Machtstärke oder die Machtausdehnung zu beeinflussen. Dabei ist allerdings nicht auszuschließen, daß wegen der großen Komplexität und Dynamik der Umwelt, in der sich mehrdimensionale Organisationsstrukturen befinden, bestimmte Indikatoren der Konfliktsituation so schnell ändern können, daß kein großer Spielraum für antizipative Strategien, insbesondere bei der Organisationsplanung, übrig bleibt. Ein weiterer Grund für eine gewisse Labilität des Machtgleichgewichts ist außerdem in der Ausprägung des Personenbildes zu finden. Je ausgeprägter das Personenbild, desto eher besteht die Gefahr, daß sachrationale Sachverhalte durch sozio-emotionale Erscheinungen überlagert werden.

Zweitens ist es durch eine Machtanalyse möglich, diejenigen Indikatoren der Konfliktsituation zu erkennen, welche das Machtgleichgewicht am meisten gefährden. In

diesem Falle ist es denkbar, daß durch eine bestimmte Ausprägung Ungleichgewichte entstehen, diese Ausprägungen jedoch in Kauf genommen werden, weil die Konfliktsituation insgesamt stabiler ist. Z.B. bietet es sich an, die Kompetenzpartizipation in bestimmten Handlungsfeldern so zu gestalten, daß einer Dimension ein leichtes Übergewicht zukommt, die andere Dimension jedoch ein Veto-Recht erhält.

In mehrdimensionalen Organisationsformen ist die Gleichgewichtsproblematik in einem geringeren Umfang vorhanden. Einerseits ist die Komplexität, bzw. die Dynamik der relevanten Indikatoren des Struktur- und des Handlungsaspektes geringer. Andererseits liegt in der Regel durch eine weniger stark ausgeprägte Kompetenzpartizipation eine andere Verteilung der Machtstärke zwischen den Konfliktparteien vor. Ungleichgewichte werden somit bewußt in Kauf genommen oder als funktionsnotwendig angesehen. Die größere Stabilität des Machtgleichgewichts bei mehrdimensionalen Organisationsformen ist jedoch u.U. mit der Gefahr verbunden, daß die Qualität von Entscheidungen durch die institutionell abgesicherte Nichtbeachtung von Gesichtspunkten der mit einer geringeren Macht versehenen Dimension vermindert wird.

IV. Analyse des Entscheidungskonfliktes als spezielle Analyse der Konfliktsituation

Im Anschluß an die Analyse des Kompetenzkonfliktes sollen typische Entscheidungsmechanismen zwischen den Konfliktparteien in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen untersucht werden. <sup>1)</sup> Dabei handelt es sich um eine Ergänzung machttheoretischer Überlegungen in prozessualer Hinsicht.

a) Hemmende und fördernde Aktivitäten im Handlungsprozeß

Der Entscheidungskonflikt bezieht sich auf koordinative Gestaltungsprobleme, deren Merkmale durch die Indikatoren des Handlungsaspektes beschreiben werden können. <sup>2)</sup> Im Hinblick auf eine bestimmte Problemstellung in einem mehrdimensionalen Organisationsmodell ist z.B. davon auszugehen, daß ein Geschäftsbereich und ein Zentralbereich ein Problem aus dem Bereich der langfristigen Unternehmungsplanung, etwa eine Investitionsentscheidung zu lösen haben. Wegen einer relativ globalen Zielvorgabe liegt eine Anpassungshandlung vor. Die Problemstellung ist novativ und bedarf komplexer Heuristiken und Algorithmen zur Problem-

---

<sup>1)</sup> *Entscheidungsmechanismen sind untrennbar verbunden mit den Verteilungs- und Sanktionsmechanismen des Kompetenzkonfliktes und bilden eine weitere Voraussetzung für die Beschreibung von Mechanismen der Konflikthandhabung. Vgl. Galtung (Konfliktlösung) 123 und S.199 d.A.*

<sup>2)</sup> *Die Indikatoren des Strukturaspektes kennzeichnen den Kontext der koordinativen Gestaltungsproblematik und beeinflussen insbesondere das Machtgleichgewicht zwischen den Konfliktparteien. Vgl. S.61ff. d.A.*

lösung. Bislang kann nach der Analyse des Kompetenzkonfliktes als bekannt vorausgesetzt werden, über welchen Machtbereich, Machtstärke und Machtausdehnung die Konfliktparteien verfügen.

Um so ausgeprägter die Mehrdimensionalität der Organisationsstruktur, desto stärker ist die Notwendigkeit, daß die Handlungsphasen für das betreffende Handlungsfeld von den Konfliktparteien gemeinsam bearbeitet werden. Die Simultaneität der Handlungen ist wiederum um so ausgeprägter, desto stärker beide Konfliktparteien voneinander abhängig sind und darauf angewiesen sind, gemeinsam das koordinative Gestaltungsproblem zu lösen. <sup>1)</sup>

Damit ähnelt der Handlungsprozeß einer Verhandlungssituation, in der beide Konfliktparteien versuchen, mit geeigneten Mitteln ihre Interessen zu wahren und ihre Ziele durchzusetzen. <sup>2)</sup> Diese Machtmittel beruhen grundsätzlich auf der Sanktions- und der Informationsmacht der Konfliktparteien. <sup>3)</sup> Sie sind von der Bedürfnis- und Interessenstruktur der Einfluß ausübenden und der dem Einfluß

---

<sup>1)</sup> Vgl. Walton/McKersie (*Behavioral dilemmas*) 370 f.

<sup>2)</sup> Vgl. Sawyer/Guetschow (*Negotiation*) 146-161, insb. 152 ff.

<sup>3)</sup> Crott/Kutschker/Lamm (*Verhandlungen I*) 84-88 beschreiben in diesem Zusammenhang die Wirkung von Sanktionen, den Einfluß von Informationsstand und Kommunikationsbeschränkungen und dabei die Einschätzung des gegnerischen Verhandlungsverhaltens. Hinzu kommt die fachliche Qualifikation, die Motivations- und Überzeugungsfähigkeit und die persönliche Integrität der Konfliktparteien. Vgl. Dullien (*Flexible Organisation*) 169 ff.

begegnenden Konfliktpartei abhängig. <sup>1)</sup> Die Konfliktparteien bilden dabei eine Koalition, in der sie sich mit unterschiedlicher Intensität als Kraft und Gegenkraft <sup>2)</sup> gegenüberstehen und somit eine Polarität <sup>3)</sup> verkörpern. Die in diesem Zusammenhang erfolgenden Aktivitäten der Konfliktparteien beeinflussen das Entscheidungsgleichgewicht.

#### b) Aktivitäten der Konfliktparteien

Die Aktivitäten der Konfliktparteien sind grundsätzlich von Bedeutung für die Erhaltung einer gleichgewichtigen Konfliktsituation im Zeitablauf (Entscheidungsgleichgewicht). "Nun ist aus der Mechanik bekannt, daß die Änderung eines Gleichgewichtszustandes nur mit Hilfe von Energie erreicht werden kann. Um so mehr Energie ist nötig, wenn zusätzliche Kräfte (Opponenten) in den Prozeß eingreifen, um den alten Zustand zu erhalten bzw. einen anderen, entgegengesetzten Änderungsprozeß herbeizuführen streben". <sup>3)</sup> Welche fördernden und hemmenden Aktivitäten sich im Verlauf des Handlungsprozesses gegenüberstehen, ist Gegenstand des folgenden Abschnittes. <sup>4) 5)</sup>

---

<sup>1)</sup> Vgl. *Nieder (Macht)* 434 - 437, insb. 436.

<sup>2)</sup> Vgl. *Witte (Kraft und Gegenkraft)* 319, vgl. auch *Sandig (Treiben und Bremsen)* 349-360.

<sup>3)</sup> Vgl. *Hasenack (Kategorien)* 1 ff.

<sup>4)</sup> *Witte (Innovationsentscheidungen)* 7.

<sup>5)</sup> *Mit dem Zusammenhang der interagierenden Kräfte beim Entscheidungsprozeß hat sich insbesondere Witte beschäftigt. Seine Überlegungen zu Innovationsentscheidungen können ohne weiteres übernommen werden, weil sie von grundsätzlicher Art für den Entscheidungs- bzw. Handlungsprozeß sind, einen engen machttheoretischen Bezug aufweisen und nicht zuletzt, weil die Ausprägung des Aufgabenbildes bei mehrdimensionalen Organisationsstrukturen innovativen Aufgaben weitgehend entspricht.*

### 1. Promotoren-Modell

Prozeßfördernde Kräfte werden in Anlehnung an Witte als Promotoren bezeichnet. <sup>1)</sup> Als Machtpromotor bezeichnet er diejenige Person, die "einen Innovationsprozeß durch hierarchisches Potential aktiv und intensiv fördert". <sup>2)</sup> Ein Fachpromotor ist dagegen "diejenige Person, die einen Innovationsprozeß durch objektspezifisches Fachwissen aktiv und intensiv fördert". <sup>3)</sup>

Damit wird deutlich, daß sich die prozeßfördernden Kräfte grundsätzlich auf die Sanktions- und die Informationsmacht einer Konfliktpartei zurückführen lassen, wobei im ersten Falle ihre formale Autorität, im letzten Falle ihre fachliche und persönliche Autorität dominiert. <sup>4)</sup> Hinsichtlich der Innovationsfähigkeit der Promotoren kommt Witte zu dem Ergebnis, "daß der Gespannstruktur, d.h. dem Zusammenwirken von Machtpromotor und Fachpromotor hohe Bedeutung zukommt. Gegenüber dieser kombinierten Macht- und Fachförderung tritt die einseitige Machtförderung und die einseitige Fachförderung in der Anzahl der auftretenden empirischen Fälle zurück". <sup>5)</sup> Der gleiche Sachverhalt gilt auch für die intrapersonale Kombination von Fach- und Machtpromotor. <sup>6)</sup>

---

<sup>1)</sup> Vgl. Witte (Innovationsentscheidungen) 15 ff.

<sup>2)</sup> Vgl. Witte (Innovationsentscheidungen) 17, (Kraft und Gegenkraft) 322.

<sup>3)</sup> Vgl. Witte (Innovationsentscheidungen) 18, (Kraft und Gegenkraft) 322.

<sup>4)</sup> Vgl. S. 203 d.A.

<sup>5)</sup> Witte (Kraft und Gegenkraft) 322, vgl. auch Witte (Innovationsentscheidungen) 35.

<sup>6)</sup> Witte (Innovationsentscheidungen) 43-45.



Für mehrdimensionale Organisationsstrukturen können Wittes Untersuchungsergebnisse in modifizierter Form übernommen werden. Bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen verfügen die Konfliktparteien über ein ähnliches Machtpotential, wobei das Machtgleichgewicht einen relativ labilen Charakter aufweist.<sup>1)</sup> Die formale Autorität der Konfliktparteien ist relativ unbedeutend, weil von einer gleichgewichtigen Kompetenzpartizipation ausgegangen werden kann. Deshalb kommt der Leistungsfähigkeit und dem Leistungswillen der Konfliktparteien besondere Bedeutung zu.

Auf mehrdimensionale Organisationsformen sind die Forschungsergebnisse von E. Witte einfacher zu übertragen. Gerade, weil die disziplinarische, formale Autorität der Linieninstanzen stärker ausgeprägt ist, ist es notwendig, daß zwischen segmentierenden und traversierenden Organisationseinheiten eine Koalition in der Form der Gespann-Struktur zwischen Fach- und Machtpromotor geschlossen wird.

## 2. Opponenten-Modell

Wittes Aussagen über die besondere Effizienz des Promotorengespans lassen sich analog auf das Opponentengespann übertragen. Somit sind Fach- und Machtopponenten zu untersuchen, welche zusammen versuchen, "problemlösende Aktivitätsbeiträge zu kritisieren, Informationslücken aufzudecken oder Teilentschlüsse zu verzögern".<sup>2)</sup> Mit ihrer Existenz sind Willens- und Fähigkeitsbarrieren verbunden,

---

<sup>1)</sup> Vgl. S. 220 d.A.

<sup>2)</sup> Witte (Kraft und Gegenkraft) 325.

die auf den Handlungsprozeß einen verzögernden, retardierenden <sup>1)</sup> Einfluß ausüben. Die Verzögerung schließt auch die Verhinderung von Handlungen ein und kann sowohl offen oder versteckt erfolgen.

In mehrdimensionalen Organisationsstrukturen dürften bremsende Aktivitäten von denjenigen Konfliktparteien ausgehen, welche eine Veränderung des status quo befürchten, weil z.B. Kompetenzen über andere Ressourcen umverteilt werden sollen. Von denjenigen organisatorischen Einheiten, welche für die Realisation von Entscheidungen zuständig sind, bzw. denjenigen Konfliktparteien, bei denen der Organisations- und Formalisierungsgrad der Aufgaben ausgeprägter ist, ist anzunehmen, daß sie Veränderungen skeptischer gegenüber stehen und relativ konservative Verhaltensweisen aufweisen.

Dabei sind die opponierenden Konfliktparteien in mehrdimensionalen Organisationsmodellen wesentlich schwieriger zu bestimmen als in mehrdimensionalen Organisationsformen, wo sie primär bei den Linieninstanzen zu finden sein dürften. In mehrdimensionalen Organisationsmodellen ist jedoch eine differenzierte, situative Relativierung erforderlich.

### 3. Promotoren-/Opponenten-Modell

Durch das Zusammenwirken vom Promotoren- und Opponentengespann ist zu erwarten, daß produktive Kräfte freigesetzt werden, welche sowohl eine innovative als auch zugleich eine durchdachte, ausgewogene Problemlösung versprechen.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Krüger (Macht) 122.

Parallelen zu Konfliktsituationen in mehrdimensionalen Organisationen sind unverkennbar. Auch hier soll ja durch das Zusammenwirken der Konfliktparteien eine besonders kongeniale Problemlösung erfolgen. "Dieser positive Effekt tritt insbesondere dann ein, wenn zwischen dem Promotoren- und dem Opponentengespann ein prinzipielles Kräftegleichgewicht besteht. Denn nur in diesem Fall kann davon ausgegangen werden, daß die Opponenten nicht vorschnell unterliegen, sei es durch die hierarchische Kraft des Machtpromotors oder die überzeugenden Argumente des Fachpromotors". <sup>1)</sup>

Für mehrdimensionale Strukturen bedeutet dies, daß in den Konfliktsituationen gegensätzliche Gespannstrukturen vorhanden sind. Konfliktsituationen, in denen beide Konfliktparteien jeweils intrapersonal eine Gespannstruktur verkörpern, wären dann weniger effizient. Oder genügt es nicht, wenn die Kompetenzdifferenziale relativ gering sind, daß sich die Rolle des Promotoren und des Opponenten auf jeweils eine der Konfliktparteien verteilt? Diese Fragestellung ist für die Konflikthandhabung von außerordentlich großer Bedeutung. Deshalb soll zunächst bei unterschiedlichen Typen mehrdimensionaler Organisationsstrukturen untersucht werden, wie die Stabilität des Entscheidungsgleichgewichtes zu beurteilen ist.

---

<sup>1)</sup> *Witte (Kraft und Gegenkraft) 325.*

c) Wirkung des Entscheidungskonfliktes auf das Entscheidungsgleichgewicht zwischen den Konfliktparteien

Bei mehrdimensionalen Organisationsformen ist ein Entscheidungsgleichgewicht ebenso wie ein Machtgleichgewicht relativ unwahrscheinlich. Dies ist darauf zurückzuführen, daß den Linieninstanzen ein relativ hoher Einfluß eingeräumt wird. Den Linieninstanzen obliegt insbesondere die retardierende Funktion des Macht-Opponenten, wobei die Gefahr besteht, daß bei mangelndem Qualifikationsniveau der Linien-Manager die Funktion des Fach-Opponenten nur ungenügend ausgefüllt wird. Als Fachpromotor ist im Falle des Objekt-Managements z.B. der Produkt-Manager anzusehen, der zunächst die fachlichen Belange seines Aufgabenbereiches wahrnimmt und in sachlicher Hinsicht verfolgt. Die Funktion des Machtpromotors obliegt wiederum den Linieninstanzen. Dabei sind Spannungen zu erwarten, wenn die Funktion des Machtpromotors und des Macht-Opponenten in Personalunion wahrgenommen wird. Insgesamt besteht somit die Gefahr, daß fachliche Aspekte vernachlässigt, formale, rangbezogene Sachverhalte zu stark betont werden. Deshalb sind mehrdimensionale Organisationsformen, wenn die träversierenden Organisationsformen keine ausreichenden Kompetenzen erhalten, nur bedingt innovationsfähig.

In mehrdimensionalen Organisationsmodellen ist, wie bereits erwähnt, die feste Zuordnung von Promotoren- und Opponentenfunktionen kaum möglich. Sie hängt insbesondere davon ab, welche Konfliktpartei an der Veränderung des status quo und welche Konfliktpartei an seiner Beibehaltung interessiert ist. Insofern wird hier eine Eigenschaft mehrdimensionaler Organisationsmodelle deutlich, welche m.E. durchaus für ihre Flexibilität, aber auch für ihre mangelnde Stabilität spricht.

Allerdings ist der prinzipiell im Rahmen des relativ labilen Machtgleichgewichts mögliche Ausgleich hemmender und fördernder Aktivitäten dann gefährdet, wenn die Promotoren- bzw. die Opponentenstruktur intrapersonal vorhanden ist. In diesen Fällen besteht die Gefahr der Konfliktverschiebung auf die persönliche Ebene. Dies ist vor allem deshalb problematisch, weil entsprechend dem Personenbild mehrdimensionaler Organisationsmodelle relativ stark ausgeprägte persönliche Eigenschaften vorliegen, welche bei hoher Personendiversität die Gefahr von Konflikten wegen unterschiedlicher Werte, Attitüden und Einstellungen in sich bergen. Deshalb bietet es sich an, durch den Einsatz von Stabsstellen oder Kollegien das Entscheidungsgleichgewicht zu stabilisieren. Hierdurch werden Handlungsprozesse gefördert, welche eine flexible Interaktionsstruktur und zugleich positive Einstellungen bei den Konfliktparteien hervorrufen. <sup>1)</sup>

---

<sup>1)</sup> Vgl. Walton/Dutton/Fitch (*Lateral Relationships*) 445.

V. Zusammenfassende Beurteilung der Wirkungen des  
institutionalisierten Konfliktes in mehrdimensionalen  
Organisationsstrukturen

Die Analyse von Konfliktsituationen in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen ergab bei der Untersuchung allgemeiner Ursache-/Wirkungsbeziehungen, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle hinsichtlich der Ausprägung des Aufgabenbildes, des Personenbildes und des Handlungsaspektes über das größere Konfliktpotential verfügen. Für mehrdimensionale Organisationsformen gilt dieser Sachverhalt hinsichtlich der Merkmale der Arbeitsbeziehungen sowie des Professionalisierungsgrades und wegen der Ausprägung der Leistungsspanne.

Dabei ergab die personenbezogene Untersuchung und Beurteilung der Konfliktsituation, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle ein stärkeres Konfliktbewußtsein und eine höhere Konflikttoleranz gewährleisten, daß sie aber auch höhere Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der Konfliktparteien stellen. Andererseits dominieren mehrdimensionale Organisationsformen hinsichtlich der Konfliktbetroffenheit der Konfliktparteien und der geringeren Anforderungen an die personale Leistungsfähigkeit.

Die systembezogene Untersuchung und Beurteilung der Konfliktsituation ergab, daß die Erfüllung sach-rationaler Effizienz bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen auf einem höheren Niveau als bei mehrdimensionalen Organisationsformen zwar möglich, aber mit Risiken verbunden ist. Für die Erfüllung sozio-emotionaler Effizienz verfügt sie jedoch über bessere Möglichkeiten. Hinsichtlich der Innovationsfähigkeit ist sie bei der Ideengenerierung

und Ideeninkubation überlegen, hinsichtlich der strukturellen Anpassungsfähigkeit verfügt sie über ein größeres Flexibilitätspotential.

Mehrdimensionale Organisationsformen haben ein größeres Stabilitätspotential und sind bei der Durchsetzung von Innovationen überlegen. Sie verfügen hinsichtlich der Sozio-Emotionalität über das geringere, hinsichtlich der Sach-Rationalität über das größere Zielerreichungspotential.

Der generalisierende Eindruck von der Flexibilität und Labilität mehrdimensionaler Organisationsmodelle, verbunden mit einem höheren aber unsicheren Leistungsniveau wurde bei der Analyse des Kompetenz- und des Entscheidungskonfliktes deutlich. Ihm steht die Beurteilung mehrdimensionaler Organisationsformen als stabilere, dafür für Anpassungsprobleme weniger geeignete Strukturalternative gegenüber.

Somit gelten für die Handhabung des institutionalisierten Konfliktes in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen zwei Problemkreise: Unter welchen Voraussetzungen kann erstens das höhere Leistungspotential der mehrdimensionalen Organisationsmodelle bei einer hinreichenden Stabilität der Konfliktsituation erreicht werden. Wie kann zweitens die Inflexibilität der mehrdimensionalen Organisationsformen bei einer hinreichenden Stabilität der Konfliktsituation verringert werden.

D. Die Handhabung des institutionalisierten Konfliktes  
in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen

I. Merkmale der Konflikthandhabung

Die Erörterung der Handhabung des institutionalisierten Konfliktes in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen erfolgt aufgrund der Erkenntnisse, welche bei der Beschreibung und Beurteilung von Konfliktsituationen gewonnen wurden. Ihr kommt in diesem Zusammenhang die Funktion zu, die Voraussetzungen für die Anpassung des Organisationssystems an veränderte kontextuale Bedingungen zu gewährleisten, wozu eine möglichst weitgehende Offenlegung von Konflikten notwendig ist.<sup>1)</sup> Andererseits impliziert die mit der Konflikthandhabung verbundene Veränderung des Organisationssystems in bestimmten Fällen die Verhinderung von Konflikten, insbesondere wenn sie als dysfunktional beurteilt worden sind: "Strukturbildung hat die Funktion der Konfliktvermeidung, indem Handlungsorientierungen vermittelt werden, die Möglichkeiten individueller divergierender Handlungsorientierungen reduzieren oder ausschließen sollen".<sup>2)</sup>

Im Rahmen des somit vorhandenen Spielraumes zwischen Konfliktförderung und Konfliktverhinderung,<sup>3)</sup> welcher im Laufe dieses Kapitels im Hinblick auf die Gestaltung originärer

---

1) Vgl. Nemetzade (Konflikt und Krise) 242, der bei gesellschaftlicher Betrachtung anstelle einer Konsensustheorie für eine Konflikttheorie des sozialen Wandels plädiert.

2) Oechsler (Struktureller Ansatz) 19.

3) Die Kennzeichnung eines Spielraumes der Konflikthandhabung bedeutet, daß es hierzu keine eindeutigen Regeln bzw. Gesetzmäßigkeiten gibt. Vgl. Tannenbaum/Schmidt (Management of Differences) 108: "There is no one "right" way to deal with differences"; oder Luhmann (Funktionen und Folgen) 240: "denn eine eindeutige, vollständige, transitive Rangordnung aller Werte ist auch in formalen Organisationen nicht erreichbar. Die Formalisierung von Erwartungen bedeutet lediglich, daß eine Grenze institutionalisiert und deutlich sichtbar gemacht wird, bis zu der hin Konflikte toleriert werden, jenseits der sie ausgeschlossen sind".



und derivativer Konfliktursachen zu beschreiben ist, sollen zunächst die als wesentlich erachteten sachlichen und zeitlichen Merkmale der Konflikthandhabung beschrieben werden. Diese sind stets einzusetzen, um Dysfunktionen zu vermeiden und somit eine Funktionalisierung <sup>1)</sup> des institutionalisierten Konfliktes zu erzielen.

a) Sachliche Merkmale

Die Institutionalisierung von Konflikten bedeutet, daß auch der zeitliche Ablauf der Konflikthandhabung und ihre Einordnung in den Konfliktprozeß einer gewissen Formalisierung zugänglich ist. Sie spiegelt sich letztlich in dem Versuch wider, ein Paradigma der Konfliktlösung aufzustellen.

Folgt man den Überlegungen von Galtung, <sup>2)</sup> so ist zunächst im Rahmen eines Verteilungsmechanismus die Allokation materieller und immaterieller Ressourcen vorzunehmen. Ein Entscheidungsmechanismus ist erforderlich, um zu bestimmen, welche Konfliktpartei in einer konkreten Konfliktsituation positiv oder negativ zu sanktionieren <sup>3)</sup> ist und schließlich ist mit Hilfe eines Beendigungsmechanismus die Konflikthandhabung abzuschließen. <sup>4)</sup>

---

<sup>1)</sup> *Kriterien zur Beurteilung der Funktionalität bzw. Dysfunktionalität von Konfliktwirkungen bilden die Indikatoren der Wirkungskomponente der Konfliktsituation. Vgl. insb. S. 185 ff. von Kapitel C d.A.*

<sup>2)</sup> *Vgl. Galtung (Konfliktlösung) 113-177, insb. 124 ff.*

<sup>3)</sup> *Vgl. ebenda, bzw. Gamson (Discontent) 360 f.*

<sup>4)</sup> *Vgl. Galtung (Konfliktlösung) 123, Boulding (Conflict) 133 ff.*

In diesem Zusammenhang kommt für die Problemstellung d.A. den beiden erstgenannten Mechanismen besondere Bedeutung zu. Ihre Untersuchung läßt sich in der Fragestellung zusammenfassen, wie durch eine Veränderung integrativer oder koordinativer Strukturen eine Beeinflussung der Handlungsmöglichkeiten der Konfliktparteien erfolgen kann.

Der den Verteilungs- und den Entscheidungsmechanismus umfassende Konflikthandhabungsmechanismus hat an den Variablen anzusetzen, welche als originäre und derivative Konfliktursachen in Frage kommen. Dabei ist zu beachten, daß relevante Ursache-Wirkungs-Beziehungen erfaßt worden sind.<sup>1)</sup> Weiterhin besteht die Problematik,<sup>2)</sup> ob die im Rahmen der Konflikthandhabung zur Verfügung stehenden Möglichkeiten systemkonform und in abgestufter, dosierter Form einsetzbar sind. In diesem Zusammenhang ist davon auszugehen, daß durch die Formalisierung der Konflikthandhabung verhindert werden soll, daß Konfliktverhalten destruktiv und gefährlich wird. "Die Kosten eines Konfliktes unter einem bestimmten erträglichen Maximum zu halten, ist daher eine Lebensnotwendigkeit für ein soziales System".<sup>3)</sup>

Die bisherigen Aussagen bedeuten, daß die Handhabung des institutionalisierten Konfliktes in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen formal festzulegen und insofern als legal zu bezeichnen ist.<sup>4)</sup> Außerdem erfolgt diese

---

1) Vgl. Kapitel C d.A.

2) Vgl. Naase (Konflikte) 189 ff.

3) Galtung (Konfliktlösung) 116 f.

4) Zur Unterscheidung zwischen formaler und informaler, legaler und nicht-legaler Konflikthandhabung vgl. Luhmann (Funktionen) 243, bzw. 249. Vgl. auch Deutsch (Resolution of Conflict) 377 ff.

durch "zielorientiertes Konflikthandeln in der Unternehmung" <sup>1)</sup> und kann deshalb als rational bezeichnet werden.

Diese Merkmale werden, wie die Ausführungen in den übrigen Kapiteln d.A. bereits erkennen ließen, insbesondere auf die sach-rationale Ebene des Konfliktgeschehens bezogen. <sup>2)</sup> Jedoch ist die Beachtung sozio-emotionaler Zusammenhänge insbesondere bei der Betrachtung koordinativer Ansatzpunkte der Konflikthandhabung unabdingbar. Deshalb sollen weiter unten auch Fragen der Ausprägung und der Gestaltung von Führungsformen und Führungsmodellen in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen untersucht werden. <sup>3)</sup> Somit ist festzustellen, daß in d.A. neben primär sach-rationalen auch sozio-emotionale Aspekte der Konflikthandhabung, sowohl in integrativer als auch in koordinativer Hinsicht zu diskutieren sind. Damit wird auch der sachliche Umfang der Konflikthandhabung deutlich. Im ersten Fall wird von veränderbaren integrativen, organisatorischen Strukturen, im zweiten Fall wird von vorgegebenen Organisationsstrukturen ausgegangen. <sup>4)</sup>

---

<sup>1)</sup> Krüger (Konflikthandhabung) 114.

<sup>2)</sup> Krüger (Konflikthandhabung) 130 ff, 152 ff., 167 ff. unterscheidet außerdem zwischen der sozio-emotionalen und der wertmäßig-kulturellen Ebene.

<sup>3)</sup> Vgl. S.295 d.A.

<sup>4)</sup> Dabei überwiegt in der Konfliktliteratur die Diskussion koordinativer Handhabungstechniken. Vgl. Thiele (Konflikte) 88, Kupsch/Marr (Personalwirtschaft) 555, Blake/Mouton (Conflict) passim. Ausnahmen hierzu finden sich z.B. bei Krüger (Konflikthandhabung) 130 ff., Rüttinger (Konflikt) 164 ff.

Grundsätzlich wird unterstellt, daß Konflikte in Abhängigkeit von ihrem Institutionalisierungsgrad zwar als unumgebar, ein Interessenausgleich jedoch innerhalb der durch das unternehmungspolitische System definierten Grenzen möglich ist. <sup>1)</sup> Insofern konzentriert sich die Konflikt-handhabung auf konstruktive Aktivitäten, welche der Problemlösung dienen und durch Überzeugungsversuche und Verhandlungsprozesse <sup>2)</sup> gekennzeichnet sind.

Als Ergebnis der Konflikt-handhabung sind somit in erster Linie Kompromisse <sup>3)</sup> bzw. solche Lösungen zu erwarten, welche die gleiche oder ähnliche Stellung der Konfliktparteien berücksichtigen.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Blake/Mouton (*Conflict*) 76 ff., Thiele (*Konflikte*) 88, March/Simon (*Organisation*) 123, Krüger (*Konflikt-handhabung*) 92, Luhmann (*Funktionen*) 202, Sawyer/Guetskow (*Negotiations*) 146 ff.

<sup>2)</sup> March/Simon (*Organizations*) 123 ff. unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen "problem solving", "persuasion", "bargaining" und "politics", wobei sie ein zunehmendes Konfliktpotential und eine zunehmende Gefahr für den Systembestand unterstellen. Diese Betrachtung wird insofern modifiziert, daß innerhalb eines gewissen Zielkonsenses zwischen den Konfliktparteien, der sich z.B. in einem gemeinsamen Interesse an der Bestandserhaltung des Systems ausdrückt, alle von March und Simon genannten Handhabungsformen in Frage kommen können. Auch Boulding (*Conflict*) 148 f. ist der Ansicht, daß sich problem-solving und bargaining keineswegs gegenseitig ausschließen. Vgl. auch Vigier (*Konflikte*) 72, Mayntz (*Konflikte*) 2180 ff.

<sup>3)</sup> Neben Rückzug und Domination nennen Sawyer/Guetskow (*Negotiations*) 358 folgende Möglichkeiten: "the parties can compromise, the parties can to one degree or another integrate freely on a basis of equality". Vgl. auch Bidlingmaier (*Zielkonflikte*) 139 ff.

c) Zeitliche Merkmale

Die zeitliche Problematik der Konflikthandhabung besteht darin, daß die Reaktion auf eine Konfliktursache in der Regel mit einer zeitlichen Verzögerung erfolgt und es insofern für korrigierende Maßnahmen bereits zu spät sein kann. Hinzu kommt die Gefahr verhaltensverstärkender Mechanismen, welche sich in individuell unterschiedlichen oder gruppenspezifischen Reaktionsweisen verdeutlichen. <sup>1)</sup>

Deshalb kommt der präventiven Konflikthandhabung besondere Bedeutung zu. <sup>2)</sup> Dabei sind durch integrative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung die Bedingungen zu schaffen, welche die Entstehung dysfunktionaler Konflikte verhindern. Koordinative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung beziehen sich dagegen auf Konfliktwirkungen, welche insbesondere in den Phasen des gefühlten und des wahrgenommenen Konfliktes auftreten. <sup>3)</sup> Insofern handelt es sich um aktive Formen des Konfliktmanagements. Reaktives Konfliktmanagement, welches sich auf den manifesten Konflikt oder gar erst auf die Konfliktnachwirkungen bezieht, ist dagegen möglichst zu vermeiden. In diesen Fällen besteht m.E. die Gefahr, daß die originären und derivativen Konfliktursachen zunehmend durch persönliche Erscheinungen überlagert und nicht mehr einwandfrei diagnostiziert werden können (vgl. Abb. 27).

---

<sup>1)</sup> Vgl. Oechsler (Konflikt-Management) 18: "Lerntheoretische Ansätze gehen davon aus, daß Konfliktgenese und Reaktionen auf Konflikte aus früheren Situationen erlernt sind und unterstellen die Existenz verhaltensverstärkender Mechanismen".

