

Digitales Brandenburg

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

Der institutionalisierte Konflikt in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen ökonomischer soziotechnischer Systeme

Wagner, Dieter

1978

D. Die Handhabung des institutionalisierten Konfliktes in
mehrdimensionalen Organisationsstrukturen

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

D. Die Handhabung des institutionalisierten Konfliktes
in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen

I. Merkmale der Konflikthandhabung

Die Erörterung der Handhabung des institutionalisierten Konfliktes in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen erfolgt aufgrund der Erkenntnisse, welche bei der Beschreibung und Beurteilung von Konfliktsituationen gewonnen wurden. Ihr kommt in diesem Zusammenhang die Funktion zu, die Voraussetzungen für die Anpassung des Organisationssystems an veränderte kontextuale Bedingungen zu gewährleisten, wozu eine möglichst weitgehende Offenlegung von Konflikten notwendig ist.¹⁾ Andererseits impliziert die mit der Konflikthandhabung verbundene Veränderung des Organisationssystems in bestimmten Fällen die Verhinderung von Konflikten, insbesondere wenn sie als dysfunktional beurteilt worden sind: "Strukturbildung hat die Funktion der Konfliktvermeidung, indem Handlungsorientierungen vermittelt werden, die Möglichkeiten individueller divergierender Handlungsorientierungen reduzieren oder ausschließen sollen".²⁾

Im Rahmen des somit vorhandenen Spielraumes zwischen Konfliktförderung und Konfliktverhinderung,³⁾ welcher im Laufe dieses Kapitels im Hinblick auf die Gestaltung originärer

1) Vgl. Nemetzade (Konflikt und Krise) 242, der bei gesellschaftlicher Betrachtung anstelle einer Konsensustheorie für eine Konflikttheorie des sozialen Wandels plädiert.

2) Oechsler (Struktureller Ansatz) 19.

3) Die Kennzeichnung eines Spielraumes der Konflikthandhabung bedeutet, daß es hierzu keine eindeutigen Regeln bzw. Gesetzmäßigkeiten gibt. Vgl. Tannenbaum/Schmidt (Management of Differences) 108: "There is no one "right" way to deal with differences"; oder Luhmann (Funktionen und Folgen) 240: "denn eine eindeutige, vollständige, transitive Rangordnung aller Werte ist auch in formalen Organisationen nicht erreichbar. Die Formalisierung von Erwartungen bedeutet lediglich, daß eine Grenze institutionalisiert und deutlich sichtbar gemacht wird, bis zu der hin Konflikte toleriert werden, jenseits der sie ausgeschlossen sind".

und derivativer Konfliktursachen zu beschreiben ist, sollen zunächst die als wesentlich erachteten sachlichen und zeitlichen Merkmale der Konflikthandhabung beschrieben werden. Diese sind stets einzusetzen, um Dysfunktionen zu vermeiden und somit eine Funktionalisierung ¹⁾ des institutionalisierten Konfliktes zu erzielen.

a) Sachliche Merkmale

Die Institutionalisierung von Konflikten bedeutet, daß auch der zeitliche Ablauf der Konflikthandhabung und ihre Einordnung in den Konfliktprozeß einer gewissen Formalisierung zugänglich ist. Sie spiegelt sich letztlich in dem Versuch wider, ein Paradigma der Konfliktlösung aufzustellen.

Folgt man den Überlegungen von Galtung, ²⁾ so ist zunächst im Rahmen eines Verteilungsmechanismus die Allokation materieller und immaterieller Ressourcen vorzunehmen. Ein Entscheidungsmechanismus ist erforderlich, um zu bestimmen, welche Konfliktpartei in einer konkreten Konfliktsituation positiv oder negativ zu sanktionieren ³⁾ ist und schließlich ist mit Hilfe eines Beendigungsmechanismus die Konflikthandhabung abzuschließen. ⁴⁾

¹⁾ *Kriterien zur Beurteilung der Funktionalität bzw. Dysfunktionalität von Konfliktwirkungen bilden die Indikatoren der Wirkungskomponente der Konfliktsituation. Vgl. insb. S. 185 ff. von Kapitel C d.A.*

²⁾ *Vgl. Galtung (Konfliktlösung) 113-177, insb. 124 ff.*

³⁾ *Vgl. ebenda, bzw. Gamson (Discontent) 360 f.*

⁴⁾ *Vgl. Galtung (Konfliktlösung) 123, Boulding (Conflict) 133 ff.*

In diesem Zusammenhang kommt für die Problemstellung d.A. den beiden erstgenannten Mechanismen besondere Bedeutung zu. Ihre Untersuchung läßt sich in der Fragestellung zusammenfassen, wie durch eine Veränderung integrativer oder koordinativer Strukturen eine Beeinflussung der Handlungsmöglichkeiten der Konfliktparteien erfolgen kann.

Der den Verteilungs- und den Entscheidungsmechanismus umfassende Konflikthandhabungsmechanismus hat an den Variablen anzusetzen, welche als originäre und derivative Konfliktursachen in Frage kommen. Dabei ist zu beachten, daß relevante Ursache-Wirkungs-Beziehungen erfaßt worden sind.¹⁾ Weiterhin besteht die Problematik,²⁾ ob die im Rahmen der Konflikthandhabung zur Verfügung stehenden Möglichkeiten systemkonform und in abgestufter, dosierter Form einsetzbar sind. In diesem Zusammenhang ist davon auszugehen, daß durch die Formalisierung der Konflikthandhabung verhindert werden soll, daß Konfliktverhalten destruktiv und gefährlich wird. "Die Kosten eines Konfliktes unter einem bestimmten erträglichen Maximum zu halten, ist daher eine Lebensnotwendigkeit für ein soziales System".³⁾

Die bisherigen Aussagen bedeuten, daß die Handhabung des institutionalisierten Konfliktes in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen formal festzulegen und insofern als legal zu bezeichnen ist.⁴⁾ Außerdem erfolgt diese

1) Vgl. Kapitel C d.A.

2) Vgl. Naase (Konflikte) 189 ff.

3) Galtung (Konfliktlösung) 116 f.

4) Zur Unterscheidung zwischen formaler und informaler, legaler und nicht-legaler Konflikthandhabung vgl. Luhmann (Funktionen) 243, bzw. 249. Vgl. auch Deutsch (Resolution of Conflict) 377 ff.

durch "zielorientiertes Konflikthandeln in der Unternehmung" ¹⁾ und kann deshalb als rational bezeichnet werden.

Diese Merkmale werden, wie die Ausführungen in den übrigen Kapiteln d.A. bereits erkennen ließen, insbesondere auf die sach-rationale Ebene des Konfliktgeschehens bezogen. ²⁾ Jedoch ist die Beachtung sozio-emotionaler Zusammenhänge insbesondere bei der Betrachtung koordinativer Ansatzpunkte der Konflikthandhabung unabdingbar. Deshalb sollen weiter unten auch Fragen der Ausprägung und der Gestaltung von Führungsformen und Führungsmodellen in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen untersucht werden. ³⁾ Somit ist festzustellen, daß in d.A. neben primär sach-rationalen auch sozio-emotionale Aspekte der Konflikthandhabung, sowohl in integrativer als auch in koordinativer Hinsicht zu diskutieren sind. Damit wird auch der sachliche Umfang der Konflikthandhabung deutlich. Im ersten Fall wird von veränderbaren integrativen, organisatorischen Strukturen, im zweiten Fall wird von vorgegebenen Organisationsstrukturen ausgegangen. ⁴⁾

¹⁾ Krüger (Konflikthandhabung) 114.

²⁾ Krüger (Konflikthandhabung) 130 ff, 152 ff., 167 ff. unterscheidet außerdem zwischen der sozio-emotionalen und der wertmäßig-kulturellen Ebene.

³⁾ Vgl. S.295 d.A.

⁴⁾ Dabei überwiegt in der Konfliktliteratur die Diskussion koordinativer Handhabungstechniken. Vgl. Thiele (Konflikte) 88, Kupsch/Marr (Personalwirtschaft) 555, Blake/Mouton (Conflict) passim. Ausnahmen hierzu finden sich z.B. bei Krüger (Konflikthandhabung) 130 ff., Rüttinger (Konflikt) 164 ff.

Grundsätzlich wird unterstellt, daß Konflikte in Abhängigkeit von ihrem Institutionalisierungsgrad zwar als unumgebar, ein Interessenausgleich jedoch innerhalb der durch das unternehmungspolitische System definierten Grenzen möglich ist. ¹⁾ Insofern konzentriert sich die Konflikt-handhabung auf konstruktive Aktivitäten, welche der Problemlösung dienen und durch Überzeugungsversuche und Verhandlungsprozesse ²⁾ gekennzeichnet sind.

Als Ergebnis der Konflikt-handhabung sind somit in erster Linie Kompromisse ³⁾ bzw. solche Lösungen zu erwarten, welche die gleiche oder ähnliche Stellung der Konfliktparteien berücksichtigen.

¹⁾ Vgl. Blake/Mouton (Conflict) 76 ff., Thiele (Konflikte) 88, March/Simon (Organisation) 123, Krüger (Konflikt-handhabung) 92, Luhmann (Funktionen) 202, Sawyer/Guetskow (Negotiations) 146 ff.

²⁾ March/Simon (Organizations) 123 ff. unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen "problem solving", "persuasion", "bargaining" und "politics", wobei sie ein zunehmendes Konfliktpotential und eine zunehmende Gefahr für den Systembestand unterstellen. Diese Betrachtung wird insofern modifiziert, daß innerhalb eines gewissen Zielkonsenses zwischen den Konfliktparteien, der sich z.B. in einem gemeinsamen Interesse an der Bestandserhaltung des Systems ausdrückt, alle von March und Simon genannten Handhabungsformen in Frage kommen können. Auch Boulding (Conflict) 148 f. ist der Ansicht, daß sich problem-solving und bargaining keineswegs gegenseitig ausschließen. Vgl. auch Vigier (Konflikte) 72, Mayntz (Konflikte) 2180 ff.

³⁾ Neben Rückzug und Domination nennen Sawyer/Guetskow (Negotiations) 358 folgende Möglichkeiten: "the parties can compromise, the parties can to one degree or another integrate freely on a basis of equality". Vgl. auch Bidlingmaier (Zielkonflikte) 139 ff.

c) Zeitliche Merkmale

Die zeitliche Problematik der Konflikthandhabung besteht darin, daß die Reaktion auf eine Konflikteursache in der Regel mit einer zeitlichen Verzögerung erfolgt und es insofern für korrigierende Maßnahmen bereits zu spät sein kann. Hinzu kommt die Gefahr verhaltensverstärkender Mechanismen, welche sich in individuell unterschiedlichen oder gruppenspezifischen Reaktionsweisen verdeutlichen. ¹⁾

Deshalb kommt der präventiven Konflikthandhabung besondere Bedeutung zu. ²⁾ Dabei sind durch integrative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung die Bedingungen zu schaffen, welche die Entstehung dysfunktionaler Konflikte verhindern. Koordinative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung beziehen sich dagegen auf Konfliktwirkungen, welche insbesondere in den Phasen des gefühlten und des wahrgenommenen Konfliktes auftreten. ³⁾ Insofern handelt es sich um aktive Formen des Konfliktmanagements. Reaktives Konfliktmanagement, welches sich auf den manifesten Konflikt oder gar erst auf die Konfliktnachwirkungen bezieht, ist dagegen möglichst zu vermeiden. In diesen Fällen besteht m.E. die Gefahr, daß die originären und derivativen Konflikteursachen zunehmend durch persönliche Erscheinungen überlagert und nicht mehr einwandfrei diagnostiziert werden können (vgl. Abb. 27).

¹⁾ Vgl. Oechsler (Konflikt-Management) 18: "Lerntheoretische Ansätze gehen davon aus, daß Konfliktgenese und Reaktionen auf Konflikte aus früheren Situationen erlernt sind und unterstellen die Existenz verhaltensverstärkender Mechanismen".

²⁾ Vgl. Röthig (Krisenmanagement) 13-20, der zwischen präventivem, aktivem und reaktivem Krisenmanagement unterscheidet.

³⁾ Zur Unterscheidung unterschiedlicher Phasen des Konfliktverlaufes vgl. FN 3, S. 41 d.A.

Phase des Konfliktprozesses	Reagibilität der Konflikt- handhabung	Ansatzpunkte der Konflikt- handhabung
Ausgangslage, Konfliktbedingungen	präventive Konflikt- handhabung	originäre Konfliktursachen integrative Ansatzpunkte
latenter Konflikt		
gefühlter Konflikt	aktive Konflikt- handhabung	derivative Konfliktursachen koordinative Ansatzpunkte
wahrgenommener Konflikt		
offener Konflikt	reaktive Konflikt- handhabung	koordinative Ansatzpunkte

Abb. 27: Konfliktprozeß und Zeitpunkt der Konflikthandhabung¹⁾

¹⁾ in Modifikation und Weiterentwicklung von
Esser (*Individuelles Konfliktverhalten*) 25 - 38,
Pondy (*Conflict*) 307,
Filley (*Conflict Resolution*) 7ff.

Deshalb soll sich die Untersuchung der Handhabung des institutionalisierten Konfliktes in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen auf integrative und koordinative Ansatzpunkte im Rahmen des Präventiven und aktiven Konfliktmanagements beschränken. Koordinative Ansatzpunkte der reaktiven Konflikthandhabung werden dagegen ausgeschlossen.

II. Integrative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung

Integrative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung knüpfen an den originären Konfliktursachen, d.h. am Struktur- aspekt der Konfliktsituation an.¹⁾ Dabei handelt es sich grundsätzlich um die Elemente und die Beziehungen des Organisationssystems der Unternehmung.

a) Elementbezogene Konflikthandhabung

1. Aufgabenbild

- Aufgabenumfang

Die integrative Handhabung des institutionalisierten Konfliktes im Hinblick auf den Aufgabenumfang bedeutet, wenn man von einem positiven Zusammenhang von Aufgabenumfang und Konfliktintensität ausgeht, daß eine Konfliktreduzierung dann zu erreichen ist, wenn die Ausprägung dieses Indikators der Konfliktsituation für die einzelnen Konfliktparteien von einer starken Systemorientierung (mehrdimensionalen Organisationsmodelle) bzw. ausgeprägten Bereichsüberschreitung (mehrdimensionale Organisationsform) im Extrem bis zu einer deutlichen Bereichsbegrenzung verändert würde.

Wenn man dieser Argumentation folgt, läßt sich der Aufgabenumfang durch eine stärkere Spezialisierung und damit durch eine Teilung des Aufgabenbereiches innerhalb der einzelnen Konfliktparteien reduzieren. Hierzu ist allerdings eine Vergrößerung des Personalbestandes erforderlich. Außerdem werden umfangreichere Koordinationsmechanismen, sowohl

¹⁾ Vgl. S. 52 in Kapitel A d.A., sowie die Ausführungen zu den Wirkungen der Indikatoren des Strukturaspektes in Kapitel C d.A. auf S. 112 ff. Zusätzlich sind die Ergebnisse der Analyse des Kompetenz- und des Entscheidungskonflikts, soweit sie in integrativer Hinsicht relevant sind, in die Betrachtung mit einzubeziehen.

innerhalb als auch zwischen den Konfliktparteien erforderlich, weil in verstärktem Maße eine Teamorientierung erforderlich ist. ¹⁾ Dabei stehen den mit dieser Lösung verbundenen Nachteilen erhöhter Personalkosten und einem zunehmenden Konfliktpotential im intra- und interpersonalem Bereich die Chancen einer höheren Arbeitsleistung und Entscheidungsqualität gegenüber, welche auf dem Synergie- und dem Kreativitätspotential effizienter Arbeitsgruppen beruhen. ²⁾

Die Strategie der Erhöhung des Spezialisierungsgrades beruht auf der grundsätzlichen Unterstellung, daß der im Rahmen einer mehrdimensionalen Organisationsstruktur zu bewältigende bereichsüberschreitende, bzw. systembezogene Charakter der Aufgabenstellung nicht verändert werden kann. Eine isolierte Begrenzung der einzelnen, auf jeweils eine Person bezogenen Aufgabenbereiche (Stellenaufgaben), ³⁾ in Verbindung mit einer verstärkten Betonung von Strukturmerkmalen, wie sie für ranghierarchische Organisationsstrukturen typisch sind, ⁴⁾ wäre m.E. nicht kontextadäquat

1) Zu Gestaltungsmöglichkeiten und -problemen speziell teamorientierter Matrixorganisationen vgl. Schneider (Matrixorganisation) passim.

