

Jürgen Peterke

Erfolgreich führen und arbeiten in einer Matrixorganisation

Grundlagen, Zusammenarbeit, Kultur und
Kommunikation



Springer Gabler

Erfolgreich führen und arbeiten in einer Matrixorganisation

Jürgen Peterke

Erfolgreich führen und arbeiten in einer Matrixorganisation

Grundlagen, Zusammenarbeit, Kultur und
Kommunikation

Jürgen Peterke
JP-Consulting & Training
Speyer, Deutschland

ISBN 978-3-658-36489-2 ISBN 978-3-658-36490-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-36490-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat/Planung: Ulrike Loercher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die Matrixorganisation verschwand gegen Ende des letzten Jahrhunderts über Jahre fast aus dem Managementvokabular. Dabei ist es keineswegs so, dass die Organisationsform selbst unterging. Sie ist lebendiger denn je, kaum ein großes Unternehmen, das nicht als Matrixorganisation aufgestellt ist oder in irgendeiner Form nicht mindestens Matrixelemente enthält.

Doch wenn man zur Matrixorganisation etwas hört in Diskussionen, dann manchmal auch Abfälliges. Dies zeigt sich immer wieder in Veranstaltungen mit Führungskräften, wenn ein Unternehmen sich für die Einführung der Matrixorganisation entscheidet.

Manchmal recherchieren die Teilnehmer im Internet und finden dort negativ geprägte Darstellungen, auf die sie sich dann stützen, oder sie verbinden aus Tätigkeiten in einem anderen Unternehmen mit der Matrix negative Erfahrungen. Inzwischen finden sich im Gegensatz zur Zeit vor 10–20 Jahren auch immer mehr sachliche und positiv gefärbte Beiträge, die die Vorteile der Matrixorganisation beleuchten. Hinter der ablehnenden Haltung stehen neben Unkenntnis der Systematik und der Wirkmechanismen der Matrixorganisation auch Ängste – wie in jedem Change-Prozess.

Diese Ängste sind teils mit der zutreffenden Einschätzung verbunden, dass die Matrixorganisation ungleich komplexer ist als andere Organisationsformen und den Führungskräften und Mitarbeitern erheblich mehr abverlangt.

John Mee, einer der Ersten, die sich in den USA wissenschaftlich mit der Matrixorganisation befassten, wies darauf hin, dass ohne Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitern – bei allen Vorzügen, die er der Matrix zuschreibt – Frustration, emotionale Belastungen und Motivationsverlust die Folge sind.¹

Dieses Buch soll dazu beitragen, die Anforderungen der Matrixorganisation zu meistern. Dazu wird ein umfassendes Verständnis für die konzeptionellen Elemente der Matrixorganisation geschaffen. Darüber hinaus werden die Voraussetzungen seitens der Unternehmenskultur und des Führungsverhaltens thematisiert. In der Praxis bewährte Tools für den Matrix-Alltag sind das dritte Kernelement des Buches. Weiterhin werden

¹ Mee, J (1964) Matrix Organization, Business Horizons S. 70–72.

Fragestellungen erörtert, die sich in der langjährigen Praxis als Berater und Trainer zu Themen um die Matrixorganisation immer wieder auftun.

Insofern enthält das Buch aus der Praxis gewonnene Hinweise für erfolgversprechendes Handeln im Führungskontext der Matrix. Vielfach sind diese auch übertragbar auf Formen des Führens in komplexen Unternehmen allgemein.

Im Buch sind viele Hinweise und Empfehlungen aus der Praxis enthalten. Jedoch ist zu beachten, dass die Hinweise nicht auf jede Situation, nicht auf jede gesellschafts- wie arbeitsrechtliche Konstruktion übertragbar sind. Dies ist vom konkreten Einzelfall abhängig und durch die Verantwortlichen zu prüfen. Eine rechtliche Verantwortung für Aussagen in diesem Buch wird daher ausgeschlossen.

Mein Anliegen ist es, Impulse und Anregungen zu liefern, die Ihnen als Lesern dabei helfen, das große Potenzial einer Matrixorganisation für sich und Ihre Organisation zu erschließen. Ja, ich bin ein Verfechter der Matrixorganisation als Lösung für komplexe Herausforderungen. Ich weiß um die Herausforderungen der Matrixorganisation. Doch mich begeistern Dynamik, innovative Ansätze und überragende Ergebnisse, wie sie aus dem professionellen Zusammenspiel von Matrixpartnern mit offener Haltung, Neugier, Veränderungswillen und Entschlossenheit im gemeinsamen Handeln entstehen können, die nach der Devise agieren: Matrix – that’s us!

Speyer, Deutschland

Jürgen Peterke

Inhaltsverzeichnis

1	Matrixorganisation – Definition und Historie	1
1.1	Definition – was ist eine Matrixorganisation?	1
1.2	Geschichte der Matrixorganisation	6
1.3	Ursachen des anfänglichen Scheiterns der Matrixorganisation	9
1.4	Wiederbelebung der Matrixorganisation	11
	Literatur	14
2	Grundlagen der Matrixorganisation	17
2.1	Wichtiges zum Grundverständnis einer Matrixorganisation	17
2.1.1	Zunehmende Komplexität und die Konsequenzen	20
2.1.2	Intentionaler Konflikt	21
2.1.3	Tendenziell hierarchiefrei: Kompetenz- und Expertise-basierte Organisation	22
2.1.4	Systematische Einflussnahme statt Durchsetzen	23
2.1.5	Kooperations- und Vereinbarungsmanagement	24
2.1.6	Verhandlungsorientierter Führungsansatz	25
2.2	Entscheidung für die Matrixorganisation	26
	Literatur	31
3	Design der Matrixorganisation	33
3.1	Dimensionen einer Matrixorganisation	33
3.2	Zweidimensionale und dreidimensionale Matrixorganisation	35
3.3	Misch- oder Hybridformen der Matrixorganisation	40
3.4	Struktur-Varianten der Matrixorganisation	47
3.4.1	Funktionale Matrix	51
3.4.2	Ausgewogene oder Balanced Matrix	52
3.4.3	Die Projekt-, Produkt- oder Business-Matrix	52
3.4.4	Geografie- oder Business-dominante Matrixorganisation	57
3.4.5	Globale Accounts und Account-Teams als weitere Dimension	58

3.5	Einige Design-Modelle	59
3.5.1	Designüberlegungen	59
3.5.2	Fine-Tuning und Matrix-Review-Conference	65
3.5.3	Komplexität bewältigen ohne Matrixorganisation	66
3.6	Matrixorganisation und andere Organisationsformen	67
3.7	Vor- und Nachteile der Matrix	70
3.8	Ist die Matrix effektiv?	72
	Literatur	73
4	Rollen in der Matrixorganisation: Das Rollenkonzept	75
4.1	Top Management	80
4.2	Matrix-Manager	83
4.3	Two-Boss-Manager	89
4.3.1	Projektleiter in der Matrix	93
4.3.2	Experten	97
4.3.3	Teams und Projekte in der Matrix	98
4.4	Mitarbeiter in der Matrixorganisation	100
4.5	Bewertung des Rollenmodells	103
4.6	Meine Rolle in der Matrixorganisation – eine Übungsaufgabe	107
	Literatur	108
5	Zusammenarbeit – gemeinsame Verpflichtung	109
5.1	Kollaboration als Haltung in der Zusammenarbeit	109
5.2	Zusammenarbeit von zentralen und dezentralen Organisationseinheiten. ...	112
5.2.1	Die Rolle der Zentralbereiche	113
5.2.2	Die Rolle des lokalen Managements	118
5.2.3	Die Rolle einer weiteren Dimension	119
5.2.4	Die Rolle des Top Managements	120
5.3	Geklärtes Rollenverständnis und Transparenz bei Partnern	123
5.4	Stufen der Zusammenarbeit	125
5.5	Grenzüberschreitende Zusammenarbeit	128
5.6	Feedback erster und zweiter Ebene	131
5.7	Institutionalisierte Reviews	133
	Literatur	133
6	Führung als System und Haltung in einer Matrixorganisation	135
6.1	Das Führungssystem	135
6.1.1	Systemführung	135
6.1.2	Führen in komplexen Organisationen	140
6.1.3	Führung im Team	148
6.1.4	Effektivität und Effizienz auf allen Matrix-Dimensionen sichern ...	149
6.1.5	Rechtliche Aspekte des Führens in einer Matrixorganisation	151