<sup>2)</sup> Vgl. Röthig (Krisenmanagement) 13-20, der zwischen präventivem, aktivem und reaktivem Krisenmanagement unterscheidet.

<sup>3)</sup> Zur Unterscheidung unterschiedlicher Phasen des Konfliktverlaufes vgl. FN 3, S. 41 d.A.

Phase des Konfliktprozesses	Reagibilität der Konflikt- handhabung	Ansatzpunkte der Konflikt- handhabung
Ausgangslage, Konfliktbedingungen	präventive Konflikt- handhabung	originäre Konfliktursachen integrative Ansatzpunkte
latenter Konflikt		
gefühlter Konflikt	aktive Konflikt- handhabung	derivative Konfliktursachen koordinative Ansatzpunkte
wahrgenommener Konflikt		
offener Konflikt	reaktive Konflikt- handhabung	koordinative Ansatzpunkte

Abb. 27: Konfliktprozeß und Zeitpunkt der Konflikthandhabung<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> in Modifikation und Weiterentwicklung von  
Esser (*Individuelles Konfliktverhalten*) 25 - 38,  
Pondy (*Conflict*) 307,  
Folley (*Conflict Resolution*) 7ff.

Deshalb soll sich die Untersuchung der Handhabung des institutionalisierten Konfliktes in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen auf integrative und koordinative Ansatzpunkte im Rahmen des Präventiven und aktiven Konfliktmanagements beschränken. Koordinative Ansatzpunkte der reaktiven Konflikthandhabung werden dagegen ausgeschlossen.

## II. Integrative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung

Integrative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung knüpfen an den originären Konfliktursachen, d.h. am Struktur- aspekt der Konfliktsituation an.<sup>1)</sup> Dabei handelt es sich grundsätzlich um die Elemente und die Beziehungen des Organisationssystems der Unternehmung.

### a) Elementbezogene Konflikthandhabung

#### 1. Aufgabenbild

##### - Aufgabenumfang

Die integrative Handhabung des institutionalisierten Konfliktes im Hinblick auf den Aufgabenumfang bedeutet, wenn man von einem positiven Zusammenhang von Aufgabenumfang und Konfliktintensität ausgeht, daß eine Konfliktreduzierung dann zu erreichen ist, wenn die Ausprägung dieses Indikators der Konfliktsituation für die einzelnen Konfliktparteien von einer starken Systemorientierung (mehrdimensionalen Organisationsmodelle) bzw. ausgeprägten Bereichsüberschreitung (mehrdimensionale Organisationsform) im Extrem bis zu einer deutlichen Bereichsbegrenzung verändert würde.

Wenn man dieser Argumentation folgt, läßt sich der Aufgabenumfang durch eine stärkere Spezialisierung und damit durch eine Teilung des Aufgabenbereiches innerhalb der einzelnen Konfliktparteien reduzieren. Hierzu ist allerdings eine Vergrößerung des Personalbestandes erforderlich. Außerdem werden umfangreichere Koordinationsmechanismen, sowohl

---

<sup>1)</sup> Vgl. S. 52 in Kapitel A d.A., sowie die Ausführungen zu den Wirkungen der Indikatoren des Strukturaspektes in Kapitel C d.A. auf S. 112 ff. Zusätzlich sind die Ergebnisse der Analyse des Kompetenz- und des Entscheidungskonflikts, soweit sie in integrativer Hinsicht relevant sind, in die Betrachtung mit einzubeziehen.



innerhalb als auch zwischen den Konfliktparteien erforderlich, weil in verstärktem Maße eine Teamorientierung erforderlich ist. <sup>1)</sup> Dabei stehen den mit dieser Lösung verbundenen Nachteilen erhöhter Personalkosten und einem zunehmenden Konfliktpotential im intra- und interpersonalem Bereich die Chancen einer höheren Arbeitsleistung und Entscheidungsqualität gegenüber, welche auf dem Synergie- und dem Kreativitätspotential effizienter Arbeitsgruppen beruhen. <sup>2)</sup>

Die Strategie der Erhöhung des Spezialisierungsgrades beruht auf der grundsätzlichen Unterstellung, daß der im Rahmen einer mehrdimensionalen Organisationsstruktur zu bewältigende bereichsüberschreitende, bzw. systembezogene Charakter der Aufgabenstellung nicht verändert werden kann. Eine isolierte Begrenzung der einzelnen, auf jeweils eine Person bezogenen Aufgabenbereiche (Stellenaufgaben), <sup>3)</sup> in Verbindung mit einer verstärkten Betonung von Strukturmerkmalen, wie sie für ranghierarchische Organisationsstrukturen typisch sind, <sup>4)</sup> wäre m.E. nicht kontextadäquat

---

1) *Zu Gestaltungsmöglichkeiten und -problemen speziell teamorientierter Matrixorganisationen vgl. Schneider (Matrixorganisation) passim.*

2) *Untersuchungen zur Effizienz von Arbeitsgruppen finden sich insbesondere bei Seidel (Führungsform) passim, ferner bei Zepf (Führungsstil). Allerdings ist die Gleichsetzung von Matrixstruktur und Teamstruktur durchaus problematisch. Vgl. Davis/Lawrence (Matrix Organizations) 135 f.*

3) *Zur Auffassung von Stellen als Basissystemen und als den kleinsten Leistungsbereichen organisatorischen Einheiten vgl. Bleicher (Organisation und Führung) 37 f.*

4) *Z.B. die für das Einlinienprinzip geltenden Prinzipien der Einheit der Leitung und der Einheit des Auftragsempfanges vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich (Organisationslehre) 212, Grochla (Unternehmensorganisation) 95.*

und mit der Gefahr verbunden, daß spätestens im Rahmen der koordinativen Gestaltungsproblematik für die Problemlösung wesentliche Parameter unberücksichtigt bleiben.

Unter Beibehaltung der deshalb erwähnten Ausprägung des Aufgabenumfanges ist als alternative oder als flankierende Maßnahme zur Spezialisierungsstrategie in personalwirtschaftlicher Hinsicht eine sorgfältige Abstimmung zwischen den mit diesem Aufgabenmerkmal verbundenen Anforderungen und den erforderlichen personalen Fähigkeiten vorzunehmen. Hierzu ist insbesondere die systematische Ausbildung von Führungskräften zu zählen, welche auf die Befähigung zur Übernahme von Positionen abzielt, welche in institutionalisierte Konflikte einbezogen sind. Hierbei handelt es sich um die Aneignung von Führungstechniken, mit deren Hilfe Konflikte bewußt gemacht und analysiert werden können. <sup>1)</sup> In engem Zusammenhang hierzu ist eine umfassende Personalplanung erforderlich, wobei durch job rotation der Erfahrungshorizont der Führungskräfte zu erweitern und das Problemverständnis für die einzelnen Konfliktparteien zu vertiefen ist. Faßt man diese integrativen Handhabungsmöglichkeiten zusammen, ist anzunehmen, daß das Konfliktpotential bereichsüberschreitender und systembezogener Aufgaben funktionalisiert werden kann.

Im Hinblick auf mehrdimensionale Organisationsformen ist zu erwarten, daß mit Hilfe der erwähnten Strategien verhärtete Stab-Linien-Beziehungen verändert werden können.

---

<sup>1)</sup> Vgl. u.a. Krüger (Konflikte) 29-33, Krüger (Konfliktsteuerung) passim.

Bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen, wo diese Trennung zwischen segmentierenden und traversierenden Organisationsstrukturen weniger ausgeprägt ist, ist anzunehmen, daß der Einsatz dieser Handhabungsmöglichkeiten auf keine wesentlichen Schwierigkeiten stößt und eine ähnliche Wirkung auf den institutionalisierten Konflikt erwartet werden kann.

- Aufgabendiversität

Die Intensität von institutionalisierten Konflikten kann dann durch integrative Handhabungsformen verringert werden, wenn die Aufgabendiversität ebenfalls abnimmt. <sup>1)</sup>

Dabei besteht zu den Ausführungen des letzten Abschnittes insofern eine wichtige Gemeinsamkeit, daß nicht der organisatorische Kontext an die Organisationsstruktur, sondern umgekehrt die Organisationsstruktur an den organisatorischen Kontext anzupassen ist. In Ergänzung zu den bislang erwähnten integrativen Formen der Konflikthandhabung ist bei spezieller Betrachtung der Aufgabendiversität als Konfliktursache dafür zu sorgen, daß konkurrierende Beziehungen zwischen den Konfliktparteien sowie kreative Aufgaben und Aufgaben mit Überwachungscharakter beachtet werden. <sup>2)</sup>

Konkurrenzbeziehungen zwischen den Konfliktparteien sind weitgehend zu versachlichen. Wichtige organisatorische Instrumente bilden in diesem Zusammenhang die Stellenbeschreibung <sup>3)</sup> und das Funktionendiagramm, <sup>4)</sup> mit deren

---

<sup>1)</sup> Vgl. S. 163 d.A.

<sup>2)</sup> Vgl. S. 164 d.A.

<sup>3)</sup> Vgl. zur Stellenbeschreibung z.B. Oehler (Stellenbeschreibung) passim, Wrabetz (Stellenbeschreibung) passim

<sup>4)</sup> Vgl. S. 261 d.A.

Hilfe der Umfang und der Inhalt organisatorisch relevanter Rechte und Pflichten gegenseitig transparent gemacht werden kann.

Diese Transparenzfunktion kann mit Hilfe eines aussagekräftigen Informationssystems unterstützt werden, indem bestimmte Kennzahlen (z.B. Deckungsbeiträge pro Produkt oder Region) als Entscheidungsgrundlage dienen. Insgesamt ist somit zu verhindern, daß die Diversität der Aufgabenstellung personalisiert wird. Deshalb erfüllen die bereits im letzten Abschnitt erwähnten Möglichkeiten des job rotations im Hinblick auf die integrative Handhabung der Aufgaben-diversität, eine ausgesprochene Generalisierungsfunktion, um durch Erweitern des Erfahrungshorizontes das Verständnis für heterogene Aufgaben zu vertiefen.

Außerdem ist dafür zu sorgen, daß Konflikte zwischen kreativen Aufgaben und Aufgaben mit Überwachungscharakter vermieden werden. Insbesondere sind die Voraussetzungen für kreative Problemlösungen zu schaffen, wobei Überwachungsaufgaben in diesem Zusammenhang einzuschränken sind. Auf derartige Überlegungen ist im Rahmen koordinativer Ansatzpunkte der Konflikthandhabung noch intensiver einzugehen. <sup>1)</sup> Abschließend sei jedoch darauf hingewiesen, daß derartige Fragen der Konflikthandhabung insbesondere für mehrdimensionale Organisationsformen gelten, weil dort ein geringeres Kreativitätspotential und ein stärkerer Überwachungscharakter als in mehrdimensionalen Organisationsmodellen vorliegt.

---

<sup>1)</sup> *Hierbei handelt es sich um die koordinative Handhabung der Indikatoren "Novität der Problemstellung" und "Programmierungsgrad" auf den S. 286 und 287 d.A., ferner um Fragen der Führungsform in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen. Vgl. hierzu S. 295 d.A.*

- Engpaßcharakter

Der Engpaßcharakter einer Aufgabe wirkt um so weniger als Konfliktursache, desto stärker ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen den Konfliktparteien berücksichtigt wird. Insofern sind die bereits erwähnten Instrumente von Bedeutung, welche die Transparenz der Organisationsstruktur erhöhen und die Konfliktparteien mit geeigneten Informationen versorgen. <sup>1)</sup> Dies ist vor allem deshalb wichtig, weil die einfachste Handhabungsstrategie, durch eine Ressourcenerhöhung den Engpaßcharakter unmittelbar zu verringern und dadurch das Konfliktpotential zu eliminieren, in der Regel aus Kostengründen ausscheiden dürfte.

Stattdessen ist zu überlegen, ob nicht durch eine Umverteilung von Ressourcen (z.B. Personal, Höhe des Budgets, Kompetenzen) ein zu starker restriktiver Einfluß behoben werden kann. Insofern müßte untersucht werden, inwieweit bei mehrdimensionalen Organisationsformen sequentielle Abhängigkeiten, bzw. bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen reziproke Interdependenzen verändert werden sollten.

Bei sequentieller Abhängigkeit besteht m.E. die Gefahr, daß komplexe Probleme nicht umfassend genug gelöst werden können, weil infolge der damit verbundenen einseitigen Ressourcenverteilung (z.B. eine unterschiedliche personale Ausstattung) bestimmte Alternativen nicht umfassend genug untersucht oder in einem relativ frühen Stadium als nicht relevant erachtet werden. Deshalb ist es notwendig, auch reziproke Abhängigkeiten institutionell zu verankern.

---

<sup>1)</sup> Vgl. S. 244 d.A.

Hierzu ist das Recht der traversierenden, stabsähnlichen organisatorischen Einheiten zu zählen, vor der Entscheidungsfällung eine umfassende Stellungnahme abgeben zu dürfen und insbesondere nach der getroffenen Entscheidung zunächst bei der entsprechenden Linieninstanz als auch bei einer dritten, neutralen Instanz Widerspruch einlegen zu können. <sup>1)</sup> Auch ein Vetorecht ist u.U. zu institutionalisieren.

Umgekehrt kann es notwendig sein, ausgesprochen reziproke Abhängigkeiten dann zu beenden, wenn bis zur Einigung zwischen den Konfliktparteien zu viel Zeit benötigt wird. Dabei ist es denkbar, eine der Konfliktparteien bei lange andauerndem Dissens mit umfangreicheren Kompetenzen zu betrauen. Wegen der damit verbundenen Gefahr der Parteilichkeit der Problemlösung erscheint es jedoch als sinnvoll, ebenfalls wie bei ausgesprochen sequentieller Abhängigkeit eine neutrale Stelle zur Konflikthandhabung heranzuziehen. <sup>2)</sup>

---

1) *Zum Übergang vom Dyaden- zum Triaden-Konzept vgl. Aubert (Types) 27. Zu den Möglichkeiten des Dritt-Parteien-Urteils vgl. Krüger (Konflikthandhabung) 98. Zu Berufungsmöglichkeiten der Linie gegenüber Projektgruppenentscheidungen vgl. Dullien (Flexible Organisation) 100.*

2) *Allerdings wurde bei der Analyse des Einflusses des Indikators "Engpaßcharakter" auf S. 164 d.A. bereits darauf hingewiesen, daß letztlich nur eine empirische Untersuchung zu einer weiteren Erkenntnisgewinnung beitragen kann.*

- Aufgabendauer

Im Zusammenhang mit der Analyse des Indikators "Aufgabendauer" wurde die Dringlichkeit der Aufgabenstellung als wesentliche Konfliktursache ermittelt. Konflikte sind somit auf ein erträgliches Maß zu reduzieren, wenn die Dringlichkeit der Aufgabe verringert wird.

Die Dringlichkeit der Aufgabenstellung läßt sich unmittelbar dadurch vermindern, daß die zeitliche Befristung einer Aufgabe gemildert wird. <sup>1)</sup> Dieser Möglichkeit sind jedoch enge Grenzen gesetzt, wenn die Dynamik der Aufgabenstellung es verbietet. Deshalb ist es erforderlich, nach Mechanismen zu suchen, welche zugleich die gründliche Bearbeitung einer Aufgabe ermöglichen, ohne daß ein übermäßiger Zeitdruck gegeben ist.

Die grundsätzliche Lösung dieses Problems kann nur darin bestehen, daß wesentliche konfliktbeladene Aufgaben rechtzeitig antizipiert werden, d.h. einer systematischen Planung zugeführt werden. <sup>2)</sup> In diesem Falle können relevante Alternativen gesucht, bewertet und ausgewählt werden, um bei akutem Bedarf realisiert zu werden.

Dabei ist diese Problemverlagerung mit zunehmender Anwendung der mehrdimensionalen Organisationsstruktur auf den oberen Hierarchieebenen um so leichter durchführbar. Z.B. betrifft ein beträchtlicher Aufgabenbereich in mehrdimensional-

---

<sup>1)</sup> Vgl. Luhmann (Programmierung) 324 ff.

<sup>2)</sup> Vgl. Naschold (Organisation) 62 ff. Zur Einbettung von Abstimmungsprozessen in Planungssysteme vgl. auch Bleicher (Organisationsformen) 58 ff.

nenen Organisationsmodellen Fragestellungen der Planung. <sup>1)</sup> Beim Einsatz von mehrdimensionalen Organisationsformen auf mittlerer Ebene ist dagegen verstärkt darauf zu achten, daß der Anteil der Planungsaufgaben für alle Konfliktparteien zu Lasten von Realisations- und Implementationsaufgaben erhöht wird.

#### - Zeitliche Orientierung

Betrachtet man die Schlußfolgerungen des vorhergehenden Abschnittes über die Notwendigkeit von Planungsstrategien, um die Dringlichkeit der Aufgabenstellung zu verringern, so ist im Hinblick auf integrative Möglichkeiten der Beeinflussung des Indikators "zeitliche Orientierung" davon auszugehen, daß mit zunehmendem Zeithorizont nicht die Intensität, sondern die Häufigkeit von Konflikten von herausragender Bedeutung ist. <sup>2)</sup>

Diese Konstellation des institutionalisierten Konfliktes ist jedoch im Hinblick auf eine konstruktive Problembewältigung als günstig anzusehen. Da die Konflikttintensität nicht besonders ausgeprägt ist, kann eine ausgeprägte Partizipation zwischen den Konfliktparteien angestrebt werden. Allerdings ist sie auf diejenigen Personen zu beschränken, welche über die für die jeweilige Problemstellung relevanten Informationen verfügen. <sup>3)</sup>

---

<sup>1)</sup> Vgl. Kapitel B, S. 152 d.A.

<sup>2)</sup> Vgl. S. 166 d.A.

<sup>3)</sup> Vgl. Davis/Lawrence (*Matrix-Organizations*) 136: "the concept of teamwork was put in perspective: as often as necessary and as little as possible". Zur Funktion von Partizipation als Kontrollstrategie vgl. Gamson (*Discontent*) 308.



Die Partizipationsstrategie kann insbesondere bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen angewendet werden. Dort bestehen wegen der Dominanz langfristiger Planungsaufgaben und der prinzipiellen Gleichberechtigung zwischen den Konfliktparteien günstige Voraussetzungen für eine weitgehende Beteiligung bei wesentlichen Problemaspekten.

Bei mehrdimensionalen Organisationsformen ist dagegen der Partizipationsgrad der traversierenden Organisationseinheiten zu erhöhen, wobei jedoch vorauszusetzen ist, daß auch die im letzten Abschnitt erwähnte Planungsstrategie angewendet wird. Aufgabendauer und zeitliche Orientierung der Aufgabe sind damit in einem engen Zusammenhang zu sehen.

- Wiederholungsgrad

Die im letzten Abschnitt erfolgten Ausführungen zur Notwendigkeit verstärkter Planung und Partizipation lassen sich im Hinblick auf integrative Handhabungsmöglichkeiten des Wiederholungsgrades der Aufgabe durch die Strategie der Formalisierung ergänzen.

Dabei sollte der Grundsatz gelten, daß alles, was eindeutig regelbar ist, zu formalisieren ist, wobei der verbleibende Ermessensspielraum den koordinativen Gestaltungshandlungen der Konfliktparteien überlassen bleiben kann.

In mehrdimensionalen Organisationsmodellen ist somit eine Formalisierung anzustreben, welche dem niedrigen Wiederholungsgrad der Aufgabenstellung entspricht. Dabei sind

wiederum Stellenbeschreibungen und Funktionendiagramme<sup>1)</sup> zu nennen, welche durch Aufzeichnungen in Organisationshandbüchern zu ergänzen sind. Die Formalisierung aufbauorganisatorischer Zusammenhänge wird jedoch dem Charakter mehrdimensionaler Beziehungen als Modifikation des ranghierarchischen Prinzips nur zum Teil gerecht. Zusätzlich ist in ablauforganisatorischer Hinsicht eine Kennzeichnung der wichtigsten Entscheidungskomplexe und der dabei einzuschaltenden organisatorischen Einheiten vorzunehmen. Trotz dieser Formalisierungsmöglichkeiten verbleibt genügend Raum für Ermessenskonflikte, welche durch koordinative Maßnahmen zu handhaben sind.

Für mehrdimensionale Organisationsformen gilt diese Problematik kaum. Die Aufgabenbilder der Linienstellen sind der Formalisierung relativ gut zugänglich. Für die traversierenden organisatorischen Einheiten gilt dieser Sachverhalt wiederum in geringerem Maße, jedoch ungleich einfacher als bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen, wo der niedrige Formalisierungsgrad für alle Konfliktparteien gleichermaßen gilt. Allerdings sollten bei mehrdimensionalen Organisationsformen von den segmentierenden Organisationseinheiten der Linie keine zu starken Formalisierungsimpulse ausgehen, welche wiederum die Partizipationsmöglichkeiten der traversierenden Organisationseinheiten einengen.

---

<sup>1)</sup> *Zu Möglichkeiten der Kompetenzverteilung bzw. der Handhabung der "Kompetenzpartizipation" vgl. in diesem Kapitel die S. 260 ff.*

- Verweildauer

Das mit der Verweildauer der Aufgabe verbundene Konfliktpotential ist bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen höher als bei mehrdimensionalen Organisationsformen.<sup>1)</sup> Grundsätzlich würde die Intensität und die Häufigkeit von Konflikten verringert, wenn die Verweildauer der Aufgabe erhöht würde. Dies ist angesichts des komplexen und dynamischen Kontextes mehrdimensionaler Organisation jedoch nur bedingt möglich.

Die Verweildauer der Aufgabe ist allerdings dann der integrativen Konflikthandhabung zugänglich, wenn sich mit Hilfe einer langfristigen, umfassenden Organisationsplanung<sup>2)</sup> rechtzeitig die Notwendigkeit zur Änderung von Aufgaben und damit auch der übrigen Elemente sowie der Beziehungen des Organisationssystems in partieller oder totaler Hinsicht erkennen läßt. Dabei ist Organisationsplanung stets in Verbindung mit einem Zyklus zu sehen, welcher außerdem aus den Phasen der Organisationsimplementierung, -realisation und -kontrolle besteht und der in einen wechselseitigen Anpassungsprozeß zwischen Umwelt-, Unternehmungs- und Organisationsentwicklung eingebettet ist.<sup>3)</sup>

Die Notwendigkeit zur Organisationsplanung ist angesichts des Kontextes mehrdimensionaler Organisationsstrukturen somit unerläßlich. Sie ist bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen insgesamt stärker gegeben als bei mehrdimensionalen Organisationsformen: der systembezogene Aufgabenumfang und die Konzentration des Aufgabenbildes auf die

---

1) Vgl. S. 169 d.A.

2) Vgl. Bleicher (*Organisationsplanung*) 2877 f., Hahn (*Organisationsplanung*) 447 - 453.

3) Vgl. Bleicher (*Gestaltung*) i.Dr.

oberen Hierarchieebenen müssen in einem rechtzeitigen Kontrollvorgang regelmäßig überprüft werden. Damit wird auch der Gefahr vorgebeugt, daß mehrdimensionale Organisationsstrukturen nur bei einer expansiven Unternehmungsentwicklung funktionieren, bei einer kontraktiven Unternehmungsentwicklung jedoch als ungenügend und funktionsunfähig beurteilt werden. <sup>1)</sup> Bei einer vorübergehenden, aber starken Veränderung der relevanten Umwelt ist es evtl. sinnvoll, daß "the organization will go back to its pendulum days, alternatively between the centralized management of the crunch period and the decentralized freedoms of more prosperous times". <sup>2)</sup>

## 2. Personenbild

### - Professionalisierungsgrad

Wie die Analyse des Indikators "Professionalisierungsgrad" ergab, sind im Hinblick auf diese Konfliktursache mehrdimensionale Organisationsformen stärker betroffen als mehrdimensionale Organisationsmodelle.<sup>3)</sup>

Dabei ist zu vermeiden, daß zu starke Unterschiede zwischen Professionalisierungs- und Formalisierungsgrad entstehen. Integrative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung müssen sich deshalb entweder auf eine Änderung des Personenbildes oder die verstärkte Anwendung struktureller, d.h. elemente- und beziehungsbezogener Maßnahmen beziehen.

---

<sup>1)</sup> vgl. Davis/Lawrence (*Matrix Organizations*) 136.

<sup>2)</sup> ebenda

<sup>3)</sup> vgl. S. 169 d.A.

Im ersten Fall ist zu erwägen, ob eine Verringerung des Professionalisierungsgrades sinnvoll ist. Die Entscheidung hierzu hängt insbesondere von der vertikalen und horizontalen Priorität der mehrdimensionalen Organisationsstruktur ab. Zusätzlich ist ein dem Professionalisierungsgrad angemessener niedrigerer Formalisierungsgrad zu schaffen. Das verringerte Ausmaß bürokratischer Regelung ist durch verstärkte Partizipationsmöglichkeiten zu ergänzen.

Während bei mehrdimensionalen Organisationsformen beide Handhabungsstrategien in Betracht kommen, ist bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen bei prinzipiell notwendigem hohem Professionalisierungsgrad zu überprüfen, ob der Formalisierungsgrad nicht zu hoch bzw. die Partizipationsmöglichkeiten nicht zu gering sind. Wie die Ausführungen zu den anderen Indikatoren des Strukturaspektes bislang gezeigt haben, sind Möglichkeiten hierzu jedoch grundsätzlich vorhanden.

#### - Personendiversität

Sicherlich wäre die Diversität von Personen dann keine Konfliktursache mehr, wenn sie kaum noch oder im Extremfall überhaupt nicht mehr vorhanden wäre. Andererseits ist eine ausgeprägte Personendiversität eine wichtige Voraussetzung dafür, daß die verschiedenen Aspekte einer Aufgabe beachtet und verarbeitet werden.

Insofern kommt einer gemeinsamen Zielorientierung zwischen den Konfliktparteien große Bedeutung zu. Daraus folgt, daß die Konfliktparteien soweit wie möglich in Zielsetzungs- und die damit verbundenen Willensbildungsprozesse einzu-

beziehen sind. Hierzu sind entsprechende Führungstechniken <sup>1)</sup> erforderlich, welche die Zielvorstellungen der Konfliktparteien zur Kenntnis nehmen und eine Abstimmung zwischen ihnen vornehmen, indem sie zu gemeinsamen Zielen amalgamiert und u.U. bei nicht vorhandener Kompatibilität eine verbindliche Rangfolge zwischen ihnen ermittelt wird. Dieser Zusammenhang ist im Zusammenhang mit der institutionellen Ebene koordinativer Konflikthandhabung noch zu vertiefen. <sup>2)</sup>

Techniken der Zielvereinbarung können bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen von einer prinzipiellen Gleichgewichtigkeit zwischen den Konfliktparteien ausgehen. Bei mehrdimensionalen Organisationsformen ist dies in geringerem Maße möglich. Deshalb kommt ihrem Einsatz in diesem Falle eher eine ausgleichende Funktion zu. Das bedeutet, daß bei einer Zielvereinbarung in mehrdimensionalen Organisationsformen auch die Ziele derjenigen Konfliktpartei ausreichend zu berücksichtigen sind, welche über geringere Kompetenzen verfügt. Insofern wäre zu erwägen, ob dritte, neutrale organisatorische Einheiten in den Vereinbarungsprozeß einbezogen werden können (z.B. die Revisions- oder die Organisationsabteilung, Instanzen auf höherer Unternehmungsebene).

#### - Personenbedeutung

Integrative Ansatzpunkte zur Handhabung personaler Engpaßfaktoren und Abhängigkeiten müssen dahingehend unterschieden werden, ob sie in mehrdimensionalen Organisationsformen oder in mehrdimensionalen Organisationsmodellen Verwendung finden sollen.

---

<sup>1)</sup> Vgl. die Ausführungen zur Handhabung des Handlungsspielraumes der Problemlösung auf S. 290 d.A.

<sup>2)</sup> Vgl. die Überlegungen zu Führungsformen und Führungsmodellen in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen auf S. 295 ff. d.A.

Im ersten Fall ist dafür Sorge zu tragen, daß einseitige Abhängigkeiten zwischen den Personen in segmentierenden und traversierenden organisatorischen Einheiten modifiziert werden. Dabei bestehen ähnliche Überlegungen zur Handhabung des Engpaßcharakters von Aufgaben, <sup>1)</sup> welche hiermit eine gewisse Bestätigung erfahren. Insofern sind Beratungs- und Einspruchsrechte sowie die Einschaltung neutraler Instanzen auch in diesem Zusammenhang von Bedeutung.

Hinsichtlich mehrdimensionaler Organisationsmodelle ist stattdessen darauf zu achten, daß die gegenseitige Abhängigkeit zwischen den Konfliktparteien in ausreichendem Maße bewußt gemacht wird und zur Entscheidungsfällung ausreichende sachliche Grundlagen vorhanden sind.

Insofern bringt die Diskussion der Handhabungsmöglichkeiten dieses Indikators keine neuen Erkenntnisse. Die hierzu notwendigen Instrumente passen sich jedoch nahtlos in die bisherigen Überlegungen ein.

b) Beziehungsbezogene Konflikthandhabung

1. Verteilungsbeziehungen

- Hierarchie- und Führungsebene

Die integrativen Ansatzpunkte zur Handhabung der "Hierarchie- und Führungsebene" sind insbesondere in Verbindung mit den Überlegungen zur integrativen Handhabung der

---

<sup>1)</sup> Vgl. S. 246 d.A.

Indikatoren des Aufgaben- und des Personenbildes <sup>1)</sup> zu sehen.

Dabei sind die bereits erwähnten personalwirtschaftlichen Überlegungen besonders relevant, welche letztlich eine Integration von Organisations- und Personalplanung implizieren. Prinzipiell wird davon ausgegangen, daß eine Funktionalisierung von Konflikten einerseits durch eine Spezialisierungsstrategie, andererseits durch eine Generalisierungsstrategie anzustreben ist. Diese Überlegung ist im Hinblick auf die Untersuchung der Hierarchie- und Führungsebene zu dynamisieren. Dabei ist bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen das Konfliktpotential systembezogener und bereichsüberschreitender Aufgaben auf der oberen Unternehmungsebene, bei mehrdimensionalen Organisationsformen das Konfliktpotential auf den mittleren Unternehmungsebenen zu reduzieren.

Bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen dürften derartige Überlegungen zur Personalplanung insbesondere horizontale Veränderungen, z.B. zwischen Geschäfts- und Zentralbereichen betreffen. Damit bestehen für eine Führungskraft je nach Dimensionalität des Segmentierungsmusters mindestens zwei Karrierewege, welche im zeitlichen Ablauf mehrmals miteinander kombiniert werden können. <sup>2)</sup> Vertikale Bewegungen beziehen sich allenfalls auf den Wechsel von der mittleren zur oberen Unternehmungsebene. Sie sind jedoch grundsätzlich begrenzt, weil mehrdimensionale Organisationsmodelle hierarchieverflachend wirken und weite Leitungsspannen deshalb die Beförderungsaussichten in vertikaler Hinsicht verschlechtern.

---

<sup>1)</sup> Vgl. S. 241 ff. d.A.

<sup>2)</sup> Zu Karrierewegen in verschiedenen Organisationsstrukturen vgl. Granick (Karriereweg) 433-439.



Diese Überlegungen gelten jedoch weniger für mehrdimensionale Organisationsformen. Im Gegenteil bestehen vielfältige Möglichkeiten des Aufgabenwechsels sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Hinsicht. Gerade der Wechsel zwischen segmentierenden und traversierenden organisatorischen Einheiten würde das gegenseitige Verständnis für das jeweilige Aufgabenbild erweitern und somit zu einer Reduzierung des modifizierten Stab-Linien-Konfliktes beitragen. In vertikaler Hinsicht bestehen zusätzlich die auf eine größere Anzahl von Ebenen bezogenen Aufstiegsmöglichkeiten des Ein-Linien-Systems. Eine Integration von Organisations- und Personalplanung würde außerdem die für das Projektmanagement typische Problematik abschwächen, welche sich insbesondere auf die Eingliederung des Projektmanagers nach Ablauf eines Projektes bezieht. Eine derartige Position ist vielmehr geeignet, den Erfahrungshorizont von Führungskräften zu erweitern, welche zu einem späteren Zeitpunkt für einen Einsatz in den Linienbereichen vorgesehen sind.

Abschließend sei darauf hingewiesen, daß auch die Zuordnung von Positionen zu anderen Führungsebenen einen wichtigen integrativen Ansatzpunkt der Konflikthandhabung darstellt. Damit wird das Gleichgewicht zwischen den Konfliktparteien entscheidend beeinflusst. Auf derartige Überlegungen ist bei der systembezogenen integrativen Konflikthandhabung noch zurückzukommen. <sup>1)</sup>

---

<sup>1)</sup> Vgl. S. 273 d.A.

