

Digitales Brandenburg

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

Der institutionalisierte Konflikt in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen ökonomischer soziotechnischer Systeme

Wagner, Dieter

1978

E. Ergebnis und Ausblick

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

E. Ergebnis und Ausblick

Zur Untersuchung des institutionalisierten Konfliktes in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen war es zunächst erforderlich, in Kapitel A theoretische Ansatzpunkte für die Untersuchung von Konflikten in der Unternehmung zu diskutieren. Unter Verwendung system- und handlungstheoretischer Grundlagen wurde ein aus mehreren Indikatoren bestehendes Instrumentarium der Konfliktsituation entwickelt, um einerseits den gegenwärtigen Stand konflikttheoretischer Forschung zu präzisieren und andererseits die Anwendung konflikttheoretischer Aussagen auf organisatorische Sachverhalte zu ermöglichen¹⁾. Dabei bildete die Unternehmungsorganisation mit ihren Elementen Aufgabe, Person und Sachmittel und den zwischen ihnen bestehenden Verteilungs- und Arbeitsbeziehungen die originäre, der durch die Organisation eingegrenzte koordinative Gestaltungszusammenhang die derivative Ursachenkomponente von zu untersuchenden Konflikten (Struktur- und Handlungsaspekt). Ihr wurde eine Wirkungskomponente, bestehend aus formalen, personalen und systembezogenen Konfliktindikatoren gegenübergestellt. Weiterhin wurden Kompetenz- und Entscheidungskonflikte als durch mehrdimensionale Organisationsstrukturen speziell bedingte Konfliktursachen unterschieden.

Kapitel B diente der Konkretisierung der Ursachen des institutionalisierten Konfliktes in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen. Hierzu wurden im Rahmen einer Systemanalyse zwei Strukturtypen unterschieden: mehrdimensionale Organisationsformen (eindimensionale Segmentierungsmuster mit traversierenden organisatorischen Einheiten) und mehrdimensionale Organisations-

¹⁾ vgl. S. 66 ff. d.A.

modelle (insbesondere zweidimensionale Segmentierungsmuster). Beide Strukturtypen wurden im Hinblick auf horizontale und vertikale Konfliktbereiche sowie allgemeine und spezielle Konfliktursachen untersucht. Die Ausprägung von Struktur- und Handlungsaspekt wurde jeweils zu Polaritätsprofilen (vgl. Abb. 13 und Abb. 21) verdichtet. Sie schwankt zwischen einer mittleren Ausprägung bei mehrdimensionalen Organisationsformen und einer darüber hinausgehenden, tendenziell bis zum linken Extrempunkt des Polaritätsprofils reichenden Ausprägung bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen. Außerdem wurden die Kompetenz- und Entscheidungskonflikte in beiden Strukturtypen beschrieben.

In Kapitel C wurde eine allgemeine und eine spezielle Analyse von Konfliktsituationen vorgenommen. Im Rahmen der allgemeinen Konfliktanalyse wurde der Zusammenhang zwischen den Indikatoren des Struktur- und des Handlungsaspektes und der Häufigkeit und Intensität von Konflikten untersucht, wobei die horizontalen Konfliktbereiche im Vordergrund der Betrachtung standen.¹⁾ Die Untersuchung dieser Ursache-Wirkungs-Beziehungen ergab, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle hinsichtlich der Ausprägung des Aufgabenbildes, des Personenbildes und des Handlungsaspektes über das größere Konfliktpotential verfügen. Dies gilt bei mehrdimensionalen Organisationsformen für die Indikatoren der Arbeitsbeziehungen sowie des Professionalisierungsgrades und der Leitungsspanne. Die personenbezogene Beurteilung der Konfliktsituation ergab, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle ein stärkeres Konfliktbewußtsein und eine höhere Konflikttoleranz gewährleisten. Mehrdimensionale Organisationsformen dominieren hinsichtlich der Konfliktbetroffenheit und geringerer Anforderungen an die personale Leistungsfähigkeit.

¹⁾ Vgl. S. 162 d.A. Vgl. auch die zusammenfassende Beurteilung der Wirkungen des institutionalisierten Konfliktes auf S. 231ff. d.A.

Die systembezogene Beurteilung der Konfliktsituation ergab, daß mehrdimensionale Organisationsmodelle in sach-rationaler und sozio-emotionaler Hinsicht ein höheres Effizienzniveau gewährleisten können als mehrdimensionale Organisationsformen. Dies gilt auch für die Innovationsfähigkeit und die strukturelle Anpassungsfähigkeit. Dagegen besitzen mehrdimensionale Organisationsformen ein größeres Stabilitätspotential und sind bei der Durchsetzung von Innovationen überlegen. In einer speziellen Konfliktdanalyse erfolgte eine Untersuchung von Kompetenz- und Entscheidungskonflikten und die Diskussion der Konfliktwirkungen im Hinblick auf ein in diesem Zusammenhang beschriebenes Macht- und Entscheidungsgleichgewicht.¹⁾ Die Untersuchung ergab in dieser Hinsicht, daß das Machtgleichgewicht in mehrdimensionalen Organisationsmodellen labiler ist als in mehrdimensionalen Organisationsformen, jedoch zugleich durch die Möglichkeit der Variation von Machtbereich, Machtstärke und Machtausdehnung ein größerer Flexibilitätsspielraum besteht. Die Wirkung des Entscheidungskonfliktes auf ein Entscheidungsgleichgewicht ist ähnlich zu beurteilen. Insbesondere bei mehrdimensionalen Organisationsmodellen besteht die Gefahr der Konfliktverschiebung auf die persönliche Ebene, was wiederum die Labilität dieses Strukturtyps zeigt.