6.2	Führungsverhalten	152
6.2.1	Führung ohne Macht – führen im komplexen Umfeld	154
6.2.2	Kooperationsorientiertes Führungshandeln	156
6.2.3	Kernbotschaften zum Führen in der Matrixorganisation	158
6.2.4	Kritische Erfolgsfaktoren für Führung in einer Matrixorganisation	163
6.2.5	Politisch-psychologischer Kontext – „Mikropolitik“	166
6.2.6	Fallen traditioneller Management-Stile	171
6.3	Virtuelle Führung und virtuelle Teams	172
6.4	Zielvereinbarung in der Matrixorganisation	178
6.5	Entscheidungsprozesse managen	183
6.6	Konfliktkompetenz	194
6.7	Eskalation	197
6.8	Standardisierung und Prozess-Management	200
6.8.1	Komplexität beherrschbar machen	200
6.8.2	Prozesselemente der Matrix	201
6.8.3	Schnittstellen-Management	204
	Literatur	205
7	Kultur und Mindset	209
7.1	Verräterische Kommentare zur Kultur	209
7.2	Matrixkonforme Unternehmenskultur	212
7.3	Verantwortungs-Kultur	215
7.4	Vertrauensorganisation als Herausforderung	218
7.4.1	Grundlagen zur Vertrauensorganisation	218
7.4.2	Vertrauensbeziehungen statt Formalismus oder Tricks	220
7.4.3	Verbindlichkeit und Disziplin als Tugend	221
7.5	Permanente Weiterentwicklung als Kulturmerkmal	223
7.6	Empowerment und Persönlichkeit	224
7.7	Interkulturelle Aspekte des Handelns in der Matrixorganisation	227
	Literatur	234
8	Management-Kommunikation und Stakeholder-Management	235
8.1	Professionelle Kommunikation und Zusammenarbeit	235
8.1.1	Professionelle Kommunikation	235
8.1.2	Wissens-Management	239
8.2	Stakeholder-Management	241
8.2.1	Proaktives Stakeholder-Management	241
8.2.2	Stakeholder-Analyse	243
8.2.3	Positionierung	244
8.2.4	Systematische Einflussnahme: Influencing	251
8.2.5	Organisationsmarketing und Personal Branding	257

8.3	Gremienmanagement und Kommunikationsarchitektur	260
8.3.1	Räume für Kommunikation	260
8.3.2	Meeting- oder Kommunikations-Architektur	262
8.3.3	Strategische Kommunikation und Deutungshoheit	265
8.4	Netzwerkgestaltung – „Networking“	267
	Literatur.	269
9	Implementierung und Weiterentwicklung der Matrixorganisation	271
9.1	Einführung Matrixorganisation – Hinweise zum Vorgehen.	272
9.1.1	Intentionale Einführung der Matrixorganisation	276
9.1.2	Emergente Entstehung der Matrixorganisation	277
9.1.3	Konsequenzen der Einführung einer Matrixorganisation	278
9.2	Implementierung erfolgt unzureichend	281
9.2.1	Matrixorganisation wird simplifiziert	281
9.2.2	Matrixorganisation ist nicht verstanden.	282
9.2.3	Die Matrix gerät ins Stocken	283
9.3	Change-Prozess notwendig	283
9.4	Anpassung HR-Management: Auswahl- und Entwicklungssystem	285
9.4.1	HR-System.	285
9.4.2	Kompetenzanforderungen der Matrixorganisation	288
9.4.3	Qualifizierung für die Matrixorganisation	291
9.5	Weiterentwicklung der Matrixorganisation	302
	Literatur.	304
10	Aus dem Alltag von Matrixorganisationen	305
10.1	Positive Erfahrungen mit der Matrixorganisation	306
10.2	Problematische Erfahrungen mit der Matrixorganisation	307
10.3	Typische Fehlentwicklungen der Matrixorganisation	310
10.4	Matrix-Rollen und der Matrix-Alltag	318
10.4.1	Two-Boss-Manager	318
10.4.2	Matrix-Manager	321
10.4.3	Top Management	324
10.4.4	Mitarbeiter im Matrix-Alltag	327
	Literatur.	329



Zusammenfassung

Die Matrixorganisation ist heute in einem weithin international und global geprägten Umfeld größerer Unternehmen bis in mittelständische Strukturen hinein weit verbreitet. Doch dies war nicht immer so und selbst heute sind zur Matrixorganisation nicht selten skeptische bis negative Stimmen zu vernehmen. Tatsächlich erlebte das Konzept der Matrixorganisation zunächst viel Zuspruch, da es sich in der Luftfahrtindustrie bewährte. Doch dem folgte in den 1970er- und 1980er-Jahren der Absturz, nachdem viele Unternehmen damit scheiterten, da sie wichtige Voraussetzungen für den Erfolg einer Matrix übersahen. Seit der Jahrtausendwende hat sich die Matrixorganisation in vielen Organisationen wieder etabliert, manchmal unmerklich, meist jedoch als beabsichtigter Schritt des Managements. Hier werden die Definition und die Geschichte der Matrixorganisation dargestellt und es werden Ursachen für ihr frühes Scheitern ebenso wie Gründe für ihr erneutes Erstarken dargelegt.

1.1 Definition – was ist eine Matrixorganisation?

Matrixorganisationen entstehen mit dem Ziel der Steigerung der Reaktionsfähigkeit der Gesamtorganisation in einem komplexen und dynamischen Umfeld. Sie sind gekennzeichnet durch mehrfache und wechselseitige Abhängigkeitsbeziehungen der in der Matrixstruktur befindlichen Organisationsteile, was die Mehrfachunterstellung im Führungskontext, eine jeweils spezifische Ausgestaltung von Entscheidungsprozessen sowie Supportstrukturen beinhaltet und eine geeignete Unternehmenskultur voraussetzt. Doch es gilt genau hinzusehen: „Oft ist eine Matrix-Dimension das, was ein Unternehmen für sich so definiert oder ein Wissenschaftler zur Erstellung einer Studie so nennt.“ (Ford und

Randolph 1992, S. 267–294) Gelegentlich tritt der Fall auf, dass das, was ein Unternehmen als Matrixorganisation bezeichnet, realiter gar keine ist – was dann mit etwas Fingerspitzengefühl zu vermitteln ist und zuvor vermutlich in der Organisation schon einige Verunsicherung bewirkt hat.

► **Matrixorganisation** Eine Matrixorganisation entsteht mit dem Ziel der Steigerung der Reaktions- und Leistungsfähigkeit einer Organisation als Antwort zur Bewältigung von Komplexität und Dynamik. Sie ist gekennzeichnet durch mehrfache und wechselseitige Abhängigkeitsbeziehungen der in der Matrixstruktur befindlichen Organisationsteile, was die Mehrfachunterstellung im Führungskontext, eine jeweils spezifische Ausgestaltung von Entscheidungsprozessen sowie Supportstrukturen beinhaltet und eine geeignete Unternehmenskultur erfordert.

Davis und Lawrence (1977, S. 3) bezeichnen eine Organisation als Matrix, die

- ein vielschichtiges Leitungssystem aufweist
- eine vielschichtige Leitungsstruktur umfasst
- über darauf bezogene Unterstützungsmechanismen verfügt
- eine dazu passende Organisationskultur und Verhaltensmuster aufweist
- statt des herkömmlichen 1-Chef Prinzips eine 2-Boss oder Mehrfachunterstellung aufweist.

Miles et al. (2010, S. 93–101) definieren die Matrixorganisation als

„... hybride Struktur, mit zwei dezidierten Hierarchien, die um Kunden bzw. um Funktionen herum gebildet wird. Ein Kernelement dieses Organisations-Designs ist das multi-funktionale Projektteam, das Ressourcen zusammenzieht, die die verschiedenen Forschungs- und Entwicklungsbereiche (R&D) und operativen Einheiten des Unternehmens repräsentieren ebenso wie Personal von Lieferanten und sogar Kunden. Die Matrix vereint Fähigkeiten und Ressourcen sowohl querschnittlich als auch aufwärts und abwärts der Hierarchie.“

Miles et al. weisen mit ihrer Definition hin auf die heutzutage manchmal ebenfalls erfolgende Einbindung externer Partner in die Matrix von Unternehmen mit hoher Dynamik und hohem Grad an externer Verflechtung.

Die Matrixorganisation ist demnach eine netzartige Organisationsstruktur, die es ermöglicht, vielfältige Geschäftsdimensionen unter Nutzung einer vielschichtigen Leitungsstruktur zu adressieren. Sie besteht meist aus zwei Matrix-Dimensionen, komplexere Matrixstrukturen können jedoch drei oder sogar mehr Dimensionen umfassen. Sie ist der Versuch einer Antwort auf die komplexen unternehmerischen Herausforderungen des Umfeldes – Komplexität als Mittel, Komplexität zu beherrschen – und wird vorrangig eingeführt, weil sie (Sy und D’Annunzio 2005, S. 39–48)

- Unternehmen befähigt, vielfältige Ziele zugleich zu verfolgen
- das Informationsmanagement begünstigt

- Skaleneffekte begünstig
- die Reaktionsgeschwindigkeit auf Markterfordernisse erhöht.

Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Konfigurationen der Matrixorganisation, die stets eine Mehrfachunterstellung beinhalten. Teils sind Matrixstrukturen hoch komplex, v. a. in internationalen und in Organisationsarchitekturen von Konzernen mit großer Vielfalt an Produkt-, Markt- und Technologiekombination. In Abb. 1.1 ist eine simpel strukturierte Matrixorganisation als Grundmodell beispielhaft dargestellt.

Die Matrixorganisation bietet sich nach Nadler und Tushman (1997, S. 99–101) als Struktur immer dann an, wenn die Strategie die simultane Verfolgung und Betonung verschiedener geschäftlicher Dimensionen erfordert, wie Produkt, Markt oder Geografie und Technologie, oder wenn eine große Zahl von geschäftlichen Operationen mit einem hohen Grad wechselseitiger Abhängigkeiten zu steuern sind, die mit anderen Ansätzen angesichts des hohen Informationsaustauschbedarfs nicht zu bewältigen sind.