- Leitungsspanne

Dysfunktionale Folgen, welche primär durch die Rollenüberlastung des Vorgesetzten entstehen,<sup>1)</sup> sind unmittelbar dann zu vermeiden, wenn durch integrative Ansatzpunkte<sup>2)</sup> der Konflikthandhabung eine Entlastung des Vorgesetzten von seinen Leitungsaufgaben vorgenommen werden kann. Dabei gelten die folgenden Ausführungen in stärkerem Maße für mehrdimensionale Organisationsmodelle als für mehrdimensionale Organisationsformen.

Die Entlastung des Kapazitätsaspektes der Leitungsfunktion läßt sich durch eine verstärkte Partizipation der Mitarbeiter erzielen, welche sich auf alle wesentlichen Phasen des Handlungsprozesses erstrecken sollte. Insofern sind die Mitarbeiter sowohl an Planungs- und Kontrollprozessen als auch an den darüber hinausgehenden koordinativen Gestaltungsproblemen zu beteiligen<sup>3)</sup>.

In diesem Zusammenhang sind Lerneffekte zu erwarten, welche die veränderte Rolle der Leitung dokumentieren und das ganzheitliche, systembezogene Denken der Mitarbeiter fördern. Zugleich ist eine höhere Motivation der Mitarbeiter denkbar, welche auf die verstärkte Beachtung von Gruppen- und Ego-Bedürfnissen zurückzuführen ist. Während somit das Ausmaß der Rollenüberlastung des Vorgesetzten zurückgeht, ist eine Verringerung der Konfliktintensität anzunehmen, welche durch die Leitungsspanne als originäre Konfliktursache ausgelöst wird. Stattdessen ist wegen der

---

1) Vgl. S. 175 d.A.

2) Thom (Projekt-Matrix-Organisation) 126 spricht in diesem Zusammenhang von "Systemstabilisatoren".

3) vgl. Zogg (Projekt-Management) 153,  
Schmidt (Matrixorganisation) 190.

veränderten Funktion des Vorgesetzten, welche stärker auf die Regelung von Arbeitsbeziehungen ausgerichtet ist und ihre Legitimation weniger durch eine bestimmte Festlegung von Verteilungsbeziehungen erhält, eine größere Konflikthäufigkeit zu erwarten, deren Handhabung im koordinativen Gestaltungszusammenhang der Führung erfolgen muß. <sup>1)</sup>

- Kompetenzpartizipation

Die Untersuchung der Wirkungen des Kompetenzkonfliktes hat ergeben, daß integrative Möglichkeiten der Konfliktbehandlung am Machtbereich, der Machtstärke und der Machtausdehnung der Konfliktparteien zugleich ansetzen müssen. Insofern bezieht sich die "Kompetenzpartizipation" nur auf einen bestimmten, auf organisatorische Verteilungsbeziehungen und damit auf die Machtstärke der Konfliktparteien konzentrierten Konfliktbereich. Die umfassende Bewältigung des durch den Kompetenzkonflikt zum Ausdruck kommenden Machtphänomens erfordert dagegen die zusammenfassende Betrachtung der Handhabungsmöglichkeiten mehrerer Indikatoren der Konfliktsituation und erstreckt sich in ihrer Betrachtung letztlich auf die Ebene der zu untersuchenden mehrdimensionalen Organisationsstruktur insgesamt (Organisationsmodell-Ebene). <sup>2)</sup>

Eine klare, eindeutige Kompetenzpartizipation <sup>3)</sup> läßt sich mit Hilfe mehrerer organisatorischer Instrumente erreichen. Erstens kann mit Hilfe von "W-Fragen" der Inhalt und der Umfang von Kompetenzen konkretisiert werden. <sup>4)</sup>

---

<sup>1)</sup> Vgl. S. 285 d.A.

<sup>2)</sup> Vgl. S. 214 ff. d.A, sowie S. 279 ff. in Kap. D d.A.

<sup>3)</sup> Zu Möglichkeiten der Kompetenzverteilung vgl. Hofstetter (Kompetenzkonflikte) 311 ff.

<sup>4)</sup> Vgl. Schemkes (Kompetenzabgrenzung) 437 ff. und S. 212 d.A.

"In einer Objekt-Matrix-Organisation kann eine derartige Kompetenzzuordnung beispielsweise so aussehen, daß das operative Verrichtungssystem einen stärkeren Einfluß auf Verrichtung (wie, wie oft, wieviel), Träger (wer), Sachmittel (womit, wodurch) und Ort (wo) hat, während das objektbezogene Traversalsystem über Objekt (was, woran, warum, wozu), Zeit (wann, wie lange) und Umweltkomponente (woher, wohin) entscheidet".<sup>1)</sup>

Bezüglich der einzelnen "W-Fragen" kann somit eine unterschiedliche Ausprägung der "Kompetenzpartizipation" festgelegt werden. Sie kann sich z.B. auf eine Alleinentscheidungskompetenz von Verrichtungs- oder Objektmanager oder auf eine gemeinsame Entscheidungskompetenz beziehen.<sup>2)</sup>

Grundlegende Bedeutung für die Kennzeichnung von Kompetenzen besitzt das Funktionendiagramm.<sup>3)</sup> Es dient der Kennzeichnung der einzelnen Stellen bei der Erfüllung bestimmter Aufgaben, wobei zugleich auch die entsprechenden Kompetenzen beschrieben werden. Das Funktionendiagramm ist somit hinsichtlich der Darstellung der Teilaufgaben bzw. Funktionen mit der Stellenbeschreibung identisch. Außerdem können die Unterstellungsverhältnisse mit angegeben werden, wodurch durchaus erkennbar wird, wer für wen arbeitet und wer mit wem kooperiert.<sup>4)</sup> (vgl. Abb. 28)

---

1) *Brings (Organisationssysteme) 168. Allerdings kommt bei Brings in der Unterscheidung zwischen Basis- und Traversalsstruktur eine Wertung zum Ausdruck, welche hier nicht übernommen werden soll.*

2) *Zu derartigen Kompetenzprofilen vgl. Steiner/Ryan (Project Management) 26 ff., Brings (Organisationssysteme) 170 f.*

3) *Zum Funktionendiagramm vgl. u.a.: Weilemann/Stampa (Büroorganisation), Ulrich/Staerke (Organisationsstruktur) 42 ff., Brings (Organisationssysteme) 161-165.*

4) *Für die einfache Version des Funktionendiagrammes gilt diese Überlegung jedoch nicht: dort sind keine Über- und Unterordnungsbeziehungen ersichtlich.*

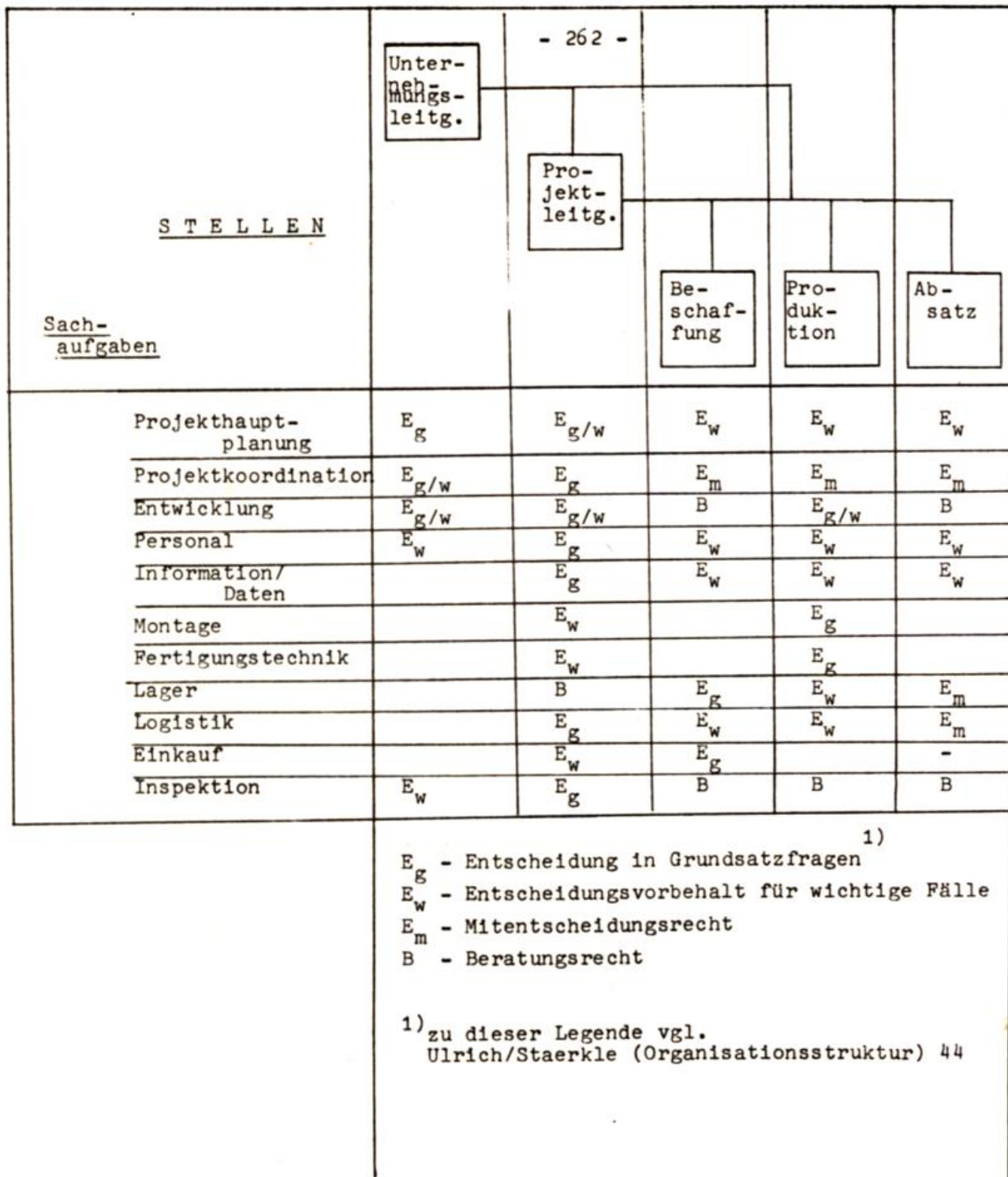


Abb. 28: vereinfachtes Beispiel eines erweiterten Funktions-  
diagrammes für das Projektmanagement

Diese vorwiegend statischen Instrumente zur Kennzeichnung der Kompetenzpartizipation können in ablauforganisatorischer Hinsicht durch Entscheidungstabellen ergänzt werden.<sup>1)</sup> Dabei sind die für die Konfliktparteien wichtigsten Problemkomplexe zu kennzeichnen und die Kompetenzen für bestimmte Problemphasen festzulegen. Der dynamische Zusammenhang ergibt sich auch daraus, daß die Bedingungen festzuhalten sind, unter denen bestimmte Probleme auftreten können. Insgesamt handelt es sich hierbei um den Versuch, die in diesen Fällen notwendigen Kompetenzen der Konfliktparteien zu verdeutlichen. Derartige Aufzeichnungen (vgl. Abb. 29) können in Organisationshandbüchern festgehalten werden.

---

<sup>1)</sup> Zu Entscheidungstabellen vgl. u.a. Strunz (Entscheidungstabellentechnik) 84-89, 172-179. Zu Entscheidungsregeln vgl. Brings (Organisationssysteme) 166 f. Brings (Organisationssysteme) 166 spricht in diesem Zusammenhang in Anlehnung an Hegi von Freiheitsgraden der Entscheidung. Vgl. auch Hegi (Projekt-Management) 383 f.

Anwendungsfall	Problemstellung	Kompetenzzuordnung	Aktion
Produktentwicklung		Produkt- Management Beschaffung Produktion Absatz Rechnung- und Finanzwesen	AF = Aktions- folge
<u>Alternativen- suche</u>  Produkt = f(Funk- tion, Gestalt, Verpackung, Kosten  A L T E R N A T I V E N S U C H E	einwertiges Problem		
	Funktions- dominanz	X X	AF 1
	Gestalt- dominanz	X X	AF 1
	Verpackgs.- dominanz	X X <sub>B</sub> X <sub>AV</sub> X	AF 2
	Kosten- dominanz	X X	AF 3
	zweiwertiges Problem		
	Funktion/Gestalt- Dominanz	X X	AF 1
	Funktion/Verp.- Dominanz	X X <sub>B</sub> X <sub>AV</sub> X	AF 2
	Funktion/Kosten- Dominanz	X X X	AF 4
	Gestalt/Verp.- Dominanz	X X <sub>B</sub> X <sub>AV</sub> X	AF 2
	Gestalt/Kosten- Dominanz	X X X	AF 4
	Verpackung/Kosten- Dominanz	X X <sub>B</sub> X <sub>AV</sub> X X	AF 5
	dreiwertiges Problem		
	Funktion/Gestalt/ Verp.-Dominanz	X X <sub>B</sub> X <sub>AV</sub> X	AF 2
	Funktion/Gestalt/ Kosten/Dominanz	X X <sub>B</sub> X <sub>AV</sub> X X	AF 5
	Verpackg./Gestalt/ Kosten/Dominanz	X X <sub>B</sub> X <sub>AV</sub> X X	AF 5
	simultanes vier- wertiges Problem	X X <sub>B</sub> X <sub>AV</sub> X X	AF 5
Alternativenbewertung	X = Mitentscheidung		
Entscheidung über das neue Produkt	B = Beratung		
	A <sub>v</sub> = Ausführungsvorbehalt		

Abb. 29: Beispiel für die Verwendung von Entscheidungstabellen und Entscheidungsregeln beim Produktmanagement

Produkt-  
einführung

In Abb. 29 wird von folgendem Zusammenhang ausgegangen: in der Phase der Alternativensuche im Rahmen der Entwicklung und Einführung eines neuen Produktes hat ein Produktmanager aus dem Bereich Forschung und Entwicklung mit verschiedenen verrichtungsorientierten Unternehmungsbereichen zusammenzuarbeiten. Je nachdem, welche Eigenschaften des neuen Produktes diskutiert werden sollen, sind unterschiedliche funktionale Kompetenzen vorhanden. Anhand Abb. 29 läßt sich dabei feststellen, bei welcher koordinativen Problemstellung bzw. Problemkonstellation eine bestimmte Kompetenzpartizipation erforderlich ist. Allerdings kann sich diese Möglichkeit der integrativen Konflikthandhabung nicht auf alle Detailprobleme beziehen. Dies wäre schließlich gleichbedeutend mit der Bürokratisierung kreativer Aufgaben.

Die grundsätzlich gegebene Möglichkeit, die Aufteilung bzw. Zuordnung von Kompetenzen mit Hilfe verschiedener Instrumente zu verdeutlichen, kann jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß alleine durch ihre Verwendung das grundsätzliche Problem nicht gelöst ist, weshalb bestimmte Personen bestimmte Kompetenzen übertragen bekommen.

In diesem Zusammenhang ist zu bedenken, daß die Zuordnung von Kompetenzen untrennbar mit der Zuordnung von Verantwortlichkeiten verbunden ist. <sup>1)</sup> Um die Unterscheidung von Kompetenzen im Hinblick auf originäre, derivative und institutionelle Funktionen der Unternehmungsführung bei den Konfliktparteien vornehmen zu können, <sup>2)</sup> ist es m.E.

---

<sup>1)</sup> Zur Problematik des Grundsatzes der Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung vgl. Bleicher (Verantwortung) i.Dr.

<sup>2)</sup> Vgl. Bleicher (Kompetenzen) i.Dr., Bleicher/Meyer (Unternehmungsführung) 22.



erforderlich, quantifizierbare Grundlagen zu schaffen. Damit handelt es sich darum, die Kompetenzpartizipation mit einer bestimmten Ergebnisverantwortung zu verbinden.

Grundsätzlich ist zwischen der Kosten- und Leistungs- sowie der Erfolgsverantwortung zu unterscheiden.<sup>1)</sup> Dabei kann davon ausgegangen werden, daß Verrichtungsstellen mit Ausnahme des Absatzbereiches insbesondere für verursachte Kosten, Objektstellen (z.B. Profit Centers) auch im Hinblick auf ein bestimmtes Marktergebnis verantwortlich gemacht werden können<sup>2)</sup>.

Durch Kombination der einzelnen Formen der Ergebnisverantwortung können Kostenstellen (Verrichtungen) und Kostenträger (Objekte) ermittelt werden. Dabei kann eine Verantwortungszuteilung z.B. in der Form erfolgen, daß die Konfliktparteien im Schnittpunkt einer mehrdimensionalen Organisationsstruktur gesamthaft gegenüber den überstellten Dimensionen verantwortlich sind. Andererseits ist es möglich, daß die Konfliktparteien im Schnittpunkt der Matrix "gegenüber jeder übergeordneten Dimension für spezialisierte und unterschiedliche Teile ihres Gesamtergebnisses verantwortlich sind.<sup>3)</sup> Das Prinzip der Kostenverantwortung von Verrichtungsstellen und der Erfolgsverantwortung von Objektstellen gilt jedoch grundsätzlich für beide Fälle.<sup>4)</sup>

---

1) Vgl. Brings (Organisationssysteme) 99-104, Bleicher (Ergebnisverantwortung).

2) Zur Profit-Center-Konzeption vgl. z.B. Welge (Profit-Center-Organisation) passim.

3) Bleicher (Ergebnisverantwortung) 27.

4) Es kann jedoch nicht nur als Kompetenzgrundlage, sondern auch, z.B. über die Errechnung engpaßbezogener Deckungsbeiträge als Grundlage für die Zuteilung von Ressourcen, z.B. Arbeitskräften verwendet werden. Vgl. Drumm (Allokationsproblematik) 344.

Die Kompetenzverteilung zwischen den Dimensionen einer mehrdimensionalen Organisationsstruktur kann nun prinzipiell so vorgenommen werden, daß Verrichtungsstellen im Hinblick auf die Kosten (z.B. die Fertigungskosten eines Projektes) für das sie verantwortlich sind, bzw. Objektstellen im Hinblick auf den Erfolg (z.B. das Betriebsergebnis pro Geschäftsbereich), für den sie eintreten müssen, über umfangreichere Kompetenzen verfügen sollten. Dies schließt nicht aus, daß beide Konfliktparteien für bestimmte Entscheidungen (z.B. bei der Absatzplanung) gesamtverantwortlich und somit insgesamt gleichberechtigt sind.

In einer zweidimensionalen Geschäftsbereich- (Objekt)/ Zentralbereichs- (Verrichtungen) Matrix ist es somit denkbar, daß folgende Verteilung von Verantwortlichkeit und Kompetenz vorgenommen wird (vgl. Abb. 30). Sie läßt bei grundsätzlichem Gleichgewicht zwischen den Konfliktparteien die Möglichkeit offen, daß entsprechend der möglichen Verantwortungszurechnung in bestimmten Grenzen auch eine Kompetenzdominanz möglich ist.

Zentralbereiche					Geschäftsbereiche
Finanz- und Rechngswesen	Absatz	Fertigung	Forschung und Entwicklg.		
grundsätzlich Kostenverantwortung					grundsätzlich Erfolgsverantwortung zurechenbar, insbesondere für die Realisation
Verantwortlichkeit	U.U. Erfolgsverantw. für die gesch.-bereichsbezogene Planungs- und Kontrollrechng.	u.U. Erfolgsverantw. bei der Absatzplang.	-	Erfolgsverantw. möglich, insb. für neue Produkte	
Kompetenz	U.U. Kompetenzdominanz Finanzplanung und Kontrolle	u.U. Kompetenzdominanz Absatzplanung und Kontrolle	u.U. Kompetenzdominanz Beeinflussung der Fertigungskosten	Mitsprachekompetenz bei der Entscheidung über den Einsatz neuer Produkte	

Abb. 30: Verantwortlichkeit und Kompetenz in einer Geschäftsbereichs-/Zentralbereichs-Matrix

Eine Kompetenzpartizipation in diesem Sinne bedeutet, daß sie sich primär am Nominalgüterfluß in der Unternehmung orientiert. Für die Konflikthandhabung ist dies in mehreren Gesichtspunkten von Bedeutung.

Bei kurz- und mittelfristiger Betrachtung zeigt sich, ob die Konfliktparteien den ihnen vorgegebenen Kompetenzrahmen zielgerecht ausgefüllt haben. Bei mittel- und langfristiger Betrachtung können nachhaltige Zielabweichungen zum Anlaß genommen werden, die Kompetenzverteilung und die Ergebnisverantwortlichkeiten zu überdenken. Denkbar ist es nämlich, daß sich bestimmte Wertströme verändert haben und deshalb eine Reorganisation erforderlich ist, welche bei einer Änderung der Kompetenzpartizipation beginnt und im Extrem zur Änderung des Organisationsmodelles führt. Derartige Änderungen können jedoch nur dann rechtzeitig vorgenommen werden, wenn alle Ergebniskennziffern in ein umfassendes Planungssystem eingebettet sind. Insofern können nachhaltige Soll-/Ist-Abweichungen in Verbindung mit systematischen Umweltprognosen zur Generierung von Strategien führen, welche in einer Änderung der Organisationsstruktur resultieren.

Die Kompetenzpartizipation ist deshalb im Zusammenhang mit einer umfassenden Ergebnisverantwortung von grundlegender Bedeutung für das Planungssystem der Unternehmung und dabei insbesondere für die Organisationsplanung.

## 2. Arbeitsbeziehungen

### - Zentralität des Informationsflusses

Die integrative Handhabung der "Zentralität des Informationsflusses" ist primär für mehrdimensionale Organisationsformen von Bedeutung. In mehrdimensionalen Organisationsmodellen wirkt die Ausprägung dieses Indikators dagegen in geringerem Maße auf die Entstehung von Konflikten. Mit dieser Einschränkung gelten die folgenden Ausführungen jedoch generell für mehrdimensionale Organisationsstrukturen.

Um die Zentralität des Informationsflusses zu verringern, ist es z.B. bei mehrdimensionalen Organisationsformen erforderlich, daß die Verrichtungs-, Objekt- oder Projekt-Manager in ausreichendem Maße mit Informationen versorgt werden. Hierzu ist ein Management-Informationssystem<sup>1)</sup> notwendig, welches im Hinblick auf die einzelnen Phasen der Zusammenarbeit zwischen segmentierenden und traversierenden organisatorischen Einheiten alle benötigten Informationen in hinreichend operationalisierter Form enthält und zugleich einen dezentralen Zugriff<sup>2)</sup> für alle Beteiligten ermöglicht. Dabei verfügt die moderne Informationstechnologie über die Möglichkeit des dezentralen Zugriffs zu zentral angeordneten Datenbanken mit Hilfe der Datenfernübertragung und durch den Einsatz von Dialogsystemen (Datensichtstationen bzw. Terminals).

---

<sup>1)</sup> Vgl. z.B. Peohliwanidis (*Total-Management-System*) passim.

<sup>2)</sup> Zentral/Dezentral wird in diesem Zusammenhang als räumliches Merkmal verstanden. Zu abweichenden Interpretationen vgl. Bleicher (*Zentralisation*) i.Dr.

- Art der Kommunikationsbeziehungen

Die Wirkung der "Art der Kommunikationsbeziehungen" auf die Entstehung von Konflikten macht es erforderlich, in mehrdimensionalen Organisationsformen und mehrdimensionalen Organisationsmodellen unterschiedliche Handhabungsstrategien anzuwenden. <sup>1)</sup>

In mehrdimensionalen Organisationsformen müssen Kommunikationshindernisse beseitigt werden, welche zur Entstehung von Konflikten führen. Diese lassen sich erstens durch die im letzten Abschnitt beschriebene Möglichkeit des unmittelbaren Zugriffs zu Informationssystemen verringern. Zweitens ist es möglich, im Zuge einer Änderung der Kompetenzverteilung die Beseitigung von Kommunikationsbarrieren gewissermaßen zu institutionalisieren. Drittens können organisatorische Instrumente wie z.B. neben der bereits erwähnten Stellenbeschreibung und dem Funktionendiagramm auch Arbeitsablaufdiagramme oder Kommunikationsdiagramme dazu herangezogen werden, um Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe zu verdeutlichen und somit zu einer schnelleren Kommunikation beizutragen. <sup>2)</sup> Nicht zuletzt ist bereits hier auf die weiter unten noch zu diskutierende Möglichkeit zu verweisen, durch den Einsatz von Kollegien einen schnelleren Informationsaustausch zu gewährleisten.

Die erwähnten integrativen Handhabungsmöglichkeiten gelten, wenn auch in abgeschwächter Form, ebenso für mehrdimensionale Organisationsmodelle. Hier besteht die Problematik jedoch nicht darin, den Informationsaustausch zu erleichtern. Integrative Ansatzpunkte der Konflikt-

---

1) Vgl. S. 178 d.A.

2) "Eine Matrix-Organisation wird weniger um eine Machtposition herum angelegt, als vielmehr um die Träger wichtiger Informationen". Argyris (Manager von morgen) 250.

handhabung sind stattdessen auf die Begrenzung der Konflikthäufigkeit auszurichten, welche mit dem erleichterten Informationsaustausch in mehrdimensionalen Organisationsmodellen verbunden ist. Insofern ist eine weitgehende Formalisierung der Arbeitsabläufe erforderlich, um nur darüber hinausgehende, "ungewöhnliche" Probleme zum Gegenstand institutionalisierter Konflikte werden zu lassen. <sup>1)</sup> Dabei wird deutlich, daß der koordinativen Konflikthandhabung, bzw. den Führungsproblemen im Rahmen des koordinativen Gestaltungszusammenhanges bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen große Bedeutung zukommt.

#### - Intensität der Kommunikation

Grundsätzlich sind in den beiden vorhergehenden Abschnitten bereits alle relevanten integrativen Ansatzpunkte zur Handhabung der Arbeitsbeziehungen als Ursache des institutionalisierten Konfliktes in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen erwähnt worden. Eine weitere Erwähnung erübrigt sich deshalb.

Allerdings wird auch bei Untersuchung der "Intensität der Kommunikation" folgender Zusammenhang deutlich, welcher gewissermaßen als Fazit der integrativen Handhabungsmöglichkeiten der Arbeitsbeziehungen angesehen werden kann. Alle integrativen Ansatzpunkte zielen auf eine Erweiterung, Erleichterung und Intensivierung der Kommunikation zwischen den Konfliktparteien. Alle Maßnahmen implizieren dabei eine Verringerung der Konfliktintensität und nehmen stattdessen eine Zunahme der Konflikthäufigkeit in Kauf. Die Häufigkeit von Konflikten kann jedoch durch integrative

---

<sup>1)</sup> *Sonst besteht die Gefahr, daß "Managers in a matrix can succumb to excessive internal preoccupation and lose touch with the market place". Vgl. Davis/Lawrence (Matrix Organizations) 140 f.*

Maßnahmen nur begrenzt beeinflußt werden, weil die sonst erforderliche Unterscheidung in "normale" und "ungewöhnliche" Konflikte sehr schnell die Gefahr mit sich bringt, daß bürokratische Erscheinungen zunehmen. Deshalb sind situativ einsetzbare koordinative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung erforderlich, auf die in einem späteren Abschnitt noch zurückzukommen ist. <sup>1)</sup>

### c) Systembezogene Konflikthandhabung

Nachdem zunächst untersucht worden ist, inwiefern organisatorische Elemente und Beziehungen durch integrative Maßnahmen im Hinblick auf eine Funktionalisierung des institutionalisierten Konflikts in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen beeinflußt werden können, wird diese Betrachtung im gleichen Sinne auf die Ebene von Organisationsformen ausgeweitet. Sie endet mit der Fragestellung, inwiefern Organisationsmodelle insgesamt zu verändern sind. Dabei handelt es sich letztlich um eine Zusammenfassung der Überlegungen zur integrativen Konflikthandhabung.

#### 1. Organisationsformen

##### - Instanzen

In integrativer Hinsicht ist eine auf Organisationsformen bezogene Konflikthandhabung insofern denkbar, daß vorge-setzte Stellen, d.h. Instanzen, <sup>2)</sup> als Berufungsinstanz <sup>3)</sup>

---

<sup>1)</sup> Vgl. S. 285 d.A.

<sup>2)</sup> Zum Begriff der Instanz vgl. Kosiol (Unternehmung) 85 f., Bleicher (Organisation und Führung) 52.

<sup>3)</sup> Vgl. Brings (Organisationssysteme) 152 ff., vgl. auch S. 247 d.A.



oder als zentrale Abstimmungsstelle, z.B. zur zentralen Projektlenkung,<sup>1)</sup> eingesetzt werden. Dabei ist jedoch zu beachten, daß eine zu häufige Einschaltung übergeordneter Stellen die Rezentralisation mehrdimensional verknüpfter Aufgaben<sup>2)</sup> impliziert. Damit ist die Gefahr verbunden, daß formale, disziplinarische Überlegungen die Konflikt-handhabung beeinflussen, fachbezogene, sachliche Aspekte im Vergleich hierzu in den Hintergrund treten.

Deshalb sollte die Einschaltung von Berufungsinstanzen auf Sonderfälle beschränkt bleiben und erst dann vorgenommen werden, wenn alle anderen Konflikt-handhabungsmechanismen, insbesondere auf koordinativer Ebene,<sup>3)</sup> ausgeschöpft sind. Hinzu kommt der Sachverhalt, daß die Einschaltung von Berufungsinstanzen bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen nur begrenzt möglich ist, wenn z.B. auf Vorstandsebene die Einstimmigkeit bei Entscheidungen erforderlich ist. Deshalb sollen im folgenden solche Organisationsformen dargestellt werden, bei denen die Beratungs- und Abstimmungsfunktion überwiegt und die formale Autorität der Stelleninhaber nur von untergeordneter Bedeutung ist.

#### - Stäbe

Stabsabteilungen<sup>4)</sup> können auch in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen zur Vorbereitung und Fundierung von Entscheidungen herangezogen werden. Grundsätzlich besitzen sie dabei eine ähnliche Funktion wie in eindimensionalen Organisationsstrukturen. Der dort übliche

---

1) Vgl. Drumm (Allokationsproblematik) 340 ff.

2) Vgl. Drumm (Allokationsproblematik) 338.

3) Vgl. S. 285 d.A., Thom (Projekt-Matrix-Organisation) 126.

4) Zur Darstellung von Stäben vgl. Kosiol (Organisation) 131 und die dort angegebene Literatur.

"klassische" Stab-Linien-Konflikt kann jedoch weitgehend vermieden werden, weil durch die Gleichberechtigung der Konfliktparteien die fachliche Autorität der Personen und die Qualität der Entscheidungsalternativen eine dominierende Bedeutung erhält. Ausgehend von einer zweidimensionalen Organisationsstruktur soll im folgenden die mögliche Zuordnung von Stäben, jeweils unter Gesichtspunkten der Konflikthandhabung diskutiert werden (vgl. Abb. 31).

Der Stab der Unternehmungsleitung (1) ist m.E. für die Handhabung von institutionalisierten Konflikten eher von mittelbarer Bedeutung. Insbesondere kann er bei Anrufung der Unternehmungsleitung als Schieds- oder Berufungsinstanz zur Vorbereitung und Prüfung von Lösungsvorschlägen herangezogen werden. Möglich ist auch die Wahrnehmung einer koordinierenden Funktion, z.B. als Projektlenkungsausschuß.

Die Stärke der Instanzen außerhalb der Matrix-Schnittpunkte (2)/(3) (z.B. der Geschäftsbereiche und der Regionalbereiche)<sup>1)</sup> können im Rahmen mehrdimensionaler Zusammenarbeit die insbesondere bei mehrdimensionalen Organisationsformen stärker zu verankernde Rolle des Fach-Opponenten übernehmen.<sup>2)</sup> Damit dienen sie nicht nur der Entscheidungsvorbereitung im positiven Sinne. Ebenso lassen sie sich zur fachbezogenen Kritik heranziehen. Die einseitige Funktion der Linieninstanzen als Machtopponenten wird damit korrigiert.

---

1) Diese Konstellation hängt natürlich vom Segmentierungsmuster der jeweiligen mehrdimensionalen Organisationsstruktur ab, vgl. Kapitel B d.A.

2) Vgl. die Überlegungen zum Entscheidungsgleichgewicht auf S. 222 d.A. Dort wurde bereits allgemein darauf hingewiesen, daß Stäbe zur Vermeidung der Personalunion von Fach- und Machtopponenten, bzw. von Fach- und Machtpromotoren einzusetzen sind.