Die Erörterung der Handhabung des institutionalisierten Konfliktes in Kapitel D erfolgte aufgrund der Erkenntnisse, welche bei der Beschreibung und Beurteilung von Konflikten gewonnen wurden. Als integrative Ansatzpunkte der Konflikthandhabung wurden Spezialisierungs-, Generalisierungs-, Planungs-, Partizipations- und Formalisierungsstrategien sowie Möglichkeiten der Einrichtung von Beschwerde- und Widerspruchsstellen und Management-Informationen-Systemen, insbe-

1)

Vgl. S. 160 d.A.

sondere zur Ermittlung der Ergebnisverantwortung beschrieben. Ferner wurden die Einsatzmöglichkeiten von Instanzen, Stäben, Kollegien und Projektgruppen zur Konflikt-handhabung untersucht. Dabei gilt durchweg der Zusammenhang, daß in mehrdimensionalen Organisationsmodellen vielfältigere Möglichkeiten der Konflikt-handhabung bestehen. Allerdings kann in mehrdimensionalen Organisationsformen durch die Verwendung flexibler organisatorischer Einheiten das eindimensionale Segmentierungsmuster beibehalten und zugleich die Mehrdimensionalität der Beziehungen erhöht werden. Als koordinative Ansatzpunkte der Konflikt-handhabung wurden Techniken des Organization Development (Sensitivity Training, Konfrontationstechniken), Kreativitätstechniken und Entscheidungstechniken zur Zielbildung und Zielerreichung ermittelt. Der Einsatz dieser Techniken ist wiederum abhängig von einer kooperativen Gestaltung von Führungsformen und Führungsmodellen.

Insgesamt kommt die vorliegende Untersuchung zu dem Ergebnis, daß ein vielseitiges und differenziertes Set von Maßnahmen zur Verfügung steht, um den institutionalisierten Konflikt in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen sowohl in integrativer als auch in koordinativer Hinsicht zu funktionalisieren. Die Anwendung dieser Maßnahmen zielt einerseits auf eine Erhöhung der Flexibilität mehrdimensionaler Organisationsformen und soll insbesondere die Überwindung des traditionellen Gegensatzes zwischen Stab und Linie bewirken,

wie er im Rahmen eines eindimensionalen Segmentierungsmusters zwischen segmentierenden und traversierenden organisatorischen Einheiten bestehen kann. Andererseits ist eine Funktionalisierung des institutionalisierten Konflikts in mehrdimensionalen Organisationsmodellen nur durch eine Erhöhung ihrer Stabilität zu erreichen. Dies gilt insbesondere für eine differenzierte Kompetenzverteilung, wodurch eine umfassende, konsequente Gleichberechtigung zwischen den Konfliktparteien einer situativen Relativierung unterzogen wird. Dies gilt auch für die Begrenzung des Umfanges mehrdimensionaler Strukturierung.

Das grundsätzliche Strukturmuster des hierarchischen Prinzips unterliegt somit auf den oberen Führungsebenen entscheidenden Modifikationen. Grundsätzlich wird es jedoch bei gesamtsystemischer Betrachtung beibehalten. Andererseits ist nicht zu verkennen, daß beim Vorliegen dynamischer und komplexer Umweltbedingungen die Anpassungsfähigkeit der Unternehmung nicht durch eine Überbetonung hierarchischer Ordnungsprinzipien, sondern letztlich nur durch die gleichgewichtige Berücksichtigung der Belange aller betroffenen Unternehmungsbereiche ermöglicht wird. Der institutionalisierte Konflikt zwischen gleichberechtigten, interdependenten Konfliktparteien ist dabei durchaus in der Lage, angemessene Problemlösungen zu ermöglichen.

Dieses Ergebnis ist jedoch nur erreichbar, wenn alle denkbaren Möglichkeiten der integrativen und koordinativen Konfliktbehandlung in einem permanenten Prozeß ihrer Abstimmung und Aussteuerung ausgeschöpft werden, was wiederum die Überzeugung aller betroffenen Personen über die Zweckmäßigkeit, bzw. den Sinn mehrdimensionaler Organisationsstrukturen voraussetzt. Nicht zuletzt

ist jedoch darauf hinzuweisen, daß der Umfang mehrdimensionaler Strukturierung begrenzt sein sollte.

In diesem Zusammenhang ist zu erwägen, ob nicht durch eine Strategie der Verkleinerung und rechtlichen Verselbständigung von Unternehmungsteilen die Autonomie einzelner Unternehmungsbereiche erhöht und in diesem kleineren Zusammenhang institutionalisierte Konflikte überschaubarer werden können.

Empirischen Untersuchungen über die Konfliktsituationen in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen wird es jedoch vorbehalten sein müssen, zu einer weiteren Klärung dieses wesentlichen Gestaltungsproblems beizutragen.