Denn die Matrixorganisation verbessert die Koordination strukturell, indem sie ein Gleichgewicht der widerstreitenden Interessen sichert und Rollen und Instrumente schafft, um eine Vielfalt an Zielsetzungen zugleich verfolgen zu können. Unternehmen und Bereiche, die Geschäftsprozesse als Grundlage für die Modellierung der Organisationsstruktur sehen, sind meist als Matrixorganisation konfiguriert. Dies wird besonders deutlich bei Erstellung des Verantwortungsdiagramms (RACI- oder RASIC-Chart), wo den einzelnen Prozesselementen (Geschäftsprozess, Haupt- und Teilprozesse) und den jeweiligen Prozessverantwortlichen Mitwirkende aus unterschiedlichen Unternehmensfunktionen zugewiesen werden.

Die Projekt- bzw. Programm- und Business-Manager entscheiden über das Was, Wann, Wie viel und sind verantwortlich für den cross-funktionalen Gesamtprozess, sie definieren die Leistungsanforderung und beauftragen die Funktionsbereiche. Die Funktionsmanager sind verantwortlich für die Leistungserbringung gem. Vereinbarung, das Wie, die fachliche Qualität des Beitrags. Sie steuern innerhalb eines Prozessmodells fachlich determinierte

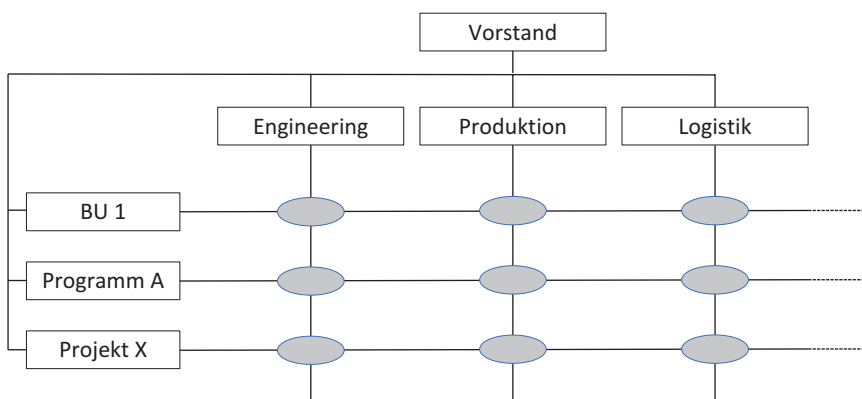


Abb. 1.1 Grundmodell einer Matrixorganisation (Beispiel)

Prozessbestandteile und sorgen für ein hohes Maß einheitlicher Standards über die verschiedenen Achsen der horizontalen Matrix-Dimension hinweg. Den Funktionsmanagern sind die fachlichen Experten unterstellt. Grob gesprochen ist der Matrix-Verantwortliche der horizontalen Achse verantwortlich für das geschäftliche Ergebnis, den Output, der Manager der vertikalen, meist funktionalen Achse für den Input, i. d. R. für einen fachlichen Beitrag.

Die Matrixstruktur ist das Eingeständnis, dass das Top Management nicht mehr alle wichtigen Entscheidungen zeitgerecht zu treffen vermag (Davis und Lawrence 1977, S. 81). Die grundlegende Voraussetzung der Matrix ist, dass die Macht auf bestimmten Ebenen zwischen zwei oder mehr Personen geteilt werden muss. Der Kampf um Ressourcen und Prioritäten ist dabei eine der größten Fallen der Matrix.

Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Konfigurationen der Matrixorganisation, die stets eine Mehrfachunterstellung beinhalten, wobei zwei oder mehr nach Funktions-, Produkt-, Technologie- oder Marktprinzipien unterschiedlichen Einflussnahmen zugleich Rechnung zu tragen ist. Miles et al. (2010, S. 93–101) sprechen von der dualen Hierarchie aus Produkten und Funktionen, die dem Zweck dient, die Antwortfähigkeit auf differenzierte Kundenanforderungen mit mannigfaltiger technologischer Expertise zu kombinieren. Oft findet sich in der Matrix als Gliederungsgrundlage die Kombination von Verrichtungsprinzip (z. B. F&E) und Objektprinzip (z. B. Produktgruppe) als organisatorisches Grundmuster.

Hat man es mit einem Unternehmen zu tun, das als Matrixorganisation bezeichnet werden kann, sollte man sich darüber im Klaren sein, dass niemals alle Mitarbeiter des Unternehmens in der Matrix angesiedelt sind. In den 90er-Jahren waren z. B. bei ABB nur rund 500 von über 200.000 Mitarbeitern so in die Matrixorganisation eingebunden, dass sie zwei Vorgesetzten gleichzeitig unterstellt waren (Nadler und Tushman 1997, S. 101).

- ▶ Auch in sehr großen Unternehmen sind nie alle Mitarbeiter zugleich in die Matrixorganisation eingebunden. Es ist wichtig, die gematrixten Funktionen und Rollen zu identifizieren und diesen im Führungsprozess und in der Qualifizierung erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken.

Die Matrixorganisation ist im Organisationsgefüge ab der 2. Führungsebene anzutreffen, manchmal auch erst tiefer in einer Unternehmensorganisation. Sie umfasst selten alle Elemente einer Organisation, manchmal nur begrenzte Teilbereiche, in anderen Unternehmen dagegen den bei weitem größten Teil. Je komplexer die zu erbringenden Leistungen eines Unternehmens, desto durchgängiger die Matrixstruktur, kann man grob feststellen.

Meist sind Mitarbeiter im ressourcenkritischen Expertenbereich und in den Unternehmensbereichen in die Matrix involviert, wo zwei oder mehr strategischen Interessen Rech-

nung getragen werden soll, die in ihrer Widersprüchlichkeit anders nicht zu fassen sind. So sprechen Nadler und Tushman (1997, S. 101) davon, dass die Matrixorganisation „... die einzige Struktur darstelle, die entworfen wurde, um mehrere strategische Interessen zugleich zu maximieren.“ Zugleich weist dies auf ein Grundelement der Matrix hin, das zu ihrem Verständnis unerlässlich ist: Es handelt sich beim Matrixkonstrukt um einen gewollten Konflikt zwischen zwei oder mehr Matrix-Dimensionen.

- ▶ Die Matrixorganisation stellt den gewollten Konflikt zwischen zwei oder mehr Matrix-Dimensionen dar, um in Wertschätzung unterschiedlicher Perspektiven bessere Lösungen zu finden.

Diesen Konflikt gilt es immer wieder auf's Neue so aufzulösen, dass idealerweise die Interessen beider Dimensionen angemessen Berücksichtigung finden im Bemühen um Verfolgung der Ziele des übergeordneten Ganzen. Ziel ist die Betrachtung der für das Unternehmen bedeutsamen Themen und Entscheidungen aus zwei oder mehr Perspektiven heraus, um unter Nutzung des Spannungsbogens divergenter Interessenlagen und Expertise die bestmögliche Antwort auf eine Herausforderung zu entwickeln.

Dies erfordert Einigungs- und Kooperationswillen bei den Beteiligten. Konflikte sind also konstituierendes Element einer Matrix und für deren Funktionieren elementar. In einem Seminar wurde dies durch den anwesenden Vorstand unterstrichen, als sich ein Marketingleiter und der Leiter einer globalen Business Unit heftig stritten: *„Ich finde gut, dass Ihr Euch zu diesem wichtigen Thema so engagiert auseinandersetzt – Matrix ist Konflikt. Ich will, dass Ihr Euch zu wichtigen Themen streitet. Nur – der Ton sollte noch anders werden und die Bereitschaft zur Verständigung ist mir wichtig!“*

Die Matrixorganisation wird am deutlichsten spürbar für die Matrix-Manager sowie die Two-Boss-Manager und Projektleiter in der Matrix – Rollen, die später noch beschrieben werden.

- ▶ **Zusammengefasst kann man sagen, die Matrixorganisation**
 - ist eine netzartige Organisationsstruktur, die es ermöglicht, vielfältige Geschäftsdimensionen unter Nutzung einer vielschichtigen Leitungsstruktur zu adressieren
 - besteht meist aus zwei Matrix-Dimensionen – komplexere Matrixstrukturen können jedoch drei oder mehr Dimensionen umfassen
 - beinhaltet einen gewollten Konflikt zwischen zwei oder mehr Matrix-Dimensionen
 - ist der Versuch einer Antwort auf die komplexen unternehmerischen Herausforderungen des Umfeldes – *„Komplexität nutzen, um Komplexität zu begegnen“* (Sy und D'Annunzio 2005, S. 47)
 - begünstigt die maximale Ausschöpfung wertvoller Expertise und Ressourcen

1.2 Geschichte der Matrixorganisation

Wann erstmals eine Matrix organisatorisch verwirklicht oder so bezeichnet wurde, ist nicht belegt. Selbst römische Legionen kann man betrachten als Matrixorganisation, vielleicht galt dies schon beim Bau der Pyramiden in Ägypten. In der öffentlichen Verwaltung ist die Matrixorganisation schon seit über 100 Jahren eine Realität (Hunt 1998). Allerdings wurde dies damals begrifflich nicht als Matrixorganisation definiert. Erst nachträglich explizit als Matrixorganisation bezeichnet wurde auch die 1947 bei General Chemicals im Engineering-Bereich implementierte Organisationsform. Zweidimensionale Organisationsmodelle wurden zunächst als Stab-Linien-Organisation bezeichnet, ehe sich später der Begriff Matrix etablierte.

