

# **Digitales Brandenburg**

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

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

**Wagner, Dieter**

**1978**

C. Die Analyse von Konfliktsituationen in mehrdimensionalen  
Organisationsstrukturen

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

C. Die Analyse von Konfliktsituationen in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen

I. Grundlagen der Konfliktanalyse

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

a) Allgemeine Konfliktanalyse

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

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

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

---

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

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

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

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

---

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

2) Vgl. S. 83 d.A.

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

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

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



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

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

---

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

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

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



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

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

---

1) Vgl. S. 84 d.A.

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

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

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

b) Spezielle Konfliktanalyse

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

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

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

---

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

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

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



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

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

---

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

2) ebenda 325.

3) ebenda 326.

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

5) Merton (Funktionale Analyse) 195.



## II. Allgemeine Analyse der Konfliktsituation

### a) Primäranalyse

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

#### 1. Wirkung des Strukturaspektes

##### (a) Organisatorische Elemente

##### (1) Aufgabenbild

##### - Aufgabenumfang

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

---

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

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

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

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

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

#### - Aufgabendiversität

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

---

1) Vgl. Naase (Determinanten) 111.

2) Vgl. Naase (Determinanten) 116.

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

4) Vgl. Mayntz (Organisation) 84.

5) Wilemon (Conflict) 285.



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

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

- Engpaßcharakter

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

---

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

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

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

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



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

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

---

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

- Aufgabendauer

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

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

- zeitliche Orientierung

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

---

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

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

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

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

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

---

1) vgl. Kap. A d. A.

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



- Wiederholungsgrad

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

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

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

---

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

2) Vgl. S. 179 d.A.

- Verweildauer

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

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

(2) Personenbild

- Professionalisierungsgrad

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

---

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



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

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

#### - Personendiversität

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

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

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

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



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

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

---

FN 4 und 5 v. S. 170:

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

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

---

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

2) Wilemon (Conflict) 293.

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

- Personenbedeutung

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

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

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

---

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

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

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



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

(b) Organisatorische Beziehungen

(1) Verteilungsbeziehungen

- Hierarchie- und Führungsebene

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

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

---

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

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

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

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

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

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

#### - Leitungsspanne

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

---

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

2) Wilemon (*Conflict*) 294.

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



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

Somit ist anzunehmen, daß insbesondere Konflikte zwischen der Leitung und den Mitarbeitern, welche auch als Führungskonflikte bezeichnet werden können<sup>4)</sup>, mit zunehmender Leitungsspannenbreite abnehmen. Gleichzeitig nimmt jedoch die Wahrscheinlichkeit der Rollenüberlastung des Vorgesetzten zu, welche auf die begrenzte Zeit zurückzuführen ist, die dem Vorgesetzten für die Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitern zur Verfügung steht.

Dieser Zusammenhang gilt insbesondere für mehrdimensionale Organisationsmodelle, weil wegen der Gleichberechtigung des Segmentierungsmusters eine stärkere Erweiterung der Leitungsspanne zu erwarten ist.

---

1) Vgl. Bleicher (Organisation und Führung) 79.

2) Vgl. Bleicher (Perspektiven) 142ff. Dies gilt auch für den Projektleiter beim Projektmanagement. Vgl. z.B. Dullien (Projekt-Management) 263.

3) Dullien (Perspektiven) 189.

4) Vgl. Eduard (Führungskonflikte) passim.

- Kompetenzpartizipation

Der Zusammenhang zwischen Kompetenzpartizipation und Konflikt ist hinsichtlich der Häufigkeit und der Intensität von Konflikten gegenläufig. Einerseits wird unterstellt, daß z.B. bei der Projekt-Matrix-Organisation als Anwendungsbeispiel mehrdimensionaler Organisationsformen das Konfliktpotential um so größer ist, desto niedriger "the project manager's degree of authority"<sup>1)</sup> ist. Insofern ist eine möglichst weitgehende Kompetenzpartizipation der traversierenden Organisationsformen anzustreben..

Andererseits geht Naase davon aus, daß Konflikte um so häufiger auftreten, desto mehr Partizipationsmöglichkeiten gegeben sind, wobei er allerdings diese Aussage dahingehend einschränkt, daß das Ausmaß, bzw. die Intensität von Konflikten dabei abnimmt.<sup>2)</sup>

Der Widerspruch zwischen beiden Aussagen läßt sich insofern aufheben, daß einerseits Partizipationsdefizite abgebaut werden müssen und zugleich eine möglichst widerspruchsfreie und klare<sup>3)</sup>, tendenziell gleichgewichtige Kompetenzpartizipation anzustreben ist. Je transparenter die Kompetenzverteilung, desto eher ist anzunehmen, daß trotzdem auftretende Konflikte einen primär sachlichen Charakter aufweisen und deshalb weitgehend zu funktionalisieren sind.

---

1) *Wilemon (Conflict) 291.*

2) *Vgl. Naase (Determinanten) 178.*

3) *Vgl. Krüger (Konflikthandhabung) 76, der davon ausgeht, daß Konflikte um so mehr zunehmen, desto unklarer die Kompetenzverteilung ist.*



Die Untersuchung der dabei auftretenden Probleme für mehrdimensionale Organisationsstrukturen geht jedoch über die Kompetenzverteilung im engeren Sinne hinaus und bedarf machttheoretischer Grundlagen, welche in einer speziellen Konfliktanalyse diskutiert werden sollen<sup>1)</sup>.

## (2) Arbeitsbeziehungen

### -Zentralität des Informationsflusses

Berücksichtigt man die literarisch abgestützte Hypothese, daß die Häufigkeit von Konflikten um so größer ist, je größer die räumliche, zeitliche und rangmäßige Distanz zwischen den Kommunikationspartnern ist<sup>2)</sup>, so ist zu erwarten, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle eine geringere Konflikthäufigkeit als mehrdimensionale Organisationsformen aufweisen<sup>3)</sup>.

Dieser Sachverhalt ist auf die relativ geringere Zentralität des Informationsflusses bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen zurückzuführen, wo die ranghierarchische Linienstruktur wegen des mehrdimensionalen Segmentierungsmusters von geringerer Bedeutung ist. In mehrdimensionalen Organisationsformen ist dagegen davon auszugehen, daß die mit den traversierenden Organisationsformen verknüpften Instanzen einerseits wegen ihrer (vertikal) ausgerichteten Kompetenzen zu den nachgeordneten Mitarbeitern und damit verbundenen schnellen Informationszugriffen sowie andererseits wegen eines höheren Grades an Kompetenzpartizipation im (horizontalen) Verhältnis zum Verrichtungs-, Objekt- oder Projekt-Management eine zentralere Stellung einnehmen.

---

1) Vgl. S.206 d.A.

2) Vgl. Guetzkow (Communication) 553, Naase (Determinanten)209.

3) Vgl. die Seiten 128 und 152 d.A.

- Art der Kommunikationsbeziehungen

Je mehr Kommunikationsbarrieren vorhanden sind, desto wahrscheinlicher ist es, daß der Umfang und die Intensität von Konflikten zunimmt<sup>1)</sup>. Umgekehrt sinkt die Konfliktwahrscheinlichkeit bei einer relativ ungebundenen, freien und multilateralen Kommunikation<sup>2)</sup>. Allerdings ist zu beachten, daß die Häufigkeit von Konflikten bei größerem Informationsvolumen zunimmt<sup>3)</sup>, wobei bei einer multilateralen Kommunikationsbeziehung das durchschnittliche Informationsvolumen geringer sein dürfte als bei einer bilateralen Kommunikationsbeziehung.

In diesem Zusammenhang ist anzunehmen, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle hinsichtlich der Art der Kommunikationsbeziehungen schwächeren Konflikten ausgesetzt sind als mehrdimensionale Organisationsformen.<sup>4)</sup> Gerade in Verbindung mit der im letzten Abschnitt diskutierten Zentralität des Informationsflusses ist festzustellen, daß in mehrdimensionalen Organisationsformen vielfältigere Kommunikationshindernisse bestehen und die Wahrscheinlichkeit der Entstehung von Konflikten somit größer ist.

- Intensität der Kommunikation

Je intensiver die Kommunikation zwischen den Konfliktparteien, desto geringer ist die Konfliktintensität, wobei die Häufigkeit von Konflikten durchaus hoch sein kann<sup>5)</sup>.

---

1) Vgl. Krüger (Konflikthandhabung) 76.

2) Vgl. Krüger (Konflikthandhabung) 71.

3) Vgl. Naase (Determinanten) 207.

4) Vgl. S. 152 d.A.

5) Vgl. Krüger (Konflikthandhabung) 71, der jedoch von einer gleichläufigen Entwicklung der Intensität und Häufigkeit von Konflikten ausgeht.



Die geringe Konfliktintensität ist darauf zurückzuführen, daß Spannungen transparent werden<sup>1)</sup> und die Attitüden zur Zusammenarbeit positiv beeinflußt werden<sup>2)</sup>.

Insofern unterstützt auch dieser Indikator die These von der geringeren Konfliktbetroffenheit mehrdimensionaler Organisationsmodelle im Vergleich zu mehrdimensionalen Organisationsformen. Dies ist letztlich darauf zurückzuführen, daß bei ausgeprägter Mehrdimensionalität der Organisationsstruktur die Bedeutung der Arbeitsbeziehungen immer mehr zunimmt.

## 2. Wirkung des Handlungsaspektes

### (a) Problemstellung

#### (1) Problephase

Die Phase des Handlungsprozesses kennzeichnet in materieller Hinsicht die wesentlichen Merkmale koordinativer Gestaltungsprobleme. Die Unterscheidung zwischen Planungs-, Implementations-, Realisations- und Kontrollproblemen ist jedoch auch im Zusammenhang mit den Indikatoren des Strukturaspektes als originärer Konfliktursache zu sehen. Ihre Ausprägung läßt ebenso auf das Konfliktpotential von Planungs-, Implementations-, Realisations- und Kontrollproblemen schließen wie die im folgenden zu untersuchenden Problemeigenschaften als derivative Konfliktursache.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Corwin (Conflict) 250.

<sup>2)</sup> Vgl. Walton (Conflict) 421.

Der Zusammenhang zwischen der Phase des Handlungsprozesses und formalen Indikatoren der Konfliktwirkung läßt sich somit nicht unmittelbar herstellen und ist erst bei einer situativen, einzelfallspezifischen Betrachtung möglich.

(2) Komplexitätsgrad

- Novität der Problemstellung

Grundsätzlich sind Konflikte um so eher zu erwarten, je novativer eine Problemstellung ist<sup>1)</sup>. Je unbekannter das zu lösende Problem, desto eher werden Sicherheitsmotive verletzt. Um so mehr sind die an der Problemlösung beteiligten Gruppen gezwungen, relativ unbekanntere Lösungsmethoden zu suchen und zu verwenden. Um so weniger sind die zu erwartenden Aktionen und Reaktionen der Konfliktparteien kalkulierbar.

Deshalb sind neben den organisatorischen auch führungsbezogene Voraussetzungen notwendig, um das Konfliktpotential novativer Probleme konstruktiv zu nutzen. In diesem Zusammenhang wird noch zu prüfen sein, inwieweit diese Möglichkeiten einsetzbar sind. Grundsätzlich verfügen mehrdimensionale Organisationsmodelle über ein größeres Konfliktpotential als mehrdimensionale Organisationsformen<sup>2)</sup>.

---

1) Vgl. Krüger (Konflikthandhabung) 61.

2) Vgl. S.152 in Kap. B d.A.



- Programmierungsgrad

Je niedriger der Programmierungsgrad eines Problems, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß Konflikte auftreten.<sup>1)</sup> Die durch einen niedrigen Programmierungsgrad gekennzeichneten innovativen, kreativen Aufgaben besitzen somit ein hohes Konfliktpotential. Dieses ist außerdem um so größer, desto novativer die Problemstellung ist.<sup>2)</sup>

Ebenso wie bei kreativen Problemen verfügen mehrdimensionale Organisationsmodelle über ein größeres Konfliktpotential als mehrdimensionale Organisationsformen.<sup>3)</sup> Deshalb sind bei der Konflikthandhabung die organisatorischen und die führungsmaßige Voraussetzungen für innovative Problemstellungen zu schaffen.

