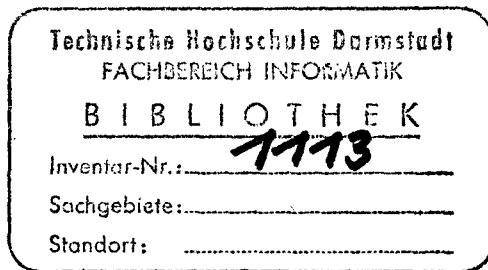


# Flexible Organisation

Praxis, Theorie und Konsequenzen  
des Projekt- und Matrix-Management

Dr. Manfred Dullien



Westdeutscher Verlag · Opladen · 1972

Inhalt

Erstes Kapitel

Überblick

1.1 Das Unbehagen an der Organisationslehre ..... 11

1.2 Stabile Rangordnung im Einliniensystem ..... 12

1.3 „Chefentlastung“ im Stablinien-System ..... 14

1.4 Fayols Ansatz zur nichthierarchischen Zusammenarbeit ..... 15

1.5 Genereller Abbau hierarchischer Engpässe im Matrix-Modell ..... 17

1.6 Wie allgemeingültig ist das Matrix-Modell? ..... 19

1.7 Was ist Projekt-Organisation? ..... 21

1.8 Historische Entwicklung und Matrix-Organisation ..... 22

Zweites Kapitel

Grundstruktur einer Projekt-Matrix-Organisation am Beispiel des Industrieanlagenbaus

2.0 Einleitung ..... 24

2.1 Definition des Industrieanlagenbaus ..... 25

2.2 Das Gesetz des Handelns bei Großprojekten ..... 26

2.2.1 Das Endergebnis zählt ..... 26

2.2.2 Schadenslawinen bei Störungen ..... 27

2.2.3 Fehlende Rückgriffsmöglichkeiten gegen einzelne Verantwortliche ..... 28

2.2.4 „Schwarzer-Peter“-Manöver ..... 29

2.2.5 Fester Gesamtpreis bei undefinierten Einzelteilen ..... 30

2.2.6 Teamgeist und Führungsrolle ..... 32

2.2.7 Projektführung und Einheit der Auftragserteilung ..... 32

2.2.8 Das Potential an Projektführern im Einliniensystem und im Matrix-Modell ..... 33

2.3	Spezielle Aufgaben der Projektdurchführung im Industriebau	35
2.3.1	Technische Planung des Produktionsverfahrens	37
2.3.2	Planung von Maschinen und sonstiger Fabrikausrüstung	38
2.3.3	Bauplanung	38
2.3.4	Zur Koordination der Planung	39
2.3.5	Zur Kostenkontrolle	40
2.4	Abriß der Abteilungsgliederung im Industriebau	42
2.4.1	Technische und kaufmännische Projektleitungen	42
2.4.2	Anlagenbereich-Matrix und Projekt-Manager-Matrix	46
2.4.3	Der Bereich „Zentrale Koordination“	47
2.5	Zusammenstellung einer Projektorganisation innerhalb des Matrix-Modells	49
2.5.1	Ablaufplanung	
2.5.2	Baukastenprinzip	51
2.5.3	Kapazitätsverteilung und Systemplanung	51
2.6	Die Koordination durch einen Projektleiter in einem „föderativen“ Projekt-Management-System	52
2.6.1	Grundriß	52
2.6.2	Informationen	53
2.6.3	„Verhandlungsautorität“	53
2.6.4	Gruppenführung	54
2.6.5	Unterstützung übergeordneter Instanzen	56
2.6.6	Nebenweisungsrechte	56
2.7	Zur Kontrolle eines föderativen Projekt-Management-Systems	58
2.7.1	Kontrollziele	58
2.7.2	Erfolgskriterien	58
2.7.3	Sammlung und Auswertung von Informationen über den Ist-Zustand	59
2.7.4	Zum Verhältnis zwischen exakten und personenabhängigen Kontrollmethoden	61
2.7.5	Problematik der „Selbstkontrolle“ durch die bearbeitenden Abteilungen	63
2.7.6	Informationsfilter und Kontrolle im Einliniensystem	63
2.7.7	Der Ansatz des Matrix-Systems zur gegenseitigen Kontrolle der Mitarbeiter	65
2.7.8	Die Ansätze des Einliniensystems und der Matrix-Organisation in ihrem Verhältnis zueinander	67
2.7.9	Einzelne Methoden zur Förderung einer zweckgerechten Kontrolle durch Kollegen-Einflußnahme im Rahmen einer Matrix-Organisation	67

## *Drittes Kapitel*

### Weitere Formen der Matrix-Organisation

3.1	Produkt-Manager .....	70
3.2	System-Manager .....	73
3.3	Staatliche Programm-Matrix und PPBS .....	74
3.3.1	Großvorhaben der öffentlichen Verwaltung .....	74
3.3.2	Matrix-Struktur von Regierungsprogrammen .....	75
3.3.3	Zur Kosten-Nutzen-Analyse im Matrix-System .....	76
3.3.4	PPBS und Erfolgskontrolle .....	78
3.4	Das allgemeine Matrix-Modell einer Konzernorganisation .....	79
3.5	Die seitenverkehrte Matrix .....	80
3.5.1	Die Bedeutung der Seitenverkehrung .....	80
3.5.2	Wie kommt es zur seitenverkehrten Matrix? .....	82
3.5.3	Fachautorität und Lernprozeß in der seitenverkehrten Matrix .....	83
3.6	Verschiedene Matrix-Strukturen in Konzernen .....	85
3.7	Matrix-Strukturen als Bauelemente der Organisation .....	88
3.8	Zur Konfliktorganisation .....	90

## *Viertes Kapitel*

### Projektgruppen-Organisation

4.1	Projekt-Management ohne Matrix-Rahmen .....	93
4.2	Ablaufstadien und Projektorganisation bei der Erledigung typischer komplexer Aufgaben .....	94
4.2.1	Die einzelnen Ablaufstadien und ihre Bearbeiter .....	94
4.2.2	Projekt-Management und Projekt-Studiengruppen .....	95
4.3	Der „horizontale“ Entscheidungsprozeß .....	97
4.3.1	Trennung von Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung? .....	97
4.3.2	Stichentscheid statt hierarchischer Überordnung .....	99
4.3.3	Stichentscheid auch bei hierarchischer Überordnung .....	101
4.3.4	Ablaufzwänge bei der Erledigung komplexer Aufgaben .....	102
4.4	Zur Führungsrolle in Projekt-Studiengruppen .....	104
4.5	Zur Steuerung von Projekt-Studiengruppen .....	107
4.5.1	Zielsetzung .....	107
4.5.2	Budgetdisposition .....	110
4.5.3	Zur hierarchischen Unterstellung von Projektgruppen-Mitgliedern .....	111

4.6	Mehrdimensionale Rangordnung .....	113
4.6.1	Zum Begriff der „Parallelhierarchie“ .....	113
4.6.2	Parallelhierarchie bei Beamten .....	114
4.6.3	Projektorganisation und Parallelhierarchie .....	114

## *Fünftes Kapitel*

### Die Unternehmung als Gesamtsystem

5.1	Das Verhältnis zwischen Matrix-Prinzip, Spartenorganisation und pretialer Lenkung .....	116
5.2	Zur Organisation der Gesamtplanung im Unternehmen .....	118
5.2.1	Zielsetzung zwischen „unten“ und „oben“ .....	118
5.2.2	Gesamtplanung im Einlinien-System .....	119
5.2.3	Der zweidimensionale Ansatz der Matrix-Organisation .....	120
5.2.4	Ergänzende Möglichkeiten der Projektorganisation .....	121
5.2.5	Zentrale Planungsstelle und Planungskommission .....	122
5.2.6	Militärischer Generalstab und industrielle Projektorganisation als Instrumente der strategischen Planung .....	122
5.2.7	Integration der Projektplanung in die Gesamtplanung .....	125

## *Sechstes Kapitel*

### Gedankenskizze zur politischen Gewaltenteilung

6.1	Problemstellung .....	129
6.2	Regierung und Verwaltungsressorts .....	130
6.3	Parlament und Exekutive .....	132
6.4	Volksbeteiligung und Sachverstand im jetzigen System .....	135
6.5	Möglichkeiten zur Beteiligung der Allgemeinheit bei parlamentarischem Projekt-Management .....	139
6.6	Experimentierfeld Gemeinde .....	140

Literaturverzeichnis .....	141
----------------------------	-----

Sachregister .....	145
--------------------	-----