Das Matrixkonzept entstand in der Luftfahrtindustrie, in der Raumfahrt (NASA) und der Militärluftfahrt. Das Wettrennen um den Weltraum und neue Ansätze bei staatlichen Aufträgen für die Luftfahrtindustrie veränderten die Spielregeln und brachten neue Anforderungen. Nach Gottlieb (2007, S. 61–62) entstand in den 1950er-Jahren bei McDonnell Aircraft Corp. eine matrixartige Organisation über die Einführung eines horizontal agierenden Programm-Managements, eine Funktion, wie sie heute noch in der Luftfahrtindustrie aber auch im Chemie- und Pharmabereich üblich ist. Damals wie heute sind dies erfahrene Manager mit erheblicher Autorität und Verantwortung.

Im Zuge der Entwicklung dieser Matrix und den damals damit verbundenen Schwierigkeiten, wurde dem Programm-Management zusehends mehr Autonomie zugestanden, woraus sich letztlich wohl emergent das Konzept einer Projekt-Matrixorganisation entwickelte. Das Projekt-Matrix-Design versucht die Vorteile der funktionalen und der Projektorganisation zu vereinen (Galbraith 1971, S. 29) und stellt zunächst eine projektartige cross-funktionale Zusammenarbeit dar. Daraus entwickelt sich die „reine Matrix“ (Galbraith 1971, S. 35) mit den beiden Dimensionen Produkt und Funktion, die durch Unterstellung unter zwei Vorgesetzte (*dual authority*) und ein Machtgleichgewicht zwischen beiden Dimensionen gekennzeichnet ist.

Es war der Druck resultierend aus veränderten strategischen Prioritäten im Markt, der die Matrixorganisation begünstigte, was dazu führte, dass alle Luftfahrtunternehmen das Matrixmodell übernahmen (Galbraith 2009, S. 8). Gefordert über Incentivierung oder gar Festpreismodelle waren seitens der Abnehmer verkürzte und verlässliche Liefertermine, technische Performance und Kostentreue. Davis und Lawrence (1977, S. 13) führen aus, es sei kein Zufall, dass die Matrix zunächst in der Luftfahrtindustrie entstand, wo es im Projekt darum ging, höchste Aufmerksamkeit für komplexe technische Themen wie zugleich für einzigartige Kundenanforderungen aufzubringen.

Mee (1964, S. 70–72) war dann unter den ersten, die die *Matrixorganisation* unter dieser eigenen Begrifflichkeit erwähnten. Als großer Befürworter der Matrixorganisation mahnte Mee gleichwohl bereits damals weitsichtig, dass zur erfolgreichen Verwirklichung der Matrixorganisation Veränderungen in den Unternehmen notwendig seien. Galbraith (1971, S. 35) spricht später von der „reinen“ Matrix, die eine Weiterentwicklung der ur-

sprünglichen Projekt-Matrix darstelle, indem sie erstens eine Doppelunterstellung an einigen Punkten der Organisation und zweitens ein Machtgleichgewicht zwischen funktionalem und Produktmanagement (den Projekten) vorsehe.

Projektmanagement kann als Ausgangspunkt für die Entwicklung der Matrixorganisation betrachtet werden. Nach Stuckenbrock (1979, S. 21–33) entwickelte sich die Matrix, „... um das Bedürfnis nach einer Organisation einzulösen, die es möglich machte, mit großen Projektgrößen und Komplexität umzugehen.“ Ford und Randolph (1992) bezeichnet Projektmanagement und die Matrixorganisation als cross-funktionale Organisationsformen. Beide Konzepte sind durch die horizontale Komponente des Handelns gekennzeichnet, wenngleich Matrixmanagement nach unserer Auffassung weiter reicht und in der entwickelten Form die Gesamt- oder Teilunternehmens-Steuerung verfolgt. Dennoch ist festzuhalten, dass in vielen Matrixkonzepten große Projekte eine Dimension der Matrixorganisation darstellen.

Nachdem sich die Matrixorganisation in der Luftfahrtbranche bewährte und Erfolg hatte, wurde sie daher trotz anfänglicher Skepsis schnell kopiert von Unternehmen in anderen Branchen. Sie standen in den 1970ern vor ähnlichen Situationen wie die Luftfahrtindustrie zehn Jahre zuvor. Mitte der 1970er-Jahre führten Unternehmen wie Citibank, Dow-Corning, Texas Instruments, TRW, XEROX eine Matrixorganisation ein. Das geschah keineswegs nur als Folge einer Modeerscheinung, sondern man versprach sich durch die doppelte Unterstellung unter zwei unterschiedliche Dimensionen wie Produkt oder Markt und funktionale Organisation die Lösung einiger Managementprobleme. Nach Anderson (1994, S. 6–10) waren dies u. a. die bis heute ja stets relevanten Strukturentscheidungen von Zentralisierung und Dezentralisierung sowie die Maximierung der Produktivität von Unternehmen.

Allerdings übersahen diese Nachahmer die besonderen Bedingungen, die die Matrix in der Luftfahrtbranche zunächst in ihrem Erfolg begünstigten, nämlich weithin stabile Rahmenbedingungen und Fokussierung auf einen dominanten Kunden, die US Air Force. Die meisten Nachahmversuche scheiterten, u. a. auch bei General Electric, wo man in den 1970ern die Matrixorganisation durchaus erfolgreich in der Luftfahrtsparte implementiert hatte, aber in anderen Unternehmensbereichen der Erfolg ausblieb (Anderson 1994). Tab. 1.1 zeigt die Geschichte der Matrixorganisation im Überblick.

Zunächst in den USA entwickelt und dort in der Luftfahrtindustrie erfolgreich, verbreitete sich das Matrixkonzept jedoch anfangs schneller in Europa. Treiber dafür war die Internationalisierung. Während bis auf wenige globale Konzerne, von denen einige in einer Matrix agierten, viele große US-Unternehmen sich auf einen riesigen Heimatmarkt stützten, was eine Matrix durch den Schritt über Landesgrenzen hinweg nicht erforderte, begünstigten die begrenzteren Heimatmärkte Europas die Internationalisierungsschritte dortiger Unternehmen. Üblicherweise wurde zuerst ein Vertriebs-Team in einem anderen Land etabliert. Führte der Erfolg zu Wachstum, wurden weitere Funktionen lokal aufgebaut – oft in der Reihenfolge: technischer Service, Einkauf, lokales Engineering, IT, HR. Manchmal folgten dann Controlling und Produktion, bis sich ein veritables lokales Unternehmen entwickelt hatte, das manchmal sehr unabhängig agierte, bis hin zum Über-

Tab. 1.1 Geschichte der Matrixorganisation im Überblick

1960er	Matrixorganisation in den USA in der Luftfahrtindustrie erfolgreich - time to market, verkürzte Entwicklungs- und Herstellzeiten - effiziente Nutzung knapper und teurer Ingenieur-Ressourcen
1970er	Andere Branchen sehen Matrix als Allheilmittel und setzen darauf, nun ebenfalls unter dem Druck verkürzter Reaktionszeiten stehend – das Modell aus der Luftfahrt wird vielfach einfach nur kopiert.
1980er	Matrix Management verliert an Reputation wegen vieler Fehlschläge – die kulturelle Komponente als Erfolgsvoraussetzung der Matrix wurde übersehen.
1990er	Revitalisierung des Matrix Designs – teamorientiertes Management, „Lean“, veränderte Werte der Belegschaften, Geschäftsprozess-Management, dessen Erfordernis zu funktionsübergreifender Zusammenarbeit bieten wichtige Voraussetzungen für das Gelingen der Matrix.
2000er	Die zunehmende Internationalisierung wird zum Treiber der Verbreitung der Matrixorganisation, sie ist nun vielfach auch im größeren Mittelstand vorzufinden.
2020er	Sich immer schneller ändernde Anforderungen von Markt und Kunden erfordern immer differenziertere organisatorische Antworten, die in ihrer Komplexität und Dynamik vielfach nur durch die Matrixorganisation abgedeckt werden können – deren Komplexität damit jedoch auch weiter steigt.

schreiten nationaler Grenzen. Dies führte nach einiger Zeit zum Erfordernis von Harmonisierung, Standardisierung und übergreifender Koordination und somit zur Einführung einer Matrixorganisation, manchmal eher schleichend denn als klare Entscheidung.

Die Landesgeschäftsführer waren innerhalb der Gesamtorganisation meist recht mächtige Leute. Sie empfanden es als massiven Einschnitt, wenn sie mit Einführung einer Matrixorganisation Macht teilen sollten – was ja einer der Grundgedanken der Matrix ist: geteilte Verantwortung. Entschied sich die Unternehmensleitung dafür, eine Matrixorganisation einzuführen, so wurde dies von den Landeschefs oft als Entmachtung erlebt. Gefürchtet war auch die gesteigerte Transparenz. Die gematrixten Mitarbeiter, Führungskräfte und Experten, berichteten nun an einen zweiten Chef in der Zentrale, dem sie sich auch verantwortlich zeigen mussten. Dies führte und führt gelegentlich zu Unmut. *„Ich habe dieses Land groß gemacht, von ursprünglich 7 auf über 800 Mitarbeiter gebracht – und nun habe ich im eigenen Laden nichts mehr zu sagen! Da werden durch andere Abteilungen im Head-Office Entscheidungen getroffen, die mir das Budget verhaseln. Ich bin in Great Britain nur noch der Hausmeister, sonst nichts mehr!“* war die an seinen Vorstand gerichtete empörte Aussage eines Managing Directors in einem Workshop anlässlich der Implementierung der Matrixorganisation.