1	Stab der Unternehmensleitung
2	Stab der Objektbereiche
3	Stab der Regionalbereiche
4	objektbezogener Stab im Matrixschnittpunkt
5	Regionenbezogener Stab im Matrixschnittpunkt
6	Objekt- und Regionenbezogener Stab im Matrixschnittpunkt

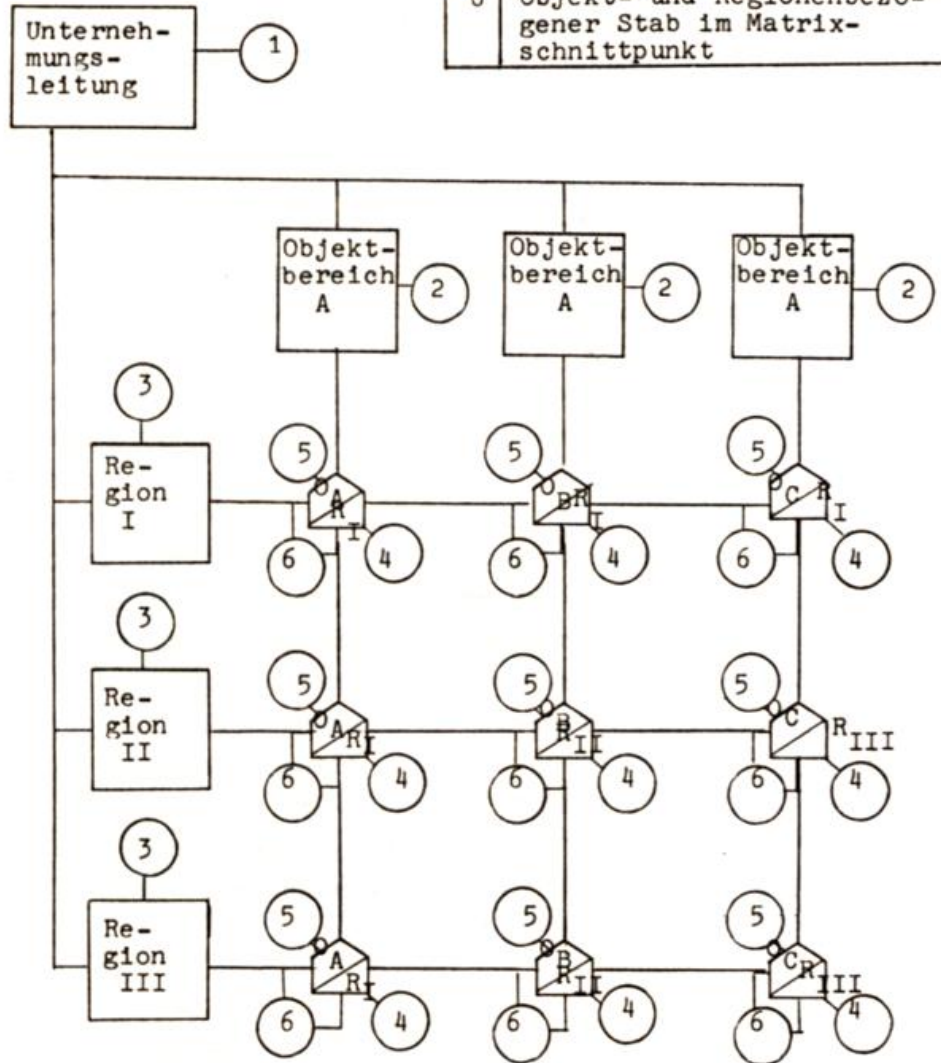


Abb. 31: Einsatzmöglichkeiten von Stäben in zweidimensionalen Organisationsstrukturen (Objekt-Region-Matrix)

Die dimensionsspezifischen Stäbe innerhalb der Matrix-schnittpunkte (4)/(5) können dagegen zur Beratung und Unterstützung der (Binnen-) Konfliktparteien eingesetzt werden. In diesem Zusammenhang können dysfunktionale Erscheinungen vermieden werden, welche durch eine mögliche Personalunion von Fach- und Machtpromotor bedingt sind. <sup>1)</sup>

Außerdem ist noch die Möglichkeit zu erwähnen, daß die Konfliktparteien im Schnittpunkt der Matrix über einen gemeinsam zu nutzenden Spezialisten-Pool mit stabsähnlichem Charakter verfügen können. Diese Strukturalternative hat den Vorteil, daß eine übertriebene Tendenz zur Bürokratisierung vermieden wird und daß ferner ein von der Intention her unparteiliches Gremium zur Verfügung steht. Denkbar ist jedoch auch, daß bei einer begrenzten Mitarbeiterkapazität (Ressourcen-) Konflikte auftreten, welche eine ausgewogene Problembewältigung verhindern. Insofern ist eine ausreichende Mitarbeiterzahl anzustreben. Gilt allerdings der Grundsatz, daß in den Schnittpunkten der Matrix gesamthafte Verantwortlichkeiten und ein globales Kompetenzgleichgewicht besteht, agieren die Konfliktparteien als pseudo-einheitliche Kooperationseinheit. Innerhalb dieser Gruppenatmosphäre dürfte es leichter sein, Stäbe zu integrieren und Ressourcenkonflikte insofern zu überwinden.

#### - Kollegien

Kollegien <sup>2)</sup> haben im Zusammenhang mit der integrativen Konflikthandhabung gegenüber Stäben den Vorteil, daß sie nur unständig auftreten und somit eine geringere Zeit

---

<sup>1)</sup> Vgl. S 229 f. d.A. und FN 2 auf S. 275 d.A.

<sup>2)</sup> Zu den Anwendungsbedingungen, Strukturalternativen und Gestaltungsproblemen von Kollegien vgl. Kosiol (Unternehmung) 157 ff., Bleicher (Kollegien) 2157-2169.

beanspruchen. Außerdem besitzen sie einen niedrigeren Institutionalierungsgrad. Sie können sich aus den verschiedenen Konfliktparteien unmittelbar zusammensetzen (vgl. Abb. 32). Zusätzliche Stellen werden nicht benötigt.

Deshalb können Kollegien m.E. immer dann eingesetzt werden, wenn in bestimmten zeitlichen Abständen Abstimmungsprobleme auftreten, welche der Kooperation verschiedener Unternehmensbereiche bedürfen<sup>1)</sup>. Dabei gilt als weitere Voraussetzung, daß die zeitliche Inanspruchnahme der Konfliktparteien durch Kollegien ihre Kapazität nicht nennenswert beeinträchtigt. Sonst ist zu erwarten, daß eine sachliche, ausgewogene Konflikthandhabung nicht mehr möglich ist. Allerdings lassen sich Probleme dieser Art durch eine entsprechende Konferenzführung<sup>2)</sup> und die Einschaltung von Unterausschüssen und Stäben in wesentlichem Maße verringern<sup>3)</sup>.

#### - Projektgruppen

Projektgruppen<sup>4)</sup> können im Unterschied zu Kollegien ständig, aber befristet eingesetzt werden. Grundsätzlich lassen sie sich allen denkbaren mehrdimensionalen Organisationsstrukturen zuordnen.

Für die integrative Konflikthandhabung ist insbesondere die institutionalisierte Möglichkeit zur Bildung von task-force-Gruppen<sup>5)</sup> zu nennen. "Bei umfassenden Koordinationsaufgaben oder schwerwiegenden Konflikten kann ein ad-hoc-Ausschuß aus Mitgliedern der Konfliktparteien unter der Federführung der Zentralkoordination gebildet werden"<sup>6)</sup>.

---

1) In Abb. 32 wird z.B. unterstellt, daß die Marktmanager für einzelne Geschäftsbereiche sich in bestimmten zeitlichen Abständen mit Sachbearbeitern aus den Beschaffungsressorts treffen, um eine Koordination der Absatz- und Beschaffungspolitik bei den gleichen Kunden (hier: Industrie) zu erzielen.

2) vgl. Bleicher (Konferenzen) passim.

3) Vgl. Wagner (Organisationsstrukturen) 111.

4) Die Literatur zur Projekt-Organisation ist sehr umfangreich. Vgl. jedoch z.B. Klaus (Projektmanagement-Systeme) passim, Zogg (Projekt-Management) passim.

5) Vgl. z.B. Irle (Macht) 218ff.

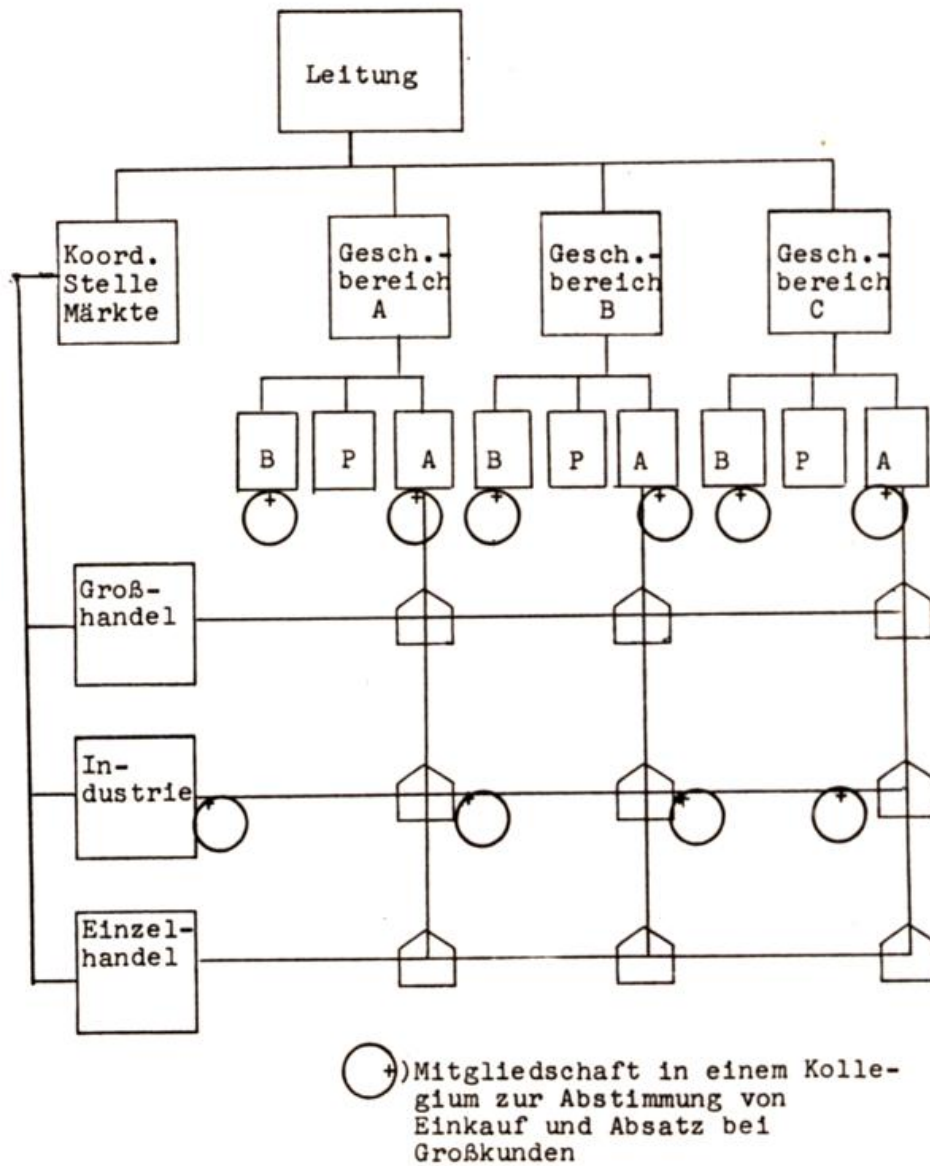


Abb. 32: Kollegien in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen (Marktmanagement im Objektmodell)

Insofern sind Projektgruppen dann sinnvoll, wenn eine relativ neuartige, ungewöhnliche Konfliktkonstellation entstanden ist, deren Lösung der Zusammenarbeit mehrerer Unternehmungsbereiche bedarf. Zugleich wird aber auch unterstellt, daß diese Problemstellung einer weitergehenden, dauerhaften Institutionalisierung durch Kollegien, Stäbe, Instanzen oder neue Stellen nicht adäquat ist.

## 2. Organisationsmodelle

Die bisherigen Überlegungen zur integrativen Handhabung des institutionalisierten Konflikts in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen haben ein Spektrum von Handhabungsmöglichkeiten ergeben, welche aufeinander abgestimmt, in den verschiedenen Strukturalternativen eingesetzt werden können (vgl. Abb. 33). Dabei ist davon auszugehen, daß ihnen in diesem Zusammenhang eine unterschiedliche Priorität zukommt (vgl. Abb. 34).

Diese Darstellung zeigt, daß in mehrdimensionalen Organisationsformen die Handhabung der Arbeitsbeziehungen und des Personenbildes dominiert, während die Handhabung des Aufgaben-, des Personenbildes und der Verteilungsbeziehungen sowie der Einsatz transversierender Organisationsformen insbesondere bei mehrdimensionalen Organisationsmo-  
dellen in Frage kommt. Dieses Ergebnis entspricht grundsätzlich der Analyse der originären Ursachen der Konfliktsituation. <sup>1)</sup>

---

FN 6) v. S. 278 d.A.:

<sup>4)</sup> *Brings (Organisationssysteme) 153.*

<sup>1)</sup> *Vgl. S. 162 ff. d.A.*

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Aufgaben- Bild</p>	<p>Aufgabenumfang Aufgabendiversität Engpaßcharakter</p> <p>Aufgabendauer zeitl. Orientierung Wiederholungsgrad Verweildauer</p>	<p>Spezialisierungsstrategie Generalisierungsstrategie Beschwerde- und Widerspruchsstellen Planungsstrategie Partizipationsstrategie Formalisierungsstrategie Organisationsplanung</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Personen- Bild</p>	<p>Professionalisierungsgrad</p> <p>Personendiversität Personenbedeutung</p>	<p>Formalisierung, Partizipation, Führungstechniken Ausbildung, job rotation Beratungs- und Einspruchsrechte</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Verteilungs- Beziehungen</p>	<p>Hierarchie- und Führungsebene Leitungsspanne Kompetenzpartizipation</p>	<p>Integration von Organisations- und Personalplanung Entlastung des Vorgesetzten Ergebnisverantwortung</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Arbeits- Beziehungen</p>	<p>Zentralität des Informationsflusses Art der Kommunikationsbeziehungen Intensität der Kommunikation</p>	<p>Management-Informationssystem Kollegien Führungstechniken Formalisierung</p>

Abb. 33: Integrative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung



		mehrdimensio- nale Organisations- formen	mehrdimensio- nale Organisations- modelle
Aufgaben- bild	Aufgabenumfang	—————→	→ +
	Aufgabendiversität	—————→	→ +
	Engpaßcharakter	+	+
	Aufgabendauer	—————→	→ +
	zeitliche Orientierung	+	
	Wiederholungsgrad	—————→	→ +
	Verweildauer	—————→	→ +
Personen- bild	Professionalisierungsgrad	+	
	Personendiversität	+	
	Personenbedeutung	+	+
Vertel- lungs- bezie- hungen	Hierarchieebene	+	+
	Leitungsspanne	—————→	→ +
	Kompetenzpartizipation	—————→	→ +
Arbeits- bezie- hungen	Zentralität des Infor- mationsflusses	+	
	Art der Kommunikations- beziehungen	+	
	Intensität der Kommunikation	+	
Organisa- tions- formen	Instanzen	+	+
	Kollegien	—————→	→ +
	Stäbe	—————→	→ +
	Projektgruppen	—————→	→ +

Abb 34: Anwendungsschwerpunkte integrativer  
Konflikthandhabung

Allerdings gilt durchweg der Zusammenhang, daß in mehrdimensionalen Organisationsmodellen vielfältigere Möglichkeiten der Konflikthandhabung bestehen. In mehrdimensionalen Organisationsformen ist der Umfang ihrer Anwendung begrenzt, weil sonst der Charakter des eindimensionalen Segmentierungsmusters verändert und ein mehrdimensionales Organisationsmodell entstehen würde. Allerdings kann durch den Einsatz bestimmter Organisationsformen (Instanzen, Stäbe, Kollegien, Projektgruppen) das eindimensionale Segmentierungsmuster beibehalten und zugleich die Mehrdimensionalität der Beziehungen erhöht werden.

Vielfältigere Möglichkeiten der integrativen Konflikthandhabung bedeuten jedoch nicht in jedem Falle und damit in hinreichendem Maße, daß sich in mehrdimensionalen Organisationsmodellen der institutionalisierte Konflikt zwischen den gleichberechtigten Konfliktparteien erfolgreicher handhaben läßt. Abgesehen von den hohen Kosten, die mit dem Einsatz der Konflikthandhabungsformen verbunden sind, ist zu beachten, daß der Umfang der mehrdimensionalen Strukturierung nicht zu groß wird und deshalb zu einer Lähmung der Handlungsprozesse bzw. zur Bildung neuer Leitungsebenen führt. <sup>1)</sup> Davis/Lawrence gehen davon aus, daß nicht mehr als 500 Personen einer mehrdimensionalen Struktur angehören sollten. <sup>2)</sup> Mehrdimensionale Organisationsmodelle sind somit nicht nur in ihrem Umfang zu begrenzen, die vielfältigen Möglichkeiten der Kompetenzpartizipation, die bereits beschrieben wurden, geben der Tendenz Ausdruck, auch die Intensität mehrdimensionaler Strukturierung zu begrenzen. Insofern entsteht tendenziell eine Strukturausprägung, welche derjenigen von mehrdimensionalen Organisationsformen ähnelt.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Davis/Lawrence (*Matrix Organizations*) 138 f. Sie nennen diese Erscheinungen "Uncontrolled layering" bzw. "Sinking to lower levels".

<sup>2)</sup> Davis/Lawrence (*Matrix Organizations*) 138.

Außerdem ist zu berücksichtigen, daß ein ständiger Ausgleich von Machtbereich, Machtstärke und Machtausdehnung erforderlich ist. <sup>1)</sup> Dabei muß die Abstimmung der einzelnen Handhabungsformen bewirken, daß die Konfliktparteien über die gleiche Machtsumme verfügen (Kompetenzkonflikt) und durch den Ausgleich akzelerierender und retardierender Aktivitäten eine Lähmung des Entscheidungsprozesses verhindert wird (Entscheidungskonflikt). <sup>2)</sup>

In diesem Zusammenhang ist etwa dann, wenn die Konfliktparteien über einen unterschiedlichen Machtbereich verfügen (z.B. bereichsüberschreitende vs. systembezogene Aufgaben), zu prüfen, inwieweit durch eine Änderung der Kompetenzpartizipation die Machtstärke oder durch eine Änderung der Führungsebene die Machtausdehnung insoweit verändert werden kann, daß insgesamt ein Machtgleichgewicht erhalten bleiben kann. Je ausgeprägter somit die Mehrdimensionalität, um so mehr ist die integrative Konflikthandhabung eine permanente Aufgabe mit einer Vielzahl von Maßnahmen, welche in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen müssen.

Allerdings reichen integrative Formen der Konflikthandhabung nicht aus, um einen derartigen Ausgleich zu gewährleisten. Im Rahmen koordinativer Konflikthandhabung sind insbesondere die Führungskräfte in die Lage zu versetzen, eine Machtbalance aufrechtzuerhalten: "the top manager has many vehicles for doing this: the amount of time he spends with one side of the matrix or the other, pay differentials, velocity of promotion, direct orders issued to one dimension and not to the other, and so forth. What he must do above all, however, is to protect the weak dimension in the organization, not necessarily the weak manager in charge of that dimension". <sup>3)</sup>

---

<sup>1)</sup> Vgl. die Ausführungen zum Kompetenzgleichgewicht auf S. 214 ff. d.A.

<sup>2)</sup> Davis/Lawrence (Matrix organizations) 140 sprechen in diesem Zusammenhang von "decision strangulation".

### III. Koordinative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung

In Ergänzung zu den bislang diskutierten Möglichkeiten der integrativen Konflikthandhabung im Hinblick auf organisatorische Elemente und Beziehungen, Organisationsformen und Organisationsmodelle ist nunmehr zu untersuchen, welche Möglichkeiten zur koordinativen Konflikthandhabung, d.h. zur Beeinflussung der derivativen Konfliktursachen zur Verfügung stehen. Die Untersuchung beginnt mit den Indikatoren des Handlungsaspektes und endet mit einer Diskussion der institutionellen Ebene der koordinativen Konflikthandhabung.

#### a) Handhabung des koordinativen Gestaltungszusammenhanges

##### 1. Handhabung der Problemstellung

###### - Problempphase

In Anlehnung an die Ausführungen zur Wirkung des Handlungsaspektes <sup>1)</sup> beziehen sich die nunmehr zu diskutierenden Handhabungsmöglichkeiten der koordinativen Problemstellung und Problemlösung auf bestimmte, einzelne oder mehrere, Phasen des Handlungsprozesses. Dabei wird es, wie ebenfalls bereits erwähnt, von situativen, einzelfall-spezifischen Bedingungen abhängen, welche Problemstellungs- und Problemlösungsmerkmale ein bestimmtes Planungs-, Implementations-, Realisations- oder Kontrollproblem aufweist.<sup>2)</sup>

---

FN 3) v. S. 284 d.A.:

<sup>3)</sup> *Davis/Lawrence (Matrix Organizations) 135.*

<sup>1)</sup> *Vgl. S. 179 ff. d.A.*

<sup>2)</sup> *Zur Ausprägung der Indikatoren des Handlungsaspekts in mehrdimensionalen Organisationsformen und Organisationsmodellen vgl. S. 129ff. und S. 152ff. d.A.*

- Novität der Problemstellung

Das Konfliktpotential novativer Probleme ist insbesondere dadurch zu verringern, daß die Sicherheitsmotive der betroffenen Konfliktparteien nicht nennenswert tangiert werden. Wenn z.B. von einer Neuerung Verbesserungen des status quo zu erwarten sind, ist das Ausmaß von Konflikten eher gering. <sup>1)</sup>

Eine weitverbreitete Methode, Personen mit unerwarteten Situationen zu konfrontieren und das dabei erforderliche Verhalten zu erlernen, ist das Sensitivity Training. "Das Sensitivity Training entstand aus der Suche nach einer lebensnahen und effektiven Methode, soziale Kompetenz zu erwerben". <sup>2)</sup> In Trainings-Groups (T-Groups) werden "Personen, die sich vorher völlig fremd sind, unter einem teilnehmenden Beobachter, dem "Trainer", zusammengeführt". <sup>3)</sup>

In konflikttechnologischer Hinsicht kann das Sensitivity Training als sehr vielseitig einsetzbar bezeichnet werden. Über seine Verwendbarkeit im Individualbereich hinaus fördert es das Verständnis von Gruppenproblemen "und führt darüber hinaus auch zu einem besseren Verständnis des gesamten Unternehmungsgeschehens". <sup>4)</sup> Eine Ergänzung des Sensitivity Trainings stellen Konfrontationstechniken <sup>5)</sup>

---

1) *Zusätzlich sind ausreichende Partizipationsmöglichkeiten und ein umfassender Informationsaustausch zu nennen. Vgl. Naase (Determinanten) 156-160. Hierauf ist im Rahmen integrativer Handhabungsmöglichkeiten jedoch bereits eingegangen worden.*

2) *Rüttiger (Konflikt) 167.*

3) *Krüger (Konflikthandhabung) 154.*

4) *Krüger (Konflikthandhabung) 157.*

5) *Vgl. Krüger (Konflikthandhabung) 160 ff., Brings (Organisationssysteme) 148.*

dar. Diese lassen sich unmittelbar auf Konflikte in der Unternehmung anwenden. Im Hinblick auf eine konkrete Konfliktsituation sollen Konflikte bewußt gemacht und einer neuartigen, kreativen Problemlösung zugeführt werden.

Grundsätzlich können die erwähnten Methoden bei allen mehrdimensionalen Organisationsstrukturen angewendet werden. Allerdings ist die Umsetzung der beim Sensitivity Training gewonnenen Erkenntnisse in die Unternehmungspraxis bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen sicherlich einfacher. Da bei mehrdimensionalen Organisationsformen wegen des stärkeren Gegensatzes zwischen segmentierenden und traversierenden organisatorischen Einheiten die für eine konsequente Gleichberechtigung der Konfliktparteien typische Gruppenatmosphäre weniger gegeben ist, stößt die Anwendung von Konfrontationstechniken sicherlich auf ungleich größere Schwierigkeiten. Andererseits dürfte das Sensitivity Training nicht unwesentlich zum Abbau von Konfrontationen beitragen.

#### - Programmierungsgrad

Je innovativer eine Problemstellung ist, desto notwendiger sind hinreichende Partizipations- und Kommunikationsmöglichkeiten. Auf diese Gesichtspunkte ist bei der integrativen Konflikthandhabung bereits eingegangen worden.

In koordinativer, führungsbezogener Hinsicht sind die persönlichen Voraussetzungen für innovative Probleme zu schaffen. Innovationen beruhen in starkem Maße auf der persönlichen Kreativität der Systemmitglieder. Dabei ist

persönliche Kreativität sowohl von der individuellen Persönlichkeitsstruktur als auch von der Situation abhängig, in der ein bestimmtes Problem bewältigt werden soll. Deshalb sind die situativen Voraussetzungen zur Entstehung von Kreativität zu schaffen. Hierzu zählt im allgemeinen das Schaffen eines anregenden Betriebs- bzw. Gruppenklimas, ferner im besonderen die Verwendung von Konferenz-<sup>1)</sup> und Gesprächstechniken, durch welche alle relevanten Problemlösungsbeiträge erfaßt und vertieft werden können.

In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, daß "jeder Mensch kreativ ist. Kreativität kann entwickelt und entfaltet werden".<sup>2)</sup> Insofern sind in Ergänzung zu kooperativen Führungstechniken Maßnahmen des Organization Development,<sup>3)</sup> wie z.B. das bereits erwähnte Sensitivity Training heranzuziehen, um das Verständnis für individuelle und soziale Problemlösungsstrategien zu erhöhen. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, können kreativitätsfördernde Techniken wesentlich produktiver eingesetzt werden. Auf diesen Sachverhalt ist noch im nächsten Abschnitt zurückzukommen.

Allerdings gilt die Notwendigkeit der Schaffung innovationsfördernder Bedingungen in stärkerem Maße für mehrdimensionale Organisationsmodelle. Aber auch mehrdimensionale Organisationsformen mit einer eher adaptiven Problemstellung sind schließlich nur unter innovationsfördernden Bedingungen funktionsfähig.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Bleicher (Konferenzen) passim.

<sup>2)</sup> Bendixen/Kemmler (Entscheidungsprozesse) 55.

<sup>3)</sup> Ein einführender Überblick über die Ansätze der Organization Development findet sich u.a. bei Hoffmann (Organisationsforschung) 112 ff. Vgl. auch Bennis (Changing Organizations) passim.

## 2. Handhabung der Problemlösung

### - Problemlösungstechnik

Wie bereits erwähnt, kann die bei hoher Komplexität der Problemlösungstechnik notwendige Flexibilität der Entscheidungsregeln positive Verhaltensweisen induzieren. <sup>1)</sup> Um dieses positive Konfliktpotential zu nutzen, ist die Anwendung kreativitätsfördernder Techniken zu trainieren. Hierdurch werden komplexe Probleme überschaubarer und die Gefahr der Entstehung von Frustrationen <sup>2)</sup> wird vermieden.

Um den mit komplexen Problemen verbundenen "kognitiven Stress" <sup>3)</sup> zu bewältigen, sind spezielle Informationsverarbeitungsstrategien erforderlich, welche die Anpassung des Individuums an eine bestimmte Problemsituation ermöglichen. Mit Hilfe kreativitätsfördernder Heuristiken lassen sich die relevanten Abschnitte bestimmter Lösungsbereiche eingrenzen. Der Suchraum der Problemlösung wird damit eingengt.

Die in der Literatur beschriebenen kreativitätsfördernden Techniken setzen in der Regel voraus, daß der Problemlösungsprozeß in Gruppenarbeit durchgeführt wird. Dabei handelt es sich einerseits um gestaltpsychologisch orientierte diskursive Kreativitätstechniken (z.B. das attribute listing, die Morphologie, die Funktionsanalyse, Relevanzbäume), andererseits um assoziationstheoretisch orientierten

---

<sup>1)</sup> Vgl. S. 182 d.A.

<sup>2)</sup> Zu Frustrations- und Aggressionsmechanismen vgl. Heintz (Vorurteile) 150 ff.

<sup>3)</sup> Vgl. Kirsch (Entscheidungsprozesse III) 124.



tierte, intuitive Methoden (z.B. das Brainstorming, die Synektik und die Bionik). <sup>1)</sup> Obwohl "keine genauen Angaben über das Verhältnis von Einsatzfaktoren und kreativem Erfolg vorliegen", "können bestimmte Erfahrungswerte für den Erfolg einzelner Methoden angegeben werden, welche ihren Einsatz in der Praxis durchaus rechtfertigen". <sup>2)</sup>

In mehrdimensionalen Organisationsstrukturen können die einzelnen Kreativitätstechniken um so eher eingesetzt werden, je mehr die Zusammenarbeit in Gruppen möglich ist. Wegen grundsätzlicher Gleichberechtigung der Konfliktparteien ist dies bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen eher denkbar, wegen einer komplexeren Problemstellung im Verhältnis zu mehrdimensionalen Organisationsformen auch eher von Bedeutung.

#### - Handlungsspielraum

Im Rahmen möglicher Konflikte bei Anpassungs- und bei Regelungsentscheidungen <sup>3)</sup> sind Entscheidungstechniken <sup>4)</sup> erforderlich, welche sich einerseits auf Zielbildungs-, andererseits auf Zielerreichungshandlungen beziehen.

Zielbildungs- bzw. Zielerreichungshandlungen, wie sie insbesondere bei Anpassungsentscheidungen notwendig sind, können das Konfliktpotential der Konfliktsituation insbesondere dann entschärfen, wenn zunächst die globale Zielsetzung bzw. Aufgabenstellung analysiert wird. Außer-

---

<sup>1)</sup> Vgl. Bleicher (*Innovationen im Produktionsbereich*) i.Dr., Marr (*Innovation*), Michael (*Produktideen*), Rohrbach (*Innovationsprobleme*) 73 ff.

<sup>2)</sup> Bleicher (*Innovationen im Produktionsbereich*) i.Dr.

<sup>3)</sup> Vgl. Kapitel C, S. 182 d.A.

<sup>4)</sup> Zu Entscheidungstechniken in verschiedenen Phasen des Handlungsprozesses vgl. insbesondere Kepner/Tregoe (*Management-Entscheidungen*) 123 ff.

dem sind die dabei zu beachtenden Randbedingungen und Annahmen zu untersuchen. Anschließend ist eine Diskussion der mit der globalen Zielsetzung verbundenen Einzel-Ziele erforderlich, wobei auch verschiedene Zielkombinationen<sup>1)</sup> möglich sind. Möglichst sind realistische Ziele zu setzen, damit keine Konflikte wegen zu starkem Leistungsdruck bzw. durch eine Überforderung der Konfliktparteien entstehen können. Das Ergebnis der Zielanalyse ist in ausreichend visualisierter Form den betroffenen Konfliktparteien zugänglich zu machen.

Im Rahmen der Zielerreichung, welche sowohl für Anpassungs- als auch für Regelungsentscheidungen relevant ist, ist ein Aktionsplan erforderlich, der sich aus verschiedenen, möglichst kompatiblen Einzelaktionen zusammensetzen sollte und der die Einsatzschritte enthält, die zur Erreichung der Gesamtzielsetzung notwendig sind. Dabei sind alle wichtigen Termine zu berücksichtigen. Außerdem ist die Reihenfolge der Einzelaktionen zu bestimmen. Ferner sind die hierzu erforderlichen Mittel bereitzustellen. Nicht zuletzt ist zu untersuchen, welche Ereignisse die vorgegebene Zielsetzung beeinträchtigen können.

Die im einzelnen erwähnten Handlungen sind so aufeinander abzustimmen, daß unter den Konfliktparteien ein Höchstmaß an Übereinstimmung herrscht. Dabei wird von der Hypothese ausgegangen, daß Konflikte bei der Zielerreichung um so weniger zu erwarten sind, je mehr die Maßnahmen der Zielsetzung auf einer breiten Konsensgrundlage beruhen.<sup>2)</sup>

---

<sup>1)</sup> zum Zielplanungsprozeß vgl. Hahn (Puk) 163ff.

<sup>2)</sup> Vgl. Seiler (Conflict) 132.

Alle erwähnten Möglichkeiten zur Handhabung der Indikatoren des Handlungsaspektes in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen stehen in einem engen Verhältnis zueinander und bedürfen deshalb einer sorgfältigen Abstimmung (vgl. Abb. 35).

Novität der Problemstellung	Sensitivity Training Konfrontationstechniken
Programmierungsgrad	Organization Development Bildung einer kreativen Problem-Situation
Problemlösungstechnik	Kreativitätstechniken
Handlungsspielraum	Entscheidungstechniken zur Zielbildung und Zielerreichung

Abb. 35: Koordinative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung

Sensitivity Training bzw. Konfrontationstechniken sind letztlich nur dann sinnvoll anwendbar, wenn das Organization Development als ein sinnvolles Konzept zur Weiterbildung der Personen und damit zur Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit und ihres Leistungswillens anerkannt wird. Die für komplexe Probleme adäquaten Entscheidungs- und Kreativitätstechniken können wiederum nur dann konsequent eingesetzt werden, wenn diese personalen Voraussetzungen vorhanden sind.