2) Untersuchungen zur Effizienz von Arbeitsgruppen finden sich insbesondere bei Seidel (Führungsform) passim, ferner bei Zepf (Führungsstil). Allerdings ist die Gleichsetzung von Matrixstruktur und Teamstruktur durchaus problematisch. Vgl. Davis/Lawrence (Matrix Organizations) 135 f.

3) Zur Auffassung von Stellen als Basissystemen und als den kleinsten Leistungsbereichen organisatorischen Einheiten vgl. Bleicher (Organisation und Führung) 37 f.

4) Z.B. die für das Einlinienprinzip geltenden Prinzipien der Einheit der Leitung und der Einheit des Auftragsempfanges vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich (Organisationslehre) 212, Grochla (Unternehmensorganisation) 95.

und mit der Gefahr verbunden, daß spätestens im Rahmen der koordinativen Gestaltungsproblematik für die Problemlösung wesentliche Parameter unberücksichtigt bleiben.

Unter Beibehaltung der deshalb erwähnten Ausprägung des Aufgabenumfanges ist als alternative oder als flankierende Maßnahme zur Spezialisierungsstrategie in personalwirtschaftlicher Hinsicht eine sorgfältige Abstimmung zwischen den mit diesem Aufgabenmerkmal verbundenen Anforderungen und den erforderlichen personalen Fähigkeiten vorzunehmen. Hierzu ist insbesondere die systematische Ausbildung von Führungskräften zu zählen, welche auf die Befähigung zur Übernahme von Positionen abzielt, welche in institutionalisierte Konflikte einbezogen sind. Hierbei handelt es sich um die Aneignung von Führungstechniken, mit deren Hilfe Konflikte bewußt gemacht und analysiert werden können. ¹⁾ In engem Zusammenhang hierzu ist eine umfassende Personalplanung erforderlich, wobei durch job rotation der Erfahrungshorizont der Führungskräfte zu erweitern und das Problemverständnis für die einzelnen Konfliktparteien zu vertiefen ist. Faßt man diese integrativen Handhabungsmöglichkeiten zusammen, ist anzunehmen, daß das Konfliktpotential bereichsüberschreitender und systembezogener Aufgaben funktionalisiert werden kann.

Im Hinblick auf mehrdimensionale Organisationsformen ist zu erwarten, daß mit Hilfe der erwähnten Strategien verhärtete Stab-Linien-Beziehungen verändert werden können.

¹⁾ Vgl. u.a. Krüger (Konflikte) 29-33, Krüger (Konfliktsteuerung) passim.

Bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen, wo diese Trennung zwischen segmentierenden und traversierenden Organisationsstrukturen weniger ausgeprägt ist, ist anzunehmen, daß der Einsatz dieser Handhabungsmöglichkeiten auf keine wesentlichen Schwierigkeiten stößt und eine ähnliche Wirkung auf den institutionalisierten Konflikt erwartet werden kann.

- Aufgabendiversität

Die Intensität von institutionalisierten Konflikten kann dann durch integrative Handhabungsformen verringert werden, wenn die Aufgabendiversität ebenfalls abnimmt. ¹⁾

Dabei besteht zu den Ausführungen des letzten Abschnittes insofern eine wichtige Gemeinsamkeit, daß nicht der organisatorische Kontext an die Organisationsstruktur, sondern umgekehrt die Organisationsstruktur an den organisatorischen Kontext anzupassen ist. In Ergänzung zu den bislang erwähnten integrativen Formen der Konflikthandhabung ist bei spezieller Betrachtung der Aufgabendiversität als Konfliktursache dafür zu sorgen, daß konkurrierende Beziehungen zwischen den Konfliktparteien sowie kreative Aufgaben und Aufgaben mit Überwachungscharakter beachtet werden. ²⁾

Konkurrenzbeziehungen zwischen den Konfliktparteien sind weitgehend zu versachlichen. Wichtige organisatorische Instrumente bilden in diesem Zusammenhang die Stellenbeschreibung ³⁾ und das Funktionendiagramm, ⁴⁾ mit deren

¹⁾ Vgl. S. 163 d.A.

²⁾ Vgl. S. 164 d.A.

³⁾ Vgl. zur Stellenbeschreibung z.B. Oehler (Stellenbeschreibung) passim, Wrabetz (Stellenbeschreibung) passim

⁴⁾ Vgl. S. 261 d.A.

Hilfe der Umfang und der Inhalt organisatorisch relevanter Rechte und Pflichten gegenseitig transparent gemacht werden kann.

Diese Transparenzfunktion kann mit Hilfe eines aussagekräftigen Informationssystems unterstützt werden, indem bestimmte Kennzahlen (z.B. Deckungsbeiträge pro Produkt oder Region) als Entscheidungsgrundlage dienen. Insgesamt ist somit zu verhindern, daß die Diversität der Aufgabenstellung personalisiert wird. Deshalb erfüllen die bereits im letzten Abschnitt erwähnten Möglichkeiten des job rotations im Hinblick auf die integrative Handhabung der Aufgaben-diversität, eine ausgesprochene Generalisierungsfunktion, um durch Erweitern des Erfahrungshorizontes das Verständnis für heterogene Aufgaben zu vertiefen.

Außerdem ist dafür zu sorgen, daß Konflikte zwischen kreativen Aufgaben und Aufgaben mit Überwachungscharakter vermieden werden. Insbesondere sind die Voraussetzungen für kreative Problemlösungen zu schaffen, wobei Überwachungsaufgaben in diesem Zusammenhang einzuschränken sind. Auf derartige Überlegungen ist im Rahmen koordinativer Ansatzpunkte der Konflikthandhabung noch intensiver einzugehen. ¹⁾ Abschließend sei jedoch darauf hingewiesen, daß derartige Fragen der Konflikthandhabung insbesondere für mehrdimensionale Organisationsformen gelten, weil dort ein geringeres Kreativitätspotential und ein stärkerer Überwachungscharakter als in mehrdimensionalen Organisationsmodellen vorliegt.

¹⁾ *Hierbei handelt es sich um die koordinative Handhabung der Indikatoren "Novität der Problemstellung" und "Programmierungsgrad" auf den S. 286 und 287 d.A., ferner um Fragen der Führungsform in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen. Vgl. hierzu S. 295 d.A.*

- Engpaßcharakter

Der Engpaßcharakter einer Aufgabe wirkt um so weniger als Konfliktursache, desto stärker ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen den Konfliktparteien berücksichtigt wird. Insofern sind die bereits erwähnten Instrumente von Bedeutung, welche die Transparenz der Organisationsstruktur erhöhen und die Konfliktparteien mit geeigneten Informationen versorgen. ¹⁾ Dies ist vor allem deshalb wichtig, weil die einfachste Handhabungsstrategie, durch eine Ressourcenerhöhung den Engpaßcharakter unmittelbar zu verringern und dadurch das Konfliktpotential zu eliminieren, in der Regel aus Kostengründen ausscheiden dürfte.

Stattdessen ist zu überlegen, ob nicht durch eine Umverteilung von Ressourcen (z.B. Personal, Höhe des Budgets, Kompetenzen) ein zu starker restriktiver Einfluß behoben werden kann. Insofern müßte untersucht werden, inwieweit bei mehrdimensionalen Organisationsformen sequentielle Abhängigkeiten, bzw. bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen reziproke Interdependenzen verändert werden sollten.

Bei sequentieller Abhängigkeit besteht m.E. die Gefahr, daß komplexe Probleme nicht umfassend genug gelöst werden können, weil infolge der damit verbundenen einseitigen Ressourcenverteilung (z.B. eine unterschiedliche personale Ausstattung) bestimmte Alternativen nicht umfassend genug untersucht oder in einem relativ frühen Stadium als nicht relevant erachtet werden. Deshalb ist es notwendig, auch reziproke Abhängigkeiten institutionell zu verankern.

¹⁾ Vgl. S. 244 d.A.

Hierzu ist das Recht der traversierenden, stabsähnlichen organisatorischen Einheiten zu zählen, vor der Entscheidungsfällung eine umfassende Stellungnahme abgeben zu dürfen und insbesondere nach der getroffenen Entscheidung zunächst bei der entsprechenden Linieninstanz als auch bei einer dritten, neutralen Instanz Widerspruch einlegen zu können. ¹⁾ Auch ein Vetorecht ist u.U. zu institutionalisieren.

Umgekehrt kann es notwendig sein, ausgesprochen reziproke Abhängigkeiten dann zu beenden, wenn bis zur Einigung zwischen den Konfliktparteien zu viel Zeit benötigt wird. Dabei ist es denkbar, eine der Konfliktparteien bei lange andauerndem Dissens mit umfangreicheren Kompetenzen zu betrauen. Wegen der damit verbundenen Gefahr der Parteilichkeit der Problemlösung erscheint es jedoch als sinnvoll, ebenfalls wie bei ausgesprochen sequentieller Abhängigkeit eine neutrale Stelle zur Konflikthandhabung heranzuziehen. ²⁾

1) *Zum Übergang vom Dyaden- zum Triaden-Konzept vgl. Aubert (Types) 27. Zu den Möglichkeiten des Dritt-Parteien-Urteils vgl. Krüger (Konflikthandhabung) 98. Zu Berufungsmöglichkeiten der Linie gegenüber Projektgruppenentscheidungen vgl. Dullien (Flexible Organisation) 100.*

2) *Allerdings wurde bei der Analyse des Einflusses des Indikators "Engpaßcharakter" auf S. 164 d.A. bereits darauf hingewiesen, daß letztlich nur eine empirische Untersuchung zu einer weiteren Erkenntnisgewinnung beitragen kann.*

- Aufgabendauer

Im Zusammenhang mit der Analyse des Indikators "Aufgabendauer" wurde die Dringlichkeit der Aufgabenstellung als wesentliche Konfliktursache ermittelt. Konflikte sind somit auf ein erträgliches Maß zu reduzieren, wenn die Dringlichkeit der Aufgabe verringert wird.

Die Dringlichkeit der Aufgabenstellung läßt sich unmittelbar dadurch vermindern, daß die zeitliche Befristung einer Aufgabe gemildert wird. ¹⁾ Dieser Möglichkeit sind jedoch enge Grenzen gesetzt, wenn die Dynamik der Aufgabenstellung es verbietet. Deshalb ist es erforderlich, nach Mechanismen zu suchen, welche zugleich die gründliche Bearbeitung einer Aufgabe ermöglichen, ohne daß ein übermäßiger Zeitdruck gegeben ist.

Die grundsätzliche Lösung dieses Problems kann nur darin bestehen, daß wesentliche konfliktbeladene Aufgaben rechtzeitig antizipiert werden, d.h. einer systematischen Planung zugeführt werden. ²⁾ In diesem Falle können relevante Alternativen gesucht, bewertet und ausgewählt werden, um bei akutem Bedarf realisiert zu werden.

Dabei ist diese Problemverlagerung mit zunehmender Anwendung der mehrdimensionalen Organisationsstruktur auf den oberen Hierarchieebenen um so leichter durchführbar. Z.B. betrifft ein beträchtlicher Aufgabenbereich in mehrdimensional-

¹⁾ Vgl. Luhmann (Programmierung) 324 ff.

²⁾ Vgl. Naschold (Organisation) 62 ff. Zur Einbettung von Abstimmungsprozessen in Planungssysteme vgl. auch Bleicher (Organisationsformen) 58 ff.

nenen Organisationsmodellen Fragestellungen der Planung. ¹⁾ Beim Einsatz von mehrdimensionalen Organisationsformen auf mittlerer Ebene ist dagegen verstärkt darauf zu achten, daß der Anteil der Planungsaufgaben für alle Konfliktparteien zu Lasten von Realisations- und Implementationsaufgaben erhöht wird.

- Zeitliche Orientierung

Betrachtet man die Schlußfolgerungen des vorhergehenden Abschnittes über die Notwendigkeit von Planungsstrategien, um die Dringlichkeit der Aufgabenstellung zu verringern, so ist im Hinblick auf integrative Möglichkeiten der Beeinflussung des Indikators "zeitliche Orientierung" davon auszugehen, daß mit zunehmendem Zeithorizont nicht die Intensität, sondern die Häufigkeit von Konflikten von herausragender Bedeutung ist. ²⁾

Diese Konstellation des institutionalisierten Konfliktes ist jedoch im Hinblick auf eine konstruktive Problembewältigung als günstig anzusehen. Da die Konflikttintensität nicht besonders ausgeprägt ist, kann eine ausgeprägte Partizipation zwischen den Konfliktparteien angestrebt werden. Allerdings ist sie auf diejenigen Personen zu beschränken, welche über die für die jeweilige Problemstellung relevanten Informationen verfügen. ³⁾

¹⁾ Vgl. Kapitel B, S. 152 d.A.

²⁾ Vgl. S. 166 d.A.

³⁾ Vgl. Davis/Lawrence (*Matrix-Organizations*) 136: "the concept of teamwork was put in perspective: as often as necessary and as little as possible". Zur Funktion von Partizipation als Kontrollstrategie vgl. Gamson (*Discontent*) 308.

Die Partizipationsstrategie kann insbesondere bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen angewendet werden. Dort bestehen wegen der Dominanz langfristiger Planungsaufgaben und der prinzipiellen Gleichberechtigung zwischen den Konfliktparteien günstige Voraussetzungen für eine weitgehende Beteiligung bei wesentlichen Problemaspekten.

Bei mehrdimensionalen Organisationsformen ist dagegen der Partizipationsgrad der traversierenden Organisationseinheiten zu erhöhen, wobei jedoch vorauszusetzen ist, daß auch die im letzten Abschnitt erwähnte Planungsstrategie angewendet wird. Aufgabendauer und zeitliche Orientierung der Aufgabe sind damit in einem engen Zusammenhang zu sehen.

- Wiederholungsgrad

Die im letzten Abschnitt erfolgten Ausführungen zur Notwendigkeit verstärkter Planung und Partizipation lassen sich im Hinblick auf integrative Handhabungsmöglichkeiten des Wiederholungsgrades der Aufgabe durch die Strategie der Formalisierung ergänzen.

Dabei sollte der Grundsatz gelten, daß alles, was eindeutig regelbar ist, zu formalisieren ist, wobei der verbleibende Ermessensspielraum den koordinativen Gestaltungshandlungen der Konfliktparteien überlassen bleiben kann.

In mehrdimensionalen Organisationsmodellen ist somit eine Formalisierung anzustreben, welche dem niedrigen Wiederholungsgrad der Aufgabenstellung entspricht. Dabei sind

wiederum Stellenbeschreibungen und Funktionendiagramme¹⁾ zu nennen, welche durch Aufzeichnungen in Organisationshandbüchern zu ergänzen sind. Die Formalisierung aufbauorganisatorischer Zusammenhänge wird jedoch dem Charakter mehrdimensionaler Beziehungen als Modifikation des ranghierarchischen Prinzips nur zum Teil gerecht. Zusätzlich ist in ablauforganisatorischer Hinsicht eine Kennzeichnung der wichtigsten Entscheidungskomplexe und der dabei einzuschaltenden organisatorischen Einheiten vorzunehmen. Trotz dieser Formalisierungsmöglichkeiten verbleibt genügend Raum für Ermessenskonflikte, welche durch koordinative Maßnahmen zu handhaben sind.