Diese Aussage gibt die emotionale Betroffenheit auch oberer Manager wieder, wie sie öfter anzutreffen ist, wird eine Matrix eingeführt. Hier spielen Veränderungen im Machtgefüge einer Organisation eine Rolle ebenso wie Unsicherheiten bezüglich der eigenen – neuen – Rolle sowie Ängste vor Transparenz und Statusverlust. Aber auch Respekt vor den steigenden Anforderungen resultierend aus hoher Komplexität. Die Implementierung (Kap. 9) sollte daher sinnvollerweise durch einen Change-Management-Prozess unterstützt werden.

1.3 Ursachen des anfänglichen Scheiterns der Matrixorganisation

Obwohl heutzutage die Matrixorganisation in komplexen Unternehmen weit verbreitete Realität ist, gibt es nach wie vor Stimmen – und bei Einführung einer Matrixorganisation sind sie stets die Begleitmusik – die behaupten, die Matrix funktioniere nicht. Galbraith merkt dagegen zurecht an: *„Organisationsstrukturen versagen nicht; das Management versagt dabei, sie richtig zu implementieren.“* (Galbraith 2009, S. IX) Dennoch ist ja festzuhalten, dass in den 1980er-Jahren etliche Unternehmen die Matrix wieder aufgaben, dabei Namen wie Medtronic, Texas Instruments und Xerox (Larson und Gobeli 1987, S. 126–138).

Klappte die Matrixorganisation in der Luftfahrtbranche aber in anderen Unternehmen nicht, so musste dies Gründe haben. Generell kann man feststellen, dass in der Frühphase der industriellen Nutzung des Matrixkonzepts, als viele Unternehmen das in der Luftfahrt erfolgreiche Modell adaptierten, sich Organisationen leichter taten, die geprägt waren durch

- ein aufgabenorientiertes Milieu mit technologie- und problemlösungsorientierten Talenten
- motivierte Mitarbeiter, denen die Bewältigung von Herausforderungen durch hoch gesteckte Ziele und fordernde Kunden vertraut waren.

Mitarbeiter solcher Unternehmen handhabten das Matrixkonzept mit dem 2-Boss-Modell flexibel. Ihnen lag an einer Einigung um der Sache willen, als intrinsisch aufgabenmotivierte Charaktere verabscheuten sie Revierkämpfe. Dies gilt bis heute für solche Organisationen.

„Wichtig ist, dass in einer Matrix die Mitarbeiter erfolgreich sind, die Verbindung mit anderen aufnehmen und ein informelles Netzwerk mit Kollegen und Unterstützern schaffen.“ (D’Annunzio und Sy 2005, S. 47).

Die Matrixorganisation benötigt ein Höchstmaß an funktionsübergreifender Zusammenarbeit und Teamarbeit. Beides erfordert eine Unternehmenskultur, die weit über die „kooperationsorientierten“ Standards der meisten klassisch funktional geprägten Unternehmen hinausgeht – das ist die eigentliche Problematik der Implementierung einer Matrixorganisation.

Das Scheitern vieler Nachahmer, auch renommierter Konzerne, wurde der Matrixorganisation zugeschrieben und nicht eigenen Fehlern bei der Adaption und Einführung des Organisationskonzepts. So hatte die Matrixorganisation bald den ihr manchmal bis heute anhaftenden negativen Ruf, sie scheitere in der Praxis. Spätestens Mitte der 80er-Jahre war die Matrixorganisation „erledigt“. Managementgurus wie Tom Peters und Bob Waterman taten das ihre dazu, indem sie in ihrem viel gelesenen, 1982 erstmals publizierten Bestseller schrieben, keines ihrer „Exzellenz“-Unternehmen befände sich in einer Matrixorganisation (Peters und Waterman, S. 352). Galbraith beklagt:

„Der Sargnagel kam von Peters und Waterman’s „In Search of Excellence“. Sie behaupteten, dass keines der exzellenten Unternehmen eine Matrix nutzte. Die Behauptung war nicht wahr. Intel, Texas Instruments, Digital Equipment, Boeing, Fluor und Bechtel nutzten sie angemessen in ihrem Geschäft.“ (Galbraith 2009, S. 9)

Peters & Waterman räumten zwar ein, dass zumindest Boeing sich noch in einer Art Matrixorganisation befände. Allerdings stellten sie auch die starke Behauptung in den Raum: „Das Musterbeispiel einer komplexen Reaktion der falschen Sorte ist die Matrixstruktur.“ (2008⁸, S. 351) Die der Matrix innewohnende Komplexität und deren Folgen war denn auch zusammengefasst der Hauptvorwurf.

Im deutschsprachigen Raum gab es ähnliche Sichtweisen und Lehrmeinungen. So äußert sich Malik in einem bei Unternehmern und Managern viel gelesenen Buch negativ zur Matrixorganisation (Malik 2001, S. 105). Er lehnt sich möglicherweise mit seinen kritischen Überlegungen zur Matrixorganisation an die im o. g. Bestseller von Peters und Waterman (2008⁸, S. 351–362) enthaltenen Einschätzungen nur an und spricht in seinem Buch immer wieder von solchen „Spitzenleistungen“, wie sie bei Peters & Waterman Thema sind. In Seminaurausschreibungen größerer Trainings-Institute fanden sich noch 2008 Passagen wie „... Einführung falscher Organisationen, u. a. der Matrixorganisation ...“ oder „Die Matrix hat versagt — was nun?“ Das macht wundern, befanden sich doch auch schon damals viele Unternehmen in Matrixstrukturen, manche sind damit schon lange äußerst erfolgreich, obwohl sie eine hochkomplexe Matrixorganisation aufwiesen wie z. B. IBM. In der Realität verlor die Matrix zwar ab den 1980er-Jahren an Reputation, etliche Unternehmen gaben sie auch wieder auf, doch sie verschwand niemals völlig. Sie erlebte dann zur Jahrtausendwende trotz vieler Vorbehalte eine Wiederbelebung auch hierzulande.

Heute gilt tatsächlich eher: Jene Unternehmen, die die Matrixorganisation wieder verlassen, tun nichts anderes als sich organisatorisch neu zu sortieren — ohne jeden Hinweis darauf, sie seien mit der Matrixorganisation gescheitert oder diese sei schlecht. Selbst diese Unternehmen behalten dabei, ab einer gewissen Unternehmensgröße zumindest, auch weiterhin relevante Teile des Unternehmens in einer Matrixorganisation. So „falsch“ kann die Matrix also wohl nicht sein. Andererseits geben einige Autoren gerne der Organisation die Schuld, wenn diese nicht funktioniert – ein wenig klingt das ja auch im o. g. Seminartitel „Die Matrix hat versagt“ an. Weiß man, dass manche dieser Autoren nicht nur die Matrixorganisation infrage stellen, sondern auch skeptisch zur Teamarbeit stehen, dann beschleicht einen der Eindruck, da habe man weder das Eine, die Matrixorganisation, noch das Andere, die Erfolgsvoraussetzungen von Teamarbeit vor allem auch im Management, wirklich verstanden.

Man scheint ohne die Matrixorganisation nicht auszukommen, will man sich der zunehmenden Komplexität des Geschäfts stellen. Insofern ist die Matrix eine organisationslogische Folge und nicht die Ursache von Komplexität, wenngleich sie natürlich auch ihrerseits komplex ist. Rückblickend kann man feststellen, dass eine der Hauptursachen für das anfängliche und frühe Scheitern der Matrix nach deren Höhenflügen in der Luftfahrtbranche darin bestand, dass man die Konzepte der Matrix aus der Luftfahrt in einem

schlichten Copy-und-Paste-Ansatz auch auf andere Branchen übertrug. Das musste scheitern. Die kulturellen Voraussetzungen für das Funktionieren einer Matrixorganisation wurden schlicht übersehen.

Die Matrix stellte einen Gegensatz dar zu funktional erstarrten Hierarchien mit eher bürokratischem Denken – weder Chefs noch Mitarbeiter in diesem Umfeld konnten sich anfreunden mit der erforderlichen Flexibilität, den Freiheitsgraden, Mehrdeutigkeiten und dem damit verbundenen Erfordernis zu Aktivitäten auch über Bereichsgrenzen hinaus. Die Doppelunterstellung führte zu Machtkämpfen in weithin noch von funktionalen Zuständigkeiten und hierarchischem Denken geprägten Organisationen.

Ein weiterer Punkt war, dass die Programm-Leiter in der Luftfahrtindustrie, die nun in der neu geschaffenen Matrixorganisation eine der beiden Matrixsäulen (ich bevorzuge den Begriff „Matrix-Dimensionen“) repräsentierten, traditionell starke und anerkannte Spitzenleute mit umfassender Erfahrung in der Steuerung großer Programme waren, die durchaus Managerqualitäten aufwiesen – bis heute ein Kennzeichen dieser Spezies von Mitarbeitern. In den Nachahmer-Unternehmen wurde die Projektseite dagegen vielfach nicht adäquat besetzt. Eher führungsunerfahrene Projektleiter mit geringer generalistischer Managementkompetenz konnten und können sich auch heute in der anspruchsvollen Matrix in einem kulturell noch funktional geprägten Umfeld nicht behaupten.