Die Abstimmung zwischen den Techniken koordinativer Konflikthandhabung ist eine wichtige Führungsaufgabe. Dabei ist in einem nächsten Schritt zu untersuchen, durch welche typischen Merkmale Führungsformen und Führungsmodelle in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen als institutionelle Grundlage<sup>1)</sup> koordinativer Ansatzpunkte der Konflikthandhabung zu charakterisieren sind.

---

<sup>1)</sup> Grundsätzlich ist zwischen originären und derivativen Führungsaufgaben zu unterscheiden, welche bei institutioneller Betrachtung in bestimmten Führungsformen und Führungsmodellen wahrgenommen werden. Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 42.

b) Institutionelle Ebene der koordinativen Konflikt-  
handhabung

Die Unterscheidung zwischen Führungsformen und Führungsmodellen beruht auf der Betrachtung unterschiedlicher Aggregationsebenen des Führungsphänomens, welche in der Unterscheidung zwischen Organisationsformen und Organisationsmodellen im organisatorischen Zusammenhang ihre integrative Entsprechung findet. Grundsätzlich besteht dabei ein wechselseitiger Zusammenhang zwischen Organisation und Führung. Einerseits ist die Organisation eine originäre Führungsaufgabe, andererseits bedarf die Führung auch einer integrativen Absicherung<sup>1)</sup> durch organisatorische Strukturen<sup>2)</sup>. Führungsformen und Führungsmodelle sind als das Ergebnis koordinativer und integrativer Strukturierung anzusehen.<sup>3)</sup> Im Hinblick auf die koordinative Konflikt-handhabung handelt es sich dabei um zwei unterschiedliche Problembereiche: einerseits der institutionelle Zusammenhang von Problemen der Führung und Konflikt-handhabung auf der Ebene unmittelbarer Zusammenarbeit, andererseits um deren Berücksichtigung in gruppenüberspannenden sozialen Systemen und damit im weitesten Sinne um Probleme der Unternehmungsführung.<sup>4)</sup>

1. Konfliktsituation und Führungsform

Führungsform und Konfliktsituation beziehen sich beide auf Formen unmittelbarer Zusammenarbeit: dies gilt sowohl für die Führer-Mitarbeiter-Beziehungen in einer Führungsform als auch für die Beziehungen zwischen den Konfliktparteien in der Konfliktsituation. Die Konfliktsituation als spezifische Form der Handlungssituation ist dabei durch die Existenz latenter oder offener Gegensätzlichkeiten gekennzeichnet, welche die Ausprägung des Führungsstils<sup>5)</sup> innerhalb einer Führungsform beeinflussen.

<sup>1)</sup> Eine zusätzliche integrative Absicherung erfolgt durch die Planung. Zur Notwendigkeit der Planung im Rahmen integrativer Konflikt-handhabung vgl. S. 249, 252, 269, 281 d.A.

<sup>2)</sup> Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 42 ff.

<sup>3)</sup> Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 135 ff.

<sup>4)</sup> Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 41.

<sup>5)</sup> In Anlehnung an Pausenberger (Führungsstile) 167 soll unter einem Führungsstil die Art verstanden werden, "wie die Führung ausgeübt wird". Diese ist nach Ansicht von Bleicher "raum- und zeit- (epochen-) spezifisch". Vgl. Bleicher (Formen und Modelle) i. Dr.

Weil in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen in den in d.A. untersuchten Bereichen <sup>1)</sup> eine institutionalisierte Konfliktsituation vorliegt, ist davon auszugehen, daß die Beurteilung und Handhabung des Konflikthänomens einen wesentlichen Anteil der Führungsaktivitäten beansprucht. Damit wird die Ausprägung der Indikatoren des Struktur- und des Handlungsaspekts der Konfliktsituation den Führungsstil in der entsprechenden Führungsform determinieren.

Führungsformen können durch die Ausprägung von Führungselementen näher beschrieben werden. <sup>2)</sup> Dabei sind integrative bzw. organisatorische sowie koordinative und sozialpsychologische Führungselemente zu unterscheiden. Während es bei der letzten Gruppe "primär um Fragen der Haltung des Vorgesetzten (Grundeinstellung gegenüber Mitmenschen und Mitarbeitern, Charakter, Temperament, Identifikation, Normenübernahme usw.)" geht, <sup>3)</sup> sind integrative und koordinative Führungselemente grundsätzlich mit den Indikatoren des Struktur- und des Handlungsaspektes als originären und derivativen Konfliktursachen identisch.

Die Identität zwischen den Führungselementen und den Indikatoren der Ursachenkomponente der Konfliktsituation bezieht sich auf den Sachverhalt, daß mit ihrer Hilfe die als wesentlich erachteten Merkmale integrativer und koordinativer Strukturierung dargestellt werden sollen. Unterschiede bestehen allerdings im Untersuchungsziel: einer-

---

<sup>1)</sup> Vgl. S. 108 ff. in Kapitel B d.A.

<sup>2)</sup> Vgl. Bleicher (Perspektiven) 48 ff., Bleicher (Formen und Modelle) i.Dr., Bleicher/Meyer (Führung) 257 ff., Brings (Organisationssysteme) 139 in Anlehnung an Bleicher.

<sup>3)</sup> Bleicher (Perspektiven) 61.

seits handelt es sich um die Beschreibung des Führungs-, andererseits um die Beschreibung des Konfliktphänomens. Im folgenden wird diese Differenz jedoch aufgehoben, weil die Aufgabe der koordinativen Konfliktbehandlung zugleich eine wesentliche Führungsaufgabe ist und weil die Ausprägung der Ursachenkomponente der institutionalisierten Konfliktsituation zugleich die Ausprägung der Führungsform maßgeblich bestimmt.

## 2. Führungsformen in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen

Bei grundsätzlicher Gleichsetzung von Führungselementen und Indikatoren der Ursachenkomponente der Konfliktsituation ist im Hinblick auf die Beschreibung von Führungsformen in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen davon auszugehen, daß eine schwache Ausprägung der einzelnen Variablen mit der Existenz einer kooperativen, bzw. partizipativen, eine starke Ausprägung dagegen mit der Existenz einer autoritären Führungsform identisch ist (vgl. Abb. 36).

Damit wird unmittelbar einsichtig, daß in mehrdimensionalen Organisationsmodellen kooperative, bzw. partizipative Führungsformen besonders ausgeprägt sind. Diese Aussage gilt grundsätzlich für alle Konfliktparteien, weil von ihrer weitgehenden Gleichberechtigung auszugehen ist.

In mehrdimensionalen Organisationsformen sind weniger kooperative, bzw. partizipative Führungsformen zu erwarten. Dieser Sachverhalt gilt sicherlich stärker für die organisatorischen Einheiten der Linie und weniger für

die überlagernden Organisationsformen des Verrichtungs-, Objekt-, Region- oder Projektmanagements. <sup>1)</sup>

In einem Extremfall entscheiden die Mitarbeiter somit selbst (mehrdimensionales Organisationsmodell); der Vorgesetzte fungiert nur noch als Koordinator. <sup>2)</sup> Im anderen Extrem bei einer autoritären Führungsform würden nur die Vorgesetzten entscheiden und anordnen. Diese Möglichkeit ist bei mehrdimensionalen Organisationsstrukturen wegen der Ausprägung des Aufgaben- und insbesondere des Personenbildes kaum denkbar und kann deshalb vernachlässigt werden. Insgesamt kann insofern von grundsätzlich kooperativen Führungsformen ausgegangen werden.

Diese Schlußfolgerung entspricht auch den Ergebnissen bezüglich der koordinativen Ansatzpunkte der Konflikthandhabung. <sup>3)</sup> Schließlich ist die Anwendung des Sensitivity Trainings und der Konfrontationstechniken, des Organization Development sowie der Kreativitäts- und Entscheidungstechniken nur dann sinnvoll, wenn den einzelnen Mitarbeitern hinreichende Handlungsspielräume eingeräumt und eine Mitsprache bei der Entscheidungsfällung zugestanden wird. Dieser Sachverhalt gilt bei einer ausgeglichenen Kompetenzpartizipation zwischen den Konfliktparteien um so stärker. Insofern ist der Einsatz kooperativer, partizipativer Führungsformen in mehrdimensionalen Organisationsmodellen ausgeprägter als in mehrdimensionalen Organisationsformen. Dabei ist zu beachten, daß die möglichen Nachteile derartiger Führungsformen wie z.B. eine fehlende Selbstdisziplin oder die mangelnde Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme <sup>4)</sup> durch eine entsprechende Ausprägung des Personenbildes vermieden werden können.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Brings (Organisationssysteme) 144 f.

<sup>2)</sup> Vgl. Frese (Führungsmodelle) 228 in Anlehnung an Tannenbaum und Schmidt.

<sup>3)</sup> Vgl. S. 285 d.A.

<sup>4)</sup> Vgl. Pausenberger (Führungsstile) 234.

partizipativ-kooperative Führungsform

autoritäre Führungsfor,

**STRUKTURASPEKT**

- Aufgabenumfang
- Aufgabendiversität
- Engpaßcharakter
- Aufgabendauer
- zeitl. Orientierung
- Wiederholungsgrad
- Verweildauer
- Professionalisierungsgrad
- Personendiversität
- Personenbedeutung
- Hierarchie-/Führungsebene
- Leitungsspanne
- Kompetenzpartizipation
- Zentralität des Informationsflusses
- Art der Kommunikationsbeziehungen
- Intensität der Kommunikation

**HANDLUNGSASPEKT**

- Phase d. Handlungsprozesses
- Novität der Problemstellung
- Programmierungsgrad
- Problemlösungstechnik
- Handlungsspielraum

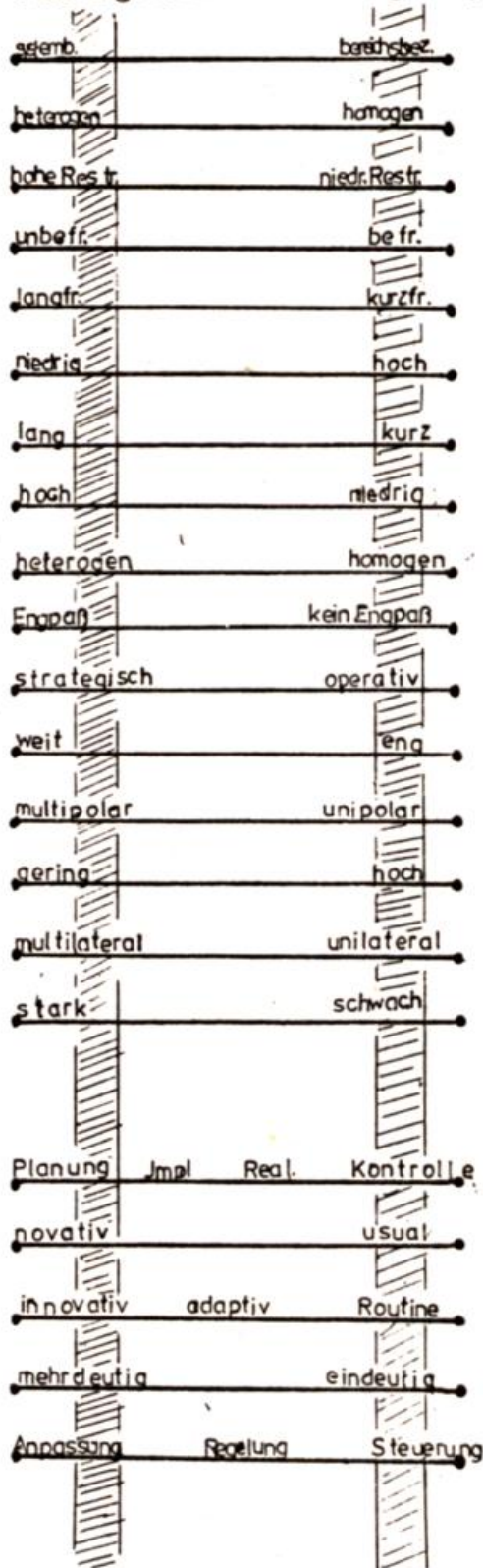


Abb. 36: Führungsformen in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen



### 3. Führungsmodelle in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen

Führungsmodelle haben die Funktion, auf der Grundlage eines bestimmten Führungskonzeptes<sup>1)</sup> einen konsistenten Gestaltungszusammenhang zwischen den einzelnen Führungsformen herzustellen. Dabei kann die Institutionalisierung eines Führungsmodelles in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen nur bedeuten, daß es von seiner Führungskonzeption her als partizipativ bzw. kooperativ anzusehen ist. Betrachtet man die derzeitigen praxisrelevanten Führungsmodelle, so ist zu ersehen, daß das Management by Objectives (MbO) am ehesten in der Lage ist, diesen Anspruch zu erfüllen<sup>2)</sup>.

Die Anwendung des MbO in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen bedeutet, daß seine Bestandteile<sup>3)</sup> den Eigenarten dieser Strukturalternative gerecht werden müssen. Dabei ist darauf hinzuweisen, daß die Beeinflussung der Indikatoren des Strukturaspektes der Konfliktsituation sich zugleich auf die Gestaltung des Führungsmodelles auswirkt (vgl. Abb. 37). Insofern wird deutlich, daß die Techniken koordinativer Konflikthandhabung, welche grundsätzlich die Existenz kooperativer Führungsformen implizieren, durch die integrative Konflikthandhabung eine sinnvolle Absicherung erhalten müssen. Außerdem wird erkennbar, daß sich der institutionalisierte Konflikt in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen nicht nur auf die Gestaltung von Führungsformen und Führungsmodellen auswirkt. Umgekehrt ist festzustellen, daß die Konsistenz der Bestandteile des Führungsmodelles in wesentlichem Maße von einer ganzheitlichen, konzeptionellen Vorgehensweise bei der Konflikthandhabung abhängt. Liegt diese Konsistenz nicht vor, ist eine abgestimmte Konflikthandhabung in koordinativer und integrativer Hinsicht nicht möglich.

1) Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 191, Bleicher (Formen und Modelle) i. Dr., Frese (Führungsmodelle) 221-249, Wild (Führungsmodelle) 141 - 179.

2) Vgl. Murdick (MIS for MbO) 34-40, insb. 36ff. Vgl. auch die Darstellung der Komponenten des MbO in Anlehnung an Odiorne und Humble bei Bleicher/Meyer (Führung) 232ff. Das Harzburger Modell als weiteres umfassendes Führungsmodell verfügt stattdessen über eine stärkere Bürokratisierungstendenz, berücksichtigt nur ungenügend Aspekte der Planung, Zielbildung und der Personalförderung. Vgl. die Beurteilung des Harzburger Modelles bei Bleicher/Meyer (Führung) 230f.

Bestandteile von Führungsmodellen <sup>1)</sup>	Ansatzpunkte der Konflikt-handhabung
Organisationssystem	mehrdimensionale Organisationsformen und Organisationsmodelle (vgl.Kap.B d.A.)
Planungssystem	Aufgabendauer, Verweildauer, Führungsebene, Wiederholungsgrad
Willenssicherungssystem	Kompetenzpartizipation Personenbedeutung Engpaßcharakter
Informationssystem	Zentralität des Informationsflusses, Art der Kommunikationsbeziehungen, Intensität der Kommunikationsbeziehungen
Anreizsystem	Zeitliche Orientierung, Professionalisierungsgrad, Leitungsspanne
Personalbeurteilungs- und -entwicklungssystem	Aufgabenumfang, -diversität Personendiversität Hierarchie- und Führungsebene

Abb. 37: Bestandteile von Führungsmodellen und Ansatzpunkte der Konflikt-handhabung in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen

---

FN 3 v.S. 298 d.A.:

3) zu den Bestandteilen von Führungsmodellen vgl. Wild (Führungsmodelle) 169ff., Bleicher/Meyer (Führung) 195f.

1) In Anlehnung an Bleicher/Meyer (Führung) 195f.

Die Ausprägung des Organisationssystems, auf welches sich das Führungsmodell bezieht, entspricht entweder einer mehrdimensionalen Organisationsform oder einem mehrdimensionalen Organisationsmodell, wie sie in Kapitel B d.A. beschrieben worden sind. Es bedarf zur integrativen Absicherung eines Planungssystems, welches die Anpassungsfähigkeit der Unternehmung an veränderte Umweltbedingungen erleichtern soll. Für mehrdimensionale Organisationsstrukturen bedeutet z.B. ein konjunktureller Rückgang, daß u.U. eine Veränderung der Kompetenzpartizipation vorgenommen werden muß<sup>1)</sup>.

Mit Hilfe des Willenssicherungssystems sind die Aktionen der Konfliktparteien zu überprüfen. Kriterien hierzu liefern Zielbilder und Leistungsstandards, wie sie im MbO seit längerem angewendet werden<sup>2)</sup>. Das Willenssicherungssystem läßt sich durch ein Informationssystem ergänzen, welches der Mehrdimensionalität der Beziehungen durch ein geeignetes Informationssplitting und eine sinnvolle Informationszuteilung gerecht wird.<sup>3)</sup> Anreiz-, Personalbeurteilungs- und -entwicklungssystem sind in personalwirtschaftlicher Hinsicht von Bedeutung, um die Motivation bzw. den Leistungswillen der Konfliktparteien zu sichern und durch ein umfassendes System von Weiterbildungsmaßnahmen und Karriereplänen die Leistungsfähigkeit zu trainieren. Auf die wesentlichen Merkmale dieser Subsysteme ist im Rahmen der Analyse und der Handhabung des institutionalisierten Konflikts in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen des öfteren eingegangen worden.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Davis/Lawrence (*Matrix Organizations*) 136f.

<sup>2)</sup> Vgl. Brings (*Organisationssysteme*) 172 in Anlehnung an Odiorne und Brightford.

<sup>3)</sup> Vgl. Murdick (*MIS for MbO*) 35: "One requirement for making such a system work is good information. Timely and relevant information must go to all who have a need to know".

Bei Betrachtung des Zusammenhanges zwischen den Bestandteilen eines Führungsmodelles und den entsprechenden Ansatzpunkten der Konflikthandhabung ist zu erkennen, daß die Handhabung des institutionalisierten Konflikts in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen, welche eine Fülle integrativer und koordinativer Ansatzpunkte umfaßt, nicht nur von isolierter organisatorischer, planerischer oder führungsmaßiger Bedeutung ist. Vielmehr ist eine Abstimmung der Formen der Konflikthandhabung nicht nur alleine in integrativer und koordinativer Hinsicht, sondern auch untereinander erforderlich. Erst wenn diese Forderung erfüllt ist, können institutionalisierte Konflikte in hinreichendem Maße bewältigt werden. Damit wird wiederum der enge Zusammenhang zwischen Konfliktanalyse und Konflikthandhabung einerseits, integrativer und koordinativer Strukturierung andererseits ersichtlich.

Allerdings ist festzustellen, daß der umfassende Einsatz von Führungsmodellen auch in traditionell strukturierten Unternehmungen bislang nur selten erfolgt. Um so dringender ist er in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen, um ihr Flexibilitätspotential und ihre Fähigkeit, komplexe und neuartige Probleme zu bewältigen, in hinreichendem Maße zu gewährleisten.

### E. Ergebnis und Ausblick

Zur Untersuchung des institutionalisierten Konfliktes in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen war es zunächst erforderlich, in Kapitel A theoretische Ansatzpunkte für die Untersuchung von Konflikten in der Unternehmung zu diskutieren. Unter Verwendung system- und handlungstheoretischer Grundlagen wurde ein aus mehreren Indikatoren bestehendes Instrumentarium der Konfliktsituation entwickelt, um einerseits den gegenwärtigen Stand konflikttheoretischer Forschung zu präzisieren und andererseits die Anwendung konflikttheoretischer Aussagen auf organisatorische Sachverhalte zu ermöglichen<sup>1)</sup>. Dabei bildete die Unternehmungsorganisation mit ihren Elementen Aufgabe, Person und Sachmittel und den zwischen ihnen bestehenden Verteilungs- und Arbeitsbeziehungen die originäre, der durch die Organisation eingegrenzte koordinative Gestaltungszusammenhang die derivative Ursachenkomponente von zu untersuchenden Konflikten (Struktur- und Handlungsaspekt). Ihr wurde eine Wirkungskomponente, bestehend aus formalen, personalen und systembezogenen Konfliktindikatoren gegenübergestellt. Weiterhin wurden Kompetenz- und Entscheidungskonflikte als durch mehrdimensionale Organisationsstrukturen speziell bedingte Konfliktursachen unterschieden.

Kapitel B diente der Konkretisierung der Ursachen des institutionalisierten Konfliktes in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen. Hierzu wurden im Rahmen einer Systemanalyse zwei Strukturtypen unterschieden: mehrdimensionale Organisationsformen (eindimensionale Segmentierungsmuster mit traversierenden organisatorischen Einheiten) und mehrdimensionale Organisations-

---

<sup>1)</sup> vgl. S. 66 ff. d.A.

modelle (insbesondere zweidimensionale Segmentierungsmuster). Beide Strukturtypen wurden im Hinblick auf horizontale und vertikale Konfliktbereiche sowie allgemeine und spezielle Konfliktursachen untersucht. Die Ausprägung von Struktur- und Handlungsaspekt wurde jeweils zu Polaritätsprofilen (vgl. Abb. 13 und Abb. 21) verdichtet. Sie schwankt zwischen einer mittleren Ausprägung bei mehrdimensionalen Organisationsformen und einer darüber hinausgehenden, tendenziell bis zum linken Extrempunkt des Polaritätsprofils reichenden Ausprägung bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen. Außerdem wurden die Kompetenz- und Entscheidungskonflikte in beiden Strukturtypen beschrieben.

In Kapitel C wurde eine allgemeine und eine spezielle Analyse von Konfliktsituationen vorgenommen. Im Rahmen der allgemeinen Konfliktanalyse wurde der Zusammenhang zwischen den Indikatoren des Struktur- und des Handlungsaspektes und der Häufigkeit und Intensität von Konflikten untersucht, wobei die horizontalen Konfliktbereiche im Vordergrund der Betrachtung standen.<sup>1)</sup> Die Untersuchung dieser Ursache-Wirkungs-Beziehungen ergab, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle hinsichtlich der Ausprägung des Aufgabenbildes, des Personenbildes und des Handlungsaspektes über das größere Konfliktpotential verfügen. Dies gilt bei mehrdimensionalen Organisationsformen für die Indikatoren der Arbeitsbeziehungen sowie des Professionalisierungsgrades und der Leitungsspanne. Die personenbezogene Beurteilung der Konfliktsituation ergab, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle ein stärkeres Konfliktbewußtsein und eine höhere Konflikttoleranz gewährleisten. Mehrdimensionale Organisationsformen dominieren hinsichtlich der Konfliktbetroffenheit und geringerer Anforderungen an die personale Leistungsfähigkeit.

---

<sup>1)</sup> Vgl. S. 162 d.A. Vgl. auch die zusammenfassende Beurteilung der Wirkungen des institutionalisierten Konfliktes auf S. 231ff. d.A.

Die systembezogene Beurteilung der Konfliktsituation ergab, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle in sach-rationaler und sozio-emotionaler Hinsicht ein höheres Effizienzniveau gewährleisten können als mehrdimensionale Organisationsformen. Dies gilt auch für die Innovationsfähigkeit und die strukturelle Anpassungsfähigkeit. Dagegen besitzen mehrdimensionale Organisationsformen ein größeres Stabilitätspotential und sind bei der Durchsetzung von Innovationen überlegen. In einer speziellen Konfliktdanalyse erfolgte eine Untersuchung von Kompetenz- und Entscheidungskonflikten und die Diskussion der Konfliktwirkungen im Hinblick auf ein in diesem Zusammenhang beschriebenes Macht- und Entscheidungsgleichgewicht.<sup>1)</sup> Die Untersuchung ergab in dieser Hinsicht, daß das Machtgleichgewicht in mehrdimensionalen Organisationsmodellen labiler ist als in mehrdimensionalen Organisationsformen, jedoch zugleich durch die Möglichkeit der Variation von Machtbereich, Machtstärke und Machtausdehnung ein größerer Flexibilitätsspielraum besteht. Die Wirkung des Entscheidungskonfliktes auf ein Entscheidungsgleichgewicht ist ähnlich zu beurteilen. Insbesondere bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen besteht die Gefahr der Konfliktverschiebung auf die persönliche Ebene, was wiederum die Labilität dieses Strukturtyps zeigt.

Die Erörterung der Handhabung des institutionalisierten Konfliktes in Kapitel D erfolgte aufgrund der Erkenntnisse, welche bei der Beschreibung und Beurteilung von Konflikten gewonnen wurden. Als integrative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung wurden Spezialisierungs-, Generalisierungs-, Planungs-, Partizipations- und Formalisierungsstrategien sowie Möglichkeiten der Einrichtung von Beschwerde- und Widerspruchsstellen und Management-Informationen-Systemen, insbe-

---

1)

Vgl. S. 160 d.A.

sondere zur Ermittlung der Ergebnisverantwortung beschrieben. Ferner wurden die Einsatzmöglichkeiten von Instanzen, Stäben, Kollegien und Projektgruppen zur Konflikt-handhabung untersucht. Dabei gilt durchweg der Zusammenhang, daß in mehrdimensionalen Organisationsmodellen vielfältigere Möglichkeiten der Konflikt-handhabung bestehen. Allerdings kann in mehrdimensionalen Organisationsformen durch die Verwendung flexibler organisatorischer Einheiten das eindimensionale Segmentierungsmuster beibehalten und zugleich die Mehrdimensionalität der Beziehungen erhöht werden. Als koordinative Ansatzpunkte der Konflikt-handhabung wurden Techniken des Organization Development (Sensitivity Training, Konfrontationstechniken), Kreativitätstechniken und Entscheidungstechniken zur Zielbildung und Zielerreichung ermittelt. Der Einsatz dieser Techniken ist wiederum abhängig von einer kooperativen Gestaltung von Führungsformen und Führungsmodellen.

Insgesamt kommt die vorliegende Untersuchung zu dem Ergebnis, daß ein vielseitiges und differenziertes Set von Maßnahmen zur Verfügung steht, um den institutionalisierten Konflikt in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen sowohl in integrativer als auch in koordinativer Hinsicht zu funktionalisieren. Die Anwendung dieser Maßnahmen zielt einerseits auf eine Erhöhung der Flexibilität mehrdimensionaler Organisationsformen und soll insbesondere die Überwindung des traditionellen Gegensatzes zwischen Stab und Linie bewirken,



wie er im Rahmen eines eindimensionalen Segmentierungsmusters zwischen segmentierenden und traversierenden organisatorischen Einheiten bestehen kann. Andererseits ist eine Funktionalisierung des institutionalisierten Konflikts in mehrdimensionalen Organisationsmodellen nur durch eine Erhöhung ihrer Stabilität zu erreichen. Dies gilt insbesondere für eine differenzierte Kompetenzverteilung, wodurch eine umfassende, konsequente Gleichberechtigung zwischen den Konfliktparteien einer situativen Relativierung unterzogen wird. Dies gilt auch für die Begrenzung des Umfanges mehrdimensionaler Strukturierung.

Das grundsätzliche Strukturmuster des hierarchischen Prinzips unterliegt somit auf den oberen Führungsebenen entscheidenden Modifikationen. Grundsätzlich wird es jedoch bei gesamtsystemischer Betrachtung beibehalten. Andererseits ist nicht zu verkennen, daß beim Vorliegen dynamischer und komplexer Umweltbedingungen die Anpassungsfähigkeit der Unternehmung nicht durch eine Überbetonung hierarchischer Ordnungsprinzipien, sondern letztlich nur durch die gleichgewichtige Berücksichtigung der Belange aller betroffenen Unternehmungsbereiche ermöglicht wird. Der institutionalisierte Konflikt zwischen gleichberechtigten, interdependenten Konfliktparteien ist dabei durchaus in der Lage, angemessene Problemlösungen zu ermöglichen.

Dieses Ergebnis ist jedoch nur erreichbar, wenn alle denkbaren Möglichkeiten der integrativen und koordinativen Konfliktbehandlung in einem permanenten Prozeß ihrer Abstimmung und Aussteuerung ausgeschöpft werden, was wiederum die Überzeugung aller betroffenen Personen über die Zweckmäßigkeit, bzw. den Sinn mehrdimensionaler Organisationsstrukturen voraussetzt. Nicht zuletzt

ist jedoch darauf hinzuweisen, daß der Umfang mehrdimensionaler Strukturierung begrenzt sein sollte.

In diesem Zusammenhang ist zu erwägen, ob nicht durch eine Strategie der Verkleinerung und rechtlichen Verselbständigung von Unternehmungsteilen die Autonomie einzelner Unternehmungsbereiche erhöht und in diesem kleineren Zusammenhang institutionalisierte Konflikte überschaubarer werden können.

Empirischen Untersuchungen über die Konfliktsituationen in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen wird es jedoch vorbehalten sein müssen, zu einer weiteren Klärung dieses wesentlichen Gestaltungsproblems beizutragen.

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

	<i>Seite</i>
Abb. 1: Das System Unternehmung als Konfliktfeld	28
Abb. 2: Konflikte in der Unternehmung und Konflikte in der Unternehmungsorganisation	49
Abb. 3: Die Ableitung von Struktur- und Handlungsaspekt aus system- und handlungstheoretischen Grundlagen	54
Abb. 4: Arten mehrdimensionaler Organisationsstrukturen	101
Abb. 5: Konfliktbereiche in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen	107
Abb. 6: Produkt-Management auf oberer Ebene beim Verrichtungsmodell zur Abstimmung produktspezifischer Belange zwischen den Verrichtungsbereichen	111
Abb. 7: Produkt-Management auf mittlerer Ebene beim Verrichtungsmodell zur Abstimmung produktspezifischer Belange in der Absatzabteilung	113
Abb. 8: Regionalmanagement auf mittlerer Ebene beim Verrichtungsmodell zur Abstimmung regionalspezifischer Belange in der Absatzabteilung	115
Abb. 9: Marktmanagement im Objektmodell auf mittlerer Unternehmungsebene im Absatzbereich	117
Abb. 10: Marktmanagement im Objektmodell auf oberer Unternehmungsebene	118
Abb. 11: Projekt-Matrix-Organisation	120
Abb. 12: Konfliktbereiche mehrdimensionaler Organisationsformen	123
Abb. 13: Allgemeine Konfliktursachen in mehrdimensionalen Organisationsformen	127
Abb. 14: Möglichkeiten mehrdimensionaler Strukturierung in Organisationsmodellen	134
Abb. 15: Matrixmodelle	135
Abb. 16: Verrichtung-/Objekt-Matrix	137
Abb. 17: Doppel-Matrix in einer Maschinenbau-Unternehmung	142

	Seite
Abb. 18: Dreidimensionales Segmentierungsmuster am Beispiel von Dow Corning	143
Abb. 19: Verrichtung-/Objekt-Matrix mit Regionaltraversierung	144
Abb. 20: Konfliktbereiche in mehrdimensionalen Organisationsmodellen	148
Abb. 21: Allgemeine Konfliktursachen in mehrdimensionalen Organisationsmodellen	154
Abb. 22: Das Konfliktpotential mehrdimensionaler Organisationsformen und Organisationsmodelle	184
Abb. 23: Personale Beurteilung der Konfliktsituation	192
Abb. 24: Systembezogene Beurteilung der Konfliktsituation	198
Abb. 25: Grundlagen der Kompetenz	203
Abb. 26: Determinanten des Machtgleichgewichts	219
Abb. 27: Konfliktprozeß und Zeitpunkt der Konflikthandhabung	239
Abb. 28: Vereinfachtes Beispiel eines erweiterten Funktionendiagrammes für das Projektmanagement	262
Abb. 29: Beispiel für die Verwendung von Entscheidungstabellen und Entscheidungsregeln beim Produktmanagement	264
Abb. 30: Verantwortlichkeit und Kompetenz in einer Geschäftsbereichs-/Zentralbereichs-Matrix	268
Abb. 31: Einsatzmöglichkeiten von Stäben in zweidimensionalen Organisationsstrukturen (z.B. Objekt-/Region-Matrix)	276
Abb. 32: Kollegien in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen (Marktmanagement im Objektmodell)	280
Abb. 33: Integrative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung	281
Abb. 34: Anwendungsschwerpunkte integrativer Konflikthandhabung	282
Abb. 35: Koordinative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung	292

	<i>Seite</i>
<i>Abb. 36: Führungsformen in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen</i>	297
<i>Abb. 37: Bestandteile von Führungsmodellen und Ansatzpunkte der Konfliktbehandlung in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen</i>	299
<i>Tabelle 1: Machtbereich/Mengenkomponente</i>	207
<i>Tabelle 2: Machtbereich/Gewichtskomponente</i>	208
<i>Tabelle 3: Indikatoren des Aufgabenbildes</i>	210
<i>Tabelle 4: Machtstärke</i>	213

Abkürzungsverzeichnis

AJS	<i>American Journal of Sociology</i>
AoMJ	<i>Academy of Management Journal</i>
ASR	<i>American Sociological Review</i>
ASQ	<i>Administrative Science Quarterly</i>
BFuP	<i>Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis</i>
BH	<i>Business Horizons</i>
BTO	<i>Bürotechnik und Organisation</i>
d.A.	<i>diese Arbeit</i>
DU	<i>Die Unternehmung</i>
d.V.	<i>der Verfasser</i>
HBR	<i>Harvard Business Review</i>
HWB	<i>Handwörterbuch der Betriebswirtschaft</i>
HWO	<i>Handwörterbuch der Organisation</i>
HWP	<i>Handwörterbuch des Personalwesens</i>
HWProd	<i>Handwörterbuch der Produktion</i>
i.Dr.	<i>im Druck</i>
IE	<i>Industrial Engineering</i>
ISSJ	<i>International Social Science Journal</i>
IO	<i>Industrielle Organisation</i>
JoCR	<i>Journal of Conflict Resolution</i>
JoSM	<i>Journal of Systems Management</i>
JoMS	<i>Journal of Management Studies</i>
JbSowi	<i>Jahrbuch für Sozialwissenschaften</i>
KZfSS	<i>Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie</i>
m.E.	<i>meines Erachtens</i>
MIR	<i>Management International Review</i>
PVS	<i>Politische Vierteljahresschriften</i>
Soc.	<i>Sociometry</i>
ZfdgSt	<i>Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft</i>
ZfB	<i>Zeitschrift für Betriebswirtschaft</i>
ZfbF	<i>Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung</i>
ZfO	<i>Zeitschrift für Organisation</i>

Literaturverzeichnis

- Ackoff, Russell L.: (Systems)  
Systems, Organizations, and  
Interdisciplinary Research,  
General Systems 1960, S. 1-8.
- ders.: (Structural Conflicts)  
Structural Conflicts within  
Organizations. In: Lawrence, J.R.  
(Ed.): Operational Research and  
The Social Sciences, London, New  
York, Sidney u.a. 1964, S. 427-438.
- Agthe, Klaus: (Führungsorganisation)  
Aktuelle Probleme der Führungs-  
organisation internationaler Unter-  
nehmungen, ZfO 1976, S. 434-442.
- Albach, Horst: (Koordination)  
Die Koordination der Planung im  
Großunternehmen. In: Schneider, E.  
(Hg.): Rationelle Wirtschaftspoli-  
tik und Planung in der Wirtschaft  
von heute, Berlin 1967, S. 332-438.
- ders.: (Ungewißheit und Unsicherheit)  
Ungewißheit und Unsicherheit. In:  
Grochla, E., Wittmann, W. (Hg.):  
HWB Band II, 4. Aufl. a.a.O.,  
Sp. 4036 - 4041.
- Alewell, Karl,  
Bleicher, Knut,  
Hahn, Dietger: (Systemkonzept)  
Anwendung des Systemkonzepts auf  
betriebswirtschaftliche Probleme.  
In: Organisation als System, hrsg.  
v. Knut Bleicher, a.a.O., S. 217-  
221.
- Alexis, Marcus,  
Wilson, C.Z. (Eds.): (Decision Making)  
Organizational Decision Making,  
Englewood Cliffs, N.J., 1967.
- Ames, Charles B.: (Product/Market Management)  
Product/Market Management. HBR  
March/April 1971, S. 66-74.
- Argyris, Chris: (Individual)  
Integrating the Individual and the  
Organization, New York, London,  
Sidney u.a. 1964.
- ders.: (Stress)  
Organizational Effectiveness under  
Stress. HBR May/June 1960,  
S. 137-146.

- Argyris, Chris: (Manager von morgen)  
Wie die Manager von morgen Entscheidungen treffen, IBM-Nachrichten 1968, S. 246-253.
- ders.: (Today's Problems)  
Today's Problems with Tomorrow's Organizations. In: Jun, Jong S., W.B.Storm (Eds.): Tomorrow's Organizations, a.a.O., S. 61-69.
- Ashby, W. Ross: (Theory)  
General Systems Theory as a New Discipline. In: General Systems 1958, S. 1-16.
- Athos, Anthony G.: (Corporation)  
Is the Corporation next to fall? HBR Jan/Febr. 1970, S. 49-61.
- Atteslander, Peter: (Konflikt)  
Konflikt und Korporation im Industriebetrieb, Köln und Opladen 1959.
- ders.: (Sozialstruktur)  
Sozialstruktur, betriebliche. In: Grochla, E. (Hg.): HWO, Sp. 1509-1518.
- Aubert, Wilhelm: (Types)  
Competition and Dissensus: Two Types of Conflict and Conflict Resolution, JoCR 1963, S. 26-42.
- Bahrtdt, Hans Paul: (Industriebürokratie)  
Industriebürokratie - Versuch einer Soziologie des industrialisierten Industriebetriebes und seiner Angestellten, Stuttgart 1958.
- ders.: (Hierarchie)  
Die Krise der Hierarchie im Wandel der Kooperationsformen. In: Mayntz, R. (Hg.): Bürokratische Organisation, Köln, Berlin 1968, S. 127-134.
- Bailey, Norman A.,  
Feder, Stuart M.: (Conflict Analysis)  
Operational Conflict Analysis, Washington, D.C. 1973.
- Bales, Robert S.: (Gleichgewicht)  
Das Problem des Gleichgewichts in kleinen Gruppen. In: Hartmann, H. (Hg.): Moderne amerikanische Soziologie, Stuttgart 1967, S. 310 - 329.
- Barnard, Chester: (Führung)  
Die Führung großer Organisationen, (Titel der Originalausgabe: The Functions of The Executive), Essen 1970
- Barth, Hartmund: (Marketingorganisation)  
Die Absatz- und Marketingorganisation der Unternehmung, Diss. Gießen 1975.



- Basil, Douglas C.,  
Cook, Curtis W.: (Management of Change)  
*The Management of Change*, London,  
New York u.a. 1974.
- Bauer, Karl: (Venture-Team)  
*Das Venture-Team - eine neue organi-  
satorische Strukturierungskonzept-  
tion des Managements neuer Pro-  
dukte*, ZfO 1976, S. 81-88.
- Baugut, Gunar,  
Krüger, Siegfried: (Unternehmungsführung)  
*Unternehmungsführung. Modelle -  
Strategien - Techniken*, Opladen 1976
- Baumgarten, Reinhard: (Maslow-Konzept)  
*Das Maslow-Konzept: Wunschbild oder  
Wirklichkeit?* ZfO 1975, S. 72-76.
- Beckers, Hans-Joachim: (Matrix-Organisation)  
*Vor- und Nachteile der Matrixorgani-  
sation*, Bürotechnik 1973, S. 1009-  
1013.
- Beer, Stafford: (Decision)  
*Decision and Control. The Meaning  
of Operational Research and Mana-  
gement Cybernetics*, London u.a. 1969
- Bell, Roderick,  
Eduards, D.V.,  
Wagner, Harrison R.: (Political Power)  
*Political Power. A Reader in  
Theory and Research*, New York,  
London 1969.
- Bendixen, Peter,  
Kemmler, Heinz W.: (Entscheidungsprozesse)  
*Planung, Organisation und Methodik  
innovativer Entscheidungsprozesse*,  
Berlin, New York 1972.
- Bennis, Warren G.: (Changing Organizations)  
*Changing Organizations - Essays in  
The Development and Evolution of  
Human Organization*, New York u.a.  
1966.
- Bennis, Warren G.,  
Benne, Kenneth D.,  
Chin, Robert (Eds.): (Change)  
*The Planning of Change*, New York  
1969.
- Benson, Kenneth J.: (Interorganizational Network)  
*The Interorganizational Network as  
A Political Economy*, ASQ June 1975,  
S. 229-249.

- Bernard, Jessie: (Conflict)  
*Parties and Issues in Conflict, JoCR 1957, S. 111-121.*
- ders.: (Conceptualizations)  
*Some Current Conceptualizations in The Field of Conflict, AJS 1965, S. 442-454.*
- Bernard, Jessie,  
Pear, T.M.,  
Aron, Raymond,  
Angell, Robert C.: (Nature of Conflict)  
*The Nature of Conflict, Paris 1957.*
- Bernhard, Alfred: (Organisations- und Führungsformen)  
*Tagungsbericht: Flexible Organisations- und Führungsformen, ZfO 1972, S. 95-96.*
- ders.: (Matrix-Organisation)  
*Attraktive Möglichkeiten der Matrixorganisation, IO 1974, S. 341-345.*
- Bertalanffy, Ludwig von: (General System Theory)  
*General System Theory, Foundations, Developments, Applications, London 1971.*
- Berthel, Jürgen: (Kommunikation)  
*Organisation der Kommunikation, ZfB 1968, S. 409 - 432.*
- ders.: (Unternehmenssteuerung)  
*Unternehmenssteuerung mit Hilfe von Zielsystemen und Unternehmensverfassung. In: Schmidt, R.B. (Hg.): Probleme der Unternehmensverfassung Gedanken zum 70. Geburtstag von Martin Lohmann, Tübingen 1971, S. 97 - 116.*
- ders.: (Pattern)  
*PATTERN - eine Technik zur rationalen Entscheidungsfindung, ZfO 1976, S. 89-96.*
- Bidlingmaier, Johannes: (Zielkonflikte)  
*Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozess, Wiesbaden 1968.*
- ders.: (Zielbildung)  
*Zur Zielbildung in Unternehmensorganisationen. In: Grochla, E. (Hg.): Unternehmensorganisation - Readers and Abstracts, Reinbek bei Hamburg 1972, S. 61 -71.*

- Biller, Robert P.: (Knowledge)  
Converting Knowledge into Action:  
Toward a Postindustrial Society.  
In: Jun, Jong S., Storm, W.B.  
(Eds.): Tomorrow's Organization,  
a.a.O., S. 35 -40.
- Blake, Robert S.,  
Shepard, Herbert A.,  
Mouton, Jane S.: (Conflict)  
Managing Intergroup Conflict,  
Houston 1964.
- Blake, Robert S.,  
Mouton, Jane S.: (Grid)  
The Managerial Grid. Key Orientation  
for Achieving Production through  
People, Houston 1964.
- Blank, Wolfgang: (Entscheidungen)  
Organisation komplexer Entschei-  
dungen, Wiesbaden 1978.
- Blau, Peter M.: (Dynamik)  
Die Dynamik bürokratischer  
Strukturen, In: Mayntz, R. (Hg.):  
Bürokratische Organisation,  
a.a.O., S. 310 - 323.
- Bleicher, Knut: (Konferenzen)  
Konferenzen, Ihre Organisation und  
Ihre Leitung, Wiesbaden 1960.
- ders.: (Grundsätze)  
Grundsätze der Organisation. In:  
Schnauffer, E., Agthe, K. (Hg.),  
Organisation. TFB-Handbuchreihe  
Band 1, Berlin, Baden-Baden 1961,  
S. 149 - 164.
- ders.: (Aufgabengliederung)  
Aufgabengliederung und Abteilungs-  
bildung. In: Organisation, a.a.O., i-  
S. 233 - 250.
- ders.: (Zentralisation)  
Zentralisation und Dezentralisa-  
tion von Aufgaben in der Organi-  
sation der Unternehmungen, Berlin  
1966.
- ders.: (Koordinationsorgane)  
Koordinationsorgane. In: Grochla,  
E. (Hg.): HWO, a.a.O., Sp. 899-909.
- ders.: (Perspektiven)  
Perspektiven der Organisation und  
Führung von Unternehmungen, Baden-  
Baden, Bad Homburg v.d.H., 1971.
- ders.: (Organisation und Führung)  
Organisation und Führung der in-  
dustriellen Unternehmung, Gießen o.o.

- Bleicher, Knut (Hg.): *Organisation als System*, Wiesbaden 1972.
- ders.: (Entwicklung)  
Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung. In: Bleicher, K. (Hg.): *Organisation als System*, a.a.O., S. 235-296.
- ders.: (Organisation)  
Die Organisation der Unternehmung in systemtheoretischer Sicht. In: Bleicher, K. (Hg.): *Organisation als System*, a.a.O., S.173-187.
- ders.: (Organisationsformen)  
Auf dem Wege zu systemorientierten Organisationsformen, *ZfO* 1973, S. 55-62.
- ders. unter Mitarbeit von Erik Meyer und Dietrich Wiek: (Systemanalyse)  
Systemanalyse internationaler Unternehmungen. In: Wild, J.(Hg.): *Unternehmensführung*, a.a.O., S. 255 - 296.
- ders.: (Subordinationsquote)  
Subordinationsquote. In: Gaugler, E. (Hg.): *HWP*, Stuttgart 1975, Sp. 1893-1900.
- ders.: (Kollegien)  
Kollegien. In: Grochla, E., Wittmann, W. (Hg.): *HWB*, Band II, IV.Aufl., Sp. 2157-2169.
- ders.: (Organisationsplanung)  
Organisationsplanung, In: Grochla, E., Wittmann, W. (Hg.): *HWB*, Band II, IV.Aufl., Sp. 2874 - 2886
- ders.: (Unternehmensentwicklung)  
Unternehmensentwicklung und Organisationsplanung, *ZfO* 1976, S.4-12, 103-108, 144-152, 286-294, 340-346, 416-420, 467-474.
- ders., Meyer, Erik: (Führung)  
Führung in der Unternehmung, Formen und Modelle, Reinbek bei Hamburg 1976.
- ders.: (Gestaltung)  
Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung, Stuttgart 1978, i.Dr.

- Bleicher, Knut: (Formen und Modelle)  
Führung, Formen und Modelle der  
Führung. In: Grochla, E. (Hg.):  
HWO 2.Aufl. Stuttgart 1979, i.Dr.
- ders.: (Organisationsformen, mehrdimensio-  
nale)  
Organisationsformen, mehrdimensio-  
nale. In: Grochla, E. (Hg.): HWO,  
2.Aufl., Stuttgart 1979, i.Dr.
- ders.: (Kompetenz)  
Kompetenz. In: Grochla, E. (Hg.):  
HWO, 2. Aufl. Stuttgart 1979, i.Dr.
- ders.: (Zentralisation und Dezentralisa-  
tion)  
Zentralisation und Dezentralisation,  
In: Grochla, E. (Hg.): HWO 2.Aufl.  
Stuttgart 1979, i.Dr.
- ders.: (Innovationen)  
Innovationen im Produktionsbereich.  
In: Kern, W. (Hg.): HWProd,  
Stuttgart 1979, i.Dr.
- ders.: (Ergebnisverantwortung)  
Organisationsmodelle und Ergebnis-  
verantwortung. Unveröffentl. Ar-  
beitspapier, Gießen 1977.
- Blohm, Hans,  
Seppeler, Wolfgang: (Klein- und Mittelbetriebe)  
Neue Impulse durch Sparten- und  
Matrixorganisation - auch für  
Klein- und Mittelbetriebe, ZfO  
1976, S. 65 -71.
- Blohm, Hans: (Organisation)  
Organisation, Information und  
Überwachung, 3.Aufl., Wiesbaden 1977
- Bosetzky, Horst: (Industrieverwaltung)  
Grundsätze einer Soziologie der  
Industrieverwaltung. Möglichkei-  
ten und Grenzen der Betrachtung des  
industriellen Großbetriebes als  
bürokratische Organisation,  
Stuttgart 1970.
- Boulding, Kenneth E.: (Skeleton)  
General System Theory - The Skele-  
ton of Science, General Systems  
1956, S. 11 -17.
- ders.: (Organization)  
Organization and Conflict. JoCR  
1957, S. 122 8 134.
- ders.: (Conflict)  
Conflict and defense: A general  
Theory. New York 1962.

- Boulding, Kenneth E.: (Principles)  
Two Principles of Conflict. In: Kahn, R.L., Boulding, E. (Eds.): Power in Conflict, a.a.O., S. 75-76.
- ders.: (Pure Theory)  
A Pure Theory of Conflict Applied to Organization. In: Kahn, R.L., Boulding, E. (Eds.): Power in Conflict, a.a.O., S. 136-145.
- Brickman, Philipp:(Ed.): (Social Conflict)  
Social Conflict. Readings in Rule Structures and Conflict Relationships, Lexington, Mass. 1973.
- Brings, Karl: (Matrixorganisation)  
Erfahrungen mit der Matrixorganisation, ZfO 1976, S. 72-80.
- ders.: (Organisationssysteme)  
Kompetenz und Verantwortung der Entscheidungsträger in mehrdimensional strukturierten Organisationssystemen, Frankfurt (Main) und Zürich 1977.
- Bronner, Ralf: (Zeitdruck)  
Entscheidungen unter Zeitdruck. Eine Experimentaluntersuchung zur empirischen Theorie der Führung, Tübingen 1973.
- Bruner, Jerome S.,  
Goodman, Cecile C.: (Perception)  
Value and Need as Organizing Factors in Perception. In: Alexis, M., Wilson, C.Z. (Eds.): Organizational Decision Making, a.a.O., S. 81-90.
- Bucher, Franz J.: (Matrixorganisation)  
Projektbezogene Matrixorganisation, IO 1973, S. 295-298.
- Buckley, Walter: (Modern System Theory)  
Sociology and Modern Systems Theory, Englewood Cliffs, N.J. 1967.
- Bühner, Rolf: (Situationsansatz)  
Zum Situationsansatz in der Organisationsforschung, ZfO 1977, 67 - 74.
- Bula, Karl: (Projekt-Management)  
Projekt-Management als Führungsinstrument, ZfO 1974, S. 30-35.
- Burisch, Wolfram: (Betriebssoziologie)  
Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1969.

- Burns, Tom,  
Stalker, G.M.: (Systeme)  
Mechanistische und organische  
Systeme des Managements. In:  
Mayntz, R. (Hg.): Bürokratische  
Organisation, a.a.O., S. 147 - 154.
- Carso, Rocco,  
Younouzas, John N.: (Structures)  
Effects of flat and tall organiza-  
tion structures, ASQ 1969,  
S. 178 - 191.
- Claessens, Dieter: (Rolle)  
Rolle und Macht, München 1968.
- Cleland, David I.,  
King, William R.: (Project Management)  
Systems Analysis and Project  
Management, New York 1968.
- Corwin, Ronald D.: (Konflikt)  
Formen des organisatorischen  
Konflikts. In: Grochla, E. (Hg.):  
Organisationstheorie 1. Teil,  
Stuttgart 1975, S. 248 - 267.
- Coser, Lewis A.: (Termination)  
The Termination of Conflict,  
JoCR 1961, S. 347 - 353.
- ders.: (Theorie)  
Theorie sozialer Konflikte,  
Neuwied und Berlin 1965.
- ders.: (Conflict)  
Social Conflict and The Theory of  
Social Change. In: Brickmann, P.  
(Ed.): a.a.O., S. 458 - 467.
- Crott, Helmut,  
Kutschker, Michael,  
Lamm, Helmut: (Verhandlungen I)  
Verhandlungen I. Individuen und  
Gruppen als Konfliktparteien,  
Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz  
1977.
- dieselben: (Verhandlungen II)  
Verhandlungen II. Organisationen  
und Nationen als Konfliktparteien,  
Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz  
1977.
- Cummings, Larry L.,  
Elsalmi, Aly M.: (Satisfaction)  
The Impact of Role Diversity,  
Job Level and Organizational Size  
on Managerial Satisfaction,  
ASQ 1970, S. 1 - 10.
- Cyert, Richard M.,  
March, James G. (Behavioral Theory)  
A Behavioral Theory of The Firm,  
Englewood Cliffs, N.J. 1963.

- Dahrendorf, Ralf: (Class Conflict)  
Class and Class Conflict in Industrial Society, Stanford, Calif. 1959.
- ders.: (Freiheit)  
Gesellschaft und Freiheit. Zur soziologischen Analyse der Gegenwart, München 1961.
- ders.: (Elemente)  
Elemente einer Theorie des sozialen Konflikts. In: Dahrendorf, R.: Gesellschaft und Freiheit, a.a.O., S. 197 - 235.
- ders.: (Sociologicus)  
Homo Sociologicus, 4. Aufl. Köln und Opladen 1968.
- ders.: (Konflikt)  
Konflikt und Freiheit - Auf dem Wege zur Dreiklassengesellschaft, München 1972.
- Davis, Kingsley,  
Moore, Wilbert E.: (Schichtung)  
Einige Prinzipien der sozialen Schichtung. In: Hartmann, H. (Hg.): Moderne Amerikanische Soziologie, a.a.O., S. 396 - 410.
- Davis, Stanley M.,  
Lawrence, Paul R.: (Matrix Organizations)  
Problems of Matrix Organizations. HBR May-June 1978, S. 131-142.
- Dearborn, Dewitt C.,  
Simon, Herbert A.: (Perception)  
Selective perception: a note on the departmental identification of executives, Soc. 1958, S. 140-146.
- Delbecq, André L.,  
Shull, Fremont A.,  
Filley, Allan C.,  
Grimes, Andrew L.: (Matrix Organization)  
Matrix Organization: A Conceptual Guide to Organizations Variation, Wisconsin University Papers 1969.
- Delhees, K.H.: (Unternehmensführung)  
Unternehmensführung unter veränderten menschlichen und sozialen Bedingungen, ZfO 1975, S. 3-8.
- Deutsch, Morton: (Resolution of Conflict)  
The Resolution of Conflict. Constructive and Destructive Processes, New Haven, Connecticut 1973.



- Dorn, Gerhard: (Organisationsgleichgewicht)  
Organisationsgleichgewicht. In:  
Grochla, E. (Hg.): HWO, a.a.O.,  
Sp. 1137-1141.
- Drenkard, Franz Josef: (Farbwerke Hoechst)  
Das Organisationsprinzip der Farb-  
werke Hoechst AG, ZfO 1971,  
S. 277 - 281.
- Drumm, Hans Jürgen: (Matrix Struktur)  
Zur Koordinations- und Allokations-  
problematik bei Organisationen mit  
Matrix Struktur. In: Wild, J.(Hg.):  
Unternehmensführung, a.a.O.,  
S. 323-348.
- Dubin, Robert: (Constructive Aspects)  
Constructive Aspects of Industrial  
Conflict. In: Kornhauser, A.,  
Dubin, R., Ross, A.M. (Eds.):  
Industrial Conflict, a.a.O.,  
S. 37-47.
- Dullien, Manfred: (Flexible Organisation)  
Flexible Organisation. Praxis,  
Theorien und Konsequenzen des  
Projekt- und Matrix-Managements,  
Opladen 1972.
- ders.: (Konflikt)  
Konflikt als Organisationsprinzip?  
ZfO 1972, S. 247-248.
- ders.: (Projekt-Management)  
Zur Anatomie des Projekt-Manage-  
ments, Zfo 1974, S. 261-265.
- ders.: (Perspektiven)  
Perspektiven des Matrix-Projekt-  
Managements, Zfo 1975, S. 187-190.
- Easton, David: (Political Life)  
A System Analysis of Political  
Life, New York, London, Sidney  
1965.
- Eduard, Bernhard Hans: (Führungskonflikte)  
Führungskonflikte des Vorgesetzten  
in Arbeitsorganisationen. Bedin-  
gungen, Folgen und Bewältigungs-  
strategien bei Führungskonflikten  
zwischen formalen und informalen  
Anforderungen, Diss. Zürich 1975.
- Emery, Fred E.,  
Trist, Eric L.: (Causal Texture)  
The Causal Texture of Organiza-  
tional Environments. In: Jun, Jong  
S., W.B. Storm (Eds.): Tomorrow's  
Organizations, a.a.O., S. 141-151.

- Endress, Ruth:** (Kooperation)  
Strategie und Technik der Kooperation, Grundlagen der zwischen- und innerbetrieblichen Zusammenarbeit, Berlin 1975.
- Engelhardt, Bernhard:** (Marketing-Organisation)  
Marketing-Organisation im Bankbetrieb, Frankfurt (Main) 1975.
- Esser, Werner-Michael:** (Konfliktverhalten)  
Konfliktverhalten in Organisationen, Diss. Mannheim 1972.
- ders.:** (Individuelles Konfliktverhalten)  
Individuelles Konfliktverhalten in Organisationen, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1975.
- Etzioni, Amitai:** (Analysis)  
A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement and Their Correlates, New York 1971.
- ders.:** (Soziologie)  
Soziologie der Organisation, 3. Aufl., München 1971.
- Evan, William M.:** (Performance)  
Conflict and Performance in Research and Development Organizations: Some Preliminary Findings. In: Yovits, M.C., Gilford, D.M. u.a. (Eds.): Research Program for Effectiveness, New York, London, Paris 1966, S. 471 - 493.
- Evans, Peter B.:** (Hierarchies)  
Multiple Hierarchies and Organizational Control, ASQ 1975, S. 250 - 259.
- Ewald, Peter:** (Entscheidungsfindung)  
Probleme innerbetrieblicher Entscheidungsfindung, ZfO 1973, S. 334-336.

- Faesch, Remigius: (Zusammenarbeit)  
Organisatorische Formen interdisziplinärer Zusammenarbeit im Unternehmen. ZfO 1974, S. 325 - 330.
- Farmer, Richard N.,  
Richman, Barry M.: (Comparative Management)  
Comparative Management and Economic Progress, Bloomington 1970.
- Fayol, Henri: (Verwaltung)  
Allgemeine und industrielle Verwaltung, München, Berlin 1929.
- Festinger, Leon: (Dissonance)  
A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford, Calif. 1964.
- Fijalkowski, Jürgen: (Herrschaft)  
Herrschaft. In: Evangelisches Staatslexikon, Kunst, H. (Hg.); Stuttgart, Berlin 1966, Sp. 755 - 761.
- Filley, Alan C.: (Conflict Resolution)  
Interpersonal Conflict Resolution, Glenview, Ill. 1975.
- Fink, Clinton F.: (Conceptual difficulties)  
Some conceptual difficulties in the Theory of Social Conflict, JoCR 1968, S. 413 - 458.
- Forrester, Jay W.: (Corporate Design)  
A New Corporate Design. In: Jun, I.S., Storm, W.B. (Eds.): Tomorrow's Organizations, a.a.O., S. 76 - 90.
- Frank, Gundolf: (Verantwortungsspanne)  
Die Verantwortungsspanne in der Organisationsstruktur, IO 1973, S. 101 - 104.
- French, John R.P. jr.,  
Raven, Bertram: (Social Power)  
The Basis of Social Power. In: Cartwright, D., Zander, A. (Eds.): Group Dynamics, Evanston, Ill., S. 607 - 623.
- Frese, Erich: (Führungsmodelle)  
Zum Vergleich von Führungsmodellen. In: Wild, J. (Hg.): Unternehmensführung, a.a.O., S. 221 - 249.
- ders.: (Koordination)  
Organisation und Koordination. ZfO 1972, S. 406 - 411.

- Fronz, Michael: (Projekt-Management)  
Verhaltenswissenschaftliche Aspekte  
des Projektmanagements, ZfO 1972,  
S. 174 - 182.
- Fuchs, Reimar: (Hierarchie)  
Hierarchie im Wandel, ZfO 1975,  
S. 9 - 18.
- Fuchs-Wegner, Gertrud,  
Welge, Martin K.: (Organisationskonzeptionen)  
Kriterien für die Beurteilung und  
Auswahl von Organisationskon-  
zeptionen, ZfO 1974, S. 71 - 84,  
S. 163 - 170.
- Fürstenberg, Friedrich: (Aufstiegsproblem)  
Das Aufstiegsproblem in der moder-  
nen Gesellschaft, 2. Aufl., Stutt-  
gart 1969.
- Fürstenberg, Friedrich: (Führungsstile)  
Führungsstile, Vom Befehlsempfänger  
zum Mitarbeiter, Wirtschaftswoche  
1971, Nr. 50, S. 41 - 43.
- Gaitanides, Michael: (Technik)  
Technik und Organisationsstruktur.  
In: Macharzina, K., Oechsler, W.A.  
(Hg.): Personalmanagement, Band II:  
Organisations- und Mitarbeiterent-  
wicklung, Wiesbaden 1977, S. 111 -  
131.
- Gaitanides, Michael,  
Staehle, Wolfgang H.,  
Trebesh, Karsten: (Reorganisationsprobleme)  
Reorganisationsprobleme bei der Ein-  
führung formalisierter Informations-  
verarbeitungs- und Entscheidungs-  
prozesse, ZfO 1978, S. 61 - 73.
- Galbraith, Jay: (Complex Organizations)  
Designing Complex Organizations,  
Reading, Mass. 1973.
- ders.: (Gestaltungsmöglichkeiten)  
Gestaltungsmöglichkeiten der Ma-  
trix-Organisation, ZfO 1973,  
S. 75 - 83.
- Galbraith, John Kenneth: (Industriegesellschaft)  
Die moderne Industriegesellschaft,  
München, Zürich 1968.
- Gallagher, Charles A.: (Perception)  
Perceptions of the Value of a Manage-  
ment Information System, AoMJ 1974,  
S. 46 - 55.

- Galtung, Johannes: (Konfliktlösung)  
Institutionalisierte Konfliktlösung.  
In: Bühl, W.L. (Hg.): Konflikt und  
Konfliktstrategie - Ansätze zu  
einer soziologischen Konflikttheorie  
München 1972, S. 113 - 177.
- Gamson, W.A.: (Discontent)  
The Management of Discontent  
In: Brickmann, P. (Ed.): Social  
Conflict, a.a.O., S. 354 - 370.
- Goggin, William C.: (Dow Corning)  
How the multidimensional structure  
works at Dow Corning, HBR Jan-  
February 1974, S. 54 - 65.
- Gore, William C.: (Decision-Making)  
Administrative Decision-Making:  
A Heuristic Model, New York,  
London, Sidney 1964.
- Gouldner, Alvin W.: (Funktionale Theorie)  
Reziprozität und Autonomie in der  
funktionalen Theorie. In: Hart-  
mann, H. (Hg.): Moderne ameri-  
kanische Soziologie, a.a.O.,  
S. 369 - 393.
- ders.: (Bürokratie)  
"Disziplindre" und "repräsentative"  
Bürokratie. In: Mayntz, R. (Hg.):  
Bürokratische Organisation, a.a.O.,  
S. 429 - 436.
- Granick, David: (Karriereweg)  
Organisationsstruktur und Karrie-  
reweg von Führungskräften, ZfO  
1975, S. 433 - 439.
- Gregory, R.L.: (Perception)  
Concepts and Mechanisms of Percep-  
tion, London 1974.
- Grimes, Andrew J.,  
Klein, S.M.,  
Shull, Fremont A.: (Matrix Model)  
Matrix Model: A Selective Empiri-  
cal Test. In AoMJ 1972, S. 9 - 31.
- Grochla, Erwin: (Polarität)  
Polarität in betriebswirtschaft-  
licher Forschung und Lehre,  
ZfB 1959, S. 65 - 76.
- ders. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation,  
Stuttgart 1969.

- Grochla, Erwin: (Erkenntnisstand)  
Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie. In: Bleicher, K. (Hg.): Organisation als System, Wiesbaden 1972, S. 101 - 137.
- ders.: (Unternehmensorganisation)  
Unternehmensorganisation - Neue Ansätze und Konzeptionen, Reinbek bei Hamburg 1972.
- ders.: (Konzepte)  
Neue Konzepte der Unternehmensorganisation - Eine Strukturanalyse. In: Wild, J. (Hg.): Unternehmensführung, a.a.O., S. 297 - 322.
- ders.: (Organisationsstruktur)  
Organisation und Organisationsstruktur. In: Grochla, E., Wittmann, W. (Hg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft Band II, Sp. 2846 - 2868.
- ders.: (Integration)  
Praxeologische Organisationstheorie durch sachliche und methodische Integration, ZfbF 1976, S. 617 - 637.
- ders.: (Gestaltung)  
Grundzüge und gegenwärtiger Erkenntnisstand einer Theorie der Organisatorischen Gestaltung, ZfO 1978, S. 421 - 432.
- Grochla, Erwin,  
Welge, Martin K.: (Effizienzbestimmung)  
Zur Problematik der Effizienzbestimmung von Organisationsstrukturen, ZfbF 1975, S. 273 - 289.
- Grochla, Erwin,  
Wittmann, Waldemar (Hg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Stuttgart 1974-76.
- Groenewald, Horst: (Prognosen)  
Prognosen über die Zukunft des Managements Personal 1969, S. 109 - 113.
- Gronau, Heinz: (Rollenanalyse)  
Die soziologische Rollenanalyse als betriebsorganisatorisches und berufspädagogisches Instrument, Stuttgart 1965.
- Grün, Oskar: (Hierarchie)  
Hierarchie. In: Grochla, E. (Hg.): HWO, a.a.O., Sp. 677 - 682.

