

Digitales Brandenburg

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

Der institutionalisierte Konflikt in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen ökonomischer soziotechnischer Systeme

Wagner, Dieter

1978

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

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

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."¹⁾ 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 Systemgestaltung²⁾ 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"³⁾. 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 Aufbaufüges 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 Situationen¹⁾.

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 Organisationsstruktur²⁾.

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"¹⁾. Kontextvariable, die sich unterschiedlichen relevanten Umweltsegmenten zuordnen lassen²⁾, beeinflussen die Organisationsstruktur und stehen im Mittelpunkt kontingenz-³⁾, kontext-⁴⁾ und situations-theoretischer⁵⁾ 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 Effizienzvariablen⁶⁾. Die Ansichten einzelner Autoren über die Abgrenzung und relative Bedeutung einzelner Situationskomponenten und deren Operationalisierung zur

¹⁾ Bleicher (*Unternehmensentwicklung*) 5.

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

³⁾ 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.

⁴⁾ 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.

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

⁶⁾ 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 auseinander¹⁾. Dies schließt jedoch nicht aus, daß mehrdimensionale Organisationsstrukturen als grundlegende Modifikation des Bürokratiemodelles²⁾ 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 komplexen¹⁾ 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"²⁾. Sie können allerdings "nur dann umweltangepaßte Entscheidungen treffen, wenn sie eine der Umweltkomplexität entsprechende Eigenkomplexität aufweisen³⁾", welche wiederum die bereits erwähnte Hypothese berücksichtigt, daß Konflikte um so eher zu erwarten sind, desto komplexer und dynamischer die Umwelt ist.⁴⁾ Dabei sind den Elementen des Organisationssystems die folgenden Eigenschaften zuzuschreiben.

¹⁾ 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.

²⁾ 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.

³⁾ Naschold (Organisation) 61 in Anlehnung an Ashby.

⁴⁾ Vgl. S.30 in Kap. A d.A.

1. Aufgabenbild

Zunehmende Umweltkomplexität und -dynamik bewirkt eine zunehmende Komplexität und Dynamik von Aufgaben.¹⁾ Wesentliches Merkmal der Aufgabenkomplexität ist die Aufgabendiversität²⁾. 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 gemeinsam³⁾, welches bereits bei genereller analytischer Betrachtung auf eine hohe Konfliktintensität schließen läßt⁴⁾. Die durch die Umwelt induzierten Veränderungen bei Personen und Sachmitteln wirken tendenziell ähnlich.

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

²⁾ Vgl. Bleicher (*Organisationsformen, mehrdimensionale*) i. Dr.

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

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

2. Personenbild

Ein verändertes Anspruchsbild des Menschen¹⁾ mit stärkerem Streben nach qualitativ hochwertigen Bedürfnissen, z.B. nach steigender Bildung und zunehmender Mobilität²⁾ 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 Bedürfnisse³⁾. Insofern könnte eine Übereinstimmung sozia-

¹⁾ Vgl. Bleicher (*Organisationsformen*) 55.

²⁾ Vgl. Delhees (*Unternehmensführung*) 4 f.,
Pausenberger (*Weiterentwicklung*) 201 f.

³⁾ Vgl. Maslow (*Motivation*) passim,
Mc Gregor (*Enterprise*) passim.

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

3. Sachmittelbild

Grundsätzlich erleichtert der technische Fortschritt in der Informationstechnologie²⁾ mit einer zunehmenden Integrationsneigung auch bei den Sachmitteln der Fertigungstechnologie und die Entwicklung anspruchsvoller Problemlösungstechniken³⁾ 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 bleibt⁴⁾. Grundsätzlich sind sowohl Tendenzen zur Zentralisation als auch zur Dezentralisation von Entscheidungsaufgaben möglich⁵⁾. Deshalb soll um die Bearbeitung des vorliegenden Themas nicht unnötig zu komplizieren, von einer neutralen Wirkung moderner Sachmittelkomplexe ausgegangen werden.⁶⁾

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 werden¹⁾. Dabei handelt es sich zunächst um die Dimensionen der Gesamtaufgabe der Unternehmung²⁾, welche sich aus dem Harmonisationsproblem der zur Gesamtzielerfüllung notwendigen Einrichtungen sowie dem Spektrum der produktmäßigen und der regionalen Diversifizierung ergeben³⁾. 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) handelt⁴⁾.

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 gegenüber¹⁾.

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 Organisationsmodell²⁾ 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 zugleich³⁾ in einem Organisationsmodell vorhanden sind⁴⁾.

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 Segmentierungsmusters⁵⁾ die Trennung in mehrdimensionale Organisationsformen und in mehrdimensionale Organisationsmodelle das primäre Unterscheidungskriterium bilden (vgl. Abb. 4). Insofern lassen sich zwei Typen mehrdimensionaler Organisationsstrukturen gegenüberstellen⁶⁾, 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 Segmentierungsmuster¹⁾, welches durch traversierende²⁾ 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"³⁾. 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	drei- dimensio- nal	vier- dimensio- nal
Dauer der mehrdimensionalen Strukturierung	befristet	ständig	ständig	befristet
Struktur- Bezeichnung	Matrix- Projekt- Management	Verrichtungs- Management	Verrichtung- Objekt- Matrix	Verr.- Obj.- Proj.- Richtung/ Tensor
	Objekt- Management	Objekt- Management	Objekt- Region- Matrix	Objekt- Region- Projekt- Tensor
	Regional- Management	Regional- Management	Verrichtung- Region- Matrix	Objekt/ Reg.- Proj.- Tensor

es zu "einer verstärkte(n) horizontale(n) Koordination durch Kooperationsprozesse zu Lasten der Koordination durch übergeordnete Instanzen"¹⁾. Die Schnittpunkte der damit entstehenden mehrdimensionalen Organisationsstruktur lassen sich deshalb Organen zuordnen, "die der Koordination der Aufgabenerfüllung in der Unternehmung"²⁾ dienen. Die Anwendungsbereiche mehrdimensionaler Organisationsformen sind vielfältig. Mehrdimensionale Beziehungen können sich auf bestimmte Verrichtungen³⁾ (Prozeß-, Programm-Management) oder bestimmte Objekte⁴⁾ und Regionen beziehen

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, daß im Hinblick auf Kompetenzverteilung und Entscheidungsprozeß eine Arbeitsteilung zwischen Leitungsinstanzen und Fachstellen mit fachspezifischen Nebenweisungslinien⁵⁾ besteht.⁶⁾

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,¹⁾ 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 überlagern²⁾. 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 gekennzeichnet³⁾. 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

¹⁾ 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".

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

³⁾ 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 Mehrliniensystems²⁾: tendenziell liegt eine flache Organisationspyramide mit starker Gliederungsbreite vor. Die Leitungsspanne ist somit groß.³⁾ 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 Aufgabenbildes¹⁾, 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 besteht²⁾. 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.

³⁾ *Vgl. Bleicher (Organisationsformen, mehrdimensionale) i. Dr., Bleicher (Organisationsformen) 55-62.*

¹⁾ *Vgl. S. 95 d. A.*

²⁾ *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)¹⁾ (vgl. Abb. 5). Dabei wird deutlich, daß der institutionalisierte Konflikt im wesentlichen als ein auf unmittelbare Kooperationseinheiten bezogenes Phänomen betrachtet wird.²⁾ 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.