(b) Problemlösung

(1) Problemlösungstechnik

Je komplexer die Problemlösungstechnik ist, desto häufiger werden Konflikte entstehen. Einerseits können unterschiedliche Meinungen in sach-rationaler Hinsicht zu Divergenzen führen. Andererseits entsteht ein sozio-emotionales Konfliktpotential mit zunehmender Anzahl der an der Problemlösung beteiligten Personen. Je komplexer die Problemlösungstechnik ist, desto weniger werden jedoch einzelne Personen zur Problemlösung in der Lage sein.

---

<sup>1)</sup> Naase (Determinanten) 12: "Für die Inhaber von Positionen, die kreatives Problemlösen verlangen, treten häufiger Konflikte auf".

<sup>2)</sup> Vgl. die Aussagen im vorhergehenden Abschnitt.

<sup>3)</sup> Vgl. Kap. B, S.152 d.A.

Allerdings kann die bei hoher Komplexität der Problemlösungstechnik notwendige Flexibilität der Entscheidungsregeln positive Verhaltensweisen induzieren<sup>1)</sup>. Damit ist es sehr wichtig, inwieweit das mit diesem Indikator verbundene Konfliktpotential durch personale Faktoren funktionalisiert werden kann. Dieser Zusammenhang dürfte in stärkerem Maße für mehrdimensionale Organisationsmodelle als für mehrdimensionale Organisationsformen gelten.

## (2) Handlungsspielraum

Je größer der Handlungsspielraum bei der Problemlösung ist, desto größer ist die Häufigkeit und die Intensität von Konflikten. Mayntz postuliert einen ähnlichen Zusammenhang bei zunehmender Selbständigkeit der Problemlösung<sup>2)</sup>. Eine große Bedeutung kommt dem Konkretisierungsgrad der vorgegebenen Ziele zu. Konflikte sind dann um so eher zu erwarten, je unverständlicher die Ziele sind<sup>3)</sup>. Allerdings sinkt das Konfliktpotential, wenn bezüglich der übergeordneten Ziele weitgehende Einigkeit herrscht<sup>4)</sup>. Eine weitere Konfliktquelle bilden die Möglichkeiten zur Erreichung der Ziele, wobei auf die vorherigen Aussagen zum Indikator "Problemlösungstechnik" zu verweisen ist.

Insgesamt ist für mehrdimensionale Organisationsmodelle mit einem größeren Konfliktpotential zu rechnen. Da sowohl Anpassungs- als auch Regelungsentscheidungen vorkommen können, beziehen sich Konflikte entweder auf einen

---

<sup>1)</sup> Vgl. Walton (Conflict) 422.

<sup>2)</sup> Vgl. Mayntz (Organisation) 84.

<sup>3)</sup> Vgl. Wilemon (Conflict) 292.

<sup>4)</sup> Vgl. Wilemon (Conflict) 293.



Zieldissens oder einen Mitteldissens, im Extremfall auf beides. Bei mehrdimensionalen Organisationsformen ist ein Zieldissens dagegen weitgehend ausgeschaltet. Konflikte konzentrieren sich auf unterschiedliche Auffassungen über die einzusetzenden Mittel zur Zielerreichung.

b) Sekundäranalyse

Bei zusammenfassender Betrachtung läßt sich das Konfliktpotential mehrdimensionaler Organisationsstrukturen wie folgt darstellen (vgl. Abb. 22).

Konfliktursache	mehrd. Organisationsformen	mehrd. Organisationsmodelle
Aufgabenumfang	+	++
Aufgabendiversität	+	++
Aufgabenbedeutung	-	-
Aufgabendauer	-	-
zeitliche Orientierung	+	++
Wiederholungsgrad	-	-
Verweildauer der Aufgabe	+	++
Professionalisierungsgrad	++	+
Personendiversität	+	++ <sup>*)</sup>
Personenengpaß	+	++ <sup>*)</sup>
Hierarchie- und Führungsebene	+	++
Leitungsspanne	++ <sup>*)</sup>	+
Kompetenzpartizipation	-	-
Zentralität des Informationsflusses	++	+
Art der Kommunikationsbeziehungen	++	+
Intensität der Kommunikat.	++	+

Konfliktursache	mehrd. Organisat.- formen	mehrd. Organisat.- modelle
Phase des Handlungsprozesses	-	-
Novität der Problemstellung	+	++ <sup>*)</sup>
Programmierungsgrad	-	-
Problemlösungstechnik	+	++ <sup>*)</sup>
Handlungsspielraum	+	++

Legende:	
groß	+
größer	++
indifferent	-
mit Einschränkung	*

Abb. 22: Das Konfliktpotential mehrdimensionaler Organisationsstrukturen

---



Die Darstellung zeigt, daß sich das Konfliktpotential mehrdimensionaler Organisationsmodelle auf die Ausprägung des Aufgaben- und Personenbildes, der Verteilungsbeziehungen und des koordinativen Gestaltungszusammenhangs zurückführen läßt. Bei mehrdimensionalen Organisationsformen lassen sich Konflikte auf die Ausprägung des Professionalisierungsgrades und der Arbeitsbeziehungen zurückführen. Dieser Zusammenhang kann zunächst in personenbezogener und dann in systembezogener Sicht wie folgt beschrieben und beurteilt werden.

#### 1. Personenbezogene Konfliktwirkung

Bevor die Auswirkung der Konfliktursachen auf die Leistungsfähigkeit und den Leistungswillen der Konfliktparteien untersucht wird, soll zunächst geprüft werden, welcher Einfluß auf ihr Konfliktbewußtsein bzw. ihre Konfliktbetroffenheit und -toleranz zu erwarten ist.

Das Konfliktbewußtsein der Konfliktparteien ist zunächst sehr stark von Persönlichkeitsfaktoren abhängig. Deshalb ist es denkbar, daß zwischen dem faktischen Vorhandensein des Konfliktes und seiner Wahrnehmung Inkongruenzen unter- oder übertriebener Art existieren können.<sup>1)</sup> Dies ist auf die subjektive Bewertung von Informationen zurückzuführen. "Welche kognitiven Informationen als verträglich angesehen werden, bestimmt sich nach der Psycho-Logik des entsprechenden Individuums".<sup>2)</sup> In diesem Zusammenhang ist

---

<sup>1)</sup> Vgl. Krüger (Konflikthandhabung) 62 f.

<sup>2)</sup> Esser (Individuelles Konfliktverhalten) 81.

auch das Phänomen der intrapersonalen Vermeidung kognitiver Dissonanzen zu nennen, <sup>1)</sup> welches darin besteht, daß unangenehme Informationen unterdrückt oder selektiert werden. <sup>2)</sup> "Damit wird insgesamt die Bedeutung der Kommunikation für die Bewußtwerdung von Konfliktsituationen deutlich". <sup>3)</sup>

In diesem Zusammenhang hat die Untersuchung des Konfliktpotentials der den Kommunikationsbeziehungen als immateriellen Arbeitsbeziehungen zuzuordnenden Indikatoren ergeben, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle umfassendere und intensivere Kommunikationsbeziehungen aufweisen. Deshalb ist unter Abstraktion von Persönlichkeitsfaktoren, welche ebenfalls die Existenz von Konflikten besonders deutlich werden lassen, <sup>4)</sup> anzunehmen, daß das Konfliktbewußtsein hier ausgeprägter ist. Im Hinblick auf eine Beurteilung der Konfliktsituation ist das sicherlich als positiv zu bewerten. Mehrdimensionale Organisationsformen verfügen dagegen in diesem Bereich über das größere Konfliktpotential. Bei weniger umfassenden und intensiven Kommunikationsbeziehungen bedeutet das, daß Diskrepanzen zwischen der faktischen und der perzipierten Konfliktsituation entstehen. Dies ist im Hinblick auf eine Konfliktbeurteilung als negativ zu bewerten.

---

1) Vgl. Festinger (*Cognitive Dissonance*) 1 ff.  
Zalkind/Castello (*Implications*) 194.

2) Vgl. Dearborn/Simon (*perception*) 140-144,  
Kelley/Stachelsky (*Belief*) 243.

3) Esser (*Individuelles Konfliktverhalten*) 82.

4) z.B. Aggressivität, Risikofreude. Vgl. hierzu  
auch Krüger (*Konflikthandhabung*) 62.



"Das Bewußtsein um konfliktvolle Sachverhalte allein sagt noch recht wenig darüber aus, ob Konfliktpotential in Konfliktverhalten überführt wird: Das Individuum als Konfliktpartei muß sich nicht nur der aufgetretenen Konflikte bewußt sein, sondern es muß sich auch von ihnen betroffen fühlen".<sup>1)</sup> Unter Abstraktion von Persönlichkeitseigenschaften, welche die Konfliktbetroffenheit ebenfalls beeinflussen können, ist bei organisationaler Betrachtung davon auszugehen, daß sich ein Individuum dann betroffen fühlt, wenn seine Kompetenzen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten tangiert werden.

Dabei dürfte es sich bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen nicht immer vermeiden lassen, daß zuvor ein gemeinsam auf alle Konfliktparteien übertragener Verantwortungsbereich besteht, es bei konkreten Einzelfällen jedoch offen bleibt, wer für eine bestimmte Problemstellung zuständig ist. Auf längere Sicht ist es jedoch wegen der gemeinsamen Verantwortung unabdingbar, daß sich beide Konfliktparteien betroffen fühlen. Mehrdimensionale Organisationsformen besitzen dagegen eindeutigeren Kompetenz- und Verantwortlichkeitsregelungen. Insofern ist eine größere Konfliktbetroffenheit zu erwarten. Allerdings dürfte sie sich primär auf die abgegrenztere Aufgabenstellung beschränken (z.B. beim Projekt- oder Produktmanagement). Das Engagement für unübliche, innovative Aufgaben dürfte wegen der fehlenden Gesamtverantwortung jedoch begrenzt sein.

---

<sup>1)</sup> Esser (Individuelles Konfliktverhalten) 83.

Ein weiterer Faktor im Hinblick auf das konfliktinduzierte personale Verhalten ist die Konflikttoleranz. Gemeint ist hiermit die "Fähigkeit und die Bereitschaft des Individuums, Spannungen aushalten zu können," <sup>1)</sup> wobei insbesondere bislang untersucht wurde, wie Stress oder Frustrationen verarbeitet werden. <sup>2)</sup>

In mehrdimensionalen Organisationsmodellen sind wegen ihres größeren Komplexitätsgrades derartige Belastungen sicherlich stärker als in mehrdimensionalen Organisationsformen. Andererseits wird jedoch offenes Konfliktverhalten als durchaus normal empfunden. Deshalb müßte die Konflikttoleranz unter einem modifizierten Aspekt betrachtet werden: es sollte weniger interessieren, wie hoch die individuelle Belastbarkeitsgrenze ist, stattdessen müßte untersucht werden, inwieweit ein Individuum in der Lage ist, sachrational wesentliche Spannungsgründe - bei einem in sozioemotionaler Hinsicht als Unterstützung wirkenden kooperativ-partizipativen Führungsstil - in einer optimalen Relevanzzone so früh wie möglich offenzulegen.

Dieser Zusammenhang gilt grundsätzlich auch für mehrdimensionale Organisationsformen. Um so stärker jedoch bürokratische Strukturelemente dominieren, desto stärker wird der Konflikt als pathologische Erscheinung empfunden. Um so stärker wird eine Person dann nach ihrer Eigenschaft beurteilt, "sich zu beherrschen" anstatt Konflikte offen auszutragen. Insgesamt bin ich deshalb der Ansicht, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle mit einer geringeren Konflikttoleranz auskommen können.

---

<sup>1)</sup> Esser (*Individuelles Konfliktverhalten*) 84.

<sup>2)</sup> Lückert (*Konflikt-Psychologie*) 183 ff.



Nach der Erörterung und Beurteilung der Voraussetzungen personalen Konfliktverhaltens ist zu untersuchen, inwieweit der institutionalisierte Konflikt die Leistungsfähigkeit und den Leistungswillen der Personen beeinflusst.

Die Problemwahrnehmung bzw. die von den Konfliktparteien empfundene Problemstärke kann durch die erwähnten Voraussetzungen personalen Konfliktverhaltens gefördert bzw. behindert werden. Dabei verfügen mehrdimensionale Organisationsmodelle bezüglich ihrer Personendiversität und Personenrestriktivität sowie wegen komplexerer koordinativer Probleme über ein größeres Konfliktpotential. Andererseits wirkt der hohe Professionalisierungsgrad der Personen und umfangreiche, intensive Arbeitsbeziehungen im umgekehrter Richtung. Sind diese Indikatoren hinreichend ausgeprägt, kann sonst eine Problemwahrnehmung auf einem qualitativ hohen Niveau stattfinden.

In mehrdimensionalen Organisationsformen werden dagegen geringere Anforderungen an die Problemwahrnehmung gestellt, weil das Konfliktpotential wegen den schwächer ausgeprägten Merkmalen des Personenbildes sowie einer niedrigeren Komplexität des Aufgabenbildes und der koordinativen Gestaltungsprobleme geringer ist. Insgesamt ist jedoch ebenso wie bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen eine hinreichende Problemwahrnehmung denkbar.

Bezüglich der Fähigkeit zur Problemverarbeitung als weiterem Merkmal der Leistungsfähigkeit ist davon auszugehen, daß in mehrdimensionalen Organisationsmodellen höhere Anforderungen gestellt werden. Dies ist insbesondere auf die Ausprägung des Aufgabenbildes und der koordinativen Gestaltungsprobleme zurückzuführen. Bei mehrdimensionalen Organisationsformen ist das in einem geringeren Umfang der Fall.

Im Gegenteil ist sogar zu vermuten, daß besonders ausgeprägte Risikofreude, Initiative, Kooperationsfähigkeit, Selbstvertrauen, Aggressivität und Reife eher zu dysfunktionalen Konsequenzen führen würde. Somit ist die Problemverarbeitung ebenso wie die Problemwahrnehmung primär durch eine geeignete Besetzung des Personenbildes zu lösen, wobei bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen ein höheres Anspruchsniveau vorherrscht.

Die Leistungswilligkeit nimmt bei einem Vergleich der Typen mehrdimensionaler Strukturierung einen indifferenten Charakter ein. D.h., daß grundsätzlich in jedem Falle eine hohe Akzeptanz der Systemziele anzustreben sein wird. Allerdings beruht ein evtl. vorhandener hoher Akzeptanzgrad bei mehrdimensionalen Organisationsformen eher auf dem relativ niedrigen Professionalisierungsgrad der Personen und damit auf einer relativ hohen Personenbindung an die Eigenheiten des Systems Unternehmung. Dieser Sachverhalt wäre mit dem eher gering ausgeprägten Anspruchsniveau hinsichtlich der Leistungs- und Problemlösungsfähigkeiten kompatibel. Im Gegenteil ist ein relativ hoher Professionalisierungsgrad stets im Zusammenhang zu sehen mit ausgeprägten Personeneigenschaften, welche u.U. der Unternehmung auch einmal kritisch gegenüberstehen und von daher die Konfliktsituation befruchten (z.B. hohe Aggressivität, hohe Risikofreude).

Insgesamt ist bezüglich mehrdimensionalen Organisationsformen somit festzuhalten, daß eine erstrebenswerte hohe Leistungswilligkeit der Personen auf ihrer stärkeren wertmäßigen Bindung an das System Unternehmung beruht und kompatibel ist mit relativ gering ausgeprägten Leistungs- und Problemlösungsfähigkeiten.



Bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen ist dagegen eine hohe Leistungswilligkeit, d.h. eine relativ ausgeprägte Akzeptanz der Systemziele bei Personen mit einem hohen Professionalisierungsgrad erst mit relativ hohen Anreizen <sup>1)</sup> durch das System Unternehmung zu erkaufen. Ein "blindes" Akzeptieren der Systemziele wäre auch nicht wünschenswert. <sup>2)</sup>

Eine zusammenfassende Übersicht der Ergebnisse der personenbezogenen Konfliktwirkungen zeigt (vgl. Abb. 23), daß die Voraussetzungen für das offene Austragen von Konflikten in mehrdimensionalen Organisationsmodellen - mit der Einschränkung einer evtl. geringeren Konfliktbetroffenheit - günstiger sind. Eine niveauvollere Problemwahrnehmung und -verarbeitung ist jedoch nur bei hinreichenden personalen Voraussetzungen möglich. Durch geeignete motivationale Maßnahmen läßt sich in beiden Typen mehrdimensionaler Strukturierung eine hinreichende Akzeptanz der Systemziele erreichen. Allerdings verursachen sie bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen wegen des angestrebten höheren Niveaus an Entscheidungsqualität höhere Kosten.

---

1) *Zu einer Anreiz-Beitrags-Theorie vgl. March/Simon (Organizations) 48 ff. Zu derartigen Anreizen gehört u.a. auch ein hoher Status. Zum Zusammenhang zwischen Status und Zufriedenheit vgl. Susman (Status Congruence) 172.*

2) *Dabei gilt der Zusammenhang, daß bei einer Gemeinsamkeit über die Zielsetzung auch zwischen konkurrierenden Gruppen "häufig eine höhere Problemlösungsfähigkeit" zu beobachten ist als bei "homogene(n) Konstellationen in kollektiven Problemlösungsprozessen". Esser (Individuelles Konfliktverhalten) 83.*

	mehrd.Organ.- Formen	mehrd.Organ.- Modelle
Konfliktbewußtsein	-	+
Konfliktbetroffenheit	+	-
Konflikttoleranz	-	+
Problemwahrnehmung	0	ø
Problemverarbeitung	0	ø
Aktezptanz der Systemziele	0	0

Legende: + besser möglich  
- schlechter möglich  
0 unentschieden  
ø schwieriger, aber auf  
höheres Niveau möglich

Abb. 23: Personale Beurteilung der Konfliktsituation



## 2. Systembezogene Konfliktwirkung

Von entscheidender Bedeutung für die Beurteilung der Wirkung von Konflikten nach dem Kriterium der Sach-Rationalität ist es, ob bei der Konfliktenstehung oder beim Konfliktverlauf Überwiegend persönliche Gesichtspunkte eine dominierende Rolle spielen oder ob sachbezogene, technisch-instrumentale Aspekte überwiegen. In diesem Zusammenhang trennt Evan zwischen "interpersonal conflict" und "technical conflict", wobei die z.T. empirisch bestätigte Annahme zu erwähnen ist, "that interpersonal conflict is negatively associated with performance and that technical conflict is positively associated with performance".<sup>1)</sup> Dieser Zusammenhang verstärkt sich mit zunehmender Gruppenzugehörigkeit (group loyalty) und Gruppengröße.<sup>2)</sup>

Die Untersuchung allgemeiner Ursache-Wirkungs-Beziehungen der Konfliktsituation hat in diesem Zusammenhang ergeben, daß das Konfliktpotential mehrdimensionaler Organisationsmodelle sich aus der Komplexität des Aufgaben- und Personenbildes sowie der koordinativen Gestaltungsproblematik herleitet. Die damit verbundenen hohen Anforderungen an die individuelle Leistungsfähigkeit wurden bei der Untersuchung der personenbezogenen Wirkung des Konfliktes bereits erörtert.<sup>3)</sup> Damit wird zugleich deutlich, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle aus Gründen der Sach-Rationalität nur dann positiv beurteilt werden können, wenn das notwendige hohe Qualifikationsniveau der Personen die Gewähr dafür bietet, daß keine Rückwirkungen auf das sozio-emotionale

---

1) Evan (Performance) 489. Zur Gefahr der Verlagerung sachlicher Konflikte auf die persönliche Ebene bei eindimensionalen Organisationsstrukturen vgl. Bleicher (Organisation) 122.

2) Evan (Performance) 489 f.

3) Vgl. S. 185 d.A.

Gleichgewicht erfolgen. Ansonsten werden sachliche Konflikte von rein persönlichen Konflikten überlagert. Wegen des hohen Professionalisierungsgrades der Personen und ihrer großen Knappheit (Engpaßcharakter) ist das jedoch zweifelhaft.

Mehrdimensionale Organisationsformen sind nach dem Kriterium der Sach-Rationalität als stabiler zu beurteilen. Einerseits liegt mit einer weniger komplexen Aufgaben- und koordinativen Problemstruktur eine Zielsetzung mit einem niedrigeren Anspruchsniveau vor. Andererseits ist nach den Merkmalen des Personenbildes weniger zu erwarten, daß sachbezogene Konflikaspekte von persönlichen Konflikten verdrängt werden.

Bei der Beurteilung des institutionalisierten Konflikts nach dem Kriterium der Sozio-Emotionalität sind dagegen umgekehrte Ergebnisse zu erwarten: die größere Komplexität und Dynamik des Aufgabenbildes und der koordinativen Gestaltungsproblematik bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen stellen eine Herausforderung an die Merkmale des Personenbildes dar: Dezentralisierte, multilaterale Arbeitsbeziehungen unterstützen dabei kooperative Formen der Problemlösung.

Analog zur Beurteilung des Leistungswillens bei der personenbezogenen Konfliktwirkung <sup>1)</sup> ist somit davon auszugehen, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle ein größeres Potential zur Gewährleistung der sozio-emotionalen Effizienz bieten. Bei mehrdimensionalen Organisationsformen ist außerdem zu erwarten, daß bei befristeter oder auf Ausnahmefälle bezogener mehrdimensionaler Strukturierung die sozio-emotionale Effizienz wegen der für die Person verbundenen Unsicherheiten negativ beeinflusst wird.

---

<sup>1)</sup> vgl. S. 190 d.A.



Als wesentliches Merkmal der strategischen Anpassungsfähigkeit soll im folgenden die Innovationsfähigkeit mehrdimensionaler Organisationsstrukturen untersucht werden. Bei der Untersuchung von Ursache-Wirkungsbeziehungen wurde bereits deutlich, daß die Ausprägung des Aufgabenbildes und des Handlungsaspektes der Konfliktsituation auf die stärkere Berücksichtigung des Innovationsphänomens bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen hindeutet. <sup>1)</sup> Außerdem ist zu prüfen, ob die Ausprägung der organisatorischen Beziehungen einen quantitativ und qualitativ hinreichenden Innovationsoutput gewährleistet. In diesem Zusammenhang ist ein niedriger Formalisierungs- und Standardisierungsgrad, eine dezentrale Verteilung von Entscheidungsaufgaben, eine kollegiale Art der Willensbildung und damit eine gelockerte Autoritätsstruktur, multilaterale Formen der Willensdurchsetzung und eine offene Kommunikationsstruktur zu nennen. <sup>2)</sup>

Diese Merkmale gelten im allgemeinen für mehrdimensionale Organisationsstrukturen, insbesondere jedoch für mehrdimensionale Organisationsmodelle. Im Hinblick auf die Generierung und Inkubation von Innovationen ist diese Strukturalternative damit mehrdimensionale Organisationsformen überlegen.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Bleicher (*Innovationen im Produktionsbereich*) i. Dr., wo als Merkmale innovativer Aufgaben ihre Neuartigkeit, Einmaligkeit, Unsicherheit, Komplexität und Konfliktintensität bezeichnet werden.  
Vgl. auch Schmidt (*Produkt-Innovation*) 100-140.

<sup>2)</sup> Vgl. Bleicher (*Perspektiven*) 117 ff.  
Burns/Stalker (*Systeme*) 147 ff.

Allerdings besteht die Problematik, daß Strukturen, welche die Ideenfindung fördern, ihre Implementierung behindern. Deshalb sind Mechanismen erforderlich, welche die Integration mit denjenigen Subsystemen gewährleisten, die die Innovation zu übernehmen und zu realisieren haben. Dabei gilt für mehrdimensionale Organisationsformen der Vorteil, daß eine derartige Zusammenarbeit zwischen unterschiedlich strukturierten Subsystemen eher gegeben ist. Insofern ist die Durchsetzungsproblematik von Innovationen hier besser gelöst. In mehrdimensionalen Organisationsmodellen ist dagegen stärker dafür zu sorgen, daß hochwertige Problemlösungen bei der sicherlich mehr Geduld und Akribie erfordernden Umsetzung in die Praxis von kompetenten organisatorischen Einheiten weiter betreut werden. Deshalb wird die strategische Anpassungsfähigkeit der Matrix-Organisation wegen der geringen technokratischen Koordination und des hohen Konfliktpotentials nicht so günstig beurteilt wie bei der Geschäftsbereichsorganisation. <sup>1)</sup>

Die strukturelle Anpassungsfähigkeit mehrdimensionaler Organisationsstrukturen kann dagegen grundsätzlich als günstig beurteilt werden. <sup>2)</sup> Dabei ist mit zunehmender Mehrdimensionalität und Komplexität ein steigendes Flexibilitätspotential <sup>3)</sup> vorhanden. Es kann sowohl auf einem

---

<sup>1)</sup> Vgl. Fuchs-Wegner/Welge (Organisationskonzeptionen) 169.

<sup>2)</sup> Ebenda. Fuchs-Wegner/Welge führen dies auf die starke Ausprägung personenorientierter Koordinationsmechanismen, eine weitgehende Entscheidungscentralisation, hohe F&E-Synergie sowie Slack in der gesamten Organisation zurück.

<sup>3)</sup> Dabei wird in Anlehnung an Blohm (Organisation) 120 unter Flexibilität die Fähigkeit verstanden, wechselnde Aufgaben zu bewältigen und die Möglichkeit, die Organisation zu verändern. Zur Flexibilität mehrdimensionaler Organisationsstrukturen vgl. Drumm (Matrix Struktur) 345.



zunehmendem Differenzierungsgrad der Organisationsstruktur als auch auf einer zunehmenden personalen Flexibilität beruhen. Gerade letztere ist auch erforderlich, weil mit zunehmendem Umfang bzw. zunehmender Intensität der mehrdimensionalen Strukturierung Konfliktsituationen an Transparenz verlieren und bei zunehmender Dynamik immer später erkannt werden.

Mehrdimensionale Organisationsmodelle verfügen somit über ein größeres Flexibilitätspotential als mehrdimensionale Organisationsformen. Ein zunehmendes Flexibilitätspotential ist jedoch gleichbedeutend mit einem abnehmenden Stabilitätsgrad. Schließlich ist die Fähigkeit zur schnellen strukturellen Anpassung mit der Gefahr verbunden, daß die Grenzen des Systems immer unklarer werden und durch zunehmende Desintegration sein Bestand gefährdet wird. Mehrdimensionale Organisationsformen verfügen dagegen über ein größeres Stabilitätspotential: die Organisationsentwicklung verläuft in einer größeren Kontinuität. Im Extremfall gefährdet eine stabile Organisation allerdings ebenfalls den Systembestand: eine Anpassung zwischen Umwelt und Unternehmung findet nicht mehr statt.

Deshalb sind Konflikthandhabungsmechanismen erforderlich, welche bei einer hohen strukturellen Flexibilität eine hohe Konfliktransparenz schaffen und eine Konflikintensität gewährleisten, welche die integrativen <sup>1)</sup> Wirkungen des Konfliktes fördert und somit den Systembestand nicht gefährden. Zuvor soll jedoch in einer speziellen Konfliktanalyse der Kompetenz- und der Entscheidungskonflikt beschrieben und beurteilt werden. Eine Übersicht über die systembezogene Beurteilung der allgemeinen Konfliktsituation findet sich in Abb. 24.

---

<sup>1)</sup> Vgl. North/Koch/Zinnes (*Integrative Functions*) 355 ff., Coser (*Konflikt*) 158 ff.

	mehrd.Organ.- Formen	mehrd.Organ.- Modelle
Sach-Rationalität	größere Chancen	labiler
Sozio-Emotionalität	geringes Potential	größeres Potential
Innovationsfähigkeit	Vorteile bei der Durch- setzung	Generierung und Inkubation besser
Strukturelle Anpassungsfähigkeit	größeres Stabili- tätspo- tential	größeres Flexibili- tätspotential

Abb. 24: Systembezogene Beurteilung der  
Konfliktsituation



### III. Analyse des Kompetenzkonfliktes als spezielle Analyse der Konfliktsituation

Der Kompetenzkonflikt ist wegen der Gleichberechtigung zwischen den Konfliktparteien für die Beurteilung des institutionalisierten Konflikts von entscheidender Bedeutung. Nicht zuletzt im Hinblick auf die Konflikthandhabung stellt er einen Verteilungs- bzw. Sanktionsmechanismus dar.<sup>1)</sup> Kompetenzen sind eine spezielle Machtgrundlage und deshalb stets im Zusammenhang mit den Quellen organisatorischer Macht und Autorität zu sehen. Somit erscheint es als sinnvoll, zunächst die Bedeutung organisatorischer Macht als allgemeiner Kompetenzgrundlage zu verdeutlichen. Auf diesen Ausführungen basiert die Darstellung von Machtdifferentialen zwischen den Konfliktparteien in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen. Machtdifferenziale bilden wiederum den Ausgangspunkt für die Beurteilung des Kompetenzkonfliktes.

#### a) Macht als allgemeine Kompetenzgrundlage

Kompetenzen sind Rechte und Befugnisse.<sup>2)</sup> Durch ihre Ausprägung in disziplinarischer und in funktionaler Hinsicht<sup>3)</sup> wird festgelegt, welche Verpflichtungen sowohl im internen als auch im externen Wirkungszusammenhang der Unternehmung zu übernehmen sind, welche Dispositionsrechte über Sachen und Werte bestehen und auch über welche Informationen die Konfliktparteien verfügen.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Galtung (Konfliktlösung) 123.

<sup>2)</sup> Vgl. Ulrich (Kompetenz) 852, Bleicher (Kompetenz) i.Dr.

<sup>3)</sup> Vgl. Schemkes (Kompetenzabgrenzung) 434 ff.

Durch Art und Ausmaß von Kompetenzen wird zunächst die formale Autorität der Konfliktparteien verdeutlicht <sup>1)</sup> und damit letztlich die Ausübung von Macht ermöglicht. <sup>2)</sup> Allerdings geht der Zusammenhang zwischen Kompetenz, Autorität und Macht über diese formale Seite hinaus, welche zusätzlich durch Aspekte ergänzt wird, welche die Ranghierarchie <sup>3)</sup> und Herrschaftsbeziehungen <sup>4)</sup> betreffen.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Brings (Organisationssysteme) 20.

<sup>2)</sup> Vgl. Ulrich (Kompetenz) 852.

<sup>3)</sup> Zunächst besteht ein enger wechselseitiger Zusammenhang zwischen Aufgabenverteilung, Kompetenz und Verantwortlichkeit. In einem Mehrliniensystem bedingt die Aufgabenverteilung mit ihrer Kompetenzverteilung eine Auflockerung der Ranghierarchie: Zu diesem Begriff vgl. Bahrdt (Industriebürokratie) 23, Grün (Hierarchie) 677, Kluit (Soziologie) 62 f., Burisch (Betriebssoziologie) 94, Simon (Architektur) 57.

<sup>4)</sup> Eine Auflockerung der Ranghierarchie bedeutet in einem gewissen Umfang die Existenz herrschaftsfreier Beziehungen. Dabei soll mit Max Weber unter Herrschaft die Möglichkeit verstanden werden, "für spezifische (oder: für alle) Befehle bei einer angebbaren Gruppe von Menschen Gehorsam zu finden": Weber (Wirtschaft) 122. Vgl. auch Dahrendorf (Konflikt) 32 f., Fijalkowski (Herrschaft) 755, Gouldner (Bürokratie) 432, Luhmann (Zweck) 36-38, Sievers (Herrschaft) 341.



Insbesondere in der Beziehung zwischen den Konfliktparteien konkretisieren sich die in Abhängigkeit von ihrer Autorität <sup>1)</sup> aktivierten Machtbasen im Prozeß der Führung. Gerade bei Verwendung partizipativer, kooperativer Führungsformen <sup>2)</sup> werden die Einwirkungsmöglichkeiten formaler Autorität zugunsten der funktionalen <sup>3)</sup> und der persönlichen <sup>4)</sup> Autorität der Personen verringert. Deshalb ist es notwendig, die Grundlagen sozialer Macht zu untersuchen, welche sich in diesen Autoritätsformen niederschlagen.

Macht wurde von Max Weber in einem weiteren Sinne als Herrschaft und formale Autorität verstanden. Sie ist die "Chance innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, und zwar gleichviel, worauf diese Chance beruht". Macht dürfte dabei insbesondere auf die einer Person zur

---

<sup>1)</sup> *Autorität ist dabei nach Landwehrmann (Autorität) 8 gleichbedeutend mit der "Möglichkeit eines Wesens aufgrund allgemeiner oder spezifischer Überlegenheit das Handeln eines Anderen vollständig oder teilweise zu beeinflussen".*

<sup>2)</sup> *Vgl. die Zusammenstellung der Elemente des kooperativen Führungsstils bei Bleicher (Perspektiven) 50 f. sowie die grundlegende Darstellung der Führungsproblematik bei Bleicher/Meyer (Führung) passim.*

<sup>3)</sup> *Basis der funktionalen Autorität ist das Wissen, das einer Person zur Verfügung steht. Vgl. Hartmann (Autorität) 8.*

<sup>4)</sup> *Vgl. zur Unterscheidung zwischen formaler, persönlicher und akzeptierter Autorität Ulrich (Autorität) 73-87. Nach Ansicht von Landwehrmann (Autorität) 270 läßt sich die personale Autorität wiederum in eine fachliche und koordinative Autorität untergliedern.*

Verfügung stehenden Belohnungs- und Bestrafungsmöglichkeiten, d.h. ihre Sanktionsmacht, auf die Identifikation mit der Aufgabe und die mit einer Position oder bestimmten Persönlichkeitseigenschaften verbundenen Informationsvorteile, d.h. ihre Informationsmacht, zurückzuführen sein. <sup>1)</sup>

Damit sind die Einflußphänomene beschrieben, welche im Zusammenhang mit der Kompetenzverteilung zwischen den Konfliktparteien zu erwähnen sind (vgl. Abb. 25).

---

1) *French/Raven unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen reward, coercive, referent und expert power: (Power) 612-621. Klis (Macht) 8 f. erwähnt zusätzlich die Macht durch Überzeugung und Manipulation. Diese hängt m.E. wiederum von der Informations- und Sanktionsmacht ab und ist insofern keine eigenständige, originäre Machtgrundlage. Vgl. auch Krüger (Macht) 11 ff.*



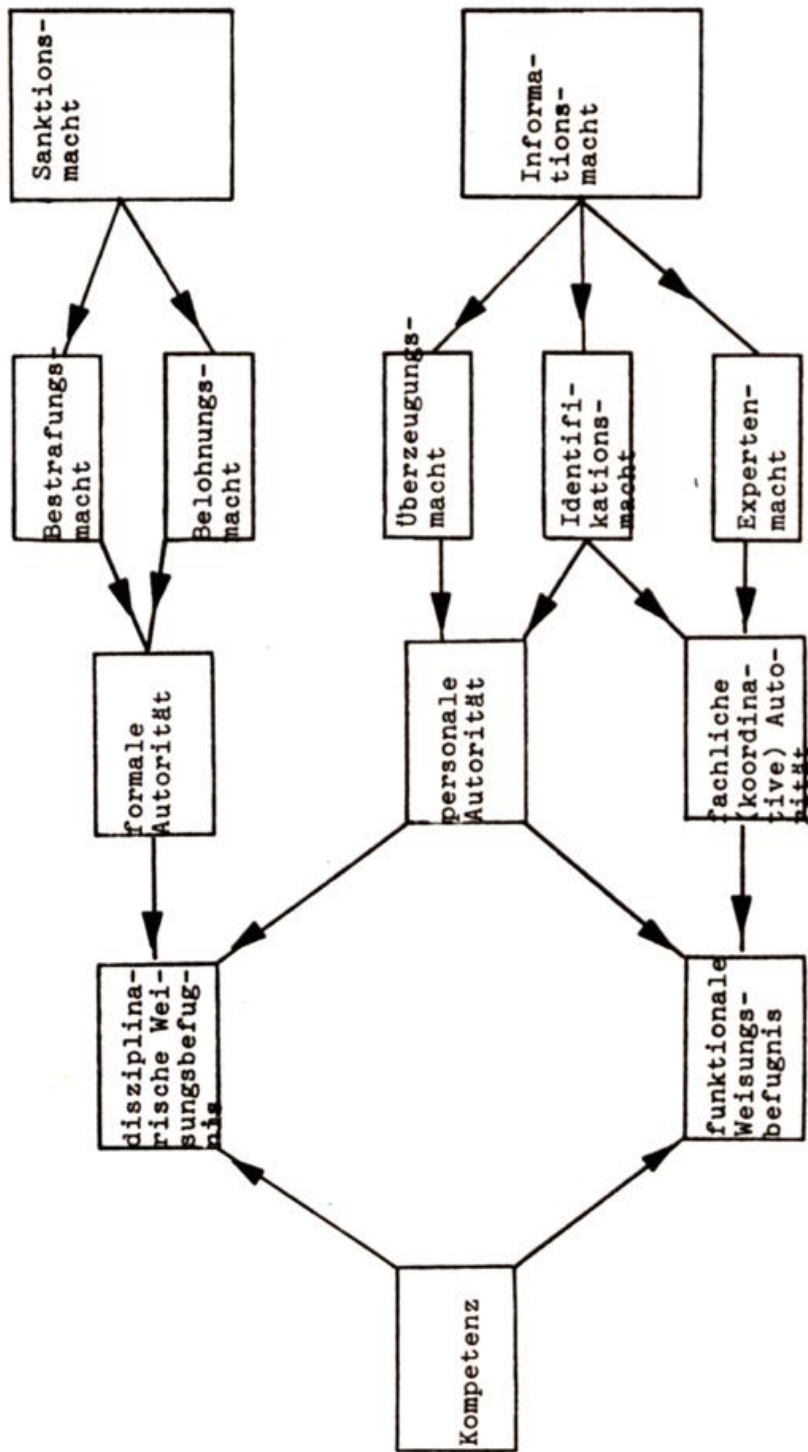


Abb. 25: Grundlagen der Kompetenz

Die disziplinarischen Weisungsbefugnisse sind Bestandteil der formalen Autorität (Herrschaft) durch den Vorgesetzten. Ihre Durchsetzung erfolgt durch die damit verbundene Belohnungs- und Bestrafungsmacht. Die personale Autorität des Vorgesetzten bedient sich in erster Linie seiner Überzeugungsmacht. Von der formalen Autorität ist sie jedoch ebenso nur analytisch zu trennen wie von den Autoritäts- und Machtkonstellationen, welche den funktionalen Weisungsbefugnissen zugrundeliegen.

Die funktionalen Weisungsbefugnisse unterstützen die fachliche und die koordinative Autorität der Mitglieder einer Kooperationseinheit. Wenn eine Person zugleich Leiter und Führer einer Gruppe ist, erstreckt sich die personale Autorität somit sowohl auf disziplinarische als auch auf funktionale Belange. Grundlage der fachlichen und der koordinativen Autorität ist die Expertenmacht der beteiligten Konfliktparteien. Die Identifikation mit der Aufgabe (Identifikationsmacht) ist wiederum eine wichtige Voraussetzung zur Ausübung personaler und fachlicher Autorität.

Eine ungleichgewichtige Kompetenzverteilung ist dann vorhanden, wenn die Konfliktparteien mit den ihnen zur Verfügung stehenden disziplinarischen und funktionalen Weisungsbefugnissen einen insgesamt unterschiedlich großen Einfluß ausüben können. Das Schwergewicht der Betrachtung konzentriert sich dabei im folgenden auf ungleichgewichtig verteilte funktionale Kompetenzen. Disziplinarische Kompetenzen sind zwar relevant für die positive oder negative Sanktionierung der mit bestimmten Aufgaben betrauten Personen. Im Hinblick auf die rangmäßige



Differenzierung von Aufgaben sind sie jedoch von sekundärer Bedeutung. Deshalb überwiegt die Frage nach der Aufteilung von aufgabenspezifischen, d.h. verrichtungs-, objekt- oder regionalspezifischen Befugnissen.

Kompetenzdifferenziale sind gleichbedeutend mit ungleichgewichtigen Autoritätsrelationen und damit nur konsequent zu untersuchen, wenn von Machtdifferentialen zwischen den Konfliktparteien ausgegangen wird. Z.B. sind folgende Machtungleichgewichte möglich:

Funktionale, fachliche Machtungleichgewichte entstehen dann, wenn Unterstellungsfehler vorliegen, welche auf eine unzweckmäßige, z.B. rangmäßige oder horizontale Zuordnung von Aufgaben zurückgehen.

Personale Machtungleichgewichte sind dagegen bei Besetzungsfehlern zu erwarten, wenn eine unzweckmäßige Zuordnung von Aufgaben und Personen vorgenommen wurde.

Um jedoch die Stabilität des Machtgleichgewichts zwischen den Konfliktparteien hinreichend beurteilen zu können, sind in Anlehnung an das in d.A. verwendete Instrumentarium der Konfliktsituation die Machtdifferenziale zwischen den Konfliktparteien einer differenzierten Betrachtung zu unterziehen.

b) Machtdifferentiale zwischen den Konfliktparteien

Für die Untersuchung von Machtdifferentialen in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen wird von einer Unterscheidung zwischen Machtbereich, Machtstärke und Machtausdehnung ausgegangen. <sup>1)</sup>

1. Machtbereich

In Anlehnung an Harsanyi <sup>2)</sup> versteht Krüger unter dem Machtbereich "diejenigen Teile des Handlungsfeldes von B ... , auf die sich die Macht erstreckt". <sup>3)</sup> Dieser sachbezogene Machtumfang kann sich auf einzelne oder auf mehrere Personen beziehen. Insofern ist zwischen singulären und pluralen Machtbereichen zu unterscheiden. Der Machtbereich eines Aktors besteht aus einer Mengen- und einer Gewichtskomponente.

Bei der Mengenkomponeute unterscheidet Krüger zwischen begrenzten, ausgedehnten und umfassenden Machtbereichen, je nachdem, auf welche und wieviele Handlungsfelder sich der Einfluß eines Aktors bezieht. <sup>4)</sup>

Die Gewichtskomponente erstreckt sich auf eine vertikale und auf eine horizontale Ebene.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Krüger (Macht) 17 ff., dessen Aussagen grundsätzlich übernommen und für mehrdimensionale Organisationsstrukturen verändert und erweitert werden. Vgl. jedoch ähnliche Überlegungen zu grundlegenden Dimensionen der Macht, welche ebenfalls auf Dahl zurückgehen, bei Naschold (Systemsteuerung) 144, Nieder (Macht) 430.

<sup>2)</sup> Vgl. Harsanyi (Measurement) 226-238.

<sup>3)</sup> Krüger (Macht) 17.

<sup>4)</sup> Krüger (Macht) 17-20, 27-33.



Dieser Zusammenhang kann in differenzierter und erweiterter Form wie folgt auf mehrdimensionale Organisationsstrukturen angewendet werden: Die Mengenkomponente des Machtbereiches wird durch den Handlungsspielraum im Rahmen des Handlungsaspektes angegeben. Wie bereits verdeutlicht, dominieren Regelungshandlungen bei mehrdimensionalen Organisationsformen, Anpassungshandlungen bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen.

Machtbereich/Mengenkomponente		Punkte
Begrenzter Machtbereich	Steuerungsprobleme	1
Ausgedehnter Machtbereich	Regelungsprobleme	2
Umfassender Machtbereich	Anpassungsprobleme	3

Tabelle 1: Machtbereich/Mengenkomponente

Wegen des Einflusses auf Ziel- und Maßnahmenentscheidungen verfügen die Konfliktparteien mehrdimensionaler Organisationsmodelle über einen größeren Machtbereich. Der Einfachheit halber wird von ganzzahligen Ordinalskalen ausgegangen, um den Machtbereich quantitativ erfassen zu können. Dabei soll der durch Regelungsentscheidungen gekennzeichnete Machtbereich mehrdimensionaler Organisationsformen mit 1 Punkt, derjenige mehrdimensionaler Organisationsmodelle mit 2 Punkten quantifiziert werden.

Die vertikale Gewichtskomponente läßt sich durch die Hierarchie- bzw. die Führungsebene des Strukturpektes beschreiben. <sup>1)</sup>

Hierarchie-Führungsebene	vertikales Bereichsgewicht	Punkte
oberste	hoch	3
mittlere	mittel	2
untere	niedrig	1

Tabelle 2: Machtbereich/Gewichtskomponente

Dabei soll die Anwendung mehrdimensionaler Organisationsmodelle auf oberster Ebene und diejenige mehrdimensionaler Organisationsformen auf mittlerer Ebene angenommen werden. <sup>2)</sup>

Die horizontale Gewichtskomponente ist in der Ausprägung des Aufgabenbildes zu finden. <sup>3)</sup> Dabei kann ebenfalls eine ganzzahlige Quantifizierung vorgenommen werden, die sich im konkreten, u.U. komplexeren Untersuchungsfall sicherlich noch weiter differenzieren läßt (vgl. Tabelle 3).

---

<sup>1)</sup> Vgl. Krüger (Macht) 29.

<sup>2)</sup> Vgl. Kapitel B d.A.

<sup>3)</sup> Sie findet eine Ergänzung durch die Enge oder Breite der Leitungsspanne.



Indikatoren des Aufgabenbildes			Punkte	OF	OM x)
I	Aufgaben- umfang	systembezogen	3	2	3
		bereichsüberschreitend	2		
		bereichsbezogen	1		
II	Aufgaben- diversität	heterogen	3	2	3
		mittel	2		
		homogen	1		
III	Aufgaben- bedeutung	hoher Engpaßcharakter	3	2	3
		mittlerer Engpaßcharakter	2		
		niedriger Engpaßcharakter	1		
IV	Aufgaben- dauer	unbefristet	3	1	3
		mittel	2		
		befristet	1		
V	Zeitliche Orientierung	langfristig	3	2	3
		mittelfristig	2		
		kurzfristig	1		
VI	Wiederho- lungsgrad	niedrig	3	2	3
		mittel	2		
		hoch	1		
VII	Verweil- dauer	kurz	3	2	3
		mittel	2		
		lang	1		
vertikales Machtbereichsgewicht				13	21

x) idealtypische Ausprägung

OF mehrdimensionale Organisationsformen

OM mehrdimensionale Organisationsmodelle

Tabelle 3: Indikatoren des Aufgabenbildes

Der Machtbereich der Konfliktparteien lässt sich nunmehr wie folgt quantifizieren: Der Machtbereich eines Aktors in einem noch nicht näher beschriebenen Handlungsfeld errechnet sich durch die Multiplikation von Machtbereichsmenge mit den vertikalen und horizontalen Machtbereichsgewichten:

$$MBE = MBE_m \cdot MBE_{g_v} \cdot MBE_{g_h}$$

Auf unser Beispiel bezogen würde der Machtbereich für eine mehrdimensionale Organisationsform 52 (2 x 2 x 13) und für ein mehrdimensionales Organisationsmodell 189 (3 x 3 x 21) betragen. Dabei handelt es sich um eine idealtypische Betrachtung, die jedoch bei aller Abstraktion erkennen lässt, welcher Spielraum zwischen beiden Typen mehrdimensionaler Strukturierung besteht. Im Einzelfall liegt der Wert für den Machtbereich zwischen diesen Extremwerten. <sup>1)</sup>

---

<sup>1)</sup> *Und unter der Voraussetzung, daß die Bepunktung realitätskonform ist.*

## 2. Machtstärke

Die Machtstärke soll im folgenden ebenfalls nur ordinal gemessen werden: "A ist stärker als B", weil sich Macht beim gegenwärtigen Stand der Forschung nicht kardinal messen läßt. Meßprobleme beziehen sich aber auch auf den Sachverhalt, daß die Machtstärke eines Aktors, wenn sie nach Machtbasen faktoriell differenziert und bereichs- oder segmentspezifisch gewichtet worden ist, sich nicht durch Amalgamation ermitteln läßt. <sup>1)</sup>

Deshalb soll in Anlehnung an Krüger eine Skalierung der Machtstärke in sechs Stufen vorgenommen werden, welche von der schwach informierenden Einflußnahme bis zum Einfluß durch Alleinentscheidung reicht. <sup>2)</sup> Die Ausprägung des Indikators "Kompetenzpartizipation" äußert sich dabei sachlich in einer bestimmten Aufgabendominanz oder Aufgabeninterdependenz der in der Konfliktsituation befindlichen Konfliktparteien.

Liegt keine Interdependenz vor, kann je nach der Art der mehrdimensionalen Organisationsstruktur von einer Ver richtungs-, Objekt- oder Regionaldominanz gesprochen werden. <sup>3)</sup> Bei einer gleichgewichtigen zweidimensionalen Organisationsstruktur besteht dagegen eine ausgeprägte Aufgabeninterdependenz zwischen den Konfliktparteien. Dabei läßt sich durch "W"-Fragen anhaltsweise ermitteln, welche Aufgabendimensionen in der jeweiligen mehrdimensiona-

---

<sup>1)</sup> Vgl. Krüger (Macht) 33.

<sup>2)</sup> Vgl. Krüger (Macht) 33-36.

<sup>3)</sup> Vgl. Schemkes (Kompetenzabgrenzung) 438 f.



len Organisationsstruktur besonders dominant oder interdependet sind. <sup>1)</sup>

Im Hinblick auf die Typen mehrdimensionaler Strukturierung bedeuten die Aussagen zur Machtstärke, daß bei mehrdimensionalen Organisationsformen der beratende Einfluß in Verbindung mit dem Einfluß durch Mitentscheidung dominiert, während mehrdimensionale Organisationsmodelle vorwiegend durch gleichberechtigte Mitentscheidungen gekennzeichnet sind: <sup>2)</sup>

---

1) Vgl. Brings (Organisationssysteme) 16, Schemkes (Kompetenzabgrenzung) 439, der diese "W-Fragen" wie folgt differenziert:

Warum?	
Wozu?	Objekt-Dominanz
Woran?	
Was?	
Wie oft?	verrichtungsinterdependent
Wieviel?	
Wer?	
Wann?	verrichtungs-dominant
Wie, Wonach?	
Wie lange?	
Womit?	objekt-interdependent
Welche?	
Wo?, Wodurch?	Sowohl objekt- als auch verrichtungs-dominant.

2) Vgl. Krüger (Macht) 35.

	Punkte	OF	OM
schwacher informierender Einfluß	1		
starker informierender Einfluß	2		
schwacher beratender Einfluß	3	x	
starker beratender Einfluß	4	x	
Einfluß durch Mitentscheidung	5	x	x
Einfluß durch Alleinentscheidung	6		

OF - mehrdimensionale Organisationsformen

OM - mehrdimensionale Organisationsmodelle

Tabelle 4: Machtstärke

### 3. Machtausdehnung

Die Machtausdehnung als dritte Kategorie zur Erfassung des Machtphänomens läßt sich wiederum durch eine Mengen- und durch eine Gewichtskomponente erfassen. <sup>1)</sup> Während die Mengenkomponeute anzeigt "wer wen in welchem Bereich beeinflußt", <sup>2)</sup> läßt sich das Gewicht der Machtausdehnung durch den Rang der Konfliktparteien ausdrücken. Dabei wird der Rang durch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Hierarchieebene ausgedrückt. <sup>3)</sup>

<sup>1)</sup> Vgl. Krüger (Macht) 23 f. und 36-38.

<sup>2)</sup> Krüger (Macht) 36.

<sup>3)</sup> Ähnlich der vertikalen Gewichtung des Machtbereiches könnte wie folgt vorgegangen werden. Beeinflussung der obersten Ebene: 3 Punkte, der mittleren Ebene 2 Punkte, der unteren Ebene 1 Punkt.

Dies bedeutet für die Machtanalyse mehrdimensionaler Organisationsstrukturen, daß zunächst die Konfliktparteien festzustellen sind, welche in einem Handlungsfeld zusammenarbeiten. Anschließend ist zu prüfen, welche Interdependenzen zwischen ihnen bestehen und welchen Rang die beeinflussten Personen innehaben.

Die absolute Macht der Konfliktparteien pro Handlungsfeld wird durch die Multiplikation von Machtbereich, Machtstärke und Machtausdehnung ermittelt. Sie bezieht sich auf ein bestimmtes Handlungsfeld, welches durch den Indikator "Phase des Handlungsprozesses" beschrieben wird. Eine umfassende Machtanalyse mehrdimensionaler Organisationsstrukturen muß deshalb alle Handlungsfelder einschließen, in denen die Konfliktparteien voneinander abhängig sind. Außerdem kann die Nettomacht jeder Konfliktpartei errechnet werden, indem die absolute Macht jeder Konfliktpartei mit der Macht der anderen Kontrahenten auf die betreffende Konfliktpartei verrechnet wird.

c) Wirkung des Kompetenzkonfliktes auf das Machtgleichgewicht zwischen den Konfliktparteien

Die Ausführungen zu Machtbereich, Machtstärke und Machtausdehnung von Akteuren, bezogen auf verschiedene Handlungsfelder in der Unternehmung lassen zunächst grundsätzlich erkennen, daß die formale Position einer Person, wie sie z.B. in Organigrammen verdeutlicht wird, nicht unbedingt ihrem Umfang an Macht und Einfluß entspricht.<sup>1)</sup>

---

<sup>1)</sup> Vgl. Krüger (Machtstruktur) 127, vgl. auch Kröger (Macht) 131 ff.



Insofern ist es notwendig, das jeweilige Aufgabenbild einer Stelle, ihre vertikale Einordnung in die Organisationspyramide sowie den einer Person zur Verfügung stehenden Handlungsspielraum zu untersuchen.

Für mehrdimensionale Organisationsstrukturen bedeuten diese Aussagen, daß ein Machtgleichgewicht zwischen den Konfliktparteien einer Konfliktsituation nicht alleine durch eine gleichberechtigte Kompetenzverteilung hergestellt werden kann. Dabei haben die notwendigerweise vereinfachenden Überlegungen zu Machtbereich, Machtstärke und Machtausdehnung und die damit verbundene simplifizierende Quantifizierung eine unmittelbare heuristische Bedeutung. Da die absolute Macht eines Aktors durch Multiplikation der Werte von Machtbereich, Machtstärke und Machtausdehnung ermittelt wird, kann sich ein Machtgleichgewicht auf eine oder mehrere dieser Machtdimensionen beziehen. Dabei gelten die folgenden Ausführungen insbesondere für mehrdimensionale Organisationsmodelle, in denen von einer grundsätzlichen Gleichberechtigung der Dimensionen ausgegangen wird.

Bei angenommener Gleichheit von Machtstärke und Machtausdehnung der Konfliktparteien kann ein unterschiedlicher Machtbereich auf divergierende Handlungsspielräume oder ein ungleichartig ausgeprägtes Aufgabenbild zurückgeführt werden. In einer Verrichtungs-/Objekt-Matrixorganisation auf oberster Unternehmungsebene wäre ein Ungleichgewicht z.B. bereits dann gegeben, wenn die Geschäftsbereiche Aufgaben von grundsätzlich langfristiger

Bedeutung übertragen bekommen haben, <sup>1)</sup> z.B. die langfristige Produktplanung, während die Zentralbereiche bei eher operativen Fragestellungen, z.B. der zeitlichen Abstimmung der Teilbereichspläne, gleichberechtigt sind.

Ebenso kann bei angenommener Übereinstimmung von Machtbereich und Machtausdehnung die Machtstärke differieren. Machtdifferentiale drücken sich unmittelbar in einer einseitig ausgeprägten Kompetenzpartizipation aus, welche auf ein bestimmtes Handlungsfeld bezogen ist. <sup>2)</sup> Dabei erfährt der machttheoretische Zusammenhang dadurch eine gewisse Komplexität, daß die Interaktion der Konfliktparteien sich auf mehrere Handlungsfelder beziehen kann. Z.B. betrifft die Querschnittskoordination zwischen Geschäfts- und Zentralbereich in einem mehrdimensionalen Organisationsmodell u.U. sowohl die Absatzplanung für bestimmte Produktgruppen als auch die Zurechnung der Ergebnisverantwortung für die verkauften Produkte. Dabei kann für jedes Handlungsfeld eine andere Kompetenzpartizipation gelten.

Drittens sind Machtdifferentiale bei unterschiedlicher Machtausdehnung und bei angenommener Konstanz von Machtbereich und Machtstärke denkbar. Dabei ist insbesondere die Gewichtung der Machtstärke problematisch. In Anlehnung an Krüger hängt sie davon ab, welchen Rang die beeinflussten Personen innehaben. <sup>3)</sup>

---

<sup>1)</sup> *Dabei handelt es sich um eine unterschiedliche Ausprägung des Indikators "zeitliche Orientierung" des Aufgabenbildes bei angenommener Gleichheit aller übrigen Indikatoren.*

<sup>2)</sup> *Die Handlungsfelder lassen sich dabei durch den Indikator "Phase des Handlungsprozesses" konkretisieren.*

<sup>3)</sup> *Vgl. S. 213 d.A.*



Insofern besitzen die Personen im Schnittpunkt eines mehrdimensionalen Organisationsmodelles in der Regel eine höhere Machtstärke als die entsprechenden Personen einer mehrdimensionalen Organisationsform, weil die vorgesetzten gleichberechtigten Instanzen der einzelnen Dimensionen einen höheren Rang einnehmen. Diese Aussagen gelten jedoch nur dann, wenn es im Verhalten der betreffenden Personen keine signifikanten Unterschiede gegenüber ranggleichen und ranghöheren Personen gibt. Empirische Untersuchungen zeigen jedoch eher das Gegenteil.<sup>1)</sup> Insofern ist ein Machtungleichgewicht um so eher gefährdet, desto größer die formalen Rangunterschiede zwischen den Konfliktparteien sind.

Werden die für das Machtgleichgewicht relevanten Dimensionen nicht mehr isoliert, sondern im Zusammenhang gesehen, ist es möglich, die Ursachen von Unterstellungs- und Besetzungsfehlern<sup>2)</sup> zu erkennen.

Unterstellungsfehler, welche auf eine unzweckmäßige horizontale oder vertikale Zuordnung von Aufgaben zurückzuführen sind, beeinflussen alle Machtdimensionen zugleich. Werden Aufgaben z.B. in vertikaler Hinsicht unzweckmäßig zugeordnet, bedeutet dies, daß über die Ausprägung des Aufgabenbildes der Machtbereich der Konfliktpartei beeinflusst wird. Gleichzeitig impliziert eine unzweckmäßige Rangzuordnung eine Beeinflussung der Machtstärke der Konfliktparteien und nicht zuletzt erfolgt eine Kompetenzverteilung zwischen falsch zugeordneten Aufgaben und Personen. Insofern wird auch die Machtstärke beeinflusst.

---

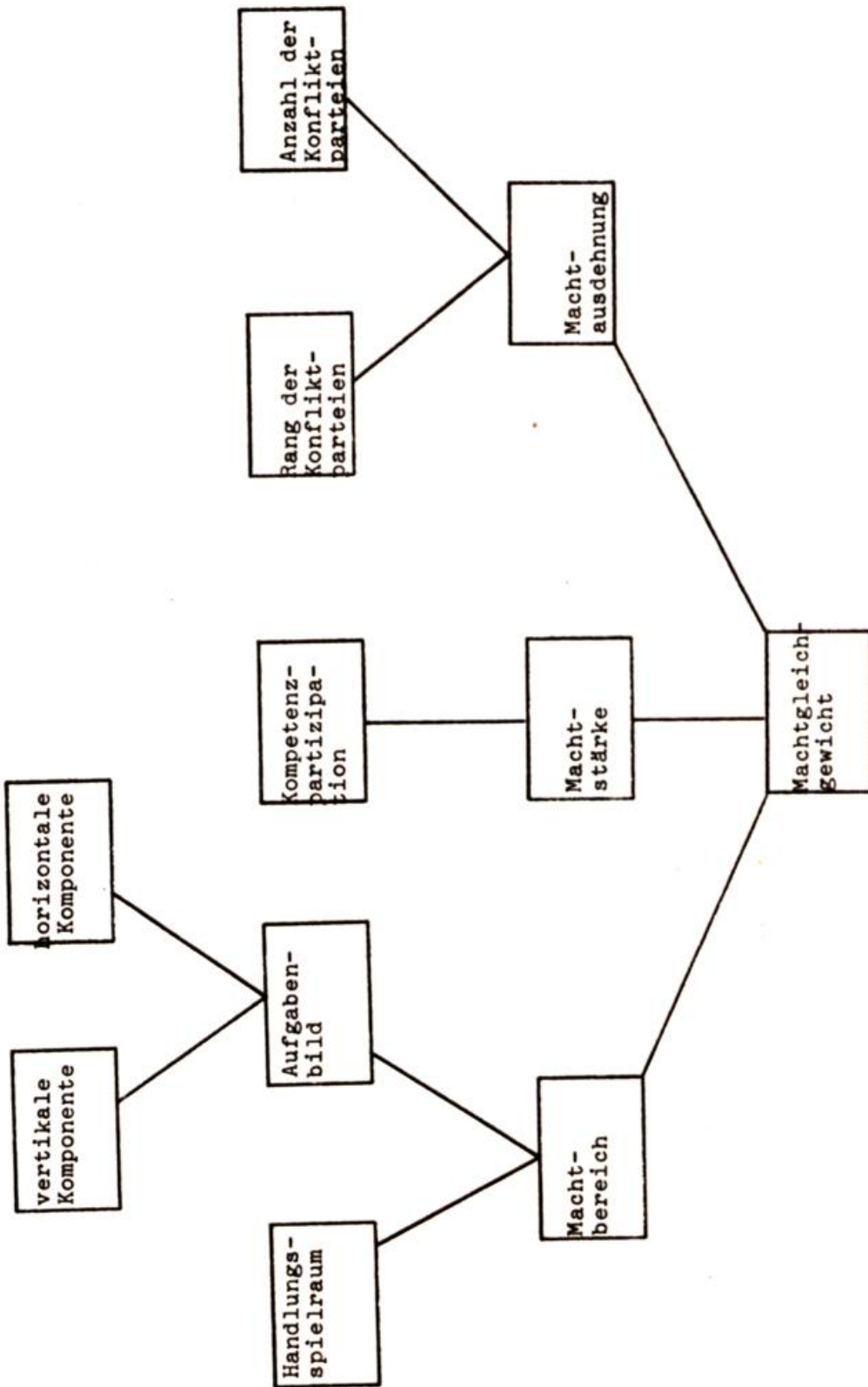
<sup>1)</sup> Vgl. *Schneider (Machtbeziehungen)* 83-99, insbesondere 85.

<sup>2)</sup> Vgl. S. 205 d.A.



Besetzungsfehler entstehen dann, wenn eine unzweckmäßige Zuordnung von Aufgaben- und Personenbild vorliegt. In diesem Fall ist zu erwarten, daß bei einer qualitativen Unterbesetzung der Machtbereich verringert wird. Der umgekehrte Sachverhalt gilt für Persönlichkeiten, welche für die betreffende Position überqualifiziert sind. Gleichzeitig ist zu erwarten, daß die mit der Aufgabe verbundenen Kompetenzen entweder zu wenig oder zu stark in Anspruch genommen werden. Deshalb ist auch die Machtstärke von Besetzungsfehlern betroffen. Nicht zuletzt wird der formale Rang durch informale Erscheinungen, wie z.B. die Diskrepanz zwischen disziplinarischer und fachlicher Autorität beeinflusst. Somit bestehen vielfältige Ursachen, welche das Machtgleichgewicht in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen, insbesondere bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen, beeinflussen können. (Vgl. Abb.26)

Abb. 26: Determinanten des Machtgleichgewichtes



Eine abschließende Beurteilung des Machtgleichgewichts alternativer Typen mehrdimensionaler Strukturierung muß zunächst die erwähnten Möglichkeiten berücksichtigen, welche eine Störung dieses Gleichgewichtes verursachen können. Dabei ist unmittelbar einsichtig, daß das Machtgleichgewicht in mehrdimensionalen Organisationsmodellen relativ labil ist, weil jede der erwähnten Störgrößen hier zutreffen kann. Allerdings ist diese Aussage in zweierlei Hinsicht zu relativieren.

Erstens kann durch eine Machtanalyse in Verbindung mit einer Organisationsanalyse die faktische oder die potentielle Ursache von Machtungleichgewichten festgestellt werden. Dann ist es möglich, durch die Änderung bestimmter Indikatoren eine Korrektur vorzunehmen und somit den Machtbereich, die Machtstärke oder die Machtausdehnung zu beeinflussen. Dabei ist allerdings nicht auszuschließen, daß wegen der großen Komplexität und Dynamik der Umwelt, in der sich mehrdimensionale Organisationsstrukturen befinden, bestimmte Indikatoren der Konfliktsituation so schnell ändern können, daß kein großer Spielraum für antizipative Strategien, insbesondere bei der Organisationsplanung, übrig bleibt. Ein weiterer Grund für eine gewisse Labilität des Machtgleichgewichts ist außerdem in der Ausprägung des Personenbildes zu finden. Je ausgeprägter das Personenbild, desto eher besteht die Gefahr, daß sachrationale Sachverhalte durch sozio-emotionale Erscheinungen überlagert werden.

Zweitens ist es durch eine Machtanalyse möglich, diejenigen Indikatoren der Konfliktsituation zu erkennen, welche das Machtgleichgewicht am meisten gefährden. In



diesem Falle ist es denkbar, daß durch eine bestimmte Ausprägung Ungleichgewichte entstehen, diese Ausprägungen jedoch in Kauf genommen werden, weil die Konfliktsituation insgesamt stabiler ist. Z.B. bietet es sich an, die Kompetenzpartizipation in bestimmten Handlungsfeldern so zu gestalten, daß einer Dimension ein leichtes Übergewicht zukommt, die andere Dimension jedoch ein Veto-Recht erhält.

In mehrdimensionalen Organisationsformen ist die Gleichgewichtsproblematik in einem geringeren Umfang vorhanden. Einerseits ist die Komplexität, bzw. die Dynamik der relevanten Indikatoren des Struktur- und des Handlungsaspektes geringer. Andererseits liegt in der Regel durch eine weniger stark ausgeprägte Kompetenzpartizipation eine andere Verteilung der Machtstärke zwischen den Konfliktparteien vor. Ungleichgewichte werden somit bewußt in Kauf genommen oder als funktionsnotwendig angesehen. Die größere Stabilität des Machtgleichgewichts bei mehrdimensionalen Organisationsformen ist jedoch u.U. mit der Gefahr verbunden, daß die Qualität von Entscheidungen durch die institutionell abgesicherte Nichtbeachtung von Gesichtspunkten der mit einer geringeren Macht versehenen Dimension vermindert wird.

IV. Analyse des Entscheidungskonfliktes als spezielle Analyse der Konfliktsituation

Im Anschluß an die Analyse des Kompetenzkonfliktes sollen typische Entscheidungsmechanismen zwischen den Konfliktparteien in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen untersucht werden. <sup>1)</sup> Dabei handelt es sich um eine Ergänzung machttheoretischer Überlegungen in prozessualer Hinsicht.

a) Hemmende und fördernde Aktivitäten im Handlungsprozeß

Der Entscheidungskonflikt bezieht sich auf koordinative Gestaltungsprobleme, deren Merkmale durch die Indikatoren des Handlungsaspektes beschreiben werden können. <sup>2)</sup> Im Hinblick auf eine bestimmte Problemstellung in einem mehrdimensionalen Organisationsmodell ist z.B. davon auszugehen, daß ein Geschäftsbereich und ein Zentralbereich ein Problem aus dem Bereich der langfristigen Unternehmungsplanung, etwa eine Investitionsentscheidung zu lösen haben. Wegen einer relativ globalen Zielvorgabe liegt eine Anpassungshandlung vor. Die Problemstellung ist novativ und bedarf komplexer Heuristiken und Algorithmen zur Problem-

---

<sup>1)</sup> *Entscheidungsmechanismen sind untrennbar verbunden mit den Verteilungs- und Sanktionsmechanismen des Kompetenzkonfliktes und bilden eine weitere Voraussetzung für die Beschreibung von Mechanismen der Konflikthandhabung. Vgl. Galtung (Konfliktlösung) 123 und S.199 d.A.*

<sup>2)</sup> *Die Indikatoren des Strukturaspektes kennzeichnen den Kontext der koordinativen Gestaltungsproblematik und beeinflussen insbesondere das Machtgleichgewicht zwischen den Konfliktparteien. Vgl. S.61ff. d.A.*



lösung. Bislang kann nach der Analyse des Kompetenzkonfliktes als bekannt vorausgesetzt werden, über welchen Machtbereich, Machtstärke und Machtausdehnung die Konfliktparteien verfügen.

Um so ausgeprägter die Mehrdimensionalität der Organisationsstruktur, desto stärker ist die Notwendigkeit, daß die Handlungsphasen für das betreffende Handlungsfeld von den Konfliktparteien gemeinsam bearbeitet werden. Die Simultaneität der Handlungen ist wiederum um so ausgeprägter, desto stärker beide Konfliktparteien voneinander abhängig sind und darauf angewiesen sind, gemeinsam das koordinative Gestaltungsproblem zu lösen. <sup>1)</sup>

Damit ähnelt der Handlungsprozeß einer Verhandlungssituation, in der beide Konfliktparteien versuchen, mit geeigneten Mitteln ihre Interessen zu wahren und ihre Ziele durchzusetzen. <sup>2)</sup> Diese Machtmittel beruhen grundsätzlich auf der Sanktions- und der Informationsmacht der Konfliktparteien. <sup>3)</sup> Sie sind von der Bedürfnis- und Interessenstruktur der Einfluß ausübenden und der dem Einfluß

---

<sup>1)</sup> Vgl. Walton/McKersie (*Behavioral dilemmas*) 370 f.

<sup>2)</sup> Vgl. Sawyer/Guetschow (*Negotiation*) 146-161, insb. 152 ff.

<sup>3)</sup> Crott/Kutschker/Lamm (*Verhandlungen I*) 84-88 beschreiben in diesem Zusammenhang die Wirkung von Sanktionen, den Einfluß von Informationsstand und Kommunikationsbeschränkungen und dabei die Einschätzung des gegnerischen Verhandlungsverhaltens. Hinzu kommt die fachliche Qualifikation, die Motivations- und Überzeugungsfähigkeit und die persönliche Integrität der Konfliktparteien. Vgl. Dullien (*Flexible Organisation*) 169 ff.



begegnenden Konfliktpartei abhängig. <sup>1)</sup> Die Konfliktparteien bilden dabei eine Koalition, in der sie sich mit unterschiedlicher Intensität als Kraft und Gegenkraft <sup>2)</sup> gegenüberstehen und somit eine Polarität <sup>3)</sup> verkörpern. Die in diesem Zusammenhang erfolgenden Aktivitäten der Konfliktparteien beeinflussen das Entscheidungsgleichgewicht.

#### b) Aktivitäten der Konfliktparteien

Die Aktivitäten der Konfliktparteien sind grundsätzlich von Bedeutung für die Erhaltung einer gleichgewichtigen Konfliktsituation im Zeitablauf (Entscheidungsgleichgewicht). "Nun ist aus der Mechanik bekannt, daß die Änderung eines Gleichgewichtszustandes nur mit Hilfe von Energie erreicht werden kann. Um so mehr Energie ist nötig, wenn zusätzliche Kräfte (Opponenten) in den Prozeß eingreifen, um den alten Zustand zu erhalten bzw. einen anderen, entgegengesetzten Änderungsprozeß herbeizuführen streben". <sup>3)</sup> Welche fördernden und hemmenden Aktivitäten sich im Verlauf des Handlungsprozesses gegenüberstehen, ist Gegenstand des folgenden Abschnittes. <sup>4) 5)</sup>

---

<sup>1)</sup> Vgl. *Nieder (Macht)* 434 - 437, insb. 436.

<sup>2)</sup> Vgl. *Witte (Kraft und Gegenkraft)* 319, vgl. auch *Sandig (Treiben und Bremsen)* 349-360.

<sup>3)</sup> Vgl. *Hasenack (Kategorien)* 1 ff.

<sup>4)</sup> *Witte (Innovationsentscheidungen)* 7.

<sup>5)</sup> Mit dem Zusammenhang der interagierenden Kräfte beim Entscheidungsprozeß hat sich insbesondere *Witte* beschäftigt. Seine Überlegungen zu Innovationsentscheidungen können ohne weiteres übernommen werden, weil sie von grundsätzlicher Art für den Entscheidungs- bzw. Handlungsprozeß sind, einen engen machttheoretischen Bezug aufweisen und nicht zuletzt, weil die Ausprägung des Aufgabenbildes bei mehrdimensionalen Organisationsstrukturen innovativen Aufgaben weitgehend entspricht.

### 1. Promotoren-Modell

Prozeßfördernde Kräfte werden in Anlehnung an Witte als Promotoren bezeichnet. <sup>1)</sup> Als Machtpromotor bezeichnet er diejenige Person, die "einen Innovationsprozeß durch hierarchisches Potential aktiv und intensiv fördert". <sup>2)</sup> Ein Fachpromotor ist dagegen "diejenige Person, die einen Innovationsprozeß durch objektspezifisches Fachwissen aktiv und intensiv fördert". <sup>3)</sup>

Damit wird deutlich, daß sich die prozeßfördernden Kräfte grundsätzlich auf die Sanktions- und die Informationsmacht einer Konfliktpartei zurückführen lassen, wobei im ersten Falle ihre formale Autorität, im letzten Falle ihre fachliche und persönliche Autorität dominiert. <sup>4)</sup> Hinsichtlich der Innovationsfähigkeit der Promotoren kommt Witte zu dem Ergebnis, "daß der Gespannstruktur, d.h. dem Zusammenwirken von Machtpromotor und Fachpromotor hohe Bedeutung zukommt. Gegenüber dieser kombinierten Macht- und Fachförderung tritt die einseitige Machtförderung und die einseitige Fachförderung in der Anzahl der auftretenden empirischen Fälle zurück". <sup>5)</sup> Der gleiche Sachverhalt gilt auch für die intrapersonale Kombination von Fach- und Machtpromotor. <sup>6)</sup>

---

<sup>1)</sup> Vgl. Witte (Innovationsentscheidungen) 15 ff.

<sup>2)</sup> Vgl. Witte (Innovationsentscheidungen) 17, (Kraft und Gegenkraft) 322.

<sup>3)</sup> Vgl. Witte (Innovationsentscheidungen) 18, (Kraft und Gegenkraft) 322.

<sup>4)</sup> Vgl. S. 203 d.A.

<sup>5)</sup> Witte (Kraft und Gegenkraft) 322, vgl. auch Witte (Innovationsentscheidungen) 35.

<sup>6)</sup> Witte (Innovationsentscheidungen) 43-45.



Für mehrdimensionale Organisationsstrukturen können Wittes Untersuchungsergebnisse in modifizierter Form übernommen werden. Bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen verfügen die Konfliktparteien über ein ähnliches Machtpotential, wobei das Machtgleichgewicht einen relativ labilen Charakter aufweist.<sup>1)</sup> Die formale Autorität der Konfliktparteien ist relativ unbedeutend, weil von einer gleichgewichtigen Kompetenzpartizipation ausgegangen werden kann. Deshalb kommt der Leistungsfähigkeit und dem Leistungswillen der Konfliktparteien besondere Bedeutung zu.

Auf mehrdimensionale Organisationsformen sind die Forschungsergebnisse von E. Witte einfacher zu übertragen. Gerade, weil die disziplinarische, formale Autorität der Linieninstanzen stärker ausgeprägt ist, ist es notwendig, daß zwischen segmentierenden und traversierenden Organisationseinheiten eine Koalition in der Form der Gespann-Struktur zwischen Fach- und Machtpromotor geschlossen wird.

## 2. Opponenten-Modell

Wittes Aussagen über die besondere Effizienz des Promotorengespans lassen sich analog auf das Opponentengespann übertragen. Somit sind Fach- und Machtopponenten zu untersuchen, welche zusammen versuchen, "problemlösende Aktivitätsbeiträge zu kritisieren, Informationslücken aufzudecken oder Teilentschlüsse zu verzögern".<sup>2)</sup> Mit ihrer Existenz sind Willens- und Fähigkeitsbarrieren verbunden,

---

<sup>1)</sup> Vgl. S. 220 d.A.

<sup>2)</sup> Witte (Kraft und Gegenkraft) 325.



die auf den Handlungsprozeß einen verzögernden, retardierenden <sup>1)</sup> Einfluß ausüben. Die Verzögerung schließt auch die Verhinderung von Handlungen ein und kann sowohl offen oder versteckt erfolgen.

In mehrdimensionalen Organisationsstrukturen dürften bremsende Aktivitäten von denjenigen Konfliktparteien ausgehen, welche eine Veränderung des status quo befürchten, weil z.B. Kompetenzen über andere Ressourcen umverteilt werden sollen. Von denjenigen organisatorischen Einheiten, welche für die Realisation von Entscheidungen zuständig sind, bzw. denjenigen Konfliktparteien, bei denen der Organisations- und Formalisierungsgrad der Aufgaben ausgeprägter ist, ist anzunehmen, daß sie Veränderungen skeptischer gegenüber stehen und relativ konservative Verhaltensweisen aufweisen.

Dabei sind die opponierenden Konfliktparteien in mehrdimensionalen Organisationsmodellen wesentlich schwieriger zu bestimmen als in mehrdimensionalen Organisationsformen, wo sie primär bei den Linieninstanzen zu finden sein dürften. In mehrdimensionalen Organisationsmodellen ist jedoch eine differenzierte, situative Relativierung erforderlich.

### 3. Promotoren-/Opponenten-Modell

Durch das Zusammenwirken vom Promotoren- und Opponentengespann ist zu erwarten, daß produktive Kräfte freigesetzt werden, welche sowohl eine innovative als auch zugleich eine durchdachte, ausgewogene Problemlösung versprechen.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Krüger (Macht) 122.

Parallelen zu Konfliktsituationen in mehrdimensionalen Organisationen sind unverkennbar. Auch hier soll ja durch das Zusammenwirken der Konfliktparteien eine besonders kongeniale Problemlösung erfolgen. "Dieser positive Effekt tritt insbesondere dann ein, wenn zwischen dem Promotoren- und dem Opponentengespann ein prinzipielles Kräftegleichgewicht besteht. Denn nur in diesem Fall kann davon ausgegangen werden, daß die Opponenten nicht vorschnell unterliegen, sei es durch die hierarchische Kraft des Machtpromotors oder die überzeugenden Argumente des Fachpromotors". <sup>1)</sup>

Für mehrdimensionale Strukturen bedeutet dies, daß in den Konfliktsituationen gegensätzliche Gespannstrukturen vorhanden sind. Konfliktsituationen, in denen beide Konfliktparteien jeweils intrapersonal eine Gespannstruktur verkörpern, wären dann weniger effizient. Oder genügt es nicht, wenn die Kompetenzdifferenziale relativ gering sind, daß sich die Rolle des Promotoren und des Opponenten auf jeweils eine der Konfliktparteien verteilt? Diese Fragestellung ist für die Konflikthandhabung von außerordentlich großer Bedeutung. Deshalb soll zunächst bei unterschiedlichen Typen mehrdimensionaler Organisationsstrukturen untersucht werden, wie die Stabilität des Entscheidungsgleichgewichtes zu beurteilen ist.

---

<sup>1)</sup> *Witte (Kraft und Gegenkraft) 325.*



c) Wirkung des Entscheidungskonfliktes auf das Entscheidungsgleichgewicht zwischen den Konfliktparteien

Bei mehrdimensionalen Organisationsformen ist ein Entscheidungsgleichgewicht ebenso wie ein Machtgleichgewicht relativ unwahrscheinlich. Dies ist darauf zurückzuführen, daß den Linieninstanzen ein relativ hoher Einfluß eingeräumt wird. Den Linieninstanzen obliegt insbesondere die retardierende Funktion des Macht-Opponenten, wobei die Gefahr besteht, daß bei mangelndem Qualifikationsniveau der Linien-Manager die Funktion des Fach-Opponenten nur ungenügend ausgefüllt wird. Als Fachpromotor ist im Falle des Objekt-Managements z.B. der Produkt-Manager anzusehen, der zunächst die fachlichen Belange seines Aufgabenbereiches wahrnimmt und in sachlicher Hinsicht verfolgt. Die Funktion des Machtpromotors obliegt wiederum den Linieninstanzen. Dabei sind Spannungen zu erwarten, wenn die Funktion des Machtpromotors und des Macht-Opponenten in Personalunion wahrgenommen wird. Insgesamt besteht somit die Gefahr, daß fachliche Aspekte vernachlässigt, formale, rangbezogene Sachverhalte zu stark betont werden. Deshalb sind mehrdimensionale Organisationsformen, wenn die träversierenden Organisationsformen keine ausreichenden Kompetenzen erhalten, nur bedingt innovationsfähig.

In mehrdimensionalen Organisationsmodellen ist, wie bereits erwähnt, die feste Zuordnung von Promotoren- und Opponentenfunktionen kaum möglich. Sie hängt insbesondere davon ab, welche Konfliktpartei an der Veränderung des status quo und welche Konfliktpartei an seiner Beibehaltung interessiert ist. Insofern wird hier eine Eigenschaft mehrdimensionaler Organisationsmodelle deutlich, welche m.E. durchaus für ihre Flexibilität, aber auch für ihre mangelnde Stabilität spricht.



Allerdings ist der prinzipiell im Rahmen des relativ labilen Machtgleichgewichts mögliche Ausgleich hemmender und fördernder Aktivitäten dann gefährdet, wenn die Promotoren- bzw. die Opponentenstruktur intrapersonal vorhanden ist. In diesen Fällen besteht die Gefahr der Konfliktverschiebung auf die persönliche Ebene. Dies ist vor allem deshalb problematisch, weil entsprechend dem Personenbild mehrdimensionaler Organisationsmodelle relativ stark ausgeprägte persönliche Eigenschaften vorliegen, welche bei hoher Personendiversität die Gefahr von Konflikten wegen unterschiedlicher Werte, Attitüden und Einstellungen in sich bergen. Deshalb bietet es sich an, durch den Einsatz von Stabsstellen oder Kollegien das Entscheidungsgleichgewicht zu stabilisieren. Hierdurch werden Handlungsprozesse gefördert, welche eine flexible Interaktionsstruktur und zugleich positive Einstellungen bei den Konfliktparteien hervorrufen. <sup>1)</sup>

---

<sup>1)</sup> Vgl. Walton/Dutton/Fitch (*Lateral Relationships*) 445.

V. Zusammenfassende Beurteilung der Wirkungen des institutionalisierten Konfliktes in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen

Die Analyse von Konfliktsituationen in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen ergab bei der Untersuchung allgemeiner Ursache-/Wirkungsbeziehungen, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle hinsichtlich der Ausprägung des Aufgabenbildes, des Personenbildes und des Handlungsaspektes über das größere Konfliktpotential verfügen. Für mehrdimensionale Organisationsformen gilt dieser Sachverhalt hinsichtlich der Merkmale der Arbeitsbeziehungen sowie des Professionalisierungsgrades und wegen der Ausprägung der Leistungsspanne.

Dabei ergab die personenbezogene Untersuchung und Beurteilung der Konfliktsituation, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle ein stärkeres Konfliktbewußtsein und eine höhere Konflikttoleranz gewährleisten, daß sie aber auch höhere Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der Konfliktparteien stellen. Andererseits dominieren mehrdimensionale Organisationsformen hinsichtlich der Konfliktbetroffenheit der Konfliktparteien und der geringeren Anforderungen an die personale Leistungsfähigkeit.

Die systembezogene Untersuchung und Beurteilung der Konfliktsituation ergab, daß die Erfüllung sach-rationaler Effizienz bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen auf einem höheren Niveau als bei mehrdimensionalen Organisationsformen zwar möglich, aber mit Risiken verbunden ist. Für die Erfüllung sozio-emotionaler Effizienz verfügt sie jedoch über bessere Möglichkeiten. Hinsichtlich der Innovationsfähigkeit ist sie bei der Ideengenerierung

und Ideeninkubation überlegen, hinsichtlich der strukturellen Anpassungsfähigkeit verfügt sie über ein größeres Flexibilitätspotential.

Mehrdimensionale Organisationsformen haben ein größeres Stabilitätspotential und sind bei der Durchsetzung von Innovationen überlegen. Sie verfügen hinsichtlich der Sozio-Emotionalität über das geringere, hinsichtlich der Sach-Rationalität über das größere Zielerreichungspotential.

Der generalisierende Eindruck von der Flexibilität und Labilität mehrdimensionaler Organisationsmodelle, verbunden mit einem höheren aber unsicheren Leistungsniveau wurde bei der Analyse des Kompetenz- und des Entscheidungskonfliktes deutlich. Ihm steht die Beurteilung mehrdimensionaler Organisationsformen als stabilere, dafür für Anpassungsprobleme weniger geeignete Strukturalternative gegenüber.

Somit gelten für die Handhabung des institutionalisierten Konfliktes in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen zwei Problemkreise: Unter welchen Voraussetzungen kann erstens das höhere Leistungspotential der mehrdimensionalen Organisationsmodelle bei einer hinreichenden Stabilität der Konfliktsituation erreicht werden. Wie kann zweitens die Inflexibilität der mehrdimensionalen Organisationsformen bei einer hinreichenden Stabilität der Konfliktsituation verringert werden.