- Grün, Oskar: (Organisationsverhalten)  
Adaptives Organisationsverhalten.  
In: Wild, J. (Hg.): Unternehmungsführung, a.a.O., S. 349 - 372.
- Guetzkow, Harold: (Communication)  
Communication in Organization. In: March, J.G. (Ed.): Handbook of Organization, Chicago 1965, S. 534 - 573.
- Haberfellner, Reinhard: (dynamisches System)  
Die Unternehmung als dynamisches System, Diss. ETH Zürich 1973.
- Häusler, Joachim: (Hierarchie)  
Ist die Hierarchie noch zeitgemäß?  
Gedanken zur Organisationsplanung und zur Gestaltung der Führungspraxis, BTO 1969, S. 335 - 338, 414 - 420, 498 - 504..
- Haferkamp, Hans: (Handlungstheorie)  
Soziologie als Handlungstheorie, 2. Auflage, Düsseldorf und Opladen 1975.
- Hagemann, Helmut: (Organisation)  
Organisation. In: Management Enzyklopädie Band 4, München 1971, S. 949 - 972.
- Hahn, Dietger: (PuK)  
Integrierte ergebnis- und liquiditätsorientierte Planungs- und Kontrollrechnung als Führungsinstrument  
Wiesbaden 1974.
- ders.: (Organisationsplanung)  
Organisationsplanung und Planungsprozess, ZfO 1976, S. 447 - 453.
- Haimann, Theo,  
Scott, William G.: (Modern Organization)  
Management in The Modern Organization, Boston 1970.
- Hardung-Hardung, Heimo: (Prokuristen)  
Die Prokuristen, Aufgaben und Stellung der zweiten Ebene im Management, Wiesbaden 1966.
- ders.: (Matrix-Organisation)  
Matrix-Organisation. In: Degelmann, A. (Hg.): Organisationsleiterhandbuch, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, München 1972, S. 151 - 164.

- Harsanyi, John C.: (Measurement)  
Measurement of social power, opportunity costs, and the theory of two-person bargaining games. In: Bell, R., Edwards, D.V., Wagner, H.R. (Eds.): Political power, a.a.O., S. 226 - 238.
- Hartfiel, Günter: (Mensch)  
Der Mensch als "Systemelement" oder "Herr des Systems" - soziologische Anmerkungen zum systemtheoretischen Ansatz in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, ZfO 1973, S. 127 - 133.
- Hartmann, Heinz: (Funktionale Autorität)  
Funktionale Autorität - Systematische Abhandlung zu einem soziologischen Begriff, Stuttgart 1964.
- ders.: (Dimensionen)  
Bürokratische und voluntaristische Dimensionen im organisierten Sozialgebilde, In: Mayntz, R. (Hg.): Bürokratische Organisation, a.a.O., S. 297 - 309.
- ders.: (Soziologie)  
Stand und Entwicklung der amerikanischen Soziologie. In: Hartmann, H. (Hg.): Moderne amerikanische Soziologie, a.a.O., S. 2 - 134.
- Haseloff, Otto W.: (Unternehmen)  
Managementstrategie und Führungsstile im Unternehmen. In: Kommunikation 4/1968, S. 1 - 24.
- ders.: (Motivation)  
Motivation. In: Grochla, E. (Hg.): HWO, a.a.O., Sp. 1010 - 1026.
- Hasenack, Wilhelm: (Kategorien)  
Betriebliche Kategorien. Konzeption und Grundriß von Seinskategorien und allgemeinen Handlungsprinzipien im Betriebsleben, ZfB 1952, S. 1-10, 162 - 178.
- ders.: (Kategorien, betriebliche)  
Kategorien, betriebliche. In: Seischab, H., Schwantag, K. (Hg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Aufl., Band II, Stuttgart 1958, Sp. 3088 - 3115.



- Hegi, Othmar: (Projekt-Management)  
Projekt-Management, ein Fremdkörper in der Stab-Linien-Organisation. In: Projekt-Management, Zürich 1972, S. 77 - 87.
- Heinen, Edmund: (Ansatz)  
Der entscheidungsorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, ZfB 1971, S. 429 - 440.
- ders.: (Zielsystem)  
Das Zielsystem der Unternehmung - Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, 2. Aufl., Wiesbaden 1971.
- ders. (Hg.): (Industriebetriebslehre)  
Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, Wiesbaden 1972.
- Heintz, Peter: (Vorurteile)  
Soziale Vorurteile, ein Problem der Persönlichkeit, der Kultur und Gesellschaft, Köln 1957.
- Hellriegel, Don,  
Slocum, John W.: (Organizational Design)  
Organizational Design: A Contingency Approach. A Model for Organic Management Design, BH April 1973, S. 59 - 68.
- o.V.: (Henkel-Gruppe)  
Die organisatorische Neuordnung der Henkel-Gruppe, Sparten, Funktionen und Regionen, ZfO 1970, S. 196 - 200.
- Herbst, P.G.: (Autonomous Groups)  
Autonomous Groups Functioning - An exploration in Behavioral Theory and Measurement, London 1962.
- Herzberg, Frederick,  
Mausner, Bernard,  
Snyderman, Barbara Bloch: (Motivation)  
The Motivation to Work, New York u.a., 2. Aufl., 1967.
- Hill, Wilhelm,  
Fehlbaum, Raymond,  
Ulrich, Peter: (Konzeption)  
Konzeption einer modernen Organisationslehre, ZfO 1974, S. 4 - 16.
- ders.: (Organisationslehre)  
Organisationslehre 1 und 2, Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, Bern und Stuttgart 1974.

- Hillmann, Günter: (Herrschaft)  
Die Befreiung der Arbeit - die Entwicklung kooperativer Selbstorganisation und die Auflösung bürokratisch-hierarchischer Herrschaft, Reinbek bei Hamburg 1970.
- Hörmann, Hans: (Konflikt)  
Konflikt und Entscheidung, Göttingen 1960.
- Hoffmann, Friedrich: (Organisationsforschung)  
Entwicklung der Organisationsforschung, Wiesbaden 1973.
- Hoffmann, Friedrich, Bühner, Rolf: (Organisationsgestaltung)  
Organisationsgestaltung, Probleme, Konzeptionsmerkmale und Ergebnisse, Wiesbaden 1976.
- Hoffmann, Michael J.A.: (Datenverarbeitungsorganisation)  
Betriebliche Informationswirtschaft und Datenverarbeitungsorganisation, Analyse und Konzeption von Organisationssystemen, Berlin, New York 1976.
- Hoffmann, Paul J., Festinger, Leon, Lawrence, Douglas H.: (Competitive Bargaining)  
Tendencies Toward Groups Comparability in Competitive Bargaining. In: Brickmann, P. (Ed.): Social Conflict, a.a.O., S. 196 - 208.
- Hofstetter, A.: (Kompetenzkonflikte)  
Kompetenzkonflikte überwinden! Ein neuer Weg: Integrationsregeln. IO 1973, S. 311 - 314.
- Holder, Jack J.: (Consensus)  
Decision Making by Consensus, April 1972, S. 47 - 54.
- Holm, Kurt: (Konflikt)  
Wandel durch Konflikt. Die Ausgangslage des strukturellen Wandels und des sozialen Konflikts, Diss. FU Berlin 1964.
- Homans, George Caspar: (Theorie)  
Theorie der sozialen Gruppe, 4. Aufl., Köln und Opladen 1969. Titel der Originalausgabe: The Human Group, New York 1950.
- Hungenberg, Werner: (Voko)  
Reorganisation des Vertriebsbereiches der VOKO - Franz Vogt & Co., Pohlheim bei Gießen, ZfO 1974, S. 315 - 321.

- Ignizio, James,  
Shannon, Robert E.: (Organization structures)  
Organization structures in the  
80'ies, IE 9/1971, S. 46 - 50.
- Irle, Martin: (Arbeitsgruppen)  
Arbeitsgruppen. In: Grochla, E.  
(Hg.): HWO, a.a.O., Sp. 105 - 112.
- ders.: (Macht)  
Macht und Entscheidung in Organi-  
sationen, Eine Studie gegen das  
Linie-Stab-Prinzip, Frankfurt (Main)  
1971.
- Janowsky, Bernd: (Soziale Organisation)  
Das Problem der sozialen Organi-  
sation. Eine kritische Gegenüber-  
stellung der Ansätze der betriebs-  
wirtschaftlichen Organisationslehre  
und der Verhaltenstheorie, Diss.  
Köln 1970.
- Jun, Jong S.,  
Storm, William B. (Hg.): Tomorrow's Organizations:  
Challenges and Strategies,  
Glenview, Ill. 1973.
- Kahn, Robert L.,  
Boulding, Elise (Hg.): (Power and Conflict)  
Power and Conflict in Organizations.  
London 1964.
- Katz, Daniel: (Functional Approach)  
The Functional Approach to the  
Study of Attitudes. In: Tosi, H.L.,  
Hammer, C.W. (Eds.): a.a.O.,  
S. 154 - 164.
- Katz, Daniel,  
Kahn, Robert L.: (Social Psychology)  
The Social Psychology of Organi-  
zations, 3<sup>rd</sup> Printing, New York,  
London, Sidney 1967.
- Kelley, Harold H.,  
Stahelski, Anthony J.: (Belief)  
Social Interaction Basis of Coopera-  
tors and Competitors Belief about  
others, in: Brickmann, M. (Ed.):  
a.a.O., S. 242 - 260.
- Kelly, Joe: (Conflict)  
Make Conflict Work for you, HBR  
Juli - Aug. 1970, S. 103 - 113.
- Kellner, Wolfgang: (Konflikt)  
Der moderne soziale Konflikt,  
Stuttgart 1961.
- Kepner, Charles H.,  
Tregoe, Benjamin B.: (Management-Entscheidungen)  
Management-Entscheidungen. Vorbe-  
reiten und richtig treffen, Mün-  
chen 1967.

- Kern, Uwe: (Kooperativer Führungsstil)  
Kooperativer Führungsstil - eine  
Notwendigkeit, ZfO 1972,  
S. 131 - 134.
- Kessel, Werner: (Entscheidungsprozess)  
Die organisatorische Problematik  
des Entscheidungsprozesses unter  
besonderer Berücksichtigung seiner  
Teilaspekte Entscheidungsbildung  
und Entscheidungsdurchsetzung, Diss.  
Köln 1970.
- Khandwalla, Pradip N.: (Organizations)  
The Design of Organizations.  
New York, Chicago, San Francisco,  
Atlanta 1977.
- Kieser, Alfred: (Flexibilität)  
Zur Flexibilität verschiedener  
Organisationsstrukturen, ZfO 1969,  
S. 273 - 282.
- ders.: (Umwelt)  
Der Einfluß der Umwelt auf die  
Organisationsstruktur der Unter-  
nehmung, ZfO 1974, S. 302 - 314.
- Kieser, Alfred,  
Kubicek, Herbert: (Organisation)  
Organisation, Berlin, New York 1977.
- Kingdon, Donald R.: (Matrix Organization)  
Matrix Organization - Managing  
Information Technologies, London  
1973.
- Kirchhoff, Günter: (Soziale Konflikte)  
Soziale Konflikte (II) in der Ar-  
beitswelt, München 1976.
- Kirsch, Werner: (Entscheidungsprozesse) I, II, III  
Entscheidungsprozesse I. II. III.,  
Wiesbaden 1970.
- Kirsch, Werner,  
Meffert, Heinz: (Organisationstheorie)  
Organisationstheorie und Betriebs-  
wirtschaftslehre, Wiesbaden 1970.
- Klaus, Hans G.: (Projektmanagement-Systeme)  
Betriebswirtschaftlich-organisa-  
torische Überlegungen zum Aufbau  
von Projektmanagement-Systemen,  
Diss. Köln 1972.
- ders.: (Konflikte)  
Die Bedeutung von Konflikten für  
das Management von Projekten. Ange-  
wandte Informatik 1974, S. 171 - 175

- Klis, Manfred:* (Machttheoretische Grundlagen)  
Machttheoretische Grundlagen moderner Führungsstile, ZfO 1971, S. 5 - 13.
- Kluht, Heinz:* (Sozialprestige)  
Sozialprestige und sozialer Status, Stuttgart 1957.
- ders.:* (Soziologie)  
Soziologie der Großbetriebe, Stuttgart 1968.
- Knapp, Hans Georg:* (Handlungsbegriff)  
Der Handlungsbegriff bei Koch: Empirischer Begriff oder klassifikatorischer Typ: In: Köhler, R. (Hg.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 153 - 164.
- Koch, Helmut:* (Wissenschaft vom Handeln)  
Die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft vom Handeln. Die handlungstheoretische Konzeption der mikroökonomischen Analyse, Tübingen 1975.
- Koch, Helmut,  
Zimmermann, Gebhard:* (handlungstheoretische Konzeption)  
Die handlungstheoretische Konzeption der Betriebswirtschaftlichen Theorie (II) WISU 1976, S. 549 - 554.
- Köhler, Richard:* (Pläne)  
Die Kontrolle strategischer Pläne als betriebswirtschafts-politisches Problem, ZfB 1976, S. 301 - 317.
- ders. (Hg.):* (Konzeptionen)  
Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1977.
- König, René:* (Herrschaftsformen)  
Herrschaftsformen. In: Grochla, E. (Hg.): HWO, a.a.O., Sp. 667 - 676.
- Koreimann, Dieter S.:* (Informationsbedarfsanalyse)  
Methoden der Informationsbedarfsanalyse, Berlin, New York 1976.
- Kornhauser, Arthur,  
Dubin, Robert,  
Ross, Arthur M. (Eds.):* (Industrial Conflict)  
Industrial Conflict, New York 1954.

- Kosiol, Erich: (Organisation)  
Organisation der Unternehmung,  
Wiesbaden 1962.
- ders.: (Aktionszentrum)  
Die Unternehmung als wirtschaft-  
liches Aktionszentrum. Einführung  
in die Betriebswirtschaftslehre,  
Reinbek bei Hamburg 1966.
- ders.: (Zukunft)  
Organisation - der Weg in die Zu-  
kunft, ZfO 1973, S. 3 - 11.
- Kosmath, Ernst F.: (Tensor-Organisation)  
Voraussetzungen für die praktische  
Einführung der Tensor-Organisation.  
Gewinnung von Organisationsstruk-  
turen mittels EDV, IO 1973,  
S. 326 - 328.
- Kreikebaum, Hartmut: (Überlegungen)  
Überlegungen zur Geldungsdauer  
organisatorischer Regelungen, ZfO  
1971, S. 14 - 18.
- ders.: (Einführung)  
Einführung in die Organisations-  
lehre, Wiesbaden 1975.
- Krink, Joachim: (MbC)  
Management by Conflicts, ZfO 1977,  
S. 155 - 166.
- Kröger, Fritz: (Macht)  
Soziale Macht in der Unternehmung  
als organisatorisches Problem, Diss.  
Saarbrücken 1973.
- Krönlein, Eckhard D.: (Mobilität)  
Vertikale und horizontale Mobilität  
im Industriebetrieb, KZfSS 1961,  
S. 68 - 87.
- Krüger, Wilfried: (Konflikthandhabung)  
Grundlagen, Probleme und Instrumente  
der Konflikthandhabung in der Unter-  
nehmung, Berlin 1972.
- ders.: (Konfliktsteuerung)  
Konfliktsteuerung als Führungsauf-  
gabe, München 1973.
- ders.: (Konflikte)  
Können Sie Konflikte managen?  
Plus, Heft 5/73, S. 29 - 33.

- Krüger, Wilfried: (Konfliktanalysen)  
Zur Problematik betriebswirtschaftlicher Konfliktanalysen. Zugleich Erwiderung auf den Diskussionsbeitrag von W.A. Oechsler: "Konflikt-handhabung in der Unternehmung", ZfB 1976, S. 918 - 920.
- ders.: (Machtstruktur)  
Organisationsstruktur und Machtstruktur, ZfO 1977, S. 126 - 132.
- Krysmanski, Hans-Jürgen: (Soziologie)  
Soziologie des Konflikts - Materialien und Modelle, Reinbek bei Hamburg 1971.
- Kubicek, Herbert: (Informationstechnologie)  
Informationstechnologie und organisatorische Regelungen. Konzeptionelle Grundlagen einer empirischen Theorie der organisatorischen Gestaltung des Benutzerbereichs in computergestützten Informationssystemen, Berlin 1975.
- ders.: (Forschungsdesigns)  
Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung. In: Köhler, R. (Hg.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 3 - 36.
- Kubicek, Herbert,  
Thom, Norbert: (Umsystem)  
Umsystem, betriebliches. In: Grochla, E., Wittmann, W. (Hg.): HWB, Band III, 4. Aufl., Sp. 3977 - 4017.
- Kubicek, Herbert,  
Wollnik, Michael: (Grundlagenforschung)  
Zur Notwendigkeit empirischer Grundlagenforschung in der Organisationstheorie, ZfO 1975, S. 301 - 312.
- Kühni, Hans Rudolf: (Product Management)  
Product Management auf der operativen Ebene IO 1973, S. 119 - 120.
- Kupsch, Uwe,  
Marr, Rainer: (Personalwirtschaft)  
Personalwirtschaft. In: Heinen, E. (Hg.): Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, Wiesbaden 1972, S. 76 - 195.

- Laing, R.D.,  
Phillipson, H.,  
Lee, A.R.:  
(Interpersonal perception)  
*Interpersonal perception: a theory and a method of research*, London 1966.
- Landsberger, Henry A.:  
(Horizontal Dimension)  
*The Horizontal Dimension in Bureaucracy*. ASQ 1961/62, S. 299 - 332.
- Landwehrmann, Friedrich:  
(Organisationsstrukturen)  
*Organisationsstrukturen industrieller Großbetriebe*, Köln und Opladen 1965.
- ders.:  
(Autorität)  
Autorität. In: Grochla, E. (Hg.): *HWO, a.a.O.*, Sp. 270 - 273.
- ders.:  
(Verwaltung)  
Von den Möglichkeiten und Grenzen der Änderung der Autoritätsstruktur und Milderung des hierarchischen Prinzips der Verwaltung. In: *Verwaltung im modernen Staat*, Berliner Beamtentage 1969, Berlin 1970, S. 55 - 69.
- Lauer, Quentin:  
(Phenomenology)  
What is Phenomenology? In: Jun, S., Storm, W.B. (Eds.): *Tomorrow's Organizations*, a.a.O., S. 273 - 279.
- Lawrence, Paul R.,  
Lorsch, Jay W.:  
(Environment)  
*Organization-Environment Interface*. In: Jun, S., Storm, W.B. (Eds.): *Tomorrow's Organizations*, a.a.O., S. 151 - 162.
- dies.:  
(Organization)  
*Organization and Environment*, Boston 1967.
- Leavitt, Harold J.:  
(Change)  
*Applied Organizational Change in Industry. Structural, Technological and Humanistic Approaches*. In: March, J.G. (Ed.): *Handbook of Organization*, Chicago 1965, S. 1144 - 1170.
- ders.:  
(Perception)  
*Perception from the Inside Looking Out*. In: Tosi, H.L., Hamner, L.W., (Hg.): a.a.O., S. 185 - 192.



- Lepsius, Rainer M.: (Strukturen)  
Strukturen und Wandlungen im Industriebetrieb, München 1960.
- Levinger, George: (Kurt Lewins's approach)  
Kurt Lewins's approach to conflict and its resolution. A review with some extensions. In: Tosi, H.L., Hamner, L.W. (Eds.): a.a.O., S. 329 - 339.
- Lewin, Kurt,  
Lipitt, Ronald: (Study)  
An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy - a Preliminary Note. In: Soc. 1938, S. 292 - 300.
- Lewin, Kurt: (Konflikte)  
Die Lösung sozialer Konflikte, Bad Nauheim 1953.
- Lievegoed, Bernardus  
Cornelis Johannes: (Wandel)  
Organisationen im Wandel - Die praktische Führung sozialer Systeme in der Zukunft. Bern 1974.
- Likert, Rensis: (Patterns)  
New Patterns of Management, New York 1961.
- Link, Jörg: (Programmierung)  
Zur Programmierung von Entscheidungen bei der Steuerung, Regelung und Anpassung organisierter Systeme, ZfO 1973, S. 338 - 345.
- Lipitt, Gordon L.: (Team Building)  
Team Building for Matrix Organizations. In: Optimizing Human Resources. Readings in Individual and Organization Development, Reading (Mass) u.a. 1971.
- Litterer, Joseph A.: (Conflict)  
Conflict in Organization: A Re-examination, in: Tosi, H.L., Hamner, L.W. (Eds.): a.a.O., S. 320 - 328.
- Litwak, Eugene: (Models)  
Models of organizations which permit conflict, AJS 1961, S. 177 - 184.
- Lücke, Wolfgang: (Gleichgewicht)  
Gleichgewicht, betriebliches. In: Grochla, E. (Hg.): HWO, a.a.O., Sp. 1697 - 1708.

- Lückert, H.R.: (Konflikt-Psychologie)  
Konflikt-Psychologie, München -  
Basel 1957.
- Luhmann, Niklas: (Funktion)  
Funktion und Kausalität, KZfSS  
1962, S. 617 - 644.
- ders.: (Zweckbegriff)  
Zweckbegriff und Systemrationalität  
- Über die Funktion von Zwecken in  
sozialen Systemen, Tübingen 1968.
- ders.: (Kommunikation)  
Soziale Kommunikation. In: Grochla,  
E. (Hg.): HWO, a.a.O., Sp. 833 - 838.
- ders.: (Zweck)  
Zweck - Herrschaft - System. In:  
Mayntz, R. (Hg.): Bürokratische  
Organisation, a.a.O., S. 36 - 55.
- ders.: (Programmierung)  
Die Programmierung von Entschei-  
dungen und das Problem der Flexi-  
bilität. In: Mayntz, R. (Hg.):  
Bürokratische Organisation, a.a.O.,  
S. 324 - 341.
- ders.: (Funktionen)  
Funktionen und Folgen formaler  
Organisation, 2. Aufl., Berlin  
1972.
- Luthans, Fred: (Management)  
Introduction to Management: a  
Contingency Approach, New York u.a.  
1976.
- McDonald, A.: (Konflikte)  
Konflikte in der Führungsspitze -  
ein tödliches Spiel, Fortschritt-  
liche Betriebsführung 22/1973,  
Heft 2, S. 55 - 63.
- McGregor, Douglas: (Enterprise)  
The Human Side of Enterprise, New  
York 1960.
- Magoun, Alexander F.: (Conflict)  
Cooperation and Conflict in In-  
dustry, New York 1960.
- March, James G.,  
Simon, Herbert A.: (Organisation)  
Organisation und Individuum, Mensch-  
liches Verhalten in Organisationen,  
Wiesbaden 1976.
- dies.: (Organizations)  
Organizations, New York, London  
1958.

- Marr, Rainer: (Innovation)  
Innovation und Kreativität, Wiesbaden 1973.
- Marrow, Alfred J.,  
Bowers, David G.,  
Seashore, Stanley E.: (Participation)  
Management by Participation -  
Creating a Climate for Personal  
and Organizational Change, New  
York u.a. 1967.
- Maslow, A.H.: (Motivation)  
Motivation and Personality, New  
York 1954.
- Mayntz, Renate: (Kritische Bemerkungen)  
Kritische Bemerkungen zur funktio-  
nalistischen Schichtungstheorie,  
in: Soziale Schichtung und soziale  
Mobilität, Sonderheft 5 der KZfSS,  
hrsg.v. David V. Glass und René  
König, Köln und Opladen 1961, S.  
10 - 28.
- dies.: (Beziehungen)  
Die Organisationssoziologie und  
ihre Beziehungen zur Organisations-  
lehre. In: Schnauffer, E., Agthe, K.  
(Hg.): Organisation. TFB-Handbuch-  
reihe, Erster Band, Berlin, Baden  
1961, S. 29 ff.
- dies.: (Soziologie)  
Soziologie der Organisation, Rein-  
bek bei Hamburg 1963.
- dies.: (Organisationssoziologie)  
Zum gegenwärtigen Stand der Organi-  
sationssoziologie, Bern 1964.
- dies.: (Soziale Organisation)  
Die soziale Organisation des In-  
dustriebetriebes, Stuttgart 1966.
- dies. (Hg.): (Bürokratische Organisation)  
Bürokratische Organisation, Köln,  
Berlin 1968.
- dies.: (Idealtypus)  
Max Webers Idealtypus der Bürokratie  
und die Organisationssoziologie.  
In: Mayntz, R. (Hg.): Bürokratische  
Organisation, a.a.O., S. 27 - 35.
- dies.: (Zielsystem)  
Organisation und Zielsystem, ZfO  
1973, S. 35 - 36.
- dies.: (Konflikte)  
Konflikte und Konfliktregelungen im  
Betrieb. In: Grochla, E., Wittmann,  
W. (Hg.): HWB, Band II, a.a.O.,  
Sp. 2176 - 2182.

- Mayntz, Renate: (Bürokratie)  
Bürokratie. In: Grochla, E., Wittmann, W. (Hg.): HWB, a.a.O., Sp. 1058 - 1065.
- Mellerowicz, Konrad: (Unternehmensführung)  
Sozialorientierte Unternehmensführung, ZfO 1976, S. 429 - 433.
- Menzl, Andreas,  
Gmür, Urs: (Organisationsformen)  
Mehrdimensionale und flexible Organisationsformen, Bern 1974.
- Merton, Robert K.: (Funktionale Analyse)  
Funktionale Analyse. In: Hartmann, H. (Hg.): Moderne amerikanische Soziologie, a.a.O., S. 171 - 214.
- Meyer, Eric: (Leitungsspanne)  
Bestimmungsfaktoren der Leitungsspanne, ZfO 1968, S. 121 - 129.
- ders.: (Organisation und Führung)  
Organisation und Führung. Grundsätzliche Überlegungen zum Zusammenhang zwischen Organisation und Führung in produktiven, soziotechnischen Systemen, Diss. Gießen 1975.
- Michael, Manfred: (Produktideen)  
Produktideen und Ideenproduktion, Wiesbaden 1973.
- Miller, George A.: (Number Seven)  
The Magical Number Seven. Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information. In: Alexis, M., Wilson, C.Z. (Hg.): a.a.O., S. 107 - 121.
- Moore, Wilbert E.: (Equal)  
But some are more Equal than Others. In: ASR 1963, S. 13 - 18.
- Morin, Edgar: (Complexity)  
Complexity. In: ISSJ 1974, S. 555 - 582.
- Mott, Paul E.: (Characteristics)  
The Characteristics of Effective Organizations, New York 1972.
- Müller, Werner: (Situative Organisation)  
Die Relativierung des bürokratischen Modells und die situative Organisation, KZfSS 1973, S. 719 - 749.
- Müller, Wolfgang: (Informationssysteme)  
Die Simulation betrieblicher Informationssysteme. Wiesbaden 1969.

- Mulder, Mauk: (Power Equalization)  
Power Equalization through Participation? ASQ 1971, S. 31 - 37.
- Murdick, Robert G.: (MIS for MBO)  
MIS for MBO. JoSM 1977, S. 34 - 40.
- Musiol, Achim: (Organisationsprojekte)  
Organisation von Organisationsprojekten in der Industrie, ZfO 1974, S. 192 - 206, 277 - 286.
- Naase, Christian: (Determinanten)  
Determinanten und Reduzierungsmöglichkeiten von Konflikten in Organisationen, Diss. Erlangen-Nürnberg 1976.
- ders.: (Konflikte)  
Konflikte in der Organisation. Ursachen und Reduzierungsmöglichkeiten, Stuttgart 1978.
- Naschold, Frieder: (Demokratie)  
Demokratie und Komplexität, PVS 1968, S. 494 - 518.
- ders.: (Systemsteuerung)  
Systemsteuerung, 2. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1971.
- ders.: (Organisation)  
Organisation und Demokratie, 3. Aufl. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1972.
- Nemetzade, Kamal: (Konflikt und Krise)  
Konsensus, Konflikt und Krise, Bemerkungen zu einigen Problemen der Theorie des sozialen Wandels, KZfSS 1976, S. 239 - 255.
- Nicholson, Michael: (Konfliktanalyse)  
Konfliktanalyse. Einführung in Probleme und Methoden, Düsseldorf 1973.
- Nieder, Peter: (Macht)  
Führung und Macht - Ein verhaltens-theoretischer Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Führungslehre, BFuP 1977, S. 424 - 438.
- Nordsieck, Friedrich: (Organisationslehre)  
Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart 1934.
- North, R. C.,  
Koch, H.E., jr.,  
Zinnes, D.A.: (Integrative Functions)  
The Integrative Functions of Conflict, JoCR 1960, S. 355 ff.

- Oechsler, Walter A.: (Struktureller Ansatz)  
Konfliktmanagement - Zur Notwendigkeit eines strukturellen Ansatzes, MIR 1974/6, S. 13 - 25.
- ders.: (Konflikthandhabung)  
Konflikthandhabung in der Unternehmung. Zugleich Diskussionsbeitrag zu dem gleichnamigen Werk von W. Krüger, ZfB 1975, S. 502 - 506.
- ders.: (Konfliktmanagement)  
Organisationsstrukturen und Konfliktmanagement. In: Macharzina, K., Oechsler, W.A. (Hg.): Personalmanagement Band II: Organisations- und Mitarbeiterentwicklung, Wiesbaden 1977, S. 71 - 89.
- Oechsler, Walter A.,  
Wagner, Bernd: (Ansatz)  
Der konflikttheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. Zur theoretischen und praktischen Relevanz von Konflikten im Rahmen einer problemorientierten BWL. In: Ulrich, H. (Hg.): Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht, Bern und Stuttgart 1976, S. 93 - 105.
- Oehler, Otto: (Stellenbeschreibungen)  
Stellenbeschreibungen, München 1973.
- Olmsted, Michael S.: (Kleingruppe)  
Die Kleingruppe - soziologische und sozialpsychologische Aspekte, Freiburg i.Br. 1971.
- Parsons, Talcott: (Entwicklungen)  
Die jüngsten Entwicklungen in der strukturell-funktionalen Theorie. In: KZfSS 1964, S. 30 - 49.
- Parsons, Talcott,  
Bales, Robert F.: (Aktions-System)  
Prinzipien des Aktions-Systems. In: Hartmann, H. (Hg.): Moderne amerikanische Soziologie, a.a.O., S. 364-368.
- Parsons, Talcott: (Theorie des Handelns)  
Einige Grundzüge der allgemeinen Theorie des Handelns. In: Hartmann, H. (Hg.): Moderne amerikanische Soziologie, a.a.O., S. 218 - 244.

- Pausenberger, Ehrenfried: (Weiterentwicklung)  
Kritik und Weiterentwicklung der hierarchischen Organisation. In: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 1973, S. 201 - 211.
- ders.: (Führungsstile)  
Führungsstile. In: Degelmann, A. (Hg.): Organisationsleiterhandbuch, 2. überarb. und erw. Aufl., München 1972, S. 165 - 181.
- Pechliwanidis, Pantelis: (Total Management System)  
Das Konzept des "Total Management System" und seine Bedeutung für die Betriebsorganisation. Diss. Köln 1969.
- Peery, Jr.,  
Newman, S.: (General Systems Theory)  
General Systems Theory Approaches to Organizations. Some Problems in Application, JoMS 1975, S. 266 - 275
- Perrow, Charles: (Complex Organizations)  
Complex Organizations. A Critical Essay. London 1972.
- ders.: (Organizational Analysis)  
Organizational Analysis. A Sociological View, Belmont, Calif. 1970.
- Picot, Arnold: (Ergänzungsbedürftigkeit)  
Bemerkungen zu Standort und Ergänzungsbedürftigkeit von Helmut Koops "Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft vom Handeln". In: Köhler, R. (Hg.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 143 - 152.
- Plenge, Johannes: (Vorlesungen)  
Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre. In: Linhardt, Hanns (Hg.): Johann Plenges Organisations- und Propagandalehre, Eingeleitet von Hanns Linhardt, Berlin 1965.
- Poensgen, Otto H.: (Geschäftsbereichsorganisation)  
Geschäftsbereichsorganisation, Opladen 1973.
- Pondy, Louis R.: (Varieties)  
Varieties of Organizational Conflict. ASQ 1969, S. 499 - 505.