Vielfach wurde dann die Matrixorganisation wieder aufgegeben und geriet zu Unrecht in Misskredit, so dass manche Manager sie heute noch fürchten und ihr mit der Haltung begegnen, sie könne nicht funktionieren. Das Scheitern ist wohl aber vielfach die Ursache mangelnder Achtsamkeit für die v. a. auch kulturellen Erfordernisse der Matrix wie auch das Fehlen eines Change-Management-Prozesses und unterbliebener Qualifizierung bei deren Einführung.

Der Fehler bestand darin, die Matrixstruktur in ein funktionales hierarchisches Korsett – heute noch manchmal die Realität – hineinzuzwängen. Verbesserungsbemühungen erfolgten dann innerhalb der hierarchischen Realität der jeweiligen Teilorganisationen und nicht auf Ebene der Gesamtorganisation. Dies galt weithin auch für Ansätze der Prozessoptimierung. Unzufrieden mit den funktionalen Grenzen, entstand dann in immer mehr Unternehmen Projektmanagement als Ansatz, das Schornsteindenken funktionaler Organisationen zu überwinden. Doch Projektmanagement – so betrachtet ja ein erster Ansatz matrixförmiger Organisationsgestaltung – hatte meist mit ähnlichen Blockaden zu kämpfen. Die in Projekte entsandten Mitarbeiter mussten sich ihrem funktionalen Vorgesetzten gegenüber oft mehr verpflichtet sehen als den im Projekt abzubildenden Interessen der Gesamtorganisation.

1.4 Wiederbelebung der Matrixorganisation

Getrieben durch steigende Anforderungen des Marktes, wie drastisch verkürzte Produktzyklen und in Qualitätsfragen hoch anspruchsvoll werdende Kunden, kam es zu einer Zunahme der Team- und Projektarbeit bei komplexen Produktentwicklungsvorhaben in

den 90er-Jahren. Dies führte zu einem erneuten Erstarren der Matrixorganisation. Der Projektleiter griff auf hoch spezialisierte Mitarbeiter in einem Time-Sharing-Konzept zu, teilte sich teure personellen Ressourcen mit anderen Projekten oder Linienfunktionen. Damit waren erneut Ansätze der Matrixorganisation vorhanden, wenn auch meist noch nicht als Matrix-Design benannt.

Die verstärkte Einführung von Lean Konzepten, technologischer Wandel und Digitalisierung, Teamarbeitsmodelle und Geschäftsprozess-Management sowie veränderte Werte, die silohafte Hierarchien infrage stellten und veränderte Vorstellungen von Führung und Zusammenarbeit zur Folge hatten, förderten die funktionsübergreifende Zusammenarbeit und begünstigten also Ende der 90er-Jahre wieder die Matrixstruktur.

Ein weiterer Faktor war die zunehmende Internationalisierung, die stets ein Treiber der Matrixstruktur ist, was hierzulande besonders sichtbar im größeren Mittelstand ist. Europäische Unternehmen hatten das Erfordernis, nationale Begrenzungen ihres Marktes zu überwinden und in anderen Ländern Fuß zu fassen. Damit entstanden dann häufig Matrixstrukturen, anfangs oft nach geografischen Gesichtspunkten in Form der Geografie-dominanten Matrix.

Manchmal befanden sich Unternehmen oder Unternehmensteile in einer Matrixstruktur, ohne dass dies explizit so formuliert war. Ein großes deutsches Unternehmen mit über 15.000 Mitarbeitern war im Zuge der Internationalisierung in eine matrixartige Struktur gekommen. Die Matrixorganisation war nicht intentional angestrebt, sondern Ergebnis von Überlegungen, wie man beim schnellen Wachstum rare Expertise schnell weltweit verfügbar machen kann, um überall lokal dieselben Standards sicherzustellen. Nachdem man über 10 Jahre so aufgestellt äußerst erfolgreich war, besann man sich darauf, dass man eine Matrix als Organisationsform hatte. Dies führte dazu, dass das Top Management beschloss zu überprüfen, ob man aus dieser Organisation das Mögliche an Wirkungskraft generiere. Nach einem Workshop wurde klar, dass man das Potenzial der Matrixorganisation in vielerlei Hinsicht nicht ausschöpfte. Die Folge waren Anpassungen in der Organisation, in den Prozessen – aber noch viel wichtiger: in der Kultur. Das Management entschied sich für eine globale Initiative zur Weiterentwicklung der Führungskultur, die den Erfordernissen der Matrixorganisation gerecht werden sollte. In der weiteren Folge – und seit vielen Jahren nun durchgehend – werden Führungskräfte in bewusst international über alle Kontinente gemischten Gruppen zur Thematik Führung in der Matrixorganisation qualifiziert. Ziel ist die Erreichung eines globalen Mindset zur Matrixorganisation.

Andere Unternehmen erkannten im Zuge der Finanzkrise 2008/2009, dass sie das Potenzial ihrer Matrix nicht ausschöpften und starteten entsprechende Initiativen. In den letzten Jahren gingen weitere Unternehmen aufgrund steigender Komplexität in die Matrixstruktur, globale Konzerne wie VW und Lufthansa gingen diesen Schritt in den vergangenen Jahren.¹ Die Mehrzahl großer internationaler Unternehmen befinden sich entweder bereits in einer Matrixorganisation oder sind dabei, sie einzuführen (Lukanaite

¹Angesichts globaler Ausrichtung und Komplexität beider Konzerne mag dies sogar spät erscheinen.

und Sondaite 2017, S. 144–151). Hofmann (2015, S. 17–25) führt unter Berufung auf eine Umfrage in USA aus, dass 96 % der Manager der 20 herausragenden globalen Unternehmen der Aussage zustimmten: „*Mein Unternehmen agiert in einer hoch gematrixten Struktur.*“ Die meisten globalen Unternehmen haben heute irgendeine Form der Matrix ausgebildet. (Dotlich et al. 2009, S. 48)

Oft stehen dahinter gestiegene Komplexität und Dynamik des Geschäfts sowie steigende Vielfalt unterschiedlicher Kundenanforderungen aus verschiedenartigen Märkten und Zwang wie Wunsch, den sich zunehmend differenzierenden Kundenwünschen besser zu entsprechen. Am Beispiel VW bedeutet dies, dass nun querschnittlich agierende Bau-reihenleiter über die gesamte Wertschöpfungskette Verantwortung tragen: „*Wir sind für den gesamten Lifecycle verantwortlich*“, sagt Karlheinz Hell, einer von ihnen in einem Interview der Fachzeitschrift *Automobil Produktion* (Meyer 06-2016, S. 20–22). Bei VW, so zeigt es ein Schaubild, agieren die Fachbereiche – wie in Matrixorganisationen meist – in der vertikalen Dimension der Matrix, während die mächtigen Baureihenleiter G1 – G4 die horizontale Dimension verantworten. Sie werden im o. g. Artikel als die eigentlichen neuen Technikvorstände benannt, was das Gewicht der neu geschaffenen Matrix-Rolle demonstriert.

Zuvor war Kultur als Ursache des Scheiterns vieler Matrixorganisationen in deren Frühphase genannt. Dies ist häufig nach wie vor die Herausforderung. Bei Einführung der Matrixorganisation sprechen Führungskräfte in unterstützenden Workshops und Seminaren es häufig an: „*Da muss sich bei uns aber zuerst die Kultur ändern!*“ Zuerst ist dies wohl meist nicht zwingend – aber die Unternehmenskultur verlangt Aufmerksamkeit. Rutschmann (2017) zitiert Swiss-Chef Klühr mit den Worten „*Matrix braucht Übung*“ und Brützel (2019) nennt einen der praktischen Aspekte:

„... , dass die gewählte Matrixorganisation in der Praxis keineswegs in der Lage ist, die vorhandenen Potenziale zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung im Konzern zu realisieren. Vielmehr wahren Austrian-, Swiss- und Lufthansa-Management und -Personal trotz aller Integrationsprojekte bis heute die jeweilige Identität und das Prinzip „not invented here“, nach dem nur das funktioniert, was man selbst schon immer so gemacht hat oder zu tun gedenkt.“

Dies ist ein sehr praktisch wirksamer Kulturaspekt, der sich auch in vielen anderen Unternehmen zu Beginn einer Matrix zeigt. Die alten Mauern sind noch wirksam. Scholz (2016) bringt es mit Blick auf VW so auf den Punkt:

„Wenn man zurückgeht auf das, was Edgar Schein am Massachusetts Institute of Technology (MIT) und viele andere Kulturforscher unter „Unternehmenskultur“ verstehen, so liegt das einen Quantensprung über dem populärumgangssprachlich-trivialisierenden Verständnis von Unternehmenskultur vieler deutscher Manager – nicht nur bei VW.“

Manchmal handeln Top-Management-Crews allerdings in Erkenntnis der auf das Unternehmen zukommenden Herausforderung, wenn sie eine Matrix einführen, so u. a. in diesem Fall: „*Die Matrixorganisation wird das Unternehmen umkrepeln. Sie ist für alle*

neu, auch für uns. Wir müssen alle dazulernen – fangen wir bei uns im Vorstand an!“. Darauf folgten 2 × 2 Tage workshopartige Seminare zur Matrixorganisation und zu Kommunikation im komplexen und interkulturell geprägten Unternehmen, für den Vorstand, danach für alle Führungskräfte weltweit.