Für mehrdimensionale Organisationsformen gilt diese Problematik kaum. Die Aufgabenbilder der Linienstellen sind der Formalisierung relativ gut zugänglich. Für die traversierenden organisatorischen Einheiten gilt dieser Sachverhalt wiederum in geringerem Maße, jedoch ungleich einfacher als bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen, wo der niedrige Formalisierungsgrad für alle Konfliktparteien gleichermaßen gilt. Allerdings sollten bei mehrdimensionalen Organisationsformen von den segmentierenden Organisationseinheiten der Linie keine zu starken Formalisierungsimpulse ausgehen, welche wiederum die Partizipationsmöglichkeiten der traversierenden Organisationseinheiten einengen.

¹⁾ *Zu Möglichkeiten der Kompetenzverteilung bzw. der Handhabung der "Kompetenzpartizipation" vgl. in diesem Kapitel die S. 260 ff.*

- Verweildauer

Das mit der Verweildauer der Aufgabe verbundene Konfliktpotential ist bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen höher als bei mehrdimensionalen Organisationsformen.¹⁾ Grundsätzlich würde die Intensität und die Häufigkeit von Konflikten verringert, wenn die Verweildauer der Aufgabe erhöht würde. Dies ist angesichts des komplexen und dynamischen Kontextes mehrdimensionaler Organisation jedoch nur bedingt möglich.

Die Verweildauer der Aufgabe ist allerdings dann der integrativen Konflikthandhabung zugänglich, wenn sich mit Hilfe einer langfristigen, umfassenden Organisationsplanung²⁾ rechtzeitig die Notwendigkeit zur Änderung von Aufgaben und damit auch der übrigen Elemente sowie der Beziehungen des Organisationssystems in partieller oder totaler Hinsicht erkennen läßt. Dabei ist Organisationsplanung stets in Verbindung mit einem Zyklus zu sehen, welcher außerdem aus den Phasen der Organisationsimplementierung, -realisation und -kontrolle besteht und der in einen wechselseitigen Anpassungsprozeß zwischen Umwelt-, Unternehmungs- und Organisationsentwicklung eingebettet ist.³⁾

Die Notwendigkeit zur Organisationsplanung ist angesichts des Kontextes mehrdimensionaler Organisationsstrukturen somit unerläßlich. Sie ist bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen insgesamt stärker gegeben als bei mehrdimensionalen Organisationsformen: der systembezogene Aufgabenumfang und die Konzentration des Aufgabenbildes auf die

1) Vgl. S. 169 d.A.

2) Vgl. Bleicher (*Organisationsplanung*) 2877 f., Hahn (*Organisationsplanung*) 447 - 453.

3) Vgl. Bleicher (*Gestaltung*) i.Dr.

oberen Hierarchieebenen müssen in einem rechtzeitigen Kontrollvorgang regelmäßig überprüft werden. Damit wird auch der Gefahr vorgebeugt, daß mehrdimensionale Organisationsstrukturen nur bei einer expansiven Unternehmungsentwicklung funktionieren, bei einer kontraktiven Unternehmungsentwicklung jedoch als ungenügend und funktionsunfähig beurteilt werden. ¹⁾ Bei einer vorübergehenden, aber starken Veränderung der relevanten Umwelt ist es evtl. sinnvoll, daß "the organization will go back to its pendulum days, alternatively between the centralized management of the crunch period and the decentralized freedoms of more prosperous times". ²⁾

2. Personenbild

- Professionalisierungsgrad

Wie die Analyse des Indikators "Professionalisierungsgrad" ergab, sind im Hinblick auf diese Konfliktursache mehrdimensionale Organisationsformen stärker betroffen als mehrdimensionale Organisationsmodelle.³⁾

Dabei ist zu vermeiden, daß zu starke Unterschiede zwischen Professionalisierungs- und Formalisierungsgrad entstehen. Integrative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung müssen sich deshalb entweder auf eine Änderung des Personenbildes oder die verstärkte Anwendung struktureller, d.h. elemente- und beziehungsbezogener Maßnahmen beziehen.

¹⁾ vgl. Davis/Lawrence (*Matrix Organizations*) 136.

²⁾ ebenda

³⁾ vgl. S. 169 d.A.

Im ersten Fall ist zu erwägen, ob eine Verringerung des Professionalisierungsgrades sinnvoll ist. Die Entscheidung hierzu hängt insbesondere von der vertikalen und horizontalen Priorität der mehrdimensionalen Organisationsstruktur ab. Zusätzlich ist ein dem Professionalisierungsgrad angemessener niedrigerer Formalisierungsgrad zu schaffen. Das verringerte Ausmaß bürokratischer Regelung ist durch verstärkte Partizipationsmöglichkeiten zu ergänzen.

Während bei mehrdimensionalen Organisationsformen beide Handhabungsstrategien in Betracht kommen, ist bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen bei prinzipiell notwendigem hohem Professionalisierungsgrad zu überprüfen, ob der Formalisierungsgrad nicht zu hoch bzw. die Partizipationsmöglichkeiten nicht zu gering sind. Wie die Ausführungen zu den anderen Indikatoren des Strukturaspektes bislang gezeigt haben, sind Möglichkeiten hierzu jedoch grundsätzlich vorhanden.

- Personendiversität

Sicherlich wäre die Diversität von Personen dann keine Konfliktursache mehr, wenn sie kaum noch oder im Extremfall überhaupt nicht mehr vorhanden wäre. Andererseits ist eine ausgeprägte Personendiversität eine wichtige Voraussetzung dafür, daß die verschiedenen Aspekte einer Aufgabe beachtet und verarbeitet werden.

Insofern kommt einer gemeinsamen Zielorientierung zwischen den Konfliktparteien große Bedeutung zu. Daraus folgt, daß die Konfliktparteien soweit wie möglich in Zielsetzungs- und die damit verbundenen Willensbildungsprozesse einzu-

beziehen sind. Hierzu sind entsprechende Führungstechniken ¹⁾ erforderlich, welche die Zielvorstellungen der Konfliktparteien zur Kenntnis nehmen und eine Abstimmung zwischen ihnen vornehmen, indem sie zu gemeinsamen Zielen amalgamiert und u.U. bei nicht vorhandener Kompatibilität eine verbindliche Rangfolge zwischen ihnen ermittelt wird. Dieser Zusammenhang ist im Zusammenhang mit der institutionellen Ebene koordinativer Konflikthandhabung noch zu vertiefen. ²⁾

Techniken der Zielvereinbarung können bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen von einer prinzipiellen Gleichgewichtigkeit zwischen den Konfliktparteien ausgehen. Bei mehrdimensionalen Organisationsformen ist dies in geringerem Maße möglich. Deshalb kommt ihrem Einsatz in diesem Falle eher eine ausgleichende Funktion zu. Das bedeutet, daß bei einer Zielvereinbarung in mehrdimensionalen Organisationsformen auch die Ziele derjenigen Konfliktpartei ausreichend zu berücksichtigen sind, welche über geringere Kompetenzen verfügt. Insofern wäre zu erwägen, ob dritte, neutrale organisatorische Einheiten in den Vereinbarungsprozeß einbezogen werden können (z.B. die Revisions- oder die Organisationsabteilung, Instanzen auf höherer Unternehmungsebene).

- Personenbedeutung

Integrative Ansatzpunkte zur Handhabung personaler Engpaßfaktoren und Abhängigkeiten müssen dahingehend unterschieden werden, ob sie in mehrdimensionalen Organisationsformen oder in mehrdimensionalen Organisationsmodellen Verwendung finden sollen.

¹⁾ Vgl. die Ausführungen zur Handhabung des Handlungsspielraumes der Problemlösung auf S. 290 d.A.

²⁾ Vgl. die Überlegungen zu Führungsformen und Führungsmodellen in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen auf S. 295 ff. d.A.

Im ersten Fall ist dafür Sorge zu tragen, daß einseitige Abhängigkeiten zwischen den Personen in segmentierenden und traversierenden organisatorischen Einheiten modifiziert werden. Dabei bestehen ähnliche Überlegungen zur Handhabung des Engpaßcharakters von Aufgaben, ¹⁾ welche hiermit eine gewisse Bestätigung erfahren. Insofern sind Beratungs- und Einspruchsrechte sowie die Einschaltung neutraler Instanzen auch in diesem Zusammenhang von Bedeutung.

Hinsichtlich mehrdimensionaler Organisationsmodelle ist stattdessen darauf zu achten, daß die gegenseitige Abhängigkeit zwischen den Konfliktparteien in ausreichendem Maße bewußt gemacht wird und zur Entscheidungsfällung ausreichende sachliche Grundlagen vorhanden sind.

Insofern bringt die Diskussion der Handhabungsmöglichkeiten dieses Indikators keine neuen Erkenntnisse. Die hierzu notwendigen Instrumente passen sich jedoch nahtlos in die bisherigen Überlegungen ein.

b) Beziehungsbezogene Konflikthandhabung

1. Verteilungsbeziehungen

- Hierarchie- und Führungsebene

Die integrativen Ansatzpunkte zur Handhabung der "Hierarchie- und Führungsebene" sind insbesondere in Verbindung mit den Überlegungen zur integrativen Handhabung der

¹⁾ Vgl. S. 246 d.A.

Indikatoren des Aufgaben- und des Personenbildes ¹⁾ zu sehen.

Dabei sind die bereits erwähnten personalwirtschaftlichen Überlegungen besonders relevant, welche letztlich eine Integration von Organisations- und Personalplanung implizieren. Prinzipiell wird davon ausgegangen, daß eine Funktionalisierung von Konflikten einerseits durch eine Spezialisierungsstrategie, andererseits durch eine Generalisierungsstrategie anzustreben ist. Diese Überlegung ist im Hinblick auf die Untersuchung der Hierarchie- und Führungsebene zu dynamisieren. Dabei ist bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen das Konfliktpotential systembezogener und bereichsüberschreitender Aufgaben auf der oberen Unternehmungsebene, bei mehrdimensionalen Organisationsformen das Konfliktpotential auf den mittleren Unternehmungsebenen zu reduzieren.

Bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen dürften derartige Überlegungen zur Personalplanung insbesondere horizontale Veränderungen, z.B. zwischen Geschäfts- und Zentralbereichen betreffen. Damit bestehen für eine Führungskraft je nach Dimensionalität des Segmentierungsmusters mindestens zwei Karrierewege, welche im zeitlichen Ablauf mehrmals miteinander kombiniert werden können. ²⁾ Vertikale Bewegungen beziehen sich allenfalls auf den Wechsel von der mittleren zur oberen Unternehmungsebene. Sie sind jedoch grundsätzlich begrenzt, weil mehrdimensionale Organisationsmodelle hierarchieverflachend wirken und weite Leitungsspannen deshalb die Beförderungsaussichten in vertikaler Hinsicht verschlechtern.

¹⁾ Vgl. S. 241 ff. d.A.

²⁾ Zu Karrierewegen in verschiedenen Organisationsstrukturen vgl. Granick (Karriereweg) 433-439.

Diese Überlegungen gelten jedoch weniger für mehrdimensionale Organisationsformen. Im Gegenteil bestehen vielfältige Möglichkeiten des Aufgabenwechsels sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Hinsicht. Gerade der Wechsel zwischen segmentierenden und traversierenden organisatorischen Einheiten würde das gegenseitige Verständnis für das jeweilige Aufgabenbild erweitern und somit zu einer Reduzierung des modifizierten Stab-Linien-Konfliktes beitragen. In vertikaler Hinsicht bestehen zusätzlich die auf eine größere Anzahl von Ebenen bezogenen Aufstiegsmöglichkeiten des Ein-Linien-Systems. Eine Integration von Organisations- und Personalplanung würde außerdem die für das Projektmanagement typische Problematik abschwächen, welche sich insbesondere auf die Eingliederung des Projektmanagers nach Ablauf eines Projektes bezieht. Eine derartige Position ist vielmehr geeignet, den Erfahrungshorizont von Führungskräften zu erweitern, welche zu einem späteren Zeitpunkt für einen Einsatz in den Linienbereichen vorgesehen sind.

Abschließend sei darauf hingewiesen, daß auch die Zuordnung von Positionen zu anderen Führungsebenen einen wichtigen integrativen Ansatzpunkt der Konflikthandhabung darstellt. Damit wird das Gleichgewicht zwischen den Konfliktparteien entscheidend beeinflusst. Auf derartige Überlegungen ist bei der systembezogenen integrativen Konflikthandhabung noch zurückzukommen. ¹⁾

¹⁾ Vgl. S. 273 d.A.

- Leitungsspanne

Dysfunktionale Folgen, welche primär durch die Rollenüberlastung des Vorgesetzten entstehen,¹⁾ sind unmittelbar dann zu vermeiden, wenn durch integrative Ansatzpunkte²⁾ der Konflikthandhabung eine Entlastung des Vorgesetzten von seinen Leitungsaufgaben vorgenommen werden kann. Dabei gelten die folgenden Ausführungen in stärkerem Maße für mehrdimensionale Organisationsmodelle als für mehrdimensionale Organisationsformen.

Die Entlastung des Kapazitätsaspektes der Leitungsfunktion läßt sich durch eine verstärkte Partizipation der Mitarbeiter erzielen, welche sich auf alle wesentlichen Phasen des Handlungsprozesses erstrecken sollte. Insofern sind die Mitarbeiter sowohl an Planungs- und Kontrollprozessen als auch an den darüber hinausgehenden koordinativen Gestaltungsproblemen zu beteiligen³⁾.

In diesem Zusammenhang sind Lerneffekte zu erwarten, welche die veränderte Rolle der Leitung dokumentieren und das ganzheitliche, systembezogene Denken der Mitarbeiter fördern. Zugleich ist eine höhere Motivation der Mitarbeiter denkbar, welche auf die verstärkte Beachtung von Gruppen- und Ego-Bedürfnissen zurückzuführen ist. Während somit das Ausmaß der Rollenüberlastung des Vorgesetzten zurückgeht, ist eine Verringerung der Konfliktintensität anzunehmen, welche durch die Leitungsspanne als originäre Konfliktursache ausgelöst wird. Stattdessen ist wegen der

1) Vgl. S. 175 d.A.

2) Thom (Projekt-Matrix-Organisation) 126 spricht in diesem Zusammenhang von "Systemstabilisatoren".

3) vgl. Zogg (Projekt-Management) 153,
Schmidt (Matrixorganisation) 190.

veränderten Funktion des Vorgesetzten, welche stärker auf die Regelung von Arbeitsbeziehungen ausgerichtet ist und ihre Legitimation weniger durch eine bestimmte Festlegung von Verteilungsbeziehungen erhält, eine größere Konflikthäufigkeit zu erwarten, deren Handhabung im koordinativen Gestaltungszusammenhang der Führung erfolgen muß. ¹⁾

- Kompetenzpartizipation

Die Untersuchung der Wirkungen des Kompetenzkonfliktes hat ergeben, daß integrative Möglichkeiten der Konfliktbehandlung am Machtbereich, der Machtstärke und der Machtausdehnung der Konfliktparteien zugleich ansetzen müssen. Insofern bezieht sich die "Kompetenzpartizipation" nur auf einen bestimmten, auf organisatorische Verteilungsbeziehungen und damit auf die Machtstärke der Konfliktparteien konzentrierten Konfliktbereich. Die umfassende Bewältigung des durch den Kompetenzkonflikt zum Ausdruck kommenden Machtphänomens erfordert dagegen die zusammenfassende Betrachtung der Handhabungsmöglichkeiten mehrerer Indikatoren der Konfliktsituation und erstreckt sich in ihrer Betrachtung letztlich auf die Ebene der zu untersuchenden mehrdimensionalen Organisationsstruktur insgesamt (Organisationsmodell-Ebene). ²⁾

Eine klare, eindeutige Kompetenzpartizipation ³⁾ läßt sich mit Hilfe mehrerer organisatorischer Instrumente erreichen. Erstens kann mit Hilfe von "W-Fragen" der Inhalt und der Umfang von Kompetenzen konkretisiert werden. ⁴⁾

¹⁾ Vgl. S. 285 d.A.

²⁾ Vgl. S. 214 ff. d.A., sowie S. 279 ff. in Kap. D d.A.