- Pondy, Louis R.: (Concepts)  
*Organizational Conflict: Concepts and Models*, ASQ 1967, S. 297 - 320.
- Pongratz, L.J.: (Psychologie)  
*Psychologie menschlicher Konflikte. Phänomenologie und Theorie*, Göttingen 1961.
- Popitz, Heinrich: (Rolle)  
*Der Begriff der sozialen Rolle als Element der soziologischen Theorie*, Tübingen 1967.
- Presthus, Robert: (Individuum)  
*Individuum und Organisation - Typologie der Anpassung*, Frankfurt (Main) 1966.
- Prewo, Rainer,  
Ritsert, Jürgen,  
Stracke, Elmar: (Ansätze)  
*Systemtheoretische Ansätze in der Soziologie - Eine kritische Analyse*, Reinbek bei Hamburg 1973.
- Projektmanagement  
*Systematische Grundlagen und Beispiele aus der Praxis, Band 1, Sonderdruck der Industriellen Organisation*, Zürich 1972.
- Pross, Helge: (Manager und Aktionäre)  
*Manager und Aktionäre in Deutschland. Untersuchungen zum Verhältnis von Eigentum und Verfügungsgewalt*, Frankfurt (Main) 1965.
- Pross, Helge,  
Boetticher, Karl W.: (Manager)  
*Manager des Kapitalismus*, Frankfurt (Main) 1971.
- Pugh, Derek S.,  
Hickson, David J.,  
Hinings, Robert C.: (Dimensions)  
*Dimensions of organizational structure*, ASQ 1968, S. 65 - 105.
- Pusic, Eugen: (Participation)  
*Participation and the Multidimensional Development of Complexity*, Vienna Institute for Development. Occasional papers 1972/2.
- Ramström, Dick: (Controll Strategies)  
*The Efficiency of Controll Strategies, Communication and Decision-Making in Organizations*, Diss. Uppsala 1967.
- Rapoport, Anatol: (Strategy)  
*Strategy and Conscience*, New York 1963.



- Reitman, Walter R.: (Heuristic Decision Procedure)  
Heuristic Decision Procedures, Open Constraints, and the Structure of Ill-Defined Problems. In: Shelly, Maynard, W., Bruyem, G.L. (Eds.): Human Judgements and Optimality, New York, London, Sidney 1964, S. 282 - 915.
- Rhenman, E.,  
Strömberg, L.,  
Westerlund, G.: (Conflict)  
Conflict and Co-Operation in Business Organizations, London, New York, Sidney, Toronto 1970.
- Roethlisberger, Fritz, J.,  
Dickson, William J.: (Worker)  
Management and The Worker, Cambridge (Mass.), 1939.
- Riedel, Helmut: (F&G-Konzern)  
Organisatorische Neuordnung im F&G-Konzern, ZfO 1976, S. 21 - 26.
- Riesman, David: (Masse)  
Die einsame Masse. Die Untersuchung der Wandlungen des amerikanischen Charakters, Reinbek bei Hamburg 1958.
- Robbins, Stephen P.: (Nontraditional Approach)  
Managing Organizational Conflict. A Nontraditional Approach, Englewood Cliffs, New Jersey 1974.
- Röthig, Peter: (Krisen-Management)  
Organisation und Krisen-Management. Zur organisatorischen Gestaltung der Unternehmung unter den Bedingungen eines Krisen-Management. ZfO 1976, S. 13 - 20.
- Rohrbach, Bernd: (Innovationsprobleme)  
Techniken des Lösens von Innovationsproblemen. In: Jacob, H. (Hg.): Rationeller Einsatz der Marketinginstrumente. Schriften zur Unternehmensführung Band 15, Wiesbaden, 1971, S. 73 - 88.
- Rückemann, Eckehard: (Integration)  
Anforderungen an eine Integration der Forschungs- und Entwicklungsaufgabe in das System Unternehmung, ZfO 1973, S. 387 - 392.
- Rüsberg, Karl-Heinz: (Project-Management)  
Die Praxis des Project-Management, München 1971.
- Rüttinger, Bruno: Konflikt und Konfliktlösen, München 1977.

- Sahm, August: (Führungsverhalten)  
Führungsverhalten in Problem- und Konfliktsituationen, ZfO 1970, S. 365 - 371.
- Sandig, Curt: (Treiben und Bremsen)  
Gewinn und Sicherheit in der Betriebspolitik - Das Treiben und das Bremsen im Betriebe, ZfB 1933, S. 349 - 360.
- Sawyer, Jack,  
Guetzkow, Harold: (Negotiation)  
The Process of Negotiation. In: Brickmann, M. (Ed.): Social Conflict, a.a.O., S. 146 - 161.
- Schanz, Gustav: (Integration)  
Betriebswirtschaftslehre und sozialwissenschaftliche Integration, ZfdgSt 1974, S. 1 - 27.
- Schein, Edgar H.: (Complex Man)  
Complex Man in the Complex Organization. In: Jun, J.S., Storm, W.B. (Eds.): Tomorrow's Organizations, a.a.O., S. 117 - 128.
- Schelling, Thomas: (Strategy)  
The Strategy of Conflict, Cambridge (Mass.) 1960.
- Schemkes, Helmut: (Kompetenzabgrenzung)  
Kompetenzabgrenzung bei der Mehrlinienorganisation, ZfO 1974, S. 433 - 442.
- Scheuch, Erwin K.: (Konflikt)  
Konflikt in Organisationen, in: Grochla, E. (Hg.): HWO, Sp. 861 - 873.
- Schienstock, Gerd: (Rollenkomplexe)  
Organisation innovativer Rollenkomplexe, Meisenheim am Glan 1975.
- Schimke, Ernst: (Projektmanagement)  
Die Rolle des Projektmanagements in der Führungsorganisation. In: AGPLAN-Handbuch zur Unternehmensplanung, Berlin 1970.
- Schmid, Günter: (Funktionsanalyse)  
Funktionsanalyse und politische Theorie. Funktionalismustheorie, politisch-ökonomische Faktorenanalyse und Elemente einer genetisch-funktionalen Systemtheorie, Düsseldorf 1974.

- Schmidt, Götz: (Produkt-Innovation)  
Produkt-Innovation und Organisation,  
Diss. Gießen 1969.
- Schmidt, Hanns: (Hierarchie)  
Ist eine zweigleisige Hierarchie  
notwendig? Ein Vorschlag zur Gleich-  
stellung von Stab und Linie, BTO  
1969, S. 869 - 871.
- Schmidt, Peter: (Matrixorganisation)  
Matrixorganisation als geeignete  
Organisationsform für Mehrprodukt-  
unternehmen, ZfO 1972, S. 183 - 190.
- Schmidt, Stuart M.,  
Kochan, Thomas A.: (Clarity)  
Conflict: Toward Conceptual Clarity,  
ASQ 1972, S. 359 - 370.
- Schmidt, Warren H.;  
Tannenbaum, Robert: (Differences)  
The Management of Differences,  
Nov./Dec. HBR 1980, S. 107 - 115.
- Schmitz, Heiner: (Projektplanung)  
Projektplanung, Düsseldorf 1972.
- Schneider, Hans-Dieter: (Machtbeziehungen)  
Sozialpsychologie der Machtbezie-  
hungen, Stuttgart 1978.
- Schneider, Siegfried: (Matrixorganisation)  
Matrixorganisation - Gestaltungsmög-  
lichkeiten und Gestaltungsprobleme  
einer mehrdimensionalen teamorien-  
tierten Organisation, Frankfurt  
(Main) und Zürich 1974.
- ders.: (Konflikte)  
Konflikte in einer Matrixorganisa-  
tion, ZfO 1975, S. 321 - 330.
- ders.: (Öffentliche Verwaltungen)  
Matrixorganisation und öffentliche  
Verwaltungen, ZfO 1977, S. 37 - 47.
- Schröder, Harald: (Projekt-Management)  
Projekt-Management - Eine Führungs-  
konzeption für außergewöhnliche  
Vorhaben, Wiesbaden 1970.
- Schwarz, Horst: (Matrix-Prinzip)  
Die kombiniert verrichtungs- und  
objektorientierte Arbeitsteilung  
innerhalb der Unternehmensleitung  
als Erscheinungsform der Anwendung  
des Matrix-Prinzips, ZfO 1976,  
S. 443 - 446.

- Scott, William G.: (Conflict)  
The Management of Conflict,  
Appeal Systems in Organizations,  
Homewood, Ill. 1965.
- ders.: (Organization Theory)  
Organization Theory: A Behavioral  
Analysis for Management, Homewood,  
Ill. 1967.
- Seidel, Eberhard: (Führungsform)  
Das Problem der Führungsform in Be-  
trieben, Geschichte, Konzept, Hypo-  
thesen, Forschung, Stuttgart 1978.
- Seiler, A.J.: (Conflict)  
Diagnosing Interdepartmental Con-  
flict, HBR Sept, Oct. 1963,  
S. 121 - 132.
- Selinger, Klaus (BASF)  
Die Organisation der BASF-Gruppe,  
ZfO 1977, S. 17 - 22.
- Senghaas, Dieter: (Systemanalyse)  
Systembegriff und Systemanalyse.  
Zeitschrift für Politik 1968,  
S. 50 - 64.
- ders.: (Konflikt)  
Konflikt und Konfliktforschung.  
KZfSS 1969, S. 31 - 59.
- Shull, Fremont A. jr.,  
Judd, R.J.: (Matrix Organizations)  
Matrix Organizations and Control  
Systems, MIR 1971, S. 65 - 85.
- Siegert, Werner: (Hierarchie)  
Führen ohne Hierarchie? Plus 1971/  
10, S. 27 - 32.
- o.V. (Siemens)  
Die Neuorganisation des Hauses  
Siemens, ZfO 1970, S. 337 - 342.
- Sievers, Burkhard: (Herrschaft)  
Herrschaft und Ungleichheit. Zur  
Kritik der Dahrendorfschen Ungleich-  
heitstheorien und ihrer Deduktion.  
JbSowi 1961, S. 318 - 341-
- Simmel, Georg: (Konflikt)  
Der Konflikt der modernen Natur,  
München, Leipzig 1918.
- Simon, Herbert A.: (Behavior)  
Administrative Behavior. A Study of  
Decision-Making in Administrative  
Organization, 2. Aufl., New York  
1961.

- Simon, Herbert A.: (Perspektiven)  
Perspektiven der Automation für Entscheider, (The Shape of Automation for Men and Management, New York 1966), Quickborn 1966.
- ders.: (Architektur)  
Die Architektur der Komplexität. In: Kommunikation 1967, S. 55 - 83.
- Sjoberg, Gideon: (Requirements)  
Contradictory functional requirements and social systems, JoCR 1960, S. 198 - 208.
- Smelser, N.J.: (Collective Behavior)  
Theory of Collective Behavior, London 1962.
- Spies, Ute: (Arbeitsaufgabe)  
Grundlagen, Determinanten und situationsbezogene Gestaltung der optimalen Arbeitsaufgabe, Berlin 1976.
- Staehle, Wolfgang H.: (Situationstheorie)  
Organisation und Führung soziotechnischer Systeme, Grundlagen einer Situationstheorie, Stuttgart 1973.
- ders.: (Handlungssituationen)  
Empirische Analyse von Handlungssituationen. In: Köhler, R. (Hg.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 103 - 116.
- Staerkle, Robert: (Unternehmensorganisation)  
Die Gestaltung der Unternehmensorganisation zur Bewältigung neuer Aufgaben. In: Ulrich, H., Ganz-Keppeler, V. (Hg.): a.a.O., S. 197 - 216.
- o.V. (Standard Elektrik Lorenz AG)  
15 Jahre Erfahrungen mit der Geschäftsbereichsorganisation bei der Standard Elektrik Lorenz AG, Stuttgart, ZfO 1976, S. 133 - 135.
- Starck, Siegfried,  
Zeidler, Hans-Ulrich: (Dresdner Bank)  
Die Organisation der Dresdner Bank AG, ZfO 1976, S. 252 - 256.
- Steffenhagen, Hartmut: (Konflikt)  
Konflikt und Koordination in Distributionssystemen, Ansätze einer verhaltenswissenschaftlichen Gleichgewichtsanalyse, Diss. Münster 1972.

- Steiner, G.A.,  
Ryan, W.G.: (Projekt Mangement)  
Industrial project management,  
New York 1968.
- Steinle, Claus: (Leistungsverhalten)  
Leistungsverhalten und Führung in  
der Unternehmung - Das Harzburger  
Führungsmodell im Vergleich mit  
einem motivationstheoretisch fun-  
dierten Verhaltensmodell, Berlin  
1975.
- Strauss, George: (Equalization)  
Some Notes on Power Equalization.  
In: Leavitt, H.J. (Ed.): The  
Social Science of Organisation -  
Four Perspectives, Englewood Cliffs,  
N.J. 1963, S. 39 - 84.
- Strunz, Horst: (Entscheidungstabellentechnik)  
Entscheidungstabellentechnik - ein  
Hilfsmittel der Gestaltung von  
Systemen der automatisierten Daten-  
verarbeitung. ZfO 1973, S. 84 - 89,  
172 - 179.
- Susman, Gerald T.: (Status Congruence)  
The Concept of Status Congruence as  
a Basis to Predict Task Allocation  
in Autonomous Work Groups, ASQ  
1970, S. 164 - 175.
- Syrée, Günter: (MBO)  
Organisatorische Voraussetzungen des  
MBO, ZfO 1972, S. 350 - 357.
- Taylor, Frederick W.: (Betriebsführung)  
Die Grundsätze wissenschaftlicher  
Betriebsführung. Neu herausgegeben  
und eingeleitet von Walter Volpert  
und Richard Vahrenkamp, Weinheim  
und Basel 1977.
- Tenbruck, Friedrich H.: (Rolle)  
Rolle. In: Grochla, E. (Hg.): HWO,  
a.a.O., Sp. 1466 - 1471.
- Thiele, L.D.: (Konflikte)  
Konflikte im Entscheidungsprozeß der  
Unternehmungsorganisation, Diss.  
München 1968.
- Thom, Norbert: (Projekt-Matrix-Organisation)  
Zur Leistungsfähigkeit der Projekt-  
Matrix-Organisation. IO 1973,  
S. 123 - 128.
- ders.: (Innovationsprozesse)  
Zur Effizienz betrieblicher Inno-  
vationsprozesse, Köln 1976.

- Thompson, James D.: (Organizations)  
*Organizations in Action. Social science basis of administration theory, New York 1967.*
- Thompson, Victor A.: (Hierarchie)  
*Hierarchie, Spezialisierung und organisationsinterner Konflikt. In: Mayntz, R. (Hg.): Bürokratische Organisation, a.a.O., S. 217 - 227.*
- Timmermann, Manfred: (Matrix Management)  
*Matrix Management. IO 1971, S. 315 - 319.*
- Tiryakian, Edward A.: (Phenomenology)  
*Existential Phenomenology and The Sociological Tradition. In: Jun, J. S., Storm, W.B. (Eds.): Tomorrow's Organizations, a.a.O., S. 280 - 295.*
- Tlach, Peter: (Führungsstile)  
*Führungsstile in der Unternehmung. Die Unternehmung 1966, S. 134 - 152.*
- Tosi, Henry L.,  
Hamner, Clay W. (Eds.): (Behavior)  
*Organizational Behavior and Management: A Contingency View, Chicago 1974.*
- Trebeck, Rolf: (Teamarbeit)  
*Psychologische Probleme der Teamarbeit, in: Fortschrittliche Betriebsführung 1972, S. 7 - 14.*
- Twelker, Georg: (Spielregeln)  
*Spielregeln für kooperatives Führen von Mitarbeitern. Absatzwirtschaft 1972/3, S. 10 - 14.*
- Typrell, Hartmann: (Konflikte)  
*Konflikte als Interaktion, KZfSS 1976, S. 255 - 271.*
- Ulrich, Hans: (Autorität)  
*Die Autorität des Chefs in organisatorischer, psychologischer und gruppensdynamischer Sicht, Die Unternehmung 1961, S. 78 - 87.*
- ders.: (Kompetenz)  
*Kompetenz, In: Grochla, E. (Hg.): HWO, a.a.O., Sp. 852 - 856.*

- Ulrich, Hans: (System)  
Die Unternehmung als produktives  
soziales System, Bern und Stutt-  
gart 1971.
- Ulrich, Hans,  
Ganz-Keppeler, Vera (Hg.): (Strukturwandlungen)  
Strukturwandlungen der Unternehmung,  
Festschrift zum 70. Geburtstag von  
Emil Gsell, Bern und Stuttgart  
1969.
- Ulrich, Hans,  
Staerkle, Robert: (Organisationsstruktur)  
Verbesserung der Organisationsstruk-  
tur von Unternehmungen, Bern 1969.
- Ulrich, Peter: (Großunternehmung)  
Die Großunternehmung als quasi-  
öffentliche Institution, Stuttgart  
1977.
- Ulrich, Peter,  
Fluri, Edgar: (Management)  
Management, Eine konzentrierte Ein-  
führung, Bern und Stuttgart 1975.
- Ulrich, Werner: (Kreativitätsförderung)  
Systematische Kreativitätsförderung  
in der Unternehmung, 10 Thesen zur  
Entwicklung eines Gesamtkonzeptes,  
ZfO 1974, S. 391 - 396.
- ders.: (Konzeptualisierungsversuch)  
Analyse und Gestaltung problemlösen-  
der Systeme: Ein Konzeptualisierungs-  
versuch, DU 1975, S. 197 - 217.
- Vigier, Georg: (Konflikte)  
Konflikte im Unternehmen - ver-  
leugnen oder bewältigen, ZfO 1972,  
S. 69 - 76.
- Wagner, Dieter: (Konflikt-Management)  
Konflikt-Management, ZfO 1976,  
S. 295 - 296.
- Wagner, Helmut: (Zielbildung)  
Zielbildung und Entscheidungsprozeß  
bei multipler Struktur der betrieb-  
lichen Willensbildung, In: Boettcher,  
E.(Hg.): Theorie und Praxis der Ko-  
operation, Tübingen 1972, S. 91 -  
104.
- ders.: (Organisationsstruktur)  
Mehrdimensionale Organisations-  
strukturen. DBW 1978, S. 103 -  
115.



- Walton, Richard E.: (Conflict)  
*Theory of Conflict in Lateral Organizational Relationships*. In: Lawrence, J.R. (Ed.): *Operational Research and The Social Sciences*, London, New York, Sidney u.a. 1966, S. 409 - 425.
- ders.: (Strategies of Social Change)  
*Two Strategies of Social Change and their Dilemmas*. In: Bennis, W.G., Benne, K.D., Chin, R. (Eds.): *a.a.O.* S. 167 - 176.
- Walton, Richard E.,  
Dutton, John M.: (Interdepartmental Conflict)  
*The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review*. In: Tosi, H.L., Hamner, C.W. (Eds.): *a.a.O.*, S. 361 - 376.
- Walton, Richard E.,  
Dutton, John M.,  
Cafferty, Thomas P.: (Context)  
*Organizational Context and interdepartmental Conflict*, ASQ 1969, S. 522 - 542.
- Walton, Richard E.,  
Dutton, John M.,  
Fitch, M.G.: (Lateral Relationships)  
*A study of conflict in the process, structure, and attitudes of lateral relationships: some theories of organizations*. In: Rubenstein, A.H., Haberstroh, C.J. (Eds.): *Some Theories of organization*, Homewood, Ill. 1966, S. 445 - 465.
- Walton, Richard E.,  
McKersie, R.B.: (Behavioral dilemmas)  
*Behavioral dilemmas in mixed-motive decision making*, Behavioral Science 1966, S. 370 - 384.
- ders.: (Theory)  
*A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, New York u.a. 1965.
- Weber, Max: (Wirtschaft)  
*Wirtschaft und Gesellschaft*, Vollständiger Nachdruck der Erstausgabe von 1922, Tübingen 1972.
- Weigmann, Erich: (Matrixorganisation)  
*Praktische Einführung in die Matrixorganisation*, München 1975.
- Weilemann, Gottfried,  
Stampa, W.: (Büroorganisation)  
*Büroorganisation in der Praxis*, Stuttgart 1970.

- Welge, Martin K.: (Profit-Center-Organisation)  
Profit-Center-Organisation. Organisatorische Analyse von Strukturbewertungsproblemen in funktionalen und profit-center-orientierten Organisationen, Wiesbaden 1975.
- White, Harrison: (Conflict)  
Management conflict and sociometric structure, AJS 1961, S. 185 - 199.
- Wild, Jürgen: (Grundlagen)  
Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Berlin 1966.
- ders.: (Organisationsforschung)  
Neuere Organisationsforschung in betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1967.
- ders.: (Führungsstruktur)  
Organisationstheorie. Die Führungsstruktur wandelt sich. In: Wirtschaftswoche/Der Volkswirt 1971/24, S. 49 - 52.
- ders.: (Hierarchie)  
Organisation und Hierarchie, ZfO 1973, S. 45 - 54.
- ders.: (Product Management)  
Product Management. 2. Aufl., München 1973.
- ders.: (Organisationsstrukturen)  
Organisationsstrukturen. In: Management-Enzyklopädie, Ergänzungsband München 1973, S. 681 - 697.
- ders. (Hg.): Unternehmungsführung, Festschrift zum 75. Geburtstag von Erich Kosiol, Berlin 1974.
- ders.: (Führungsmodelle)  
Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle, In: Wild, J. (Hg.): Unternehmungsführung a.a.O., S. 141 - 179.
- Wilemon, David L.: (Conflict)  
Managing Conflict in Temporary Management Systems, JoMS 1973, S. 282 - 296.
- Witte, Eberhard: (Informationsverhalten)  
Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, Tübingen 1972.
- ders.: (Organisation)  
Innovationsfähige Organisation, ZfO 1973, S. 17 - 24.

- Witte, Eberhard: (Innovationsentscheidungen)  
Organisation für Innovationsent-  
scheidungen, Göttingen 1973.
- ders.: (Kraft und Gegenkraft)  
Kraft und Gegenkraft im Entschei-  
dungsprozeß, ZfB 1976, S. 319 - 326.
- Wöhe, Günter: (Entwicklungstendenzen)  
Betriebswirtschaftslehre, Entwick-  
lungstendenzen der Gegenwart. In:  
Grochla, E., Wittmann, W. (Hg.):  
HWB, Band I, a.a.O., Sp. 710 - 747.
- Woll, Artur: (Sprengkraft)  
Das Management als gesellschaft-  
liche Sprengkraft, ZfO 1970,  
S. 225 - 228.
- Wollnik, Michael: (Erfahrungswissen)  
Die explorative Verwendung systema-  
tischen Erfahrungswissens. Plä-  
doyer für einen aufgeklärten Empi-  
rismus. In: Köhler, R. (Hg.):  
Empirische und handlungstheore-  
tische Forschungskonzeptionen in  
der Betriebswirtschaftslehre,  
a.a.O., S. 37 - 64.
- Wrabetz, Wolfgang: (Stellenbeschreibung)  
Die Stellenbeschreibung, Wiesbaden  
1973.
- Zalkind, Sheldon S.,  
Castello, Timothy W.: (Implications)  
Perception: Implications for  
Administration. In: Tosi, H.L.,  
Hamner, C.W. (Eds.): a.a.O.,  
S. 192 - 204.
- Zepf, Günter: (Führungsstil)  
Kooperativer Führungsstil und  
Organisation, Wiesbaden 1972.
- Ziegler, Helmut: (Autorität)  
Strukturen und Prozesse der  
Autorität in der Unternehmung,  
Stuttgart 1970.
- Zimmermann, Kurt: (Projektgruppe)  
Die Projektgruppe als Organisa-  
tionsform zur Lösung komplexer  
Aufgaben, ZfO 1970, S. 45 - 51.
- Zogg, Andreas: (Projekt-Management)  
Systemorientiertes Projekt-  
Management, Zürich 1974.

L E B E N S L A U F

Name: Dieter Wagner

Akademischer Grad: Diplom-Ökonom

Geburtsdatum und -ort: 25. September 1947  
Frankfurt (Main)

Eltern: Konrad Wagner und  
Gertrud Wagner, geb. Haase

Familienstand: verheiratet, zwei Kinder

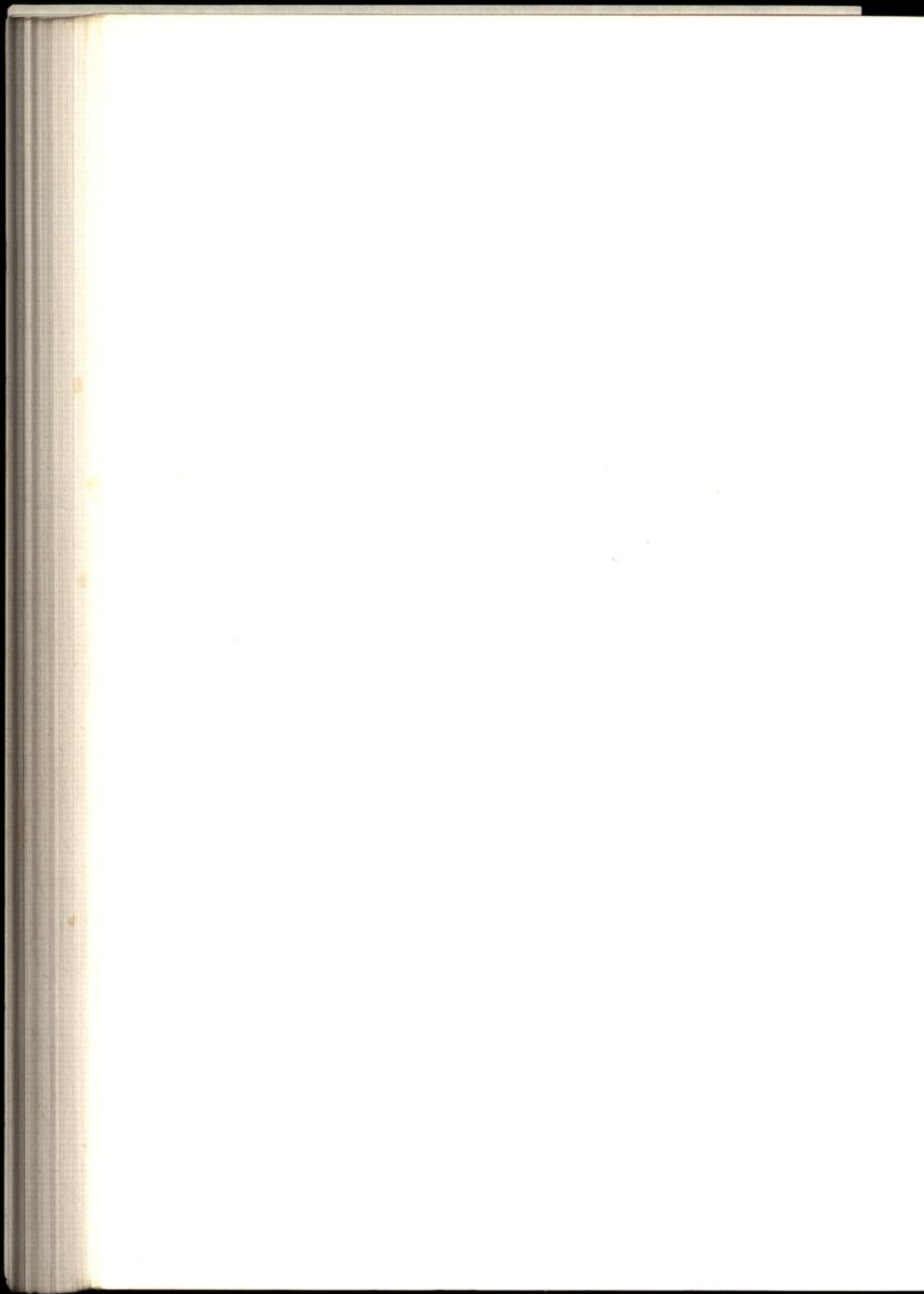
Schulbildung: 1954 - 1958 Volksschule,  
1958 - 1964 Realschule, in Frankfurt  
(Main), 1967 - 1970 Hessenkolleg  
Frankfurt, Institut des Zweiten  
Bildungsweges zur Erlangung der  
Hochschulreife

Berufsausbildung: 1964 - 1966 Bürokaufmann Fachrichtung  
Datenverarbeitung, Farbwerke Hoechst AG,  
Frankfurt (Main)

Studium: Sommersemester 1970 - Wintersemester  
1973/1974 Studium der Wirtschaftswissen-  
schaften und der Soziologie,  
Justus-Liebig-Universität Gießen

Tätigkeit in Industrie und Verwaltung: 1966 - 1967 Programmierer, Farbwerke  
Hoechst AG, Frankfurt (Main); Werkstudent  
insgesamt 4 Monate 1968 und 1970;  
Operating, Programmierung und EDV-Organ-  
isation 2 Monate bei einer Revisions- und  
Treuhandgesellschaft, 2 Monate in einem  
Kommunalen Gebietsrechenzentrum und etwa  
6 Monate in der Planungsgruppe der Justus-  
Liebig-Universität 1972 bzw. 1973

Tätigkeit in Forschung und Lehre: 1973 - 1974 Wissenschaftl. Hilfskraft ohne  
Abschluß, 1974 - 1976 Wissenschaftliche  
Hilfskraft mit Abschluß, vom 1.8. 1976 -  
31. 12. 1978 Wissenschaftl. Angestellter  
am Lehrstuhl f. Betriebswirtschaftl. Or-  
ganisation und Führung, Personalwirtschaft,  
Prof. Dr. K. Bleicher;  
Mitwirkung bei der Fort- und Weiterbil-  
dung von Führungskräften in Wirtschaft  
und Verwaltung.

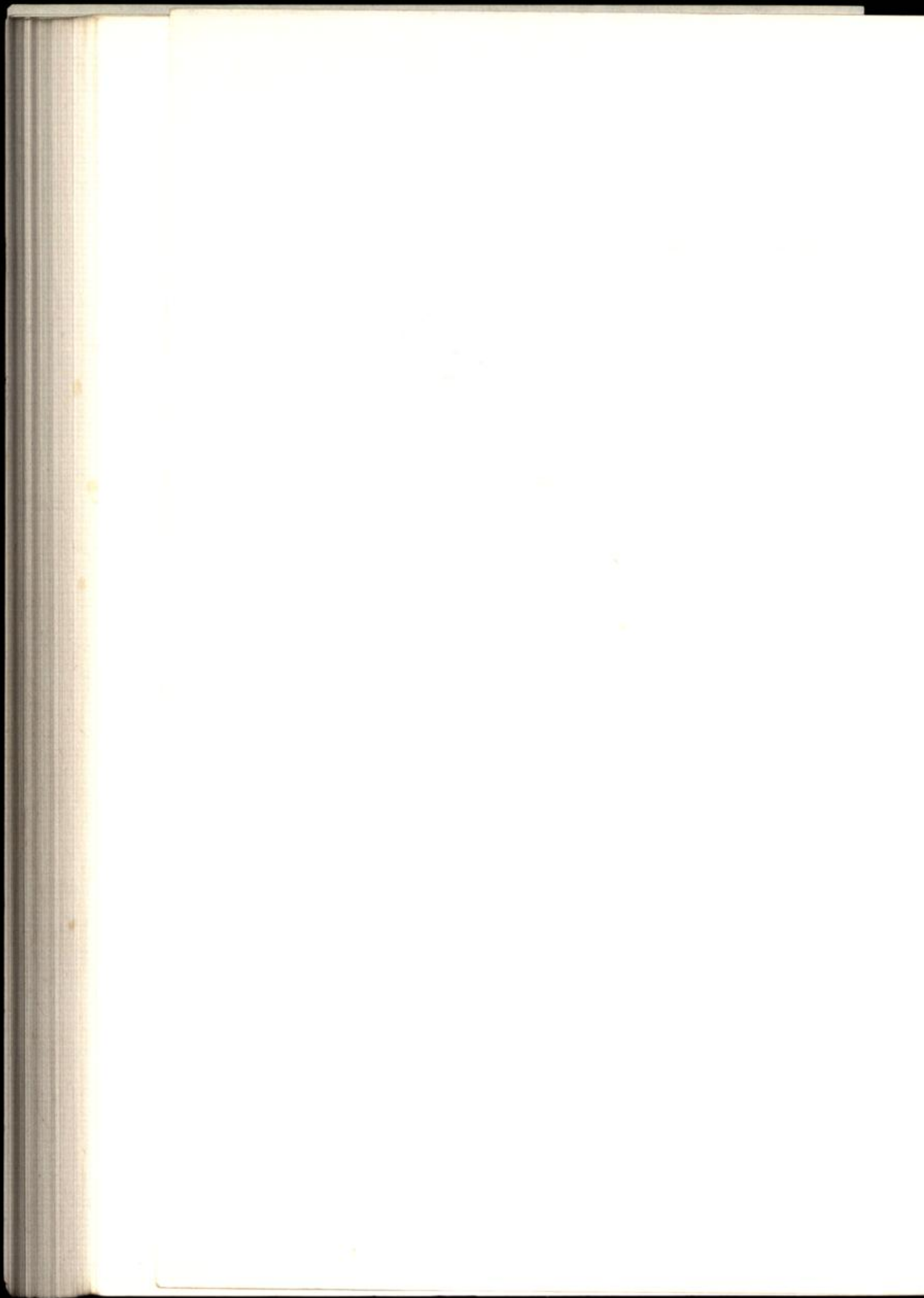


Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides Statt: Ich habe die vorgelegte Dissertation selbständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe angefertigt. Alle Textstellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten und nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, und alle für das Ergebnis der Arbeit wesentlichen mündlichen Beiträge anderer sind als solche kenntlich gemacht.

Gießen, den 28. Juni 1978

Heinrich Wagner







lifo  
druck

laubanger 15  
8600 bamberg  
tel.: 0951/6 4321