¹⁾ 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.

²⁾ Zugleich wird der Umfang des Institutionalisierten Konfliktes beschrieben. Vgl. S. 81 d.A.

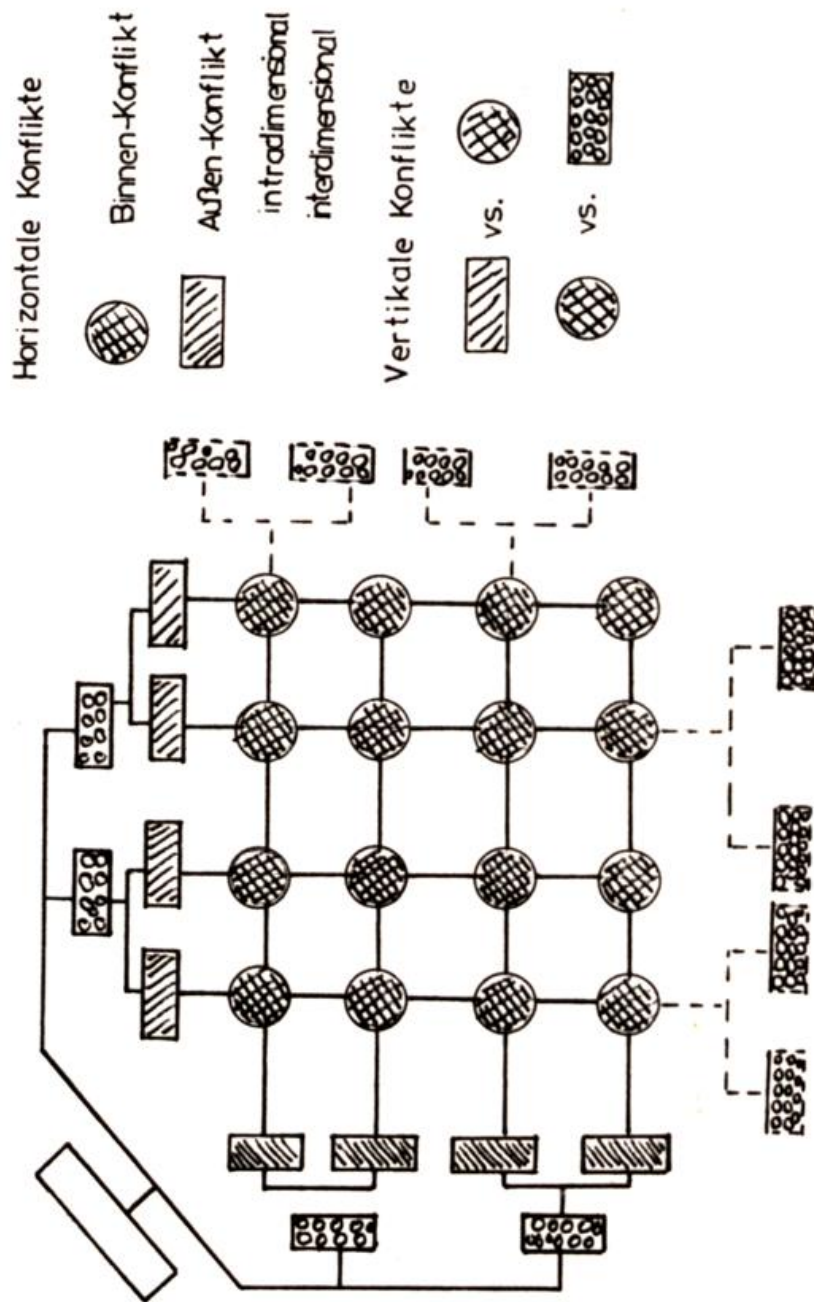


Abb. 5: Konfliktbereiche in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen

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.¹⁾ 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 Unternehmung²⁾ das Objekt- (Produkt- und Markt-) und u.U. das Regionalmanagement zur Anwendung.³⁾

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 wird¹⁾, 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).²⁾

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."

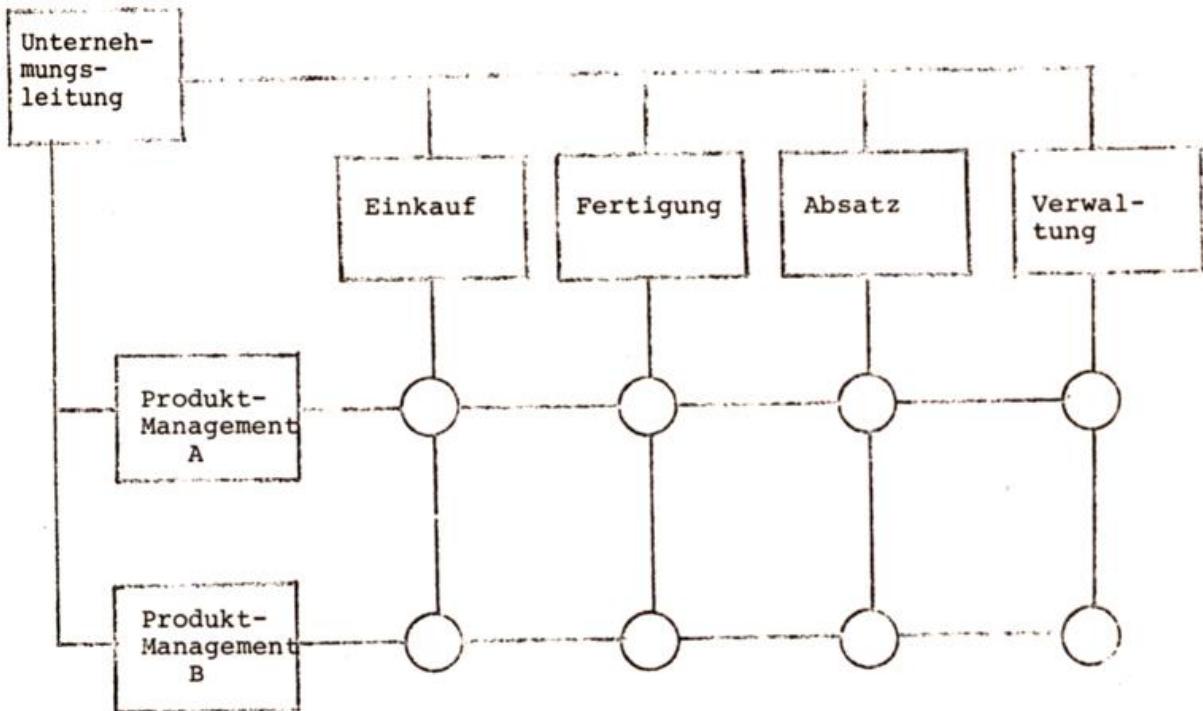


Abb. 6: Produkt-Management auf oberer Ebene beim Verrichtungsmodell zur Abstimmung produkt-spezifischer Belange zwischen den Verrichtungsbereichen

Auf mittlerer Ebene kann das Produkt-Management z.B. in der Absatzabteilung Verwendung finden¹⁾. Dort dient es der produktspezifischen Abstimmung zwischen einzelnen Sachgebieten, welche letztlich das Spektrum des Marketing-Mix wiedergeben (vgl. Abb. 7).²⁾

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 lassen³⁾. 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.

