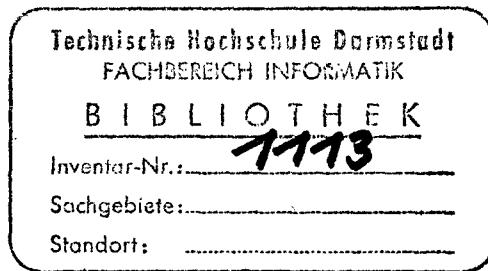


# Flexible Organisation

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 Industrieanlagenbau	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 Industrieanlagenbau .....	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 preialer 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 Sachverständ im jetzigen System .....	135
6.5 Möglichkeiten zur Beteiligung der Allgemeinheit bei parlamentari- schem Projekt-Management .....	139
6.6 Experimentierfeld Gemeinde .....	140

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

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