³⁾ Zu Möglichkeiten der Kompetenzverteilung vgl. Hofstetter (Kompetenzkonflikte) 311 ff.

⁴⁾ Vgl. Schemkes (Kompetenzabgrenzung) 437 ff. und S. 212 d.A.

"In einer Objekt-Matrix-Organisation kann eine derartige Kompetenzzuordnung beispielsweise so aussehen, daß das operative Verrichtungssystem einen stärkeren Einfluß auf Verrichtung (wie, wie oft, wieviel), Träger (wer), Sachmittel (womit, wodurch) und Ort (wo) hat, während das objektbezogene Traversalsystem über Objekt (was, woran, warum, wozu), Zeit (wann, wie lange) und Umweltkomponente (woher, wohin) entscheidet".¹⁾

Bezüglich der einzelnen "W-Fragen" kann somit eine unterschiedliche Ausprägung der "Kompetenzpartizipation" festgelegt werden. Sie kann sich z.B. auf eine Alleinentscheidungskompetenz von Verrichtungs- oder Objektmanager oder auf eine gemeinsame Entscheidungskompetenz beziehen.²⁾

Grundlegende Bedeutung für die Kennzeichnung von Kompetenzen besitzt das Funktionendiagramm.³⁾ Es dient der Kennzeichnung der einzelnen Stellen bei der Erfüllung bestimmter Aufgaben, wobei zugleich auch die entsprechenden Kompetenzen beschrieben werden. Das Funktionendiagramm ist somit hinsichtlich der Darstellung der Teilaufgaben bzw. Funktionen mit der Stellenbeschreibung identisch. Außerdem können die Unterstellungsverhältnisse mit angegeben werden, wodurch durchaus erkennbar wird, wer für wen arbeitet und wer mit wem kooperiert.⁴⁾ (vgl. Abb. 28)

1) *Brings (Organisationssysteme) 168. Allerdings kommt bei Brings in der Unterscheidung zwischen Basis- und Traversalsstruktur eine Wertung zum Ausdruck, welche hier nicht übernommen werden soll.*

2) *Zu derartigen Kompetenzprofilen vgl. Steiner/Ryan (Project Management) 26 ff., Brings (Organisationssysteme) 170 f.*

3) *Zum Funktionendiagramm vgl. u.a.: Weilemann/Stampa (Büroorganisation), Ulrich/Staerke (Organisationsstruktur) 42 ff., Brings (Organisationssysteme) 161-165.*

4) *Für die einfache Version des Funktionendiagrammes gilt diese Überlegung jedoch nicht: dort sind keine Über- und Unterordnungsbeziehungen ersichtlich.*

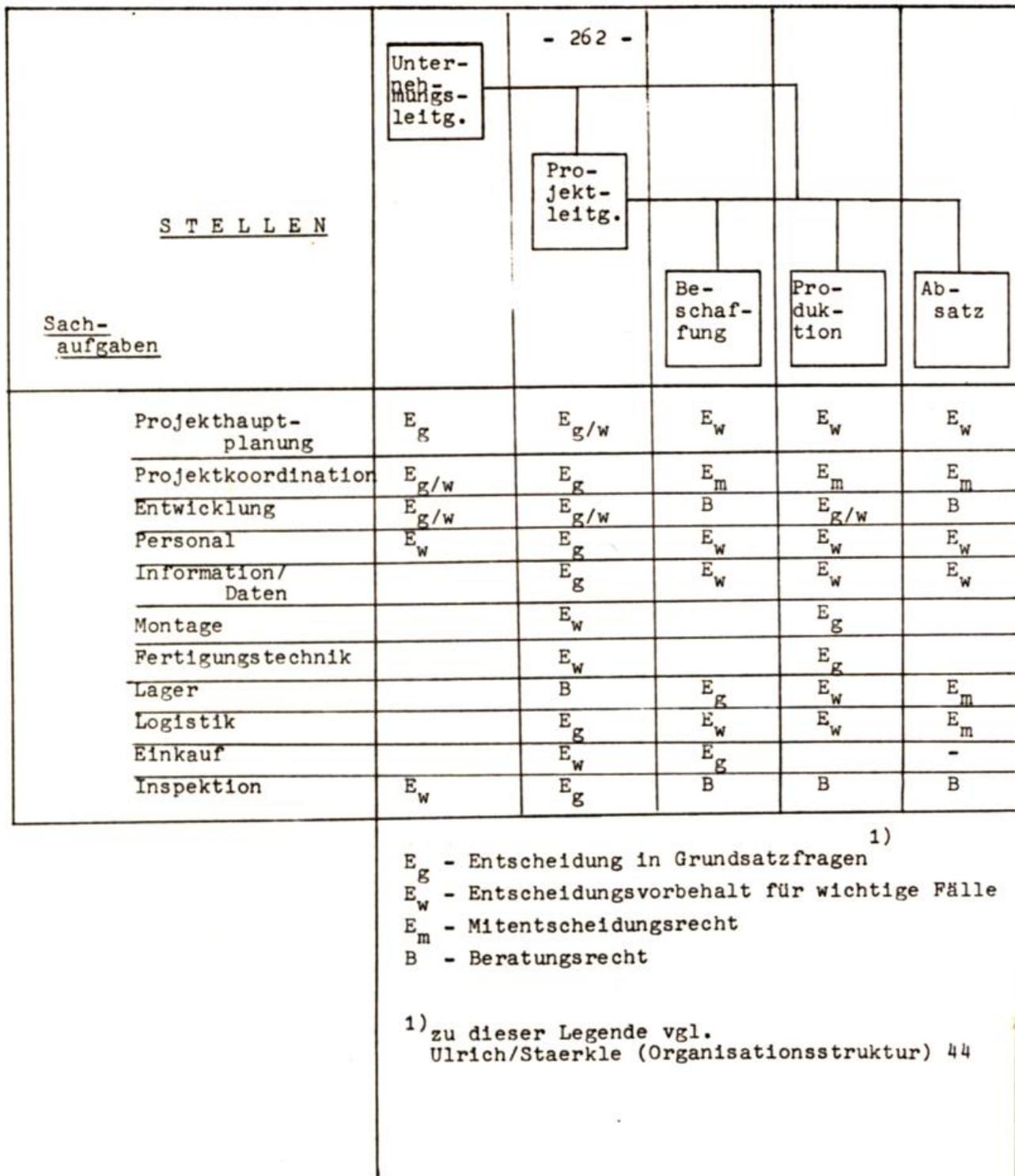


Abb. 28: vereinfachtes Beispiel eines erweiterten Funktions-
diagrammes für das Projektmanagement

Diese vorwiegend statischen Instrumente zur Kennzeichnung der Kompetenzpartizipation können in ablauforganisatorischer Hinsicht durch Entscheidungstabellen ergänzt werden.¹⁾ Dabei sind die für die Konfliktparteien wichtigsten Problemkomplexe zu kennzeichnen und die Kompetenzen für bestimmte Problemphasen festzulegen. Der dynamische Zusammenhang ergibt sich auch daraus, daß die Bedingungen festzuhalten sind, unter denen bestimmte Probleme auftreten können. Insgesamt handelt es sich hierbei um den Versuch, die in diesen Fällen notwendigen Kompetenzen der Konfliktparteien zu verdeutlichen. Derartige Aufzeichnungen (vgl. Abb. 29) können in Organisationshandbüchern festgehalten werden.

¹⁾ Zu Entscheidungstabellen vgl. u.a. Strunz (Entscheidungstabellentechnik) 84-89, 172-179. Zu Entscheidungsregeln vgl. Brings (Organisationssysteme) 166 f. Brings (Organisationssysteme) 166 spricht in diesem Zusammenhang in Anlehnung an Hegi von Freiheitsgraden der Entscheidung. Vgl. auch Hegi (Projekt-Management) 383 f.

Anwendungsfall	Problemstellung	Kompetenzzuordnung	Aktion
Produktentwicklung		Produkt-Management Beschaffung Produktion Absatz Rechnung- und Finanzwesen	AF = Aktionsfolge
<u>Alternativen-suche</u> Produkt = f(Funktion, Gestalt, Verpackung, Kosten)	einwertiges Problem		
	Funktionsdominanz	X X	AF 1
	Gestalt-dominanz	X X	AF 1
	Verpackgs.-dominanz	X X _B X _{AV} X	AF 2
	Kosten-dominanz	X X X	AF 3
	zweiwertiges Problem		
	Funktion/Gestalt-Dominanz	X X	AF 1
	Funktion/Verp.-Dominanz	X X _B X _{AV} X	AF 2
	Funktion/Kosten-Dominanz	X X X X	AF 4
	Gestalt/Verp.-Dominanz	X X _B X _{AV} X	AF 2
	Gestalt/Kosten-Dominanz	X X X X	AF 4
	Verpackung/Kosten-Dominanz	X X _B X _{AV} X X	AF 5
	dreiwertiges Problem		
	Funktion/Gestalt/Verp.-Dominanz	X X _B X _{AV} X	AF 2
	Funktion/Gestalt/Kosten/Dominanz	X X _B X _{AV} X X	AF 5
	Verpackg./Gestalt/Kosten/Dominanz	X X _B X _{AV} X X	AF 5
	simultanes vierwertiges Problem	X X _B X _{AV} X X	AF 5
	Alternativenbewertung		X = Mitentscheidung B = Beratung A _v = Ausführungsvorbehalt
Entscheidung über das neue Produkt			

ALTERNATIVENSUCHE

Produkt-einführung

Abb. 29: Beispiel für die Verwendung von Entscheidungstabellen und Entscheidungsregeln beim Produktmanagement

In Abb. 29 wird von folgendem Zusammenhang ausgegangen: in der Phase der Alternativensuche im Rahmen der Entwicklung und Einführung eines neuen Produktes hat ein Produktmanager aus dem Bereich Forschung und Entwicklung mit verschiedenen verrichtungsorientierten Unternehmungsbereichen zusammenzuarbeiten. Je nachdem, welche Eigenschaften des neuen Produktes diskutiert werden sollen, sind unterschiedliche funktionale Kompetenzen vorhanden. Anhand Abb. 29 läßt sich dabei feststellen, bei welcher koordinativen Problemstellung bzw. Problemkonstellation eine bestimmte Kompetenzpartizipation erforderlich ist. Allerdings kann sich diese Möglichkeit der integrativen Konflikthandhabung nicht auf alle Detailprobleme beziehen. Dies wäre schließlich gleichbedeutend mit der Bürokratisierung kreativer Aufgaben.

Die grundsätzlich gegebene Möglichkeit, die Aufteilung bzw. Zuordnung von Kompetenzen mit Hilfe verschiedener Instrumente zu verdeutlichen, kann jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß alleine durch ihre Verwendung das grundsätzliche Problem nicht gelöst ist, weshalb bestimmte Personen bestimmte Kompetenzen übertragen bekommen.

In diesem Zusammenhang ist zu bedenken, daß die Zuordnung von Kompetenzen untrennbar mit der Zuordnung von Verantwortlichkeiten verbunden ist. ¹⁾ Um die Unterscheidung von Kompetenzen im Hinblick auf originäre, derivative und institutionelle Funktionen der Unternehmungsführung bei den Konfliktparteien vornehmen zu können, ²⁾ ist es m.E.

¹⁾ Zur Problematik des Grundsatzes der Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung vgl. Bleicher (Verantwortung) i.Dr.

²⁾ Vgl. Bleicher (Kompetenzen) i.Dr., Bleicher/Meyer (Unternehmungsführung) 22.

erforderlich, quantifizierbare Grundlagen zu schaffen. Damit handelt es sich darum, die Kompetenzpartizipation mit einer bestimmten Ergebnisverantwortung zu verbinden.

Grundsätzlich ist zwischen der Kosten- und Leistungs- sowie der Erfolgsverantwortung zu unterscheiden.¹⁾ Dabei kann davon ausgegangen werden, daß Verrichtungsstellen mit Ausnahme des Absatzbereiches insbesondere für verursachte Kosten, Objektstellen (z.B. Profit Centers) auch im Hinblick auf ein bestimmtes Marktergebnis verantwortlich gemacht werden können²⁾.

Durch Kombination der einzelnen Formen der Ergebnisverantwortung können Kostenstellen (Verrichtungen) und Kostenträger (Objekte) ermittelt werden. Dabei kann eine Verantwortungszuteilung z.B. in der Form erfolgen, daß die Konfliktparteien im Schnittpunkt einer mehrdimensionalen Organisationsstruktur gesamthaft gegenüber den überstellten Dimensionen verantwortlich sind. Andererseits ist es möglich, daß die Konfliktparteien im Schnittpunkt der Matrix "gegenüber jeder übergeordneten Dimension für spezialisierte und unterschiedliche Teile ihres Gesamtergebnisses verantwortlich sind.³⁾ Das Prinzip der Kostenverantwortung von Verrichtungsstellen und der Erfolgsverantwortung von Objektstellen gilt jedoch grundsätzlich für beide Fälle.⁴⁾

1) Vgl. Brings (Organisationssysteme) 99-104, Bleicher (Ergebnisverantwortung).

2) Zur Profit-Center-Konzeption vgl. z.B. Welge (Profit-Center-Organisation) passim.

3) Bleicher (Ergebnisverantwortung) 27.

4) Es kann jedoch nicht nur als Kompetenzgrundlage, sondern auch, z.B. über die Errechnung engpaßbezogener Deckungsbeiträge als Grundlage für die Zuteilung von Ressourcen, z.B. Arbeitskräften verwendet werden. Vgl. Drumm (Allokationsproblematik) 344.

Die Kompetenzverteilung zwischen den Dimensionen einer mehrdimensionalen Organisationsstruktur kann nun prinzipiell so vorgenommen werden, daß Verrichtungsstellen im Hinblick auf die Kosten (z.B. die Fertigungskosten eines Projektes) für das sie verantwortlich sind, bzw. Objektstellen im Hinblick auf den Erfolg (z.B. das Betriebsergebnis pro Geschäftsbereich), für den sie eintreten müssen, über umfangreichere Kompetenzen verfügen sollten. Dies schließt nicht aus, daß beide Konfliktparteien für bestimmte Entscheidungen (z.B. bei der Absatzplanung) gesamtverantwortlich und somit insgesamt gleichberechtigt sind.

In einer zweidimensionalen Geschäftsbereich- (Objekt)/ Zentralbereichs- (Verrichtungen) Matrix ist es somit denkbar, daß folgende Verteilung von Verantwortlichkeit und Kompetenz vorgenommen wird (vgl. Abb. 30). Sie läßt bei grundsätzlichem Gleichgewicht zwischen den Konfliktparteien die Möglichkeit offen, daß entsprechend der möglichen Verantwortungszurechnung in bestimmten Grenzen auch eine Kompetenzdominanz möglich ist.

Zentralbereiche					Geschäftsbereiche
Finanz- und Rechngswesen	Absatz	Fertigung	Forschung und Entwicklg.		
grundsätzlich Kostenverantwortung					grundsätzlich Erfolgsverantwortung zurechenbar, insbesondere für die Realisation
Verantwortlichkeit	U.U. Erfolgsverantw. für die gesch.-bereichsbezogene Planungs- und Kontrollrechng.	u.U. Erfolgsverantw. bei der Absatzplang.	-	Erfolgsverantw. möglich, insb. für neue Produkte	
Kompetenz	U.U. Kompetenzdominanz Finanzplanung und Kontrolle	u.U. Kompetenzdominanz Absatzplanung und Kontrolle	u.U. Kompetenzdominanz Beeinflussung der Fertigungskosten	Mitsprachekompetenz bei der Entscheidung über den Einsatz neuer Produkte	
				deshalb grundsätzliche Kompetenzdominanz für Realisationsaufgaben	

Abb. 30: Verantwortlichkeit und Kompetenz in einer Geschäftsbereichs-/Zentralbereichs-Matrix

Eine Kompetenzpartizipation in diesem Sinne bedeutet, daß sie sich primär am Nominalgüterfluß in der Unternehmung orientiert. Für die Konflikthandhabung ist dies in mehreren Gesichtspunkten von Bedeutung.

Bei kurz- und mittelfristiger Betrachtung zeigt sich, ob die Konfliktparteien den ihnen vorgegebenen Kompetenzrahmen zielgerecht ausgefüllt haben. Bei mittel- und langfristiger Betrachtung können nachhaltige Zielabweichungen zum Anlaß genommen werden, die Kompetenzverteilung und die Ergebnisverantwortlichkeiten zu überdenken. Denkbar ist es nämlich, daß sich bestimmte Wertströme verändert haben und deshalb eine Reorganisation erforderlich ist, welche bei einer Änderung der Kompetenzpartizipation beginnt und im Extrem zur Änderung des Organisationsmodelles führt. Derartige Änderungen können jedoch nur dann rechtzeitig vorgenommen werden, wenn alle Ergebniskennziffern in ein umfassendes Planungssystem eingebettet sind. Insofern können nachhaltige Soll-/Ist-Abweichungen in Verbindung mit systematischen Umweltprognosen zur Generierung von Strategien führen, welche in einer Änderung der Organisationsstruktur resultieren.

Die Kompetenzpartizipation ist deshalb im Zusammenhang mit einer umfassenden Ergebnisverantwortung von grundlegender Bedeutung für das Planungssystem der Unternehmung und dabei insbesondere für die Organisationsplanung.

2. Arbeitsbeziehungen

- Zentralität des Informationsflusses

Die integrative Handhabung der "Zentralität des Informationsflusses" ist primär für mehrdimensionale Organisationsformen von Bedeutung. In mehrdimensionalen Organisationsmodellen wirkt die Ausprägung dieses Indikators dagegen in geringerem Maße auf die Entstehung von Konflikten. Mit dieser Einschränkung gelten die folgenden Ausführungen jedoch generell für mehrdimensionale Organisationsstrukturen.

Um die Zentralität des Informationsflusses zu verringern, ist es z.B. bei mehrdimensionalen Organisationsformen erforderlich, daß die Verrichtungs-, Objekt- oder Projekt-Manager in ausreichendem Maße mit Informationen versorgt werden. Hierzu ist ein Management-Informationssystem¹⁾ notwendig, welches im Hinblick auf die einzelnen Phasen der Zusammenarbeit zwischen segmentierenden und traversierenden organisatorischen Einheiten alle benötigten Informationen in hinreichend operationalisierter Form enthält und zugleich einen dezentralen Zugriff²⁾ für alle Beteiligten ermöglicht. Dabei verfügt die moderne Informationstechnologie über die Möglichkeit des dezentralen Zugriffs zu zentral angeordneten Datenbanken mit Hilfe der Datenfernübertragung und durch den Einsatz von Dialogsystemen (Datensichtstationen bzw. Terminals).

1) Vgl. z.B. Pechliwanidis (Total-Management-System) passim.

2) Zentral/Dezentral wird in diesem Zusammenhang als räumliches Merkmal verstanden. Zu abweichenden Interpretationen vgl. Bleicher (Zentralisation) i.Dr.

- Art der Kommunikationsbeziehungen

Die Wirkung der "Art der Kommunikationsbeziehungen" auf die Entstehung von Konflikten macht es erforderlich, in mehrdimensionalen Organisationsformen und mehrdimensionalen Organisationsmodellen unterschiedliche Handhabungsstrategien anzuwenden. ¹⁾

In mehrdimensionalen Organisationsformen müssen Kommunikationshindernisse beseitigt werden, welche zur Entstehung von Konflikten führen. Diese lassen sich erstens durch die im letzten Abschnitt beschriebene Möglichkeit des unmittelbaren Zugriffs zu Informationssystemen verringern. Zweitens ist es möglich, im Zuge einer Änderung der Kompetenzverteilung die Beseitigung von Kommunikationsbarrieren gewissermaßen zu institutionalisieren. Drittens können organisatorische Instrumente wie z.B. neben der bereits erwähnten Stellenbeschreibung und dem Funktionendiagramm auch Arbeitsablaufdiagramme oder Kommunikationsdiagramme dazu herangezogen werden, um Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe zu verdeutlichen und somit zu einer schnelleren Kommunikation beizutragen. ²⁾ Nicht zuletzt ist bereits hier auf die weiter unten noch zu diskutierende Möglichkeit zu verweisen, durch den Einsatz von Kollegien einen schnelleren Informationsaustausch zu gewährleisten.

Die erwähnten integrativen Handhabungsmöglichkeiten gelten, wenn auch in abgeschwächter Form, ebenso für mehrdimensionale Organisationsmodelle. Hier besteht die Problematik jedoch nicht darin, den Informationsaustausch zu erleichtern. Integrative Ansatzpunkte der Konflikt-

1) Vgl. S. 178 d.A.

2) "Eine Matrix-Organisation wird weniger um eine Machtposition herum angelegt, als vielmehr um die Träger wichtiger Informationen". Argyris (Manager von morgen) 250.

handhabung sind stattdessen auf die Begrenzung der Konflikthäufigkeit auszurichten, welche mit dem erleichterten Informationsaustausch in mehrdimensionalen Organisationsmodellen verbunden ist. Insofern ist eine weitgehende Formalisierung der Arbeitsabläufe erforderlich, um nur darüber hinausgehende, "ungewöhnliche" Probleme zum Gegenstand institutionalisierter Konflikte werden zu lassen. ¹⁾ Dabei wird deutlich, daß der koordinativen Konflikthandhabung, bzw. den Führungsproblemen im Rahmen des koordinativen Gestaltungszusammenhanges bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen große Bedeutung zukommt.

- Intensität der Kommunikation

Grundsätzlich sind in den beiden vorhergehenden Abschnitten bereits alle relevanten integrativen Ansatzpunkte zur Handhabung der Arbeitsbeziehungen als Ursache des institutionalisierten Konfliktes in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen erwähnt worden. Eine weitere Erwähnung erübrigt sich deshalb.

Allerdings wird auch bei Untersuchung der "Intensität der Kommunikation" folgender Zusammenhang deutlich, welcher gewissermaßen als Fazit der integrativen Handhabungsmöglichkeiten der Arbeitsbeziehungen angesehen werden kann. Alle integrativen Ansatzpunkte zielen auf eine Erweiterung, Erleichterung und Intensivierung der Kommunikation zwischen den Konfliktparteien. Alle Maßnahmen implizieren dabei eine Verringerung der Konfliktintensität und nehmen stattdessen eine Zunahme der Konflikthäufigkeit in Kauf. Die Häufigkeit von Konflikten kann jedoch durch integrative

¹⁾ *Sonst besteht die Gefahr, daß "Managers in a matrix can succumb to excessive internal preoccupation and lose touch with the market place". Vgl. Davis/Lawrence (Matrix Organizations) 140 f.*

Maßnahmen nur begrenzt beeinflußt werden, weil die sonst erforderliche Unterscheidung in "normale" und "ungewöhnliche" Konflikte sehr schnell die Gefahr mit sich bringt, daß bürokratische Erscheinungen zunehmen. Deshalb sind situativ einsetzbare koordinative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung erforderlich, auf die in einem späteren Abschnitt noch zurückzukommen ist. ¹⁾

c) Systembezogene Konflikthandhabung

Nachdem zunächst untersucht worden ist, inwiefern organisatorische Elemente und Beziehungen durch integrative Maßnahmen im Hinblick auf eine Funktionalisierung des institutionalisierten Konflikts in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen beeinflußt werden können, wird diese Betrachtung im gleichen Sinne auf die Ebene von Organisationsformen ausgeweitet. Sie endet mit der Fragestellung, inwiefern Organisationsmodelle insgesamt zu verändern sind. Dabei handelt es sich letztlich um eine Zusammenfassung der Überlegungen zur integrativen Konflikthandhabung.

1. Organisationsformen

- Instanzen

In integrativer Hinsicht ist eine auf Organisationsformen bezogene Konflikthandhabung insofern denkbar, daß vorge-setzte Stellen, d.h. Instanzen, ²⁾ als Berufungsinstanz ³⁾

¹⁾ Vgl. S. 285 d.A.

²⁾ Zum Begriff der Instanz vgl. Kosiol (Unternehmung) 85 f., Bleicher (Organisation und Führung) 52.

³⁾ Vgl. Brings (Organisationssysteme) 152 ff., vgl. auch S. 247 d.A.

oder als zentrale Abstimmungsstelle, z.B. zur zentralen Projektlenkung,¹⁾ eingesetzt werden. Dabei ist jedoch zu beachten, daß eine zu häufige Einschaltung übergeordneter Stellen die Rezentralisation mehrdimensional verknüpfter Aufgaben²⁾ impliziert. Damit ist die Gefahr verbunden, daß formale, disziplinarische Überlegungen die Konflikt-handhabung beeinflussen, fachbezogene, sachliche Aspekte im Vergleich hierzu in den Hintergrund treten.

Deshalb sollte die Einschaltung von Berufungsinstanzen auf Sonderfälle beschränkt bleiben und erst dann vorgenommen werden, wenn alle anderen Konflikt-handhabungsmechanismen, insbesondere auf koordinativer Ebene,³⁾ ausgeschöpft sind. Hinzu kommt der Sachverhalt, daß die Einschaltung von Berufungsinstanzen bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen nur begrenzt möglich ist, wenn z.B. auf Vorstandsebene die Einstimmigkeit bei Entscheidungen erforderlich ist. Deshalb sollen im folgenden solche Organisationsformen dargestellt werden, bei denen die Beratungs- und Abstimmungsfunktion überwiegt und die formale Autorität der Stelleninhaber nur von untergeordneter Bedeutung ist.

- Stäbe

Stabsabteilungen⁴⁾ können auch in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen zur Vorbereitung und Fundierung von Entscheidungen herangezogen werden. Grundsätzlich besitzen sie dabei eine ähnliche Funktion wie in eindimensionalen Organisationsstrukturen. Der dort übliche

1) Vgl. Drumm (Allokationsproblematik) 340 ff.

2) Vgl. Drumm (Allokationsproblematik) 338.

3) Vgl. S. 285 d.A., Thom (Projekt-Matrix-Organisation) 126.

4) Zur Darstellung von Stäben vgl. Kosiol (Organisation) 131 und die dort angegebene Literatur.

"klassische" Stab-Linien-Konflikt kann jedoch weitgehend vermieden werden, weil durch die Gleichberechtigung der Konfliktparteien die fachliche Autorität der Personen und die Qualität der Entscheidungsalternativen eine dominierende Bedeutung erhält. Ausgehend von einer zweidimensionalen Organisationsstruktur soll im folgenden die mögliche Zuordnung von Stäben, jeweils unter Gesichtspunkten der Konflikthandhabung diskutiert werden (vgl. Abb. 31).

Der Stab der Unternehmungsleitung (1) ist m.E. für die Handhabung von institutionalisierten Konflikten eher von mittelbarer Bedeutung. Insbesondere kann er bei Anrufung der Unternehmungsleitung als Schieds- oder Berufungsinstanz zur Vorbereitung und Prüfung von Lösungsvorschlägen herangezogen werden. Möglich ist auch die Wahrnehmung einer koordinierenden Funktion, z.B. als Projektlenkungsausschuß.

Die Stärke der Instanzen außerhalb der Matrix-Schnittpunkte (2)/(3) (z.B. der Geschäftsbereiche und der Regionalbereiche)¹⁾ können im Rahmen mehrdimensionaler Zusammenarbeit die insbesondere bei mehrdimensionalen Organisationsformen stärker zu verankernde Rolle des Fach-Opponenten übernehmen.²⁾ Damit dienen sie nicht nur der Entscheidungsvorbereitung im positiven Sinne. Ebenso lassen sie sich zur fachbezogenen Kritik heranziehen. Die einseitige Funktion der Linieninstanzen als Machtopponenten wird damit korrigiert.

1) Diese Konstellation hängt natürlich vom Segmentierungsmuster der jeweiligen mehrdimensionalen Organisationsstruktur ab, vgl. Kapitel B d.A.

2) Vgl. die Überlegungen zum Entscheidungsgleichgewicht auf S. 222 d.A. Dort wurde bereits allgemein darauf hingewiesen, daß Stäbe zur Vermeidung der Personalunion von Fach- und Machtopponenten, bzw. von Fach- und Machtpromotoren einzusetzen sind.

1	Stab der Unternehmensleitung
2	Stab der Objektbereiche
3	Stab der Regionalbereiche
4	objektbezogener Stab im Matrixschnittpunkt
5	Regionenbezogener Stab im Matrixschnittpunkt
6	Objekt- und Regionenbezogener Stab im Matrixschnittpunkt

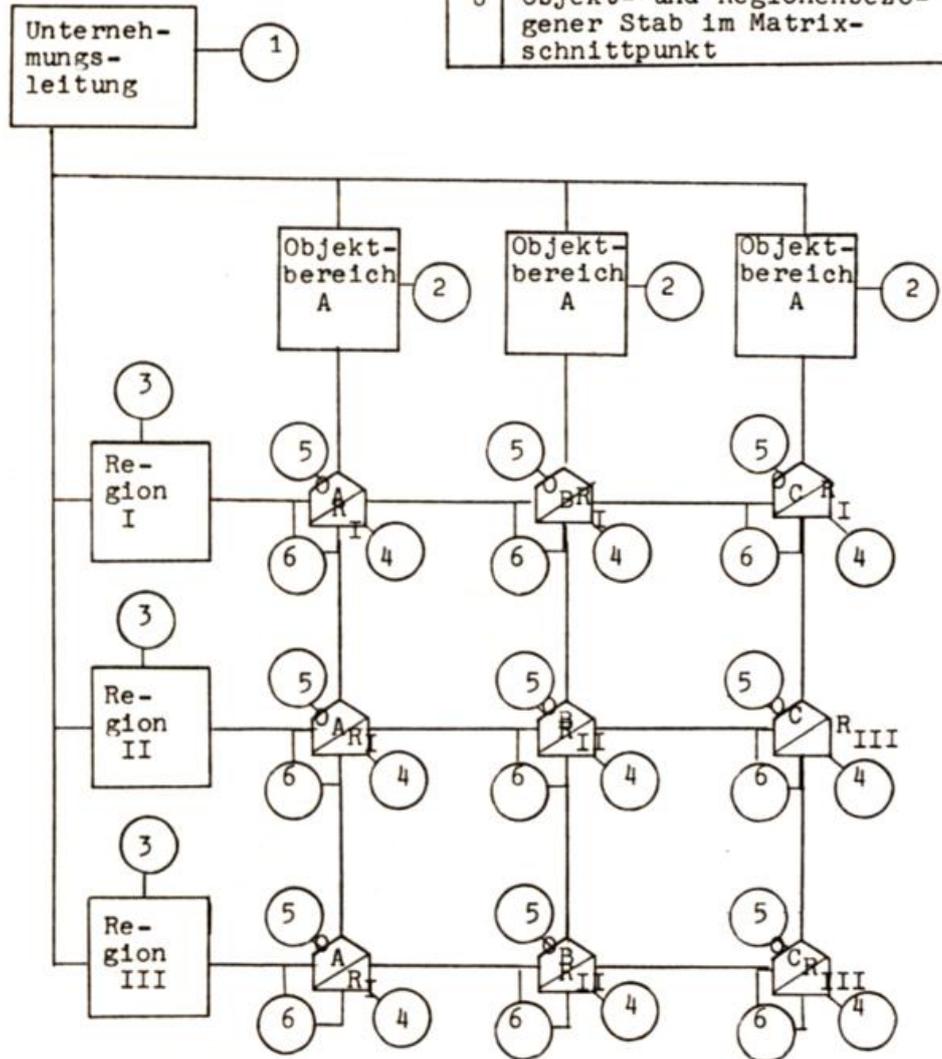


Abb. 31: Einsatzmöglichkeiten von Stäben in zweidimensionalen Organisationsstrukturen (Objekt-Region-Matrix)

Die dimensionsspezifischen Stäbe innerhalb der Matrix-schnittpunkte (4)/(5) können dagegen zur Beratung und Unterstützung der (Binnen-) Konfliktparteien eingesetzt werden. In diesem Zusammenhang können dysfunktionale Erscheinungen vermieden werden, welche durch eine mögliche Personalunion von Fach- und Machtpromotor bedingt sind. ¹⁾

Außerdem ist noch die Möglichkeit zu erwähnen, daß die Konfliktparteien im Schnittpunkt der Matrix über einen gemeinsam zu nutzenden Spezialisten-Pool mit stabsähnlichem Charakter verfügen können. Diese Strukturalternative hat den Vorteil, daß eine übertriebene Tendenz zur Bürokratisierung vermieden wird und daß ferner ein von der Intention her unparteiliches Gremium zur Verfügung steht. Denkbar ist jedoch auch, daß bei einer begrenzten Mitarbeiterkapazität (Ressourcen-) Konflikte auftreten, welche eine ausgewogene Problembewältigung verhindern. Insofern ist eine ausreichende Mitarbeiterzahl anzustreben. Gilt allerdings der Grundsatz, daß in den Schnittpunkten der Matrix gesamthafte Verantwortlichkeiten und ein globales Kompetenzgleichgewicht besteht, agieren die Konfliktparteien als pseudo-einheitliche Kooperationseinheit. Innerhalb dieser Gruppenatmosphäre dürfte es leichter sein, Stäbe zu integrieren und Ressourcenkonflikte insofern zu überwinden.

- Kollegien

Kollegien ²⁾ haben im Zusammenhang mit der integrativen Konflikthandhabung gegenüber Stäben den Vorteil, daß sie nur unständig auftreten und somit eine geringere Zeit

¹⁾ Vgl. S 229 f. d.A. und FN 2 auf S. 275 d.A.

²⁾ Zu den Anwendungsbedingungen, Strukturalternativen und Gestaltungsproblemen von Kollegien vgl. Kosiol (Unternehmung) 157 ff., Bleicher (Kollegien) 2157-2169.

beanspruchen. Außerdem besitzen sie einen niedrigeren Institutionalierungsgrad. Sie können sich aus den verschiedenen Konfliktparteien unmittelbar zusammensetzen (vgl. Abb. 32). Zusätzliche Stellen werden nicht benötigt.

Deshalb können Kollegien m.E. immer dann eingesetzt werden, wenn in bestimmten zeitlichen Abständen Abstimmungsprobleme auftreten, welche der Kooperation verschiedener Unternehmensbereiche bedürfen¹⁾. Dabei gilt als weitere Voraussetzung, daß die zeitliche Inanspruchnahme der Konfliktparteien durch Kollegien ihre Kapazität nicht nennenswert beeinträchtigt. Sonst ist zu erwarten, daß eine sachliche, ausgewogene Konflikthandhabung nicht mehr möglich ist. Allerdings lassen sich Probleme dieser Art durch eine entsprechende Konferenzführung²⁾ und die Einschaltung von Unterausschüssen und Stäben in wesentlichem Maße verringern³⁾.

- Projektgruppen

Projektgruppen⁴⁾ können im Unterschied zu Kollegien ständig, aber befristet eingesetzt werden. Grundsätzlich lassen sie sich allen denkbaren mehrdimensionalen Organisationsstrukturen zuordnen.

Für die integrative Konflikthandhabung ist insbesondere die institutionalisierte Möglichkeit zur Bildung von task-force-Gruppen⁵⁾ zu nennen. "Bei umfassenden Koordinationsaufgaben oder schwerwiegenden Konflikten kann ein ad-hoc-Ausschuß aus Mitgliedern der Konfliktparteien unter der Federführung der Zentralkoordination gebildet werden"⁶⁾.

1) In Abb. 32 wird z.B. unterstellt, daß die Marktmanager für einzelne Geschäftsbereiche sich in bestimmten zeitlichen Abständen mit Sachbearbeitern aus den Beschaffungsressorts treffen, um eine Koordination der Absatz- und Beschaffungspolitik bei den gleichen Kunden (hier: Industrie) zu erzielen.

2) vgl. Bleicher (Konferenzen) passim.

3) Vgl. Wagner (Organisationsstrukturen) 111.

4) Die Literatur zur Projekt-Organisation ist sehr umfangreich. Vgl. jedoch z.B. Klaus (Projektmanagement-Systeme) passim, Zogg (Projekt-Management) passim.

5) Vgl. z.B. Irle (Macht) 218ff.

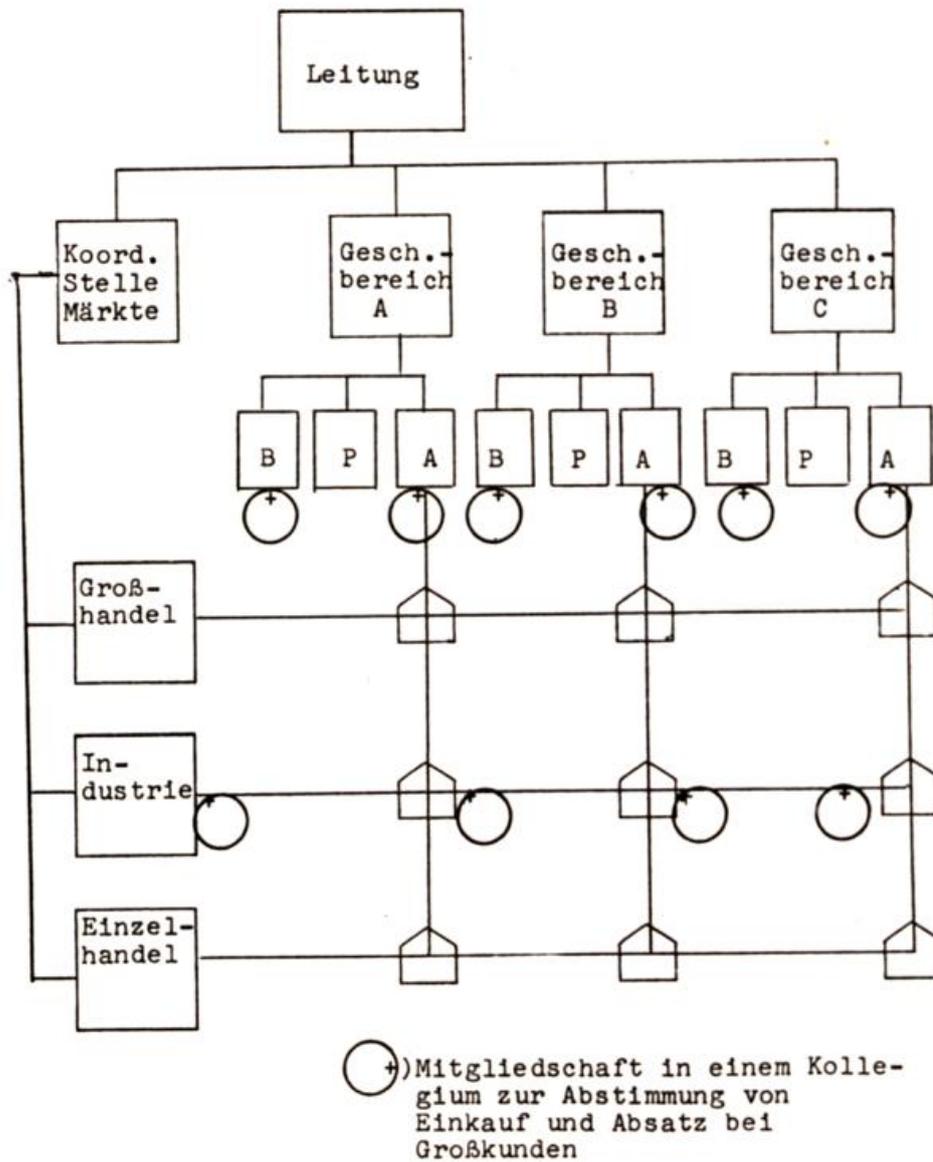


Abb. 32: Kollegien in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen (Marktmanagement im Objektmodell)

Insofern sind Projektgruppen dann sinnvoll, wenn eine relativ neuartige, ungewöhnliche Konfliktkonstellation entstanden ist, deren Lösung der Zusammenarbeit mehrerer Unternehmungsbereiche bedarf. Zugleich wird aber auch unterstellt, daß diese Problemstellung einer weitergehenden, dauerhaften Institutionalisierung durch Kollegien, Stäbe, Instanzen oder neue Stellen nicht adäquat ist.

2. Organisationsmodelle

Die bisherigen Überlegungen zur integrativen Handhabung des institutionalisierten Konflikts in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen haben ein Spektrum von Handhabungsmöglichkeiten ergeben, welche aufeinander abgestimmt, in den verschiedenen Strukturalternativen eingesetzt werden können (vgl. Abb. 33). Dabei ist davon auszugehen, daß ihnen in diesem Zusammenhang eine unterschiedliche Priorität zukommt (vgl. Abb. 34).

Diese Darstellung zeigt, daß in mehrdimensionalen Organisationsformen die Handhabung der Arbeitsbeziehungen und des Personenbildes dominiert, während die Handhabung des Aufgaben-, des Personenbildes und der Verteilungsbeziehungen sowie der Einsatz transversierender Organisationsformen insbesondere bei mehrdimensionalen Organisationsmo-
dellen in Frage kommt. Dieses Ergebnis entspricht grundsätzlich der Analyse der originären Ursachen der Konfliktsituation. ¹⁾

FN 6) v. S. 278 d.A.:

⁴⁾ *Brings (Organisationssysteme) 153.*

¹⁾ *Vgl. S. 162 ff. d.A.*

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Aufgaben- Bild</p>	<p>Aufgabenumfang Aufgabendiversität Engpaßcharakter</p> <p>Aufgabendauer zeitl. Orientierung Wiederholungsgrad Verweildauer</p>	<p>Spezialisierungsstrategie Generalisierungsstrategie Beschwerde- und Widerspruchsstellen Planungsstrategie Partizipationsstrategie Formalisierungsstrategie Organisationsplanung</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Personen- Bild</p>	<p>Professionalisierungsgrad</p> <p>Personendiversität Personenbedeutung</p>	<p>Formalisierung, Partizipation, Führungstechniken Ausbildung, job rotation Beratungs- und Einspruchsrechte</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Verteilungs- Beziehungen</p>	<p>Hierarchie- und Führungsebene Leitungsspanne Kompetenzpartizipation</p>	<p>Integration von Organisations- und Personalplanung Entlastung des Vorgesetzten Ergebnisverantwortung</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Arbeits- Beziehungen</p>	<p>Zentralität des Informationsflusses Art der Kommunikationsbeziehungen Intensität der Kommunikation</p>	<p>Management-Informationssystem Kollegien Führungstechniken Formalisierung</p>

Abb. 33: Integrative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung

		mehrdimensio- nale Organisations- formen	mehrdimensio- nale Organisations- modelle
Aufgaben- bild	Aufgabenumfang	—————→	→ +
	Aufgabendiversität	—————→	→ +
	Engpaßcharakter	+	+
	Aufgabendauer	—————→	→ +
	zeitliche Orientierung	+	
	Wiederholungsgrad	—————→	→ +
	Verweildauer	—————→	→ +
Personen- bild	Professionalisierungsgrad	+	
	Personendiversität	+	
	Personenbedeutung	+	+
Vertel- lungs- bezie- hungen	Hierarchieebene	+	+
	Leitungsspanne	—————→	→ +
	Kompetenzpartizipation	—————→	→ +
Arbeits- bezie- hungen	Zentralität des Infor- mationsflusses	+	
	Art der Kommunikations- beziehungen	+	
	Intensität der Kommunikation	+	
Organisa- tions- formen	Instanzen	+	+
	Kollegien	—————→	→ +
	Stäbe	—————→	→ +
	Projektgruppen	—————→	→ +

Abb 34: Anwendungsschwerpunkte integrativer
Konflikthandhabung

Allerdings gilt durchweg der Zusammenhang, daß in mehrdimensionalen Organisationsmodellen vielfältigere Möglichkeiten der Konflikthandhabung bestehen. In mehrdimensionalen Organisationsformen ist der Umfang ihrer Anwendung begrenzt, weil sonst der Charakter des eindimensionalen Segmentierungsmusters verändert und ein mehrdimensionales Organisationsmodell entstehen würde. Allerdings kann durch den Einsatz bestimmter Organisationsformen (Instanzen, Stäbe, Kollegien, Projektgruppen) das eindimensionale Segmentierungsmuster beibehalten und zugleich die Mehrdimensionalität der Beziehungen erhöht werden.

Vielfältigere Möglichkeiten der integrativen Konflikthandhabung bedeuten jedoch nicht in jedem Falle und damit in hinreichendem Maße, daß sich in mehrdimensionalen Organisationsmodellen der institutionalisierte Konflikt zwischen den gleichberechtigten Konfliktparteien erfolgreicher handhaben läßt. Abgesehen von den hohen Kosten, die mit dem Einsatz der Konflikthandhabungsformen verbunden sind, ist zu beachten, daß der Umfang der mehrdimensionalen Strukturierung nicht zu groß wird und deshalb zu einer Lähmung der Handlungsprozesse bzw. zur Bildung neuer Leitungsebenen führt. ¹⁾ Davis/Lawrence gehen davon aus, daß nicht mehr als 500 Personen einer mehrdimensionalen Struktur angehören sollten. ²⁾ Mehrdimensionale Organisationsmodelle sind somit nicht nur in ihrem Umfang zu begrenzen, die vielfältigen Möglichkeiten der Kompetenzpartizipation, die bereits beschrieben wurden, geben der Tendenz Ausdruck, auch die Intensität mehrdimensionaler Strukturierung zu begrenzen. Insofern entsteht tendenziell eine Strukturausprägung, welche derjenigen von mehrdimensionalen Organisationsformen ähnelt.

¹⁾ Vgl. Davis/Lawrence (*Matrix Organizations*) 138 f. Sie nennen diese Erscheinungen "Uncontrolled layering" bzw. "Sinking to lower levels".

²⁾ Davis/Lawrence (*Matrix Organizations*) 138.

Außerdem ist zu berücksichtigen, daß ein ständiger Ausgleich von Machtbereich, Machtstärke und Machtausdehnung erforderlich ist. ¹⁾ Dabei muß die Abstimmung der einzelnen Handhabungsformen bewirken, daß die Konfliktparteien über die gleiche Machtsumme verfügen (Kompetenzkonflikt) und durch den Ausgleich akzelerierender und retardierender Aktivitäten eine Lähmung des Entscheidungsprozesses verhindert wird (Entscheidungskonflikt). ²⁾

In diesem Zusammenhang ist etwa dann, wenn die Konfliktparteien über einen unterschiedlichen Machtbereich verfügen (z.B. bereichsüberschreitende vs. systembezogene Aufgaben), zu prüfen, inwieweit durch eine Änderung der Kompetenzpartizipation die Machtstärke oder durch eine Änderung der Führungsebene die Machtausdehnung insoweit verändert werden kann, daß insgesamt ein Machtgleichgewicht erhalten bleiben kann. Je ausgeprägter somit die Mehrdimensionalität, um so mehr ist die integrative Konflikthandhabung eine permanente Aufgabe mit einer Vielzahl von Maßnahmen, welche in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen müssen.

Allerdings reichen integrative Formen der Konflikthandhabung nicht aus, um einen derartigen Ausgleich zu gewährleisten. Im Rahmen koordinativer Konflikthandhabung sind insbesondere die Führungskräfte in die Lage zu versetzen, eine Machtbalance aufrechtzuerhalten: "the top manager has many vehicles for doing this: the amount of time he spends with one side of the matrix or the other, pay differentials, velocity of promotion, direct orders issued to one dimension and not to the other, and so forth. What he must do above all, however, is to protect the weak dimension in the organization, not necessarily the weak manager in charge of that dimension". ³⁾

¹⁾ Vgl. die Ausführungen zum Kompetenzgleichgewicht auf S. 214 ff. d.A.

²⁾ Davis/Lawrence (Matrix organizations) 140 sprechen in diesem Zusammenhang von "decision strangulation".

III. Koordinative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung

In Ergänzung zu den bislang diskutierten Möglichkeiten der integrativen Konflikthandhabung im Hinblick auf organisatorische Elemente und Beziehungen, Organisationsformen und Organisationsmodelle ist nunmehr zu untersuchen, welche Möglichkeiten zur koordinativen Konflikthandhabung, d.h. zur Beeinflussung der derivativen Konfliktursachen zur Verfügung stehen. Die Untersuchung beginnt mit den Indikatoren des Handlungsaspektes und endet mit einer Diskussion der institutionellen Ebene der koordinativen Konflikthandhabung.

a) Handhabung des koordinativen Gestaltungszusammenhanges

1. Handhabung der Problemstellung

- Problempphase

In Anlehnung an die Ausführungen zur Wirkung des Handlungsaspektes ¹⁾ beziehen sich die nunmehr zu diskutierenden Handhabungsmöglichkeiten der koordinativen Problemstellung und Problemlösung auf bestimmte, einzelne oder mehrere, Phasen des Handlungsprozesses. Dabei wird es, wie ebenfalls bereits erwähnt, von situativen, einzelfall-spezifischen Bedingungen abhängen, welche Problemstellungs- und Problemlösungsmerkmale ein bestimmtes Planungs-, Implementations-, Realisations- oder Kontrollproblem aufweist.²⁾

FN 3) v. S. 284 d.A.:

³⁾ *Davis/Lawrence (Matrix Organizations) 135.*

¹⁾ *Vgl. S. 179 ff. d.A.*

²⁾ *Zur Ausprägung der Indikatoren des Handlungsaspekts in mehrdimensionalen Organisationsformen und Organisationsmodellen vgl. S. 129ff. und S. 152ff. d.A.*

- Novität der Problemstellung

Das Konfliktpotential novativer Probleme ist insbesondere dadurch zu verringern, daß die Sicherheitsmotive der betroffenen Konfliktparteien nicht nennenswert tangiert werden. Wenn z.B. von einer Neuerung Verbesserungen des status quo zu erwarten sind, ist das Ausmaß von Konflikten eher gering. ¹⁾

Eine weitverbreitete Methode, Personen mit unerwarteten Situationen zu konfrontieren und das dabei erforderliche Verhalten zu erlernen, ist das Sensitivity Training. "Das Sensitivity Training entstand aus der Suche nach einer lebensnahen und effektiven Methode, soziale Kompetenz zu erwerben". ²⁾ In Trainings-Groups (T-Groups) werden "Personen, die sich vorher völlig fremd sind, unter einem teilnehmenden Beobachter, dem "Trainer", zusammengeführt". ³⁾

In konflikttechnologischer Hinsicht kann das Sensitivity Training als sehr vielseitig einsetzbar bezeichnet werden. Über seine Verwendbarkeit im Individualbereich hinaus fördert es das Verständnis von Gruppenproblemen "und führt darüber hinaus auch zu einem besseren Verständnis des gesamten Unternehmungsgeschehens". ⁴⁾ Eine Ergänzung des Sensitivity Trainings stellen Konfrontationstechniken ⁵⁾

1) *Zusätzlich sind ausreichende Partizipationsmöglichkeiten und ein umfassender Informationsaustausch zu nennen. Vgl. Naase (Determinanten) 156-160. Hierauf ist im Rahmen integrativer Handhabungsmöglichkeiten jedoch bereits eingegangen worden.*

2) *Rüttiger (Konflikt) 167.*

3) *Krüger (Konflikthandhabung) 154.*

4) *Krüger (Konflikthandhabung) 157.*

5) *Vgl. Krüger (Konflikthandhabung) 160 ff., Brings (Organisationssysteme) 148.*

dar. Diese lassen sich unmittelbar auf Konflikte in der Unternehmung anwenden. Im Hinblick auf eine konkrete Konfliktsituation sollen Konflikte bewußt gemacht und einer neuartigen, kreativen Problemlösung zugeführt werden.

Grundsätzlich können die erwähnten Methoden bei allen mehrdimensionalen Organisationsstrukturen angewendet werden. Allerdings ist die Umsetzung der beim Sensitivity Training gewonnenen Erkenntnisse in die Unternehmungspraxis bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen sicherlich einfacher. Da bei mehrdimensionalen Organisationsformen wegen des stärkeren Gegensatzes zwischen segmentierenden und traversierenden organisatorischen Einheiten die für eine konsequente Gleichberechtigung der Konfliktparteien typische Gruppenatmosphäre weniger gegeben ist, stößt die Anwendung von Konfrontationstechniken sicherlich auf ungleich größere Schwierigkeiten. Andererseits dürfte das Sensitivity Training nicht unwesentlich zum Abbau von Konfrontationen beitragen.

- Programmierungsgrad

Je innovativer eine Problemstellung ist, desto notwendiger sind hinreichende Partizipations- und Kommunikationsmöglichkeiten. Auf diese Gesichtspunkte ist bei der integrativen Konflikthandhabung bereits eingegangen worden.

In koordinativer, führungsbezogener Hinsicht sind die persönlichen Voraussetzungen für innovative Probleme zu schaffen. Innovationen beruhen in starkem Maße auf der persönlichen Kreativität der Systemmitglieder. Dabei ist

persönliche Kreativität sowohl von der individuellen Persönlichkeitsstruktur als auch von der Situation abhängig, in der ein bestimmtes Problem bewältigt werden soll. Deshalb sind die situativen Voraussetzungen zur Entstehung von Kreativität zu schaffen. Hierzu zählt im allgemeinen das Schaffen eines anregenden Betriebs- bzw. Gruppenklimas, ferner im besonderen die Verwendung von Konferenz-¹⁾ und Gesprächstechniken, durch welche alle relevanten Problemlösungsbeiträge erfaßt und vertieft werden können.

In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, daß "jeder Mensch kreativ ist. Kreativität kann entwickelt und entfaltet werden".²⁾ Insofern sind in Ergänzung zu kooperativen Führungstechniken Maßnahmen des Organization Development,³⁾ wie z.B. das bereits erwähnte Sensitivity Training heranzuziehen, um das Verständnis für individuelle und soziale Problemlösungsstrategien zu erhöhen. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, können kreativitätsfördernde Techniken wesentlich produktiver eingesetzt werden. Auf diesen Sachverhalt ist noch im nächsten Abschnitt zurückzukommen.

Allerdings gilt die Notwendigkeit der Schaffung innovationsfördernder Bedingungen in stärkerem Maße für mehrdimensionale Organisationsmodelle. Aber auch mehrdimensionale Organisationsformen mit einer eher adaptiven Problemstellung sind schließlich nur unter innovationsfördernden Bedingungen funktionsfähig.

¹⁾ Vgl. Bleicher (Konferenzen) passim.

²⁾ Bendixen/Kemmler (Entscheidungsprozesse) 55.

³⁾ Ein einführender Überblick über die Ansätze der Organization Development findet sich u.a. bei Hoffmann (Organisationsforschung) 112 ff. Vgl. auch Bennis (Changing Organizations) passim.

2. Handhabung der Problemlösung

- Problemlösungstechnik

Wie bereits erwähnt, kann die bei hoher Komplexität der Problemlösungstechnik notwendige Flexibilität der Entscheidungsregeln positive Verhaltensweisen induzieren. ¹⁾ Um dieses positive Konfliktpotential zu nutzen, ist die Anwendung kreativitätsfördernder Techniken zu trainieren. Hierdurch werden komplexe Probleme überschaubarer und die Gefahr der Entstehung von Frustrationen ²⁾ wird vermieden.

Um den mit komplexen Problemen verbundenen "kognitiven Stress" ³⁾ zu bewältigen, sind spezielle Informationsverarbeitungsstrategien erforderlich, welche die Anpassung des Individuums an eine bestimmte Problemsituation ermöglichen. Mit Hilfe kreativitätsfördernder Heuristiken lassen sich die relevanten Abschnitte bestimmter Lösungsbereiche eingrenzen. Der Suchraum der Problemlösung wird damit eingengt.

Die in der Literatur beschriebenen kreativitätsfördernden Techniken setzen in der Regel voraus, daß der Problemlösungsprozeß in Gruppenarbeit durchgeführt wird. Dabei handelt es sich einerseits um gestaltpsychologisch orientierte diskursive Kreativitätstechniken (z.B. das attribute listing, die Morphologie, die Funktionsanalyse, Relevanzbäume), andererseits um assoziations-theoretisch orientierten

¹⁾ Vgl. S. 182 d.A.

²⁾ Zu Frustrations- und Aggressionsmechanismen vgl. Heintz (Vorurteile) 150 ff.

³⁾ Vgl. Kirsch (Entscheidungsprozesse III) 124.

tierte, intuitive Methoden (z.B. das Brainstorming, die Synektik und die Bionik). ¹⁾ Obwohl "keine genauen Angaben über das Verhältnis von Einsatzfaktoren und kreativem Erfolg vorliegen", "können bestimmte Erfahrungswerte für den Erfolg einzelner Methoden angegeben werden, welche ihren Einsatz in der Praxis durchaus rechtfertigen". ²⁾

In mehrdimensionalen Organisationsstrukturen können die einzelnen Kreativitätstechniken um so eher eingesetzt werden, je mehr die Zusammenarbeit in Gruppen möglich ist. Wegen grundsätzlicher Gleichberechtigung der Konfliktparteien ist dies bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen eher denkbar, wegen einer komplexeren Problemstellung im Verhältnis zu mehrdimensionalen Organisationsformen auch eher von Bedeutung.

- Handlungsspielraum

Im Rahmen möglicher Konflikte bei Anpassungs- und bei Regelungsentscheidungen ³⁾ sind Entscheidungstechniken ⁴⁾ erforderlich, welche sich einerseits auf Zielbildungs-, andererseits auf Zielerreichungshandlungen beziehen.

Zielbildungs- bzw. Zielerreichungshandlungen, wie sie insbesondere bei Anpassungsentscheidungen notwendig sind, können das Konfliktpotential der Konfliktsituation insbesondere dann entschärfen, wenn zunächst die globale Zielsetzung bzw. Aufgabenstellung analysiert wird. Außer-

¹⁾ Vgl. Bleicher (*Innovationen im Produktionsbereich*) i.Dr., Marr (*Innovation*), Michael (*Produktideen*), Rohrbach (*Innovationsprobleme*) 73 ff.

²⁾ Bleicher (*Innovationen im Produktionsbereich*) i.Dr.

³⁾ Vgl. Kapitel C, S. 182 d.A.

⁴⁾ Zu Entscheidungstechniken in verschiedenen Phasen des Handlungsprozesses vgl. insbesondere Kepner/Tregoe (*Management-Entscheidungen*) 123 ff.

dem sind die dabei zu beachtenden Randbedingungen und Annahmen zu untersuchen. Anschließend ist eine Diskussion der mit der globalen Zielsetzung verbundenen Einzel-Ziele erforderlich, wobei auch verschiedene Zielkombinationen¹⁾ möglich sind. Möglichst sind realistische Ziele zu setzen, damit keine Konflikte wegen zu starkem Leistungsdruck bzw. durch eine Überforderung der Konfliktparteien entstehen können. Das Ergebnis der Zielanalyse ist in ausreichend visualisierter Form den betroffenen Konfliktparteien zugänglich zu machen.

Im Rahmen der Zielerreichung, welche sowohl für Anpassungs- als auch für Regelungsentscheidungen relevant ist, ist ein Aktionsplan erforderlich, der sich aus verschiedenen, möglichst kompatiblen Einzelaktionen zusammensetzen sollte und der die Einsatzschritte enthält, die zur Erreichung der Gesamtzielsetzung notwendig sind. Dabei sind alle wichtigen Termine zu berücksichtigen. Außerdem ist die Reihenfolge der Einzelaktionen zu bestimmen. Ferner sind die hierzu erforderlichen Mittel bereitzustellen. Nicht zuletzt ist zu untersuchen, welche Ereignisse die vorgegebene Zielsetzung beeinträchtigen können.

Die im einzelnen erwähnten Handlungen sind so aufeinander abzustimmen, daß unter den Konfliktparteien ein Höchstmaß an Übereinstimmung herrscht. Dabei wird von der Hypothese ausgegangen, daß Konflikte bei der Zielerreichung um so weniger zu erwarten sind, je mehr die Maßnahmen der Zielsetzung auf einer breiten Konsensgrundlage beruhen.²⁾

¹⁾ zum Zielplanungsprozeß vgl. Hahn (Puk) 163ff.

²⁾ Vgl. Seiler (Conflict) 132.

Alle erwähnten Möglichkeiten zur Handhabung der Indikatoren des Handlungsaspektes in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen stehen in einem engen Verhältnis zueinander und bedürfen deshalb einer sorgfältigen Abstimmung (vgl. Abb. 35).

Novität der Problemstellung	Sensitivity Training Konfrontationstechniken
Programmierungsgrad	Organization Development Bildung einer kreativen Problem-Situation
Problemlösungstechnik	Kreativitätstechniken
Handlungsspielraum	Entscheidungstechniken zur Zielbildung und Zielerreichung

Abb. 35: Koordinative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung

Sensitivity Training bzw. Konfrontationstechniken sind letztlich nur dann sinnvoll anwendbar, wenn das Organization Development als ein sinnvolles Konzept zur Weiterbildung der Personen und damit zur Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit und ihres Leistungswillens anerkannt wird. Die für komplexe Probleme adäquaten Entscheidungs- und Kreativitätstechniken können wiederum nur dann konsequent eingesetzt werden, wenn diese personalen Voraussetzungen vorhanden sind.

Die Abstimmung zwischen den Techniken koordinativer Konflikthandhabung ist eine wichtige Führungsaufgabe. Dabei ist in einem nächsten Schritt zu untersuchen, durch welche typischen Merkmale Führungsformen und Führungsmodelle in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen als institutionelle Grundlage¹⁾ koordinativer Ansatzpunkte der Konflikthandhabung zu charakterisieren sind.

¹⁾ Grundsätzlich ist zwischen originären und derivativen Führungsaufgaben zu unterscheiden, welche bei institutioneller Betrachtung in bestimmten Führungsformen und Führungsmodellen wahrgenommen werden. Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 42.

b) Institutionelle Ebene der koordinativen Konflikt-
handhabung

Die Unterscheidung zwischen Führungsformen und Führungsmodellen beruht auf der Betrachtung unterschiedlicher Aggregationsebenen des Führungsphänomens, welche in der Unterscheidung zwischen Organisationsformen und Organisationsmodellen im organisatorischen Zusammenhang ihre integrative Entsprechung findet. Grundsätzlich besteht dabei ein wechselseitiger Zusammenhang zwischen Organisation und Führung. Einerseits ist die Organisation eine originäre Führungsaufgabe, andererseits bedarf die Führung auch einer integrativen Absicherung¹⁾ durch organisatorische Strukturen²⁾. Führungsformen und Führungsmodelle sind als das Ergebnis koordinativer und integrativer Strukturierung anzusehen.³⁾ Im Hinblick auf die koordinative Konflikt-handhabung handelt es sich dabei um zwei unterschiedliche Problembereiche: einerseits der institutionelle Zusammenhang von Problemen der Führung und Konflikt-handhabung auf der Ebene unmittelbarer Zusammenarbeit, andererseits um deren Berücksichtigung in gruppenüberspannenden sozialen Systemen und damit im weitesten Sinne um Probleme der Unternehmungsführung.⁴⁾

1. Konfliktsituation und Führungsform

Führungsform und Konfliktsituation beziehen sich beide auf Formen unmittelbarer Zusammenarbeit: dies gilt sowohl für die Führer-Mitarbeiter-Beziehungen in einer Führungsform als auch für die Beziehungen zwischen den Konfliktparteien in der Konfliktsituation. Die Konfliktsituation als spezifische Form der Handlungssituation ist dabei durch die Existenz latenter oder offener Gegensätzlichkeiten gekennzeichnet, welche die Ausprägung des Führungsstils⁵⁾ innerhalb einer Führungsform beeinflussen.

¹⁾ Eine zusätzliche integrative Absicherung erfolgt durch die Planung. Zur Notwendigkeit der Planung im Rahmen integrativer Konflikt-handhabung vgl. S. 249, 252, 269, 281 d.A.

²⁾ Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 42 ff.

³⁾ Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 135 ff.

⁴⁾ Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 41.

⁵⁾ In Anlehnung an Pausenberger (Führungsstile) 167 soll unter einem Führungsstil die Art verstanden werden, "wie die Führung ausgeübt wird". Diese ist nach Ansicht von Bleicher "raum- und zeit- (epochen-) spezifisch". Vgl. Bleicher (Formen und Modelle) i. Dr.

Weil in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen in den in d.A. untersuchten Bereichen ¹⁾ eine institutionalisierte Konfliktsituation vorliegt, ist davon auszugehen, daß die Beurteilung und Handhabung des Konflikthänomens einen wesentlichen Anteil der Führungsaktivitäten beansprucht. Damit wird die Ausprägung der Indikatoren des Struktur- und des Handlungsaspekts der Konfliktsituation den Führungsstil in der entsprechenden Führungsform determinieren.

Führungsformen können durch die Ausprägung von Führungselementen näher beschrieben werden. ²⁾ Dabei sind integrative bzw. organisatorische sowie koordinative und sozialpsychologische Führungselemente zu unterscheiden. Während es bei der letzten Gruppe "primär um Fragen der Haltung des Vorgesetzten (Grundeinstellung gegenüber Mitmenschen und Mitarbeitern, Charakter, Temperament, Identifikation, Normenübernahme usw.)" geht, ³⁾ sind integrative und koordinative Führungselemente grundsätzlich mit den Indikatoren des Struktur- und des Handlungsaspektes als originären und derivativen Konfliktursachen identisch.

Die Identität zwischen den Führungselementen und den Indikatoren der Ursachenkomponente der Konfliktsituation bezieht sich auf den Sachverhalt, daß mit ihrer Hilfe die als wesentlich erachteten Merkmale integrativer und koordinativer Strukturierung dargestellt werden sollen. Unterschiede bestehen allerdings im Untersuchungsziel: einer-

¹⁾ Vgl. S. 108 ff. in Kapitel B d.A.

²⁾ Vgl. Bleicher (Perspektiven) 48 ff., Bleicher (Formen und Modelle) i.Dr., Bleicher/Meyer (Führung) 257 ff., Brings (Organisationssysteme) 139 in Anlehnung an Bleicher.

³⁾ Bleicher (Perspektiven) 61.

seits handelt es sich um die Beschreibung des Führungs-, andererseits um die Beschreibung des Konfliktphänomens. Im folgenden wird diese Differenz jedoch aufgehoben, weil die Aufgabe der koordinativen Konfliktbehandlung zugleich eine wesentliche Führungsaufgabe ist und weil die Ausprägung der Ursachenkomponente der institutionalisierten Konfliktsituation zugleich die Ausprägung der Führungsform maßgeblich bestimmt.

2. Führungsformen in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen

Bei grundsätzlicher Gleichsetzung von Führungselementen und Indikatoren der Ursachenkomponente der Konfliktsituation ist im Hinblick auf die Beschreibung von Führungsformen in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen davon auszugehen, daß eine schwache Ausprägung der einzelnen Variablen mit der Existenz einer kooperativen, bzw. partizipativen, eine starke Ausprägung dagegen mit der Existenz einer autoritären Führungsform identisch ist (vgl. Abb. 36).

Damit wird unmittelbar einsichtig, daß in mehrdimensionalen Organisationsmodellen kooperative, bzw. partizipative Führungsformen besonders ausgeprägt sind. Diese Aussage gilt grundsätzlich für alle Konfliktparteien, weil von ihrer weitgehenden Gleichberechtigung auszugehen ist.

In mehrdimensionalen Organisationsformen sind weniger kooperative, bzw. partizipative Führungsformen zu erwarten. Dieser Sachverhalt gilt sicherlich stärker für die organisatorischen Einheiten der Linie und weniger für

die überlagernden Organisationsformen des Verrichtungs-, Objekt-, Region- oder Projektmanagements. ¹⁾

In einem Extremfall entscheiden die Mitarbeiter somit selbst (mehrdimensionales Organisationsmodell); der Vorgesetzte fungiert nur noch als Koordinator. ²⁾ Im anderen Extrem bei einer autoritären Führungsform würden nur die Vorgesetzten entscheiden und anordnen. Diese Möglichkeit ist bei mehrdimensionalen Organisationsstrukturen wegen der Ausprägung des Aufgaben- und insbesondere des Personenbildes kaum denkbar und kann deshalb vernachlässigt werden. Insgesamt kann insofern von grundsätzlich kooperativen Führungsformen ausgegangen werden.

Diese Schlußfolgerung entspricht auch den Ergebnissen bezüglich der koordinativen Ansatzpunkte der Konfliktbehandlung. ³⁾ Schließlich ist die Anwendung des Sensitivity Trainings und der Konfrontationstechniken, des Organization Development sowie der Kreativitäts- und Entscheidungstechniken nur dann sinnvoll, wenn den einzelnen Mitarbeitern hinreichende Handlungsspielräume eingeräumt und eine Mitsprache bei der Entscheidungsfällung zugestanden wird. Dieser Sachverhalt gilt bei einer ausgeglichenen Kompetenzpartizipation zwischen den Konfliktparteien um so stärker. Insofern ist der Einsatz kooperativer, partizipativer Führungsformen in mehrdimensionalen Organisationsmodellen ausgeprägter als in mehrdimensionalen Organisationsformen. Dabei ist zu beachten, daß die möglichen Nachteile derartiger Führungsformen wie z.B. eine fehlende Selbstdisziplin oder die mangelnde Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme ⁴⁾ durch eine entsprechende Ausprägung des Personenbildes vermieden werden können.

¹⁾ Vgl. Brings (Organisationssysteme) 144 f.

²⁾ Vgl. Frese (Führungsmodelle) 228 in Anlehnung an Tannenbaum und Schmidt.

³⁾ Vgl. S. 285 d.A.

⁴⁾ Vgl. Pausenberger (Führungsstile) 234.

partizipativ-kooperative Führungsform

autoritäre Führungsfor,

STRUKTURASPEKT

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

HANDLUNGSASPEKT

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

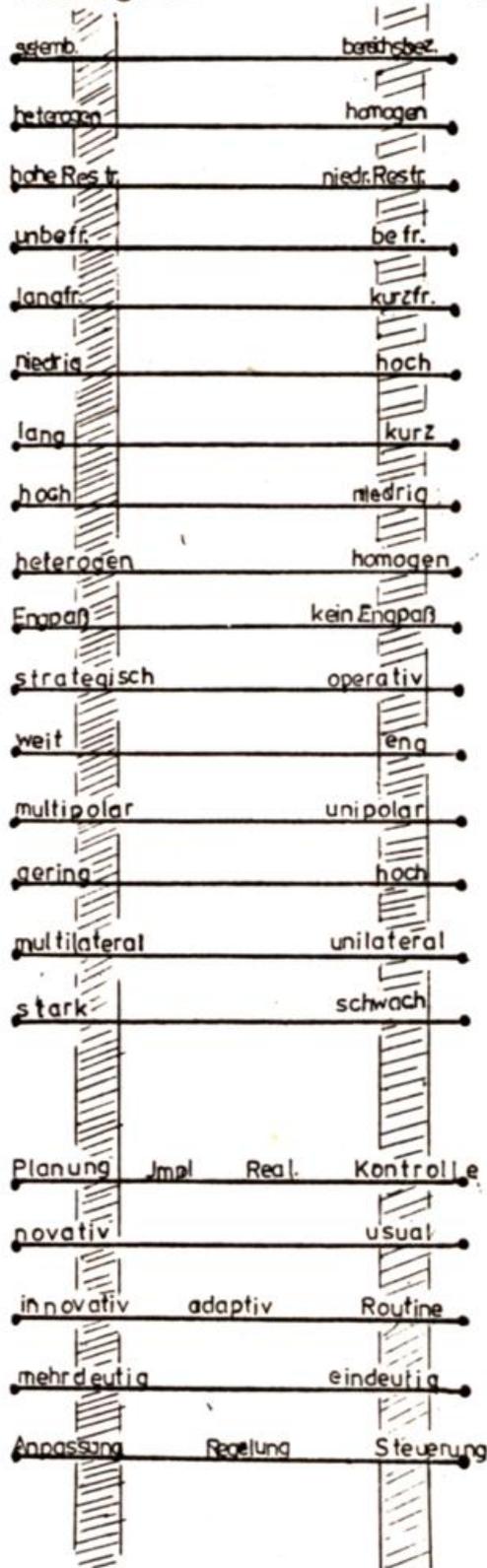


Abb. 36: Führungsformen in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen

3. Führungsmodelle in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen

Führungsmodelle haben die Funktion, auf der Grundlage eines bestimmten Führungskonzeptes¹⁾ einen konsistenten Gestaltungszusammenhang zwischen den einzelnen Führungsformen herzustellen. Dabei kann die Institutionalisierung eines Führungsmodelles in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen nur bedeuten, daß es von seiner Führungskonzeption her als partizipativ bzw. kooperativ anzusehen ist. Betrachtet man die derzeitigen praxisrelevanten Führungsmodelle, so ist zu ersehen, daß das Management by Objectives (MbO) am ehesten in der Lage ist, diesen Anspruch zu erfüllen²⁾.

Die Anwendung des MbO in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen bedeutet, daß seine Bestandteile³⁾ den Eigenarten dieser Strukturalternative gerecht werden müssen. Dabei ist darauf hinzuweisen, daß die Beeinflussung der Indikatoren des Strukturaspektes der Konfliktsituation sich zugleich auf die Gestaltung des Führungsmodelles auswirkt (vgl. Abb. 37). Insofern wird deutlich, daß die Techniken koordinativer Konflikthandhabung, welche grundsätzlich die Existenz kooperativer Führungsformen implizieren, durch die integrative Konflikthandhabung eine sinnvolle Absicherung erhalten müssen. Außerdem wird erkennbar, daß sich der institutionalisierte Konflikt in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen nicht nur auf die Gestaltung von Führungsformen und Führungsmodellen auswirkt. Umgekehrt ist festzustellen, daß die Konsistenz der Bestandteile des Führungsmodelles in wesentlichem Maße von einer ganzheitlichen, konzeptionellen Vorgehensweise bei der Konflikthandhabung abhängt. Liegt diese Konsistenz nicht vor, ist eine abgestimmte Konflikthandhabung in koordinativer und integrativer Hinsicht nicht möglich.

1) Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 191, Bleicher (Formen und Modelle) i. Dr., Frese (Führungsmodelle) 221-249, Wild (Führungsmodelle) 141 - 179.

2) Vgl. Murdick (MIS for MbO) 34-40, insb. 36ff. Vgl. auch die Darstellung der Komponenten des MbO in Anlehnung an Odiorne und Humble bei Bleicher/Meyer (Führung) 232ff. Das Harzburger Modell als weiteres umfassendes Führungsmodell verfügt stattdessen über eine stärkere Bürokratisierungstendenz, berücksichtigt nur ungenügend Aspekte der Planung, Zielbildung und der Personalförderung. Vgl. die Beurteilung des Harzburger Modelles bei Bleicher/Meyer (Führung) 230f.

Bestandteile von Führungsmodellen ¹⁾	Ansatzpunkte der Konflikt-handhabung
Organisationssystem	mehrdimensionale Organisationsformen und Organisationsmodelle (vgl.Kap.B d.A.)
Planungssystem	Aufgabendauer, Verweildauer, Führungsebene, Wiederholungsgrad
Willenssicherungssystem	Kompetenzpartizipation Personenbedeutung Engpaßcharakter
Informationssystem	Zentralität des Informationsflusses, Art der Kommunikationsbeziehungen, Intensität der Kommunikationsbeziehungen
Anreizsystem	Zeitliche Orientierung, Professionalisierungsgrad, Leitungsspanne
Personalbeurteilungs- und -entwicklungssystem	Aufgabenumfang, -diversität Personendiversität Hierarchie- und Führungsebene

Abb. 37: Bestandteile von Führungsmodellen und Ansatzpunkte der Konflikt-handhabung in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen

FN 3 v.S. 298 d.A.:

3) zu den Bestandteilen von Führungsmodellen vgl. Wild (Führungsmodelle) 169ff., Bleicher/Meyer (Führung) 195f.

1) In Anlehnung an Bleicher/Meyer (Führung) 195f.

Die Ausprägung des Organisationssystems, auf welches sich das Führungsmodell bezieht, entspricht entweder einer mehrdimensionalen Organisationsform oder einem mehrdimensionalen Organisationsmodell, wie sie in Kapitel B d.A. beschrieben worden sind. Es bedarf zur integrativen Absicherung eines Planungssystems, welches die Anpassungsfähigkeit der Unternehmung an veränderte Umweltbedingungen erleichtern soll. Für mehrdimensionale Organisationsstrukturen bedeutet z.B. ein konjunktureller Rückgang, daß u.U. eine Veränderung der Kompetenzpartizipation vorgenommen werden muß¹⁾.

Mit Hilfe des Willenssicherungssystems sind die Aktionen der Konfliktparteien zu überprüfen. Kriterien hierzu liefern Zielbilder und Leistungsstandards, wie sie im MbO seit längerem angewendet werden²⁾. Das Willenssicherungssystem läßt sich durch ein Informationssystem ergänzen, welches der Mehrdimensionalität der Beziehungen durch ein geeignetes Informationssplitting und eine sinnvolle Informationszuteilung gerecht wird.³⁾ Anreiz-, Personalbeurteilungs- und -entwicklungssystem sind in personalwirtschaftlicher Hinsicht von Bedeutung, um die Motivation bzw. den Leistungswillen der Konfliktparteien zu sichern und durch ein umfassendes System von Weiterbildungsmaßnahmen und Karriereplänen die Leistungsfähigkeit zu trainieren. Auf die wesentlichen Merkmale dieser Subsysteme ist im Rahmen der Analyse und der Handhabung des institutionalisierten Konflikts in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen des öfteren eingegangen worden.

¹⁾ Vgl. Davis/Lawrence (*Matrix Organizations*) 136f.

²⁾ Vgl. Brings (*Organisationssysteme*) 172 in Anlehnung an Odiorne und Brightford.

³⁾ Vgl. Murdick (*MIS for MbO*) 35: "One requirement for making such a system work is good information. Timely and relevant information must go to all who have a need to know".

Bei Betrachtung des Zusammenhanges zwischen den Bestandteilen eines Führungsmodelles und den entsprechenden Ansatzpunkten der Konflikthandhabung ist zu erkennen, daß die Handhabung des institutionalisierten Konflikts in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen, welche eine Fülle integrativer und koordinativer Ansatzpunkte umfaßt, nicht nur von isolierter organisatorischer, planerischer oder führungsmaßiger Bedeutung ist. Vielmehr ist eine Abstimmung der Formen der Konflikthandhabung nicht nur alleine in integrativer und koordinativer Hinsicht, sondern auch untereinander erforderlich. Erst wenn diese Forderung erfüllt ist, können institutionalisierte Konflikte in hinreichendem Maße bewältigt werden. Damit wird wiederum der enge Zusammenhang zwischen Konfliktanalyse und Konflikthandhabung einerseits, integrativer und koordinativer Strukturierung andererseits ersichtlich.

Allerdings ist festzustellen, daß der umfassende Einsatz von Führungsmodellen auch in traditionell strukturierten Unternehmungen bislang nur selten erfolgt. Um so dringender ist er in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen, um ihr Flexibilitätpotential und ihre Fähigkeit, komplexe und neuartige Probleme zu bewältigen, in hinreichendem Maße zu gewährleisten.