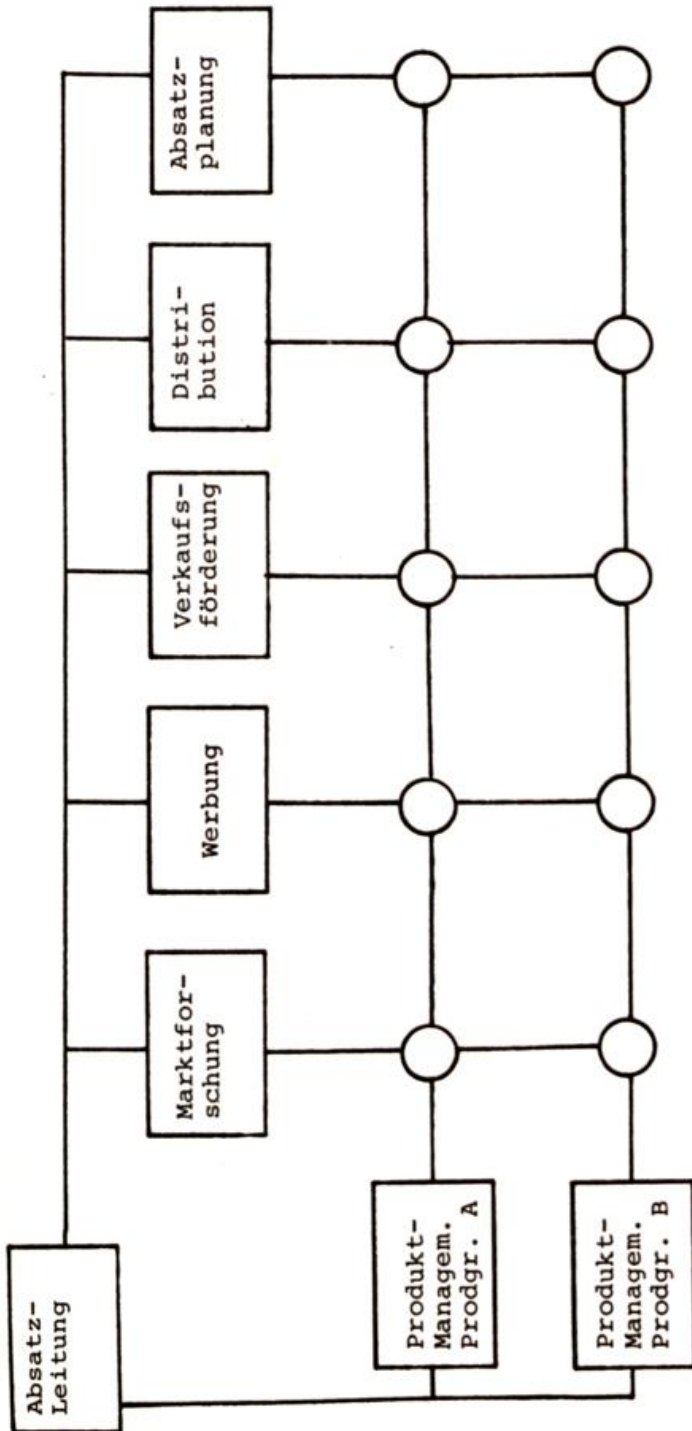


Abb. 7: Produkt-Management
auf mittlerer Ebene beim
Verrichtungsmodell zur
Abstimmung produktspezifischer
Belange in der Absatzabteilung

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).¹⁾

(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 werden²⁾.

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.

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

²⁾ *Vgl. Poensgen (Geschäftsbereichsorganisation) 41.*

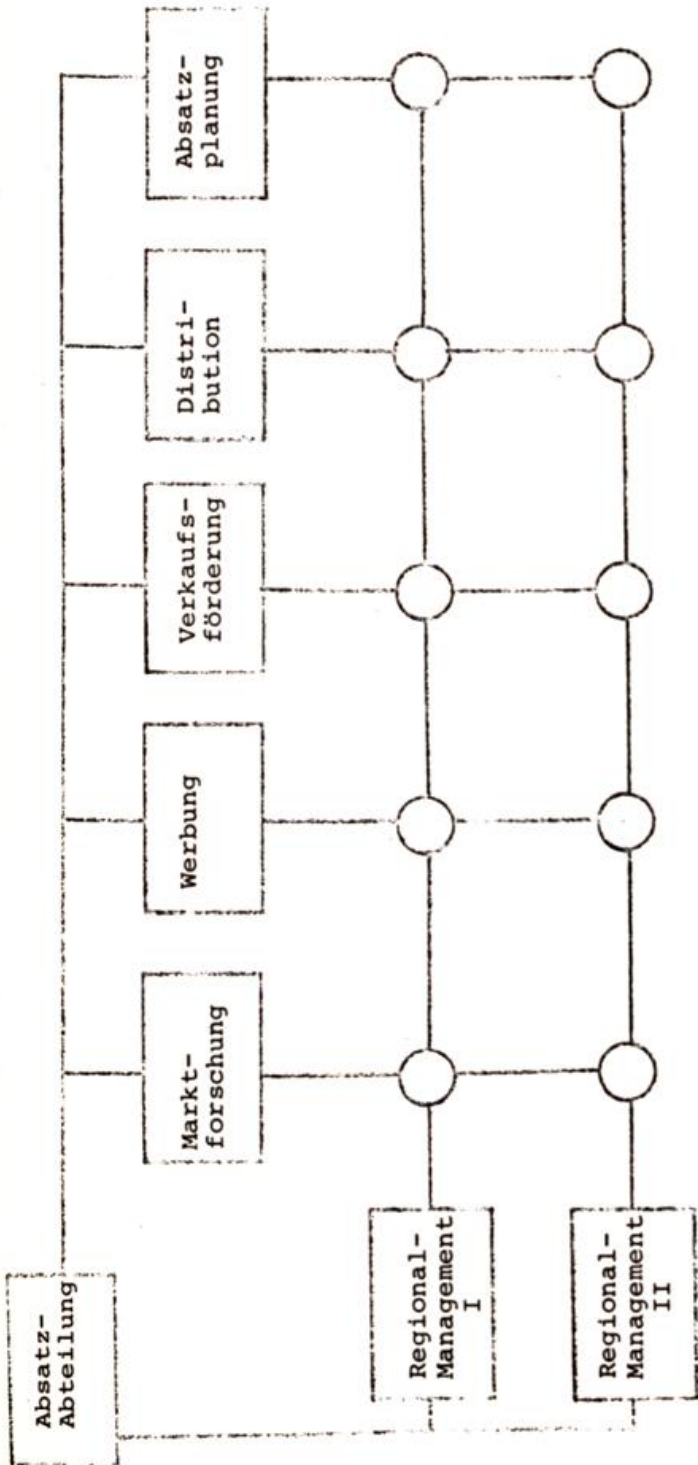


Abb. 8: Regionalmanagement

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)¹⁾ (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 erfolgen²⁾.