- ▶ „Die Matrixorganisation ist mehr als eine Matrixstruktur. Sie muss unterstützt werden durch Matrixsysteme wie duale Kontroll- und Evaluierungssysteme, durch Führungskräfte, die sich wohl fühlen mit lateraler Entscheidungsfindung, und durch eine Kultur, die offen mit Konflikten und einer Balance von Macht umgehen kann.“ (Davis und Lawrence 1978)

Literatur

- Anderson RE (1994) Matrix redux. Bus Horiz 37(6):6–10. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(05\)80238-1](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(05)80238-1)
- Brützel C (2019) Netzmanagement im Lufthansa-Konzern. 3. Juli 2019 airliners.de. <https://www.airliners.de/netzmanagement-lufthansa-konzern-aviation-management/50801>. Zugegriffen am 28.01.2021, 12:00 Uhr
- Davis SM, Lawrence PR (1977) Matrix. Addison Wesley, Reading
- Davis SM, Lawrence PR (1978) Problems of matrix organizations. Harv Bus Rev 56(3):131–142
- Dotlich DL et al (2009) Leading in times of crisis. Jossey-Bass, San Francisco
- Ford RC, Randolph WA (1992) Cross-functional structures: a review and integration of matrix organization and project management. JManag 18(2):267–294. <https://doi.org/10.1177/014920639201800204>
- Galbraith JR (1971) Matrix organization designs. Bus Horiz 14(1):29–40. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(71\)90037-1](https://doi.org/10.1016/0007-6813(71)90037-1)
- Galbraith JR (2009) Designing matrix organizations that actually work. Jossey-Bass, San Francisco
- Gottlieb MR (2007) The matrix organization reloaded. Praeger, Westport
- Hofmann DA (2015) Overcoming the obstacles to cross-functional decision-making: Laying the groundwork for collaborative problem solving. Organ Dyn 44(1). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.11.003>
- Hunt JW (1998) Is matrix management a recipe for chaos? Financial Times, 12. Januar 1998
- Larson EW, Gobeli DH (1987) Matrix management: contradictions and insights. Calif Manag Rev 29(4). <https://doi.org/10.2307/41162135>
- Lukanaite E, Sondaite J (2017) Mindset of employees working in a matrix organizational structure. Verslas: Teorija ir praktika/Business: Theory and Practice 18. <https://doi.org/10.3846/btp.2017.015>
- Malik F (2001) Führen – Leisten – Leben. Heyne, München
- Mee J (1964) Matrix organization. Bus Horiz 7(2):70–72. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(64\)90038-2](https://doi.org/10.1016/0007-6813(64)90038-2)
- Meyer B (2016) Wir sind für den gesamten Lifecycle verantwortlich. Automobil Produktion, 06/2016
- Miles RE et al (2010) Designing organizations to meet 21st-century opportunities and challenges. Organ Dyn 39(2). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.01.009>
- Nadler DA, Tushman ML (1997) Competing by design. Oxford University Press, New York
- Peters TJ, Waterman RH (2008^s) Auf der Suche nach Spitzenleistungen. mvg, Landsberg

- Ruschmann D (2017) Was die neue Lufthansa-Matrix für die Swiss bedeutet. <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/was-die-neue-lufthansa-matrix-fur-die-swiss-bedeutet>. Zugegriffen am 28.01.2021, 11:45 Uhr
- Scholz C (2016) Was Matthias Müller falsch macht: Volkswagen verpatzt den Kulturwandel. Manager Magazin, 25.01.2016. Online-Dokument: <https://www.managermagazin.de/unternehmen/autoindustrie/volkswagen-warum-matthias-mueller-die-falsche-wahl-fuer-vw-war-a-1073722.html>. Zugegriffen am 28.01.2021, 11:20 Uhr
- Stuckenbrock LC (1979) The matrix organization. Proj Manag Quarter 10(3):21–33
- Sy T, D'Annunzio LS (2005) Challenges and strategies of matrix organizations: top-level and mid-level managers' perspectives. Hum Resour Plan 28(1):39



Zusammenfassung

Die ursprünglich definierten Grundlagen des Matrixkonzepts aus den 1960ern sind weitgehend bis heute relevant. Es gibt einige Weiterentwicklungen, eine inzwischen größere Zahl von Forschungsarbeiten, doch der Grundsatz des Teilens von Verantwortung und der Verantwortung gegenüber zwei oder mehr Chefs für einige Matrixrollen ist unverändert. Die Erkenntnisse, was die Matrixorganisation erfolgreich macht und was ihr Scheitern begünstigt, sind gewachsen. Auch gestiegen sind die Vielfalt an Matrix-Struktur-Modellen sowie deren Komplexität, woraus sich steigende Anforderungen an die Schlüsselakteure in einer Matrix ableiten sowie die Notwendigkeit, einige grundsätzliche Aspekte zu verstehen, die dieses Organisationsmodell charakterisieren. Diese werden in diesem Kapitel skizziert.

2.1 Wichtiges zum Grundverständnis einer Matrixorganisation

Für Matrix-Management gilt nach wie vor, dass es um den horizontalen Flow der Arbeit durch die Organisation geht, wobei sich das Top Management im Tagesgeschäft raushalten, sich strategischen Themen statt dem täglichen Feuerlöschen zuwenden sollte (Anderson 1994, S. 6–10). Weiterhin ist Matrix-Management gekennzeichnet durch die Aufgabe des Prinzips alleiniger zugunsten geteilter Verantwortung, womit das klassische Prinzip ungeteilter Führungsautorität verletzt wird (Larson und Gobeli 1987, S. 126–138) – was das markanteste Merkmal einer Matrix darstellt.

In die Matrixstruktur eingebundene Mitarbeiter, das sind auch Manager, berichten also mehreren Vorgesetzten, in der Regel sind das zwei, manchmal auch mehr. Levinthal und Workiewicz (2015) sprechen diesbezüglich von der Multi-Autoritäts-Form einer Organi-

sation. Diese erfordert schon erhöhte Aufmerksamkeit und die Beachtung einiger Faktoren wie die von Davis und Lawrence (1977, S. 18) genannten notwendigen Elemente für das Funktionieren einer Matrixorganisation:

- ▶ **Matrixorganisation = Matrix-Struktur + Matrix-Systeme + Matrix-Kultur + Matrix-Verhalten**

Die vier Faktoren sind, wie in Abb. 2.1 dargestellt, eng miteinander verwoben und entfalten nur im systematisch gestalteten Zusammenwirken ihre volle Wirkung. Sie erfordern kontinuierliche Aufmerksamkeit des Managements.

Die Struktur einer Matrixorganisation ist durch die Modellierung der Matrix-Architektur im Organisations-Chart sowie die Doppel- bzw. Mehrfach-Berichtslinien definiert. Die Systemkomponente umfasst das Kommunikations- und Steuerungssystem, Planungs- und Informationssysteme, Berichtswesen und Controlling, Entwicklungs-, Leistungsbewertungs- sowie Karrieresystem. Kultur- und Verhaltensaspekte einer Matrixorganisation sind wesentliche Schlüssel für das Wirksamwerden der mit der Matrix verbundenen Erwartungen an organisationaler Leistungssteigerung; sie werden im Buch ausführlich thematisiert.

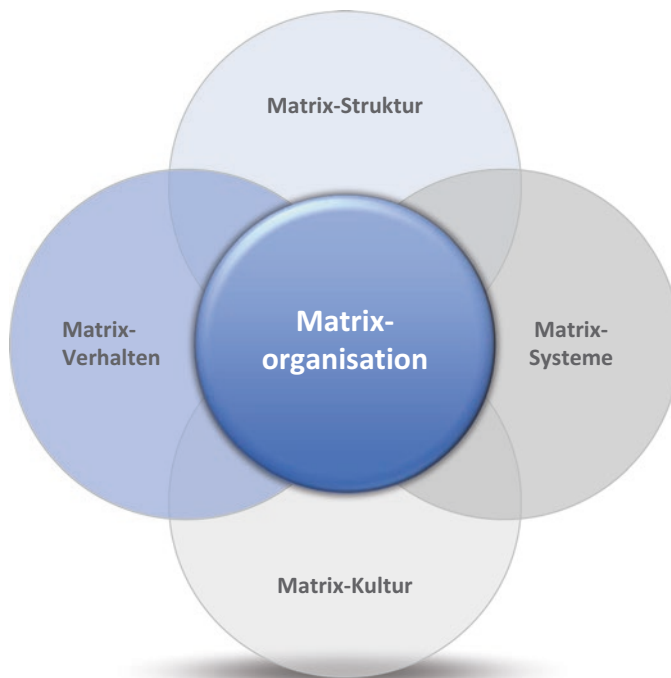


Abb. 2.1 Matrixorganisation als Zusammenwirken von vier Kernelementen

Ford und Randolph (1992) stellen fest, dass in der Literatur Begriffe wie Matrix-Management, Projektmanagement, Matrixorganisation und Projektorganisation häufig austauschbar verwendet werden und v. a. eine Art cross-funktionaler Organisation meinen.