(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-

¹⁾ 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".

²⁾ Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 115 f.

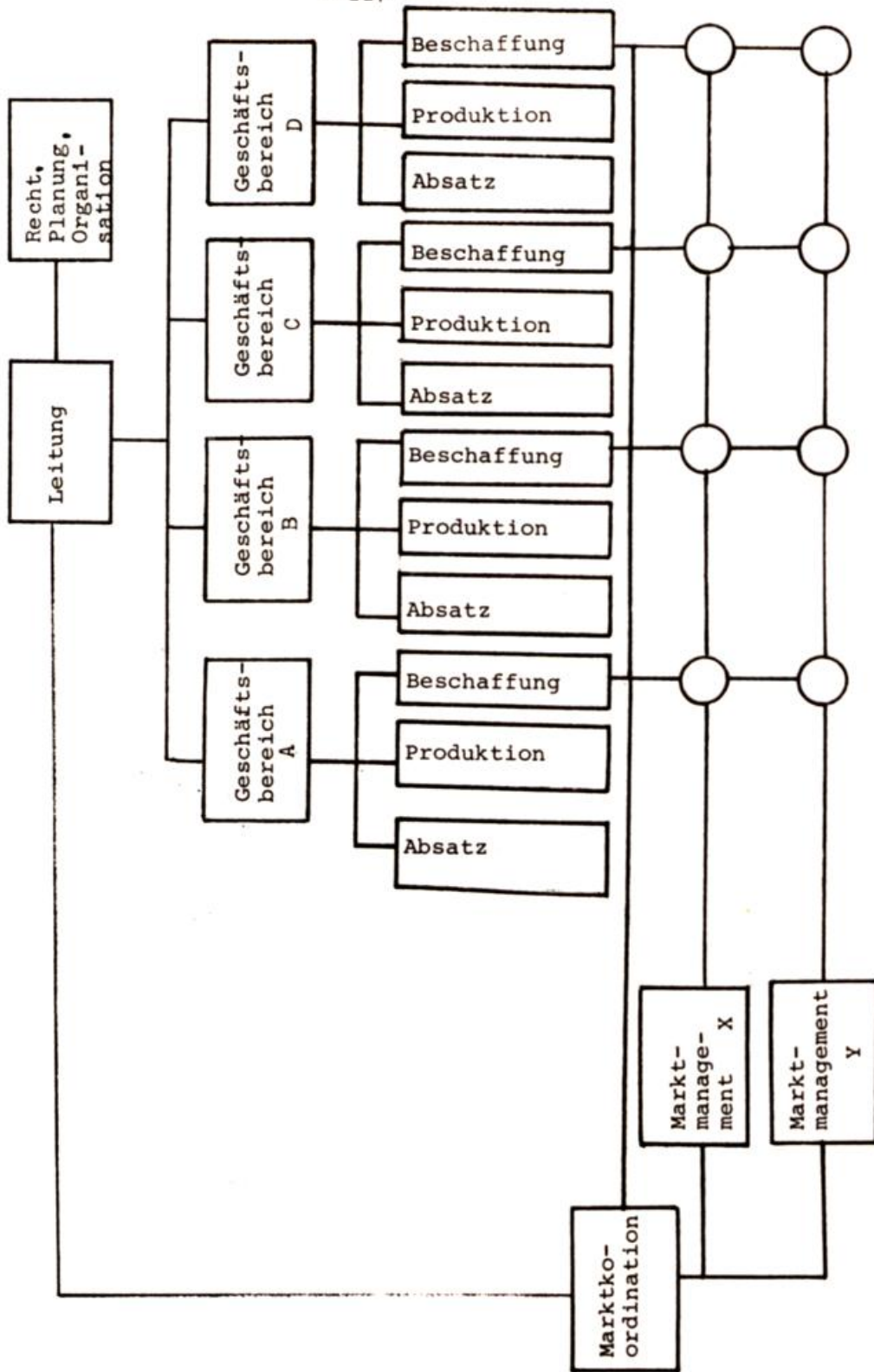


Abb. 9: Marktmanagement im Objektmodell auf mittlerer Unternehmungsebene im Absatzbereich

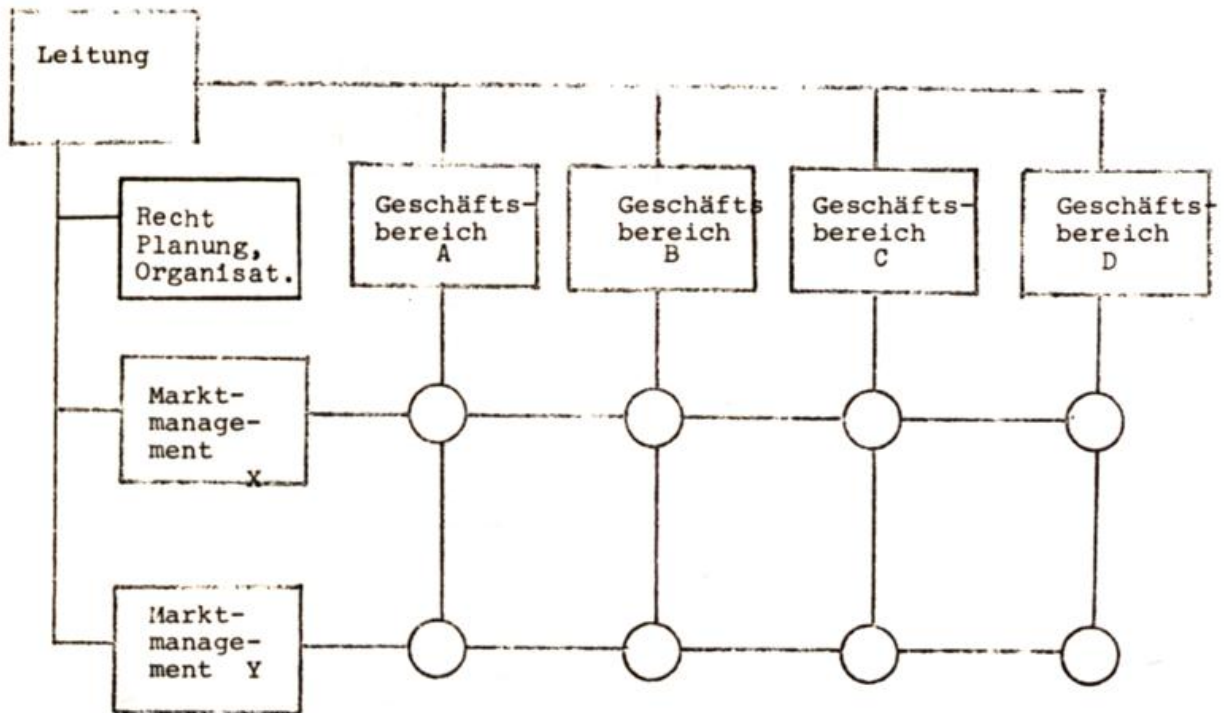


Abb. 10: Marktmanagement im Objektmodell auf oberer Unternehmungsebene

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 Projektteams¹⁾ zugeordnet, die je nach dem Umfang der Projekte und der an die Projekt-Manager delegierten Aufgaben bis zu mehrere hundert Personen umfassen können"²⁾. Jeder Projektmanager verfügt über einen objektbezogenen Kompetenzbereich. "Er erhält ein objektgebundenes Weisungsrecht quer durch die nach dem Verrichtungsprinzip gegliederten Fachabteilungen"³⁾. Die Gegenüberstellung von Verrichtungsstellen oder -abteilungen mit Projektgruppen läßt sich wie folgt grafisch darstellen (vgl. Abb. 11).⁴⁾

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

²⁾ Grochla (*Konzeptionen*) 314.

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

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

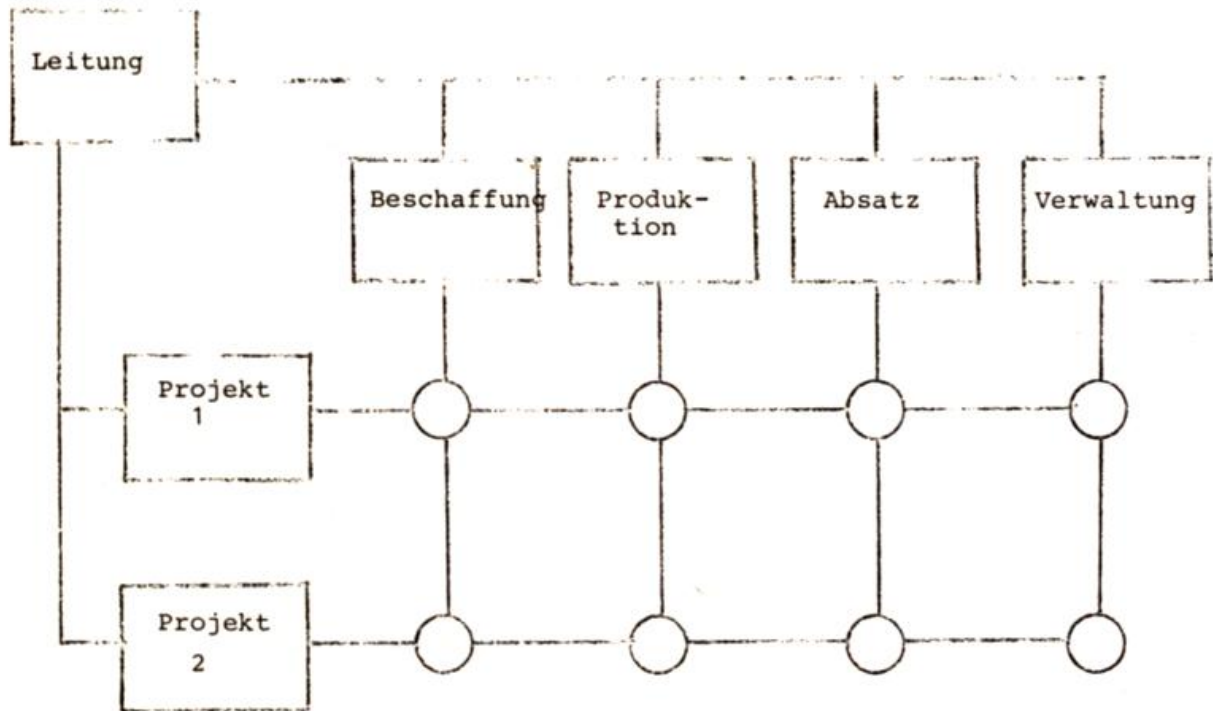


Abb. 11: Projekt-Matrix-Organisation

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 zahlreich¹⁾. "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"²⁾.

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.

¹⁾ *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.*

²⁾ *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 →	
	Aussen-Konflikte	laterale Konflikte z.B. Produktionsbereich vs. Absatzbereich, Konflikte um personale und nominale Ressourcen	
	interdimensional	Verrichtung vs. Produkt/Markt/Region	Region vs. Verrichtung/Markt/Produkt
Vertikale Konflikte	zwischen mehrdimensionalen Ebenen	-----	-----
	zwischen ein- und mehrdimensionalen Ebenen	abnehmende Relevanz mit steigender politischer Relevanz der mehrd. Organisationsform ↓	
	zwischen mehr- und eindimensionalen Ebenen	zunehmende Relevanz mit steigender politischer 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 Produktionsbereich¹⁾.

(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.

¹⁾ 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 vereinfachender¹⁾, 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 Organisationsentwicklung²⁾ 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-

¹⁾ *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".*

²⁾ *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

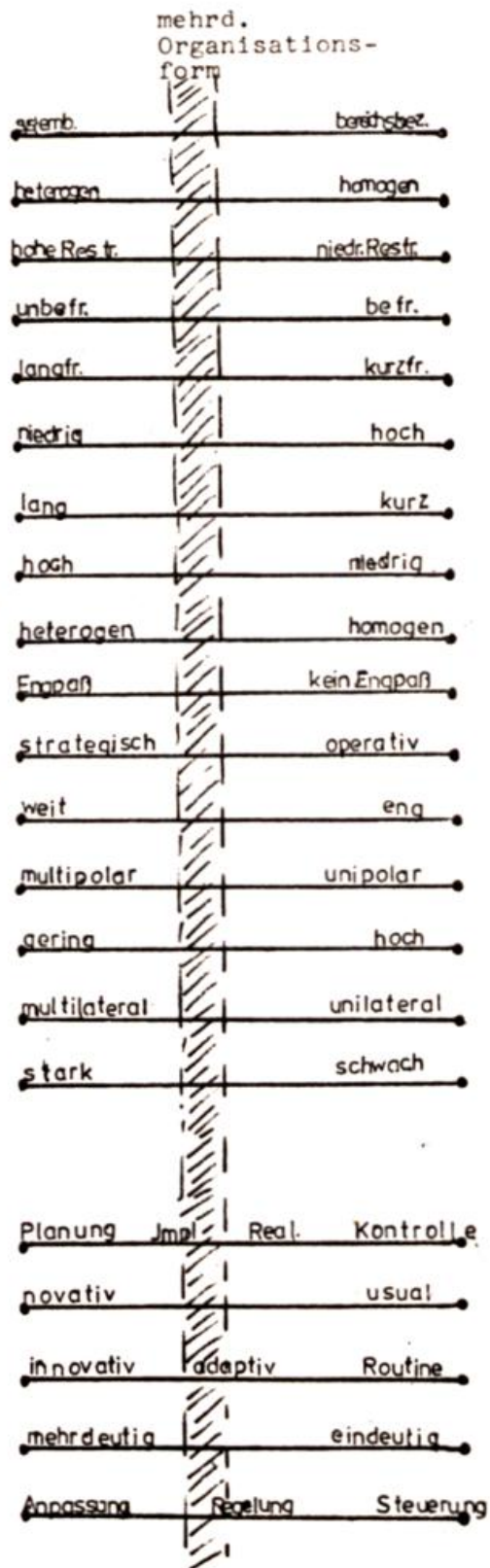


Abb. 13: allgemeine Konfliktursachen in mehrdimensionalen Organisationsformen

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"¹⁾.

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

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

¹⁾ Brings (Organisationsysteme) 51.

²⁾ Brings (Organisationsysteme) 51 f.

einräumen. Beide Personen dominieren bei bestimmten Ver-
richtungen an bestimmten Objekten zu einem bestimmten
Zeitpunkt¹⁾.

Damit liegt ein modifizierter Stab-Linien-Konflikt vor:
gerade weil eine gewisse Kompetenzpartizipation vorhanden
ist, ist die Zusammenarbeit zwischen planenden²⁾, 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 vorliegt¹⁾.

(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 verschärft²⁾. 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.

¹⁾ Vgl. Hardung-Hardung (Matrix-Organisation) 159.

²⁾ 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"¹⁾. Die literarischen Beispiele zum mehrdimensionalen Organisationsmodell beschränken sich zumeist auf die oberste²⁾, in wenigen Fällen erfolgt auch eine Ausdehnung auf die mittlere³⁾ Hierarchie-Ebene.

¹⁾ Schwarz (Matrix-Prinzip) 444.

²⁾ 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.

³⁾ 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, betrachtet¹⁾. 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 Machtgleichgewicht²⁾ gekennzeichnet. Disziplinarische und funktionale Anweisungsrechte³⁾ stehen sich gleichberechtigt gegenüber oder sind auf allen Dimensionen gleichmäßig verteilt.

¹⁾ 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.

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

³⁾ 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 Funktionssystem¹⁾ (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".

¹⁾ *Albach (Koordination) 356, ähnlich Bidlingmaier (Zielkonflikte) 128.*

²⁾ *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.*

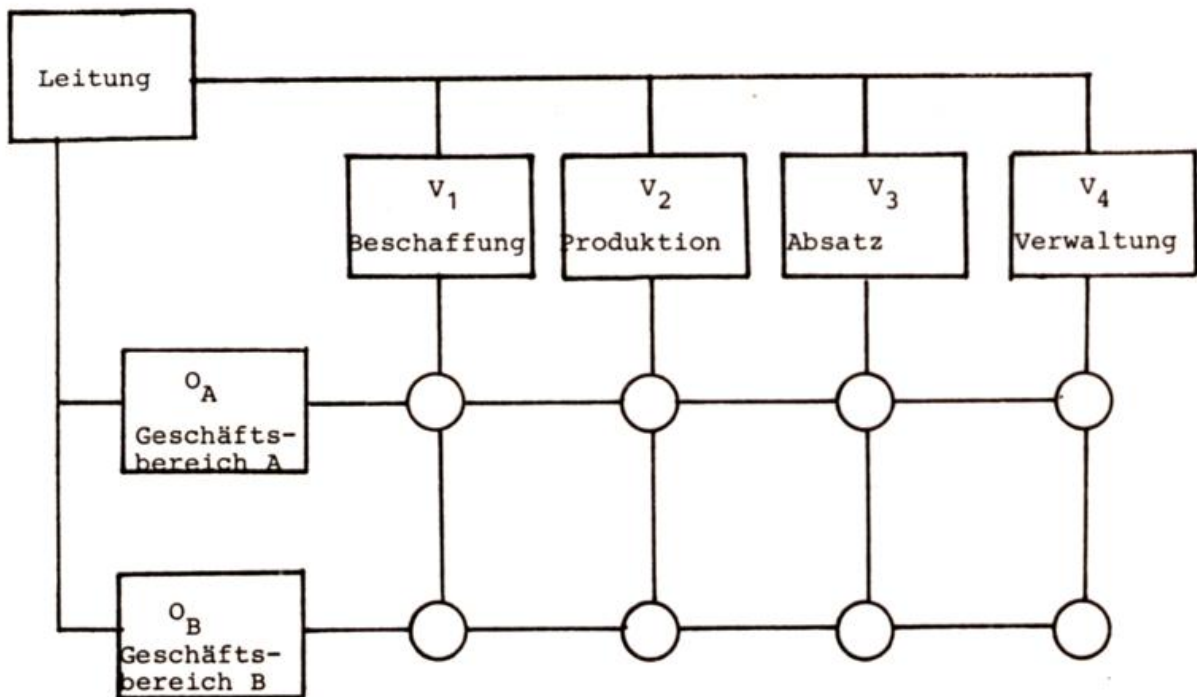


Abb. 16: Verrichtungs-/Objekt-Matrix ¹⁾

¹⁾ vgl. Bleicher (Perspektiven) 97, ähnlich Hoffmann (Organisationsforschung) 282.

Menzl/Gmür unterscheiden entsprechend zwischen dem Produkt-Management und der Sparten-Matrix mit zentralen Funktionen¹⁾.

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 können²⁾. 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 Regionalmodell³⁾, 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.

¹⁾ Vgl. Menzl/Gmür (Organisationsformen) 21.

²⁾ 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".

³⁾ 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 soll¹⁾. Deshalb werden auf der obersten Unternehmungsebene Verrichtung- und Region-Aspekte gleichermaßen berücksichtigt. Dabei handelt es sich um die strukturelle Absicherung der politischen Strategie der Markterschließung²⁾.

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 getragen³⁾, wobei das Produktprogramm heterogen ist und eine fortgeschrittene Unternehmungsgröße vorliegen dürf-

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

²⁾ Vgl. Bleicher (Gestaltung) i. Dr.

³⁾ 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:¹⁾

- 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

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

Ländergruppen), die Konstruktion nach Maschinentypen und die Fertigung nach Verrichtungen ... untergliedert ist"¹⁾ (vgl. Abb. 17). Insgesamt existiert dann eine dreiteilige Matrix-Struktur "aus abgebenden Einheiten, empfangenden Einheiten und einer Schaltstelle"²⁾. 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

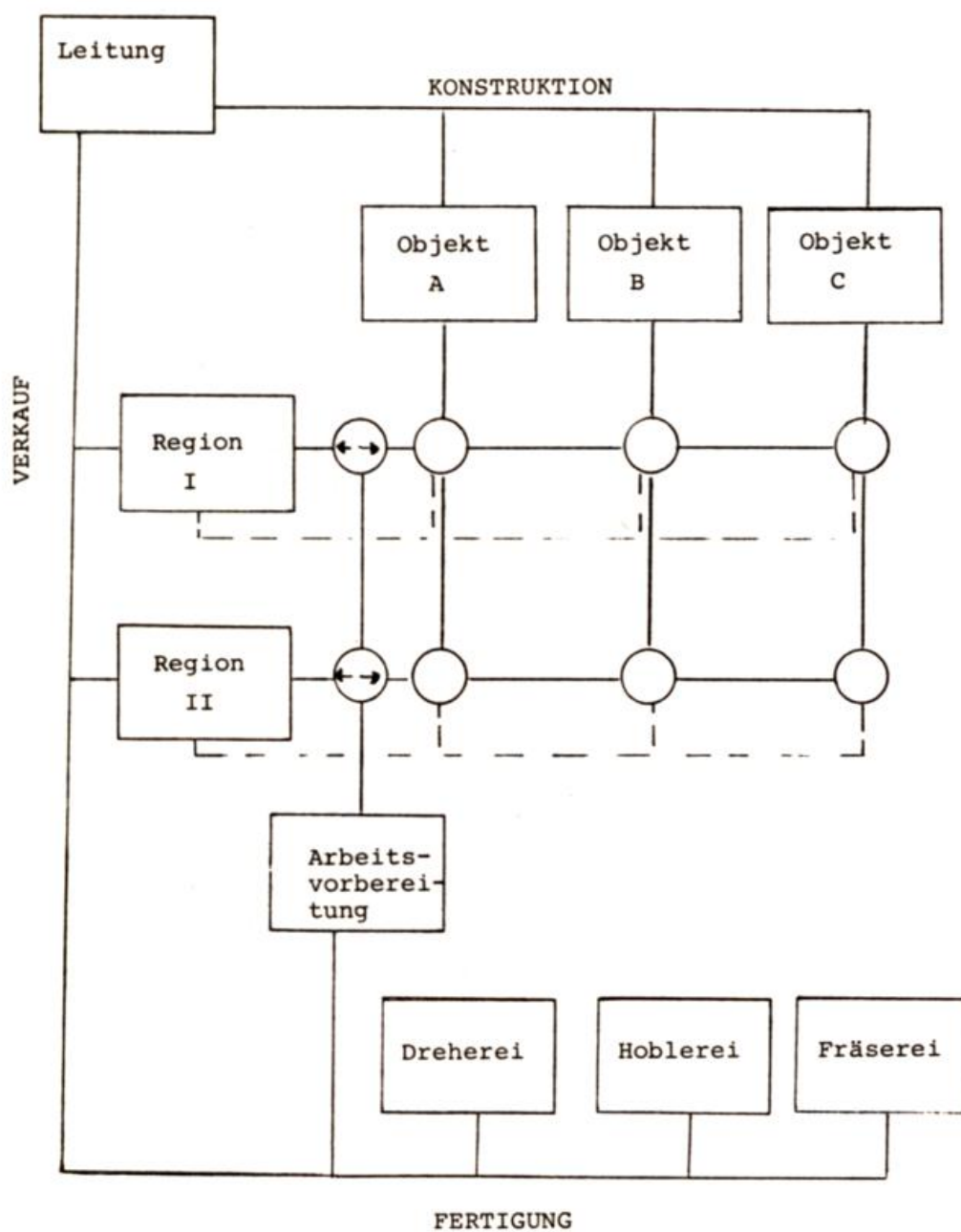
(1) Dreidimensionale Tensormodelle

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-

¹⁾ Dullien (*Flexible Organisation*) 89.

²⁾ 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 Bleicher¹⁾ und bei Menzl/Gmür.²⁾ Als praktisches Beispiel für die Tensororganisation ist die Organisationsstruktur von Dow Corning zu nennen³⁾. Dabei ist aus Abb. 18 die grundsätzliche Struktur der Tensor-Harmonisation einer multinationalen Unternehmung zu ersehen.

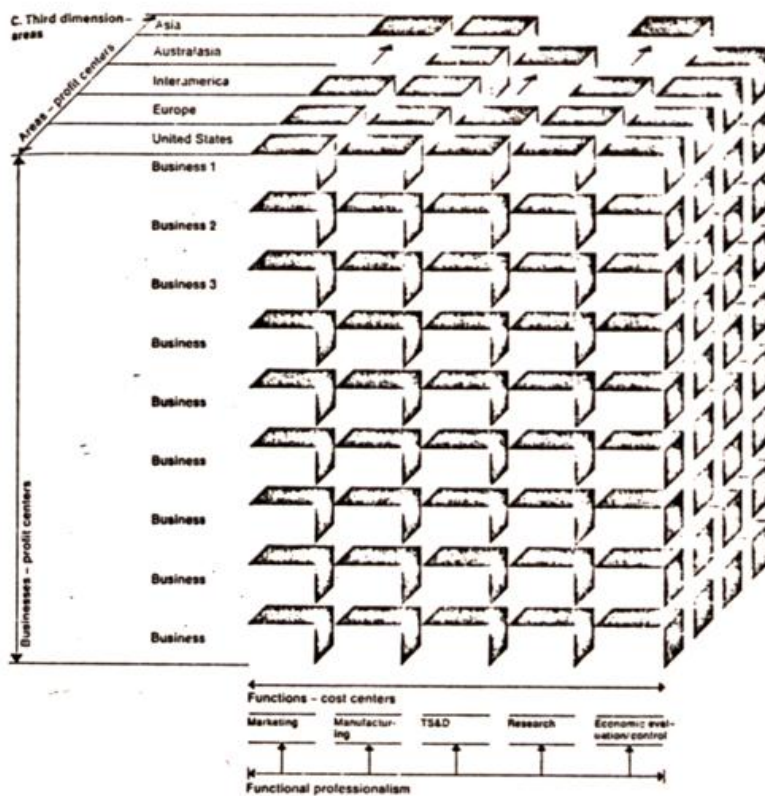


Abb. 18: Dreidimensionales Segmentierungsmuster am Beispiel von Dow Corning

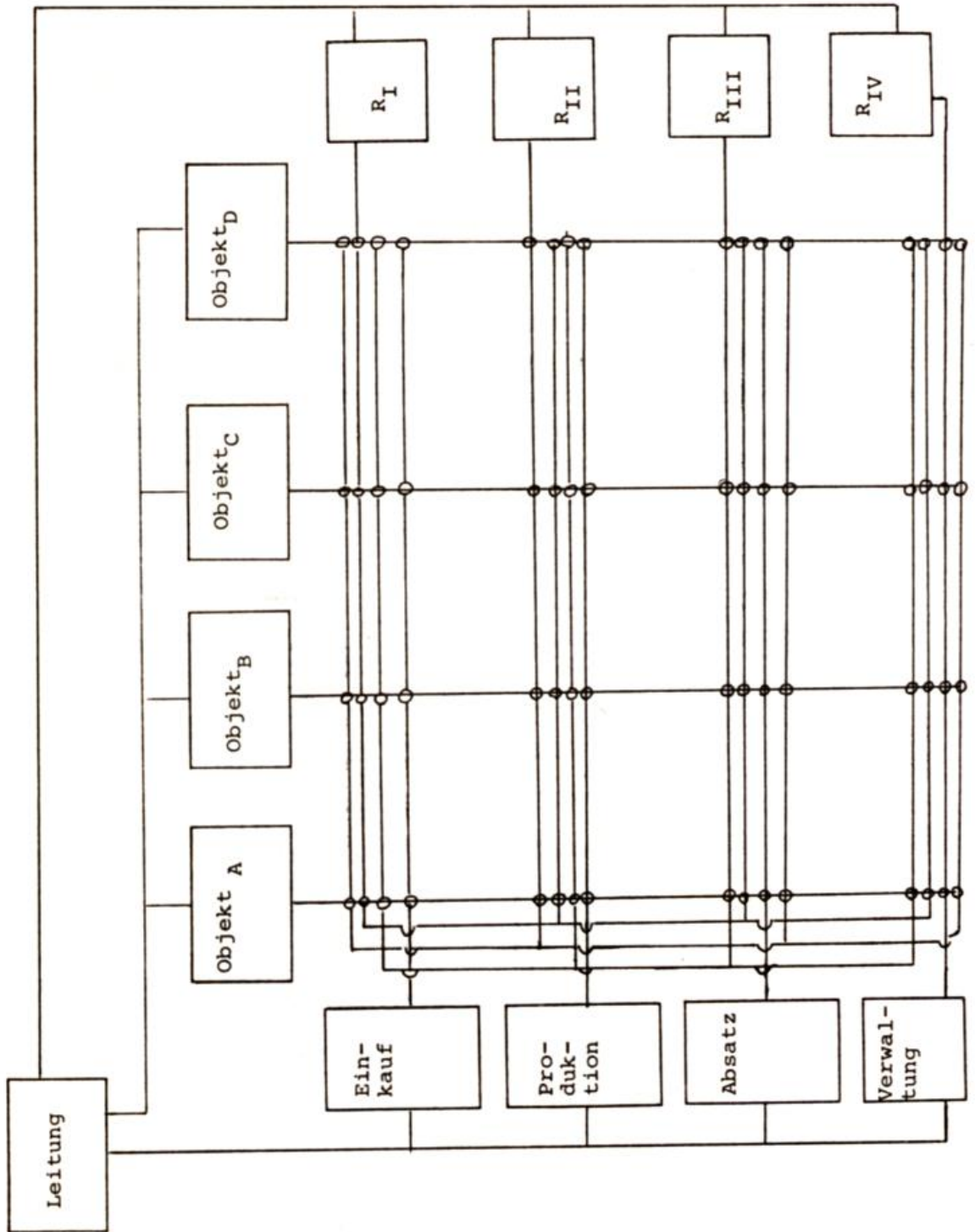


Abb. 19: Verrichtung-/Objekt-Matrix mit Regionaltraversierung

(2) Vierdimensionale Tensormodelle

Vierdimensionale Organisationsmodelle entstehen insbesondere dann, wenn zeitlich befristeten Aufgaben eine zusätzliche, gleichberechtigte Bedeutung zugemessen wird. Sowohl Hill/Fehlbaum/Ulrich¹⁾ als auch Hoffmann²⁾ 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"¹⁾. 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 teams²⁾.

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.³⁾ "Verschärft wird die Konfliktsituation noch, wenn die Objektstellen ergebnisverantwortlich sind"⁴⁾. 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 Produktion¹⁾ 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.

¹⁾ 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 Objekt/ Region		
Vertikale Konflikte	inter- dimensio- nal	Verrichtg./Objekt Objekt/ Region		
	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 vermeiden¹⁾.

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-

¹⁾ 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".¹⁾

Die somit notwendige Weiterentwicklung der Matrix-Organisation wird von Basil und Cook als modulare Organisation bezeichnet²⁾. Sie verfügt über unterschiedlich strukturierte Subsysteme, um eine bessere Verarbeitung von Umsystemkomplexität zu erzielen. Dabei besteht Ähnlichkeit mit kombinierten Matrixmodellen, drei- und mehrdimensionalen Organisationsmodellen³⁾.

¹⁾ Basil/Cook (Management of Change) 189.

²⁾ Ebenda.

³⁾ 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 Kontrollprozesse¹⁾.

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.¹⁾ 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.

¹⁾ 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".

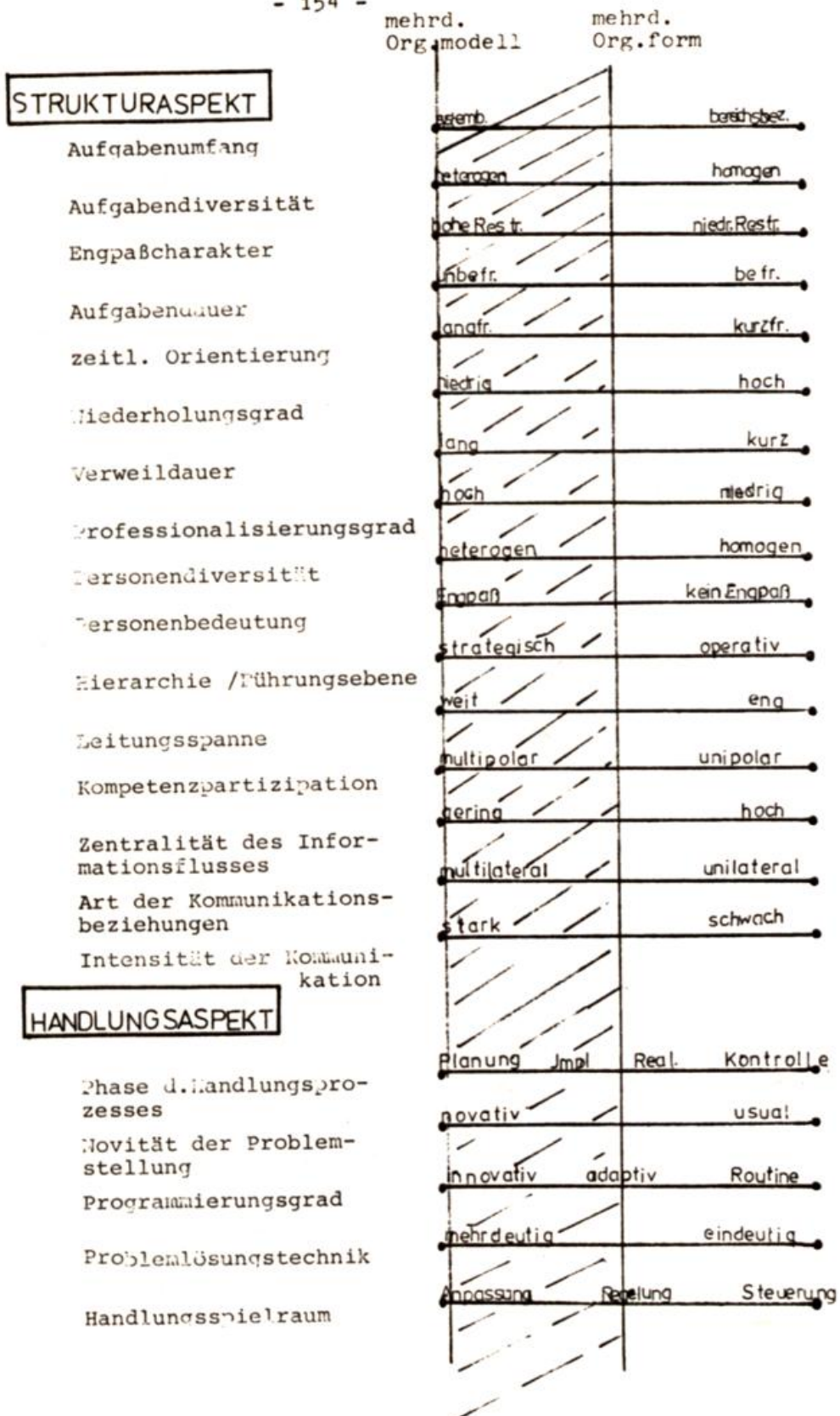


Abb. 21: allgemeine Konfliktursachen in mehrd. Organisationsmodellen

(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.