In der Praxis erlebt man sehr unterschiedliche Matrix-Konfigurationen. Letztlich gibt es keine Norm außer man beachtet die zuvor in Abschn. 1.1 genannte Definition. Die Vielfalt an Strukturvarianten einer Matrixorganisation ist auch deren grundsätzlicher Offenheit für Weiterentwicklung und Anpassung an Markterfordernisse zuzuschreiben.

Galbraith (2010, S. 115–125) spricht von der multi-dimensionalen und rekonfigurierbaren Organisation. Insofern ist eine Matrixorganisation permanenter Veränderung unterworfen, sie ist niemals „fertig“.

„(...) Matrixorganisationen verändern immer wieder Schwerpunkte, verhandeln aufs Neue die Berichtslinien, die Verantwortungszuweisung von Zentralisierung, Regionalisierung und Dezentralisierung, basierend auf einer Management Analyse, was erforderlich ist, um im Markt zu gewinnen.“ (Dotlich et al. 2009, S. 51)

In schnell sich verändernden Organisationen wie der Matrixorganisation sind Strukturen weniger wichtig als Prozesse und der Mindset der in ihnen tätigen Menschen sowie deren grundsätzliche Offenheit, sich neuen Herausforderungen immer wieder schnell anzupassen.

Nun soll hier etwas mehr Licht ins Dunkel gebracht werden, denn oft besteht Unklarheit darüber, was eine Matrixorganisation ist und ob man sich überhaupt in einer befindet. Letzteres ist manchmal gar nicht so einfach zu beantworten, wenn das Matrixmodell verwaschen ist und eher auf der moralischen Ebene argumentiert wird. So heißt es manchmal, wir arbeiten hier cross-funktional, jeder eben mit jedem, wir brauchen ein Maximum an Flexibilität, hier soll sich keiner hinter Zuständigkeiten verstecken. Doch wenn keine vernünftigen Regelungen und Grundstrukturen für die konkrete Unternehmens-Matrix geschaffen werden, endet dies in Großorganisationen im Chaos mit dem Ergebnis, dass viel schief geht und keiner so recht weiß, wie er es richtig machen kann. Dazu passt der Kommentar eines Bereichsleiters am Ende eines Seminars zur Matrixorganisation: *„Ich war in meinem früheren Unternehmen 15 Jahre in einer Matrixorganisation, das hatte uns nie jemand erklärt und ich vermute, auch im Top Management hatte das niemand wirklich durchdacht. Es war ein ständiger Kampf, viele unfruchtbare Konflikte aber keine Mechanismen zu deren Auflösung – ich verstehe erst jetzt den Mehrwert und die Strukturelemente für das Funktionieren einer Matrix!“* Der Kommentar eines globalen Produktmanagers der Automobilindustrie im Rang eines Direktors lautete ähnlich: *„... hätte ich das im Seminar Vermittelte bereits vor zehn Jahren gewusst, hätte das mir und meinen Partnern zehn Jahre Blut, Schweiß und Tränen sowie manch schlaflose Nacht erspart ...“*

Die Matrix wird also auch von erfahrenen Managern als herausfordernd erlebt. Nun gibt es einige Jahrzehnte Erfahrung mit der Matrixorganisation und die sollte man nutzen. Denn bei aller Befürwortung von Flexibilität, braucht es in jeder komplexen Organisation Orientierung, um aus dem Zusammenwirken der Partner nicht nur stabile Ergebnisse,

sondern auch dynamische Reaktion auf Markterfordernisse und verlässliche Innovation zu ermöglichen. Und dies erfordert verständigte Konzepte und flexibles, aber abgestimmtes Vorgehen. Hierzu sollen Hinweise gegeben und Orientierungspunkte gesetzt werden.

2.1.1 Zunehmende Komplexität und die Konsequenzen

Ein Zuwachs an Komplexität des Umfeldes sowie zunehmende Unsicherheit treiben nach Burton et al. (2015, S. 37) Unternehmen, den Schritt in die Matrix und deren Komplexität zu gehen. Die Autoren verweisen dazu auf das *Law of Requisite Variety* (Ashby 1956), wonach die Komplexität des Umfeldes sich im Organisations-Design abbilden muss. Die Matrixorganisation ist ein Ansatz, auf die zunehmenden Komplexität des Umfeldes eine strukturelle und prozessuale Antwort zu finden – Komplexität managen, anstatt sie zu bekämpfen, könnte man auch sagen. Sie ist damit die Antwort auf die Herausforderung Komplexität und enthält viel Potenzial, daraus Vorteile zu ziehen und den Anforderungen eines dynamischen Marktumfeldes zu begegnen.

Das Potenzial der Matrixorganisation – sie unterstützt bei wichtigen Herausforderungen

- Neue Produkte und Technologien kommen schnell in den Markt
- Die Vielfalt unterschiedlicher Anforderungen aus differenzierten Märkten wird in Prozessen und Organisation abgebildet (neue Marktsegmente/neue Geografien/ verschiedene Distributionskanäle/große Vielfalt möglicher Anwendungen, Produkte und Lösungen)
- Flexibilität durch eine gut veränderliche Organisationsstruktur ermöglicht schnelles cross-organisationales Zusammenführen einer größeren Zahl von Experten, um neue Marktchancen zu nutzen
- Integrierte Lösungen und Innovationsführerschaft statt Preiswettbewerb durch vergleichbare Produktwelten und Stand-Alone-Produkte
- Systematische Förderung einer auf die übergeordnete Zielsetzung des Gesamtunternehmens gerichtete Bündelung der Aktivitäten des Managements
- Förderung von Agilität und beständiger Weiterentwicklung durch Ausschöpfung und Kombination von Markt- und Kundenfokus sowie funktionaler Expertise
- Gemeinsame Nutzung teurer Experten und Entwicklung von Talenten in funktionsübergreifenden Teams – flexibel angepasst an die sich ständig ändernden Anforderungen von Märkten und Projekten

Es erscheint sinnvoll an dieser Stelle die drei grundlegenden Rollen einer jeden Matrixorganisation einzuführen, ohne diese in ihrer Bedeutung auszuführen – dies erfolgt später in Kap. 4. Es handelt sich um die Rollen

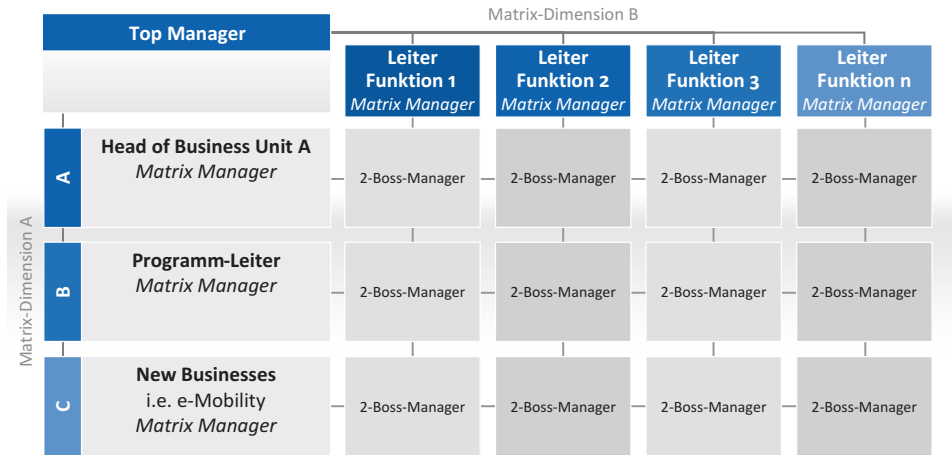


Abb. 2.2 Strukturchart einer zweidimensionalen Matrixorganisation (schematische Darstellung)

1. Top-Management
2. Matrix-Manager
3. Two-Boss-Manager

Sie kennzeichnen die drei Ebenen jeder Matrix, sind aber nicht notwendigerweise identisch mit der Tiefenstaffelung der Hierarchieebenen eines Unternehmens. Die Matrix-Manager sind zweifach vorhanden und repräsentieren je eine Dimension der Matrixorganisation. In Abb. 1.1 war bereits ein einfaches Strukturmodell der Matrix vorgestellt worden. Abb. 2.2 stellt zur Verdeutlichung einen detaillierteren Überblick einer zweidimensionalen Matrixorganisation dar, der alle drei Rollen aufführt.

2.1.2 Intentionaler Konflikt

Manager mit einer klassischen Orientierung zu Führungsfragen warnen in Verbindung mit der Einführung einer Matrixorganisation vor Chaos und Anarchie. Sie fürchten den Verlust von Kontrolle, verweisen auf Konflikte und den Mehraufwand an Kommunikation, da es Macht mit Partnern zu teilen gilt. Die Matrixorganisation ist entscheidend dadurch gekennzeichnet, dass die Struktur einen Konflikt beabsichtigt zwischen zwei oder mehr Perspektiven. Es geht darum, wichtige Themen aus mehreren Sichtweisen zu betrachten im Interesse besserer Lösungen. Dies setzt voraus, Konflikt als etwas Positives zu verstehen – dem Ringen in Sachfragen, um aus verschiedenen Argumenten zu besseren Einsichten zu gelangen als es durch eine einseitige Betrachtung möglich wäre.

Landläufig wird Konflikt oft als etwas Negatives betrachtet. Das kreative Potenzial in gut geführten Auseinandersetzungen wird oft übersehen. Ibarra und Hansen (2011, S. 69–74) zitieren Bart Becht, den früheren CEO von Reckitt Benckiser, mit den Worten: