

Schlanke Matrix

Michael Reiß

Organisatoren aus Praxis und Wissenschaft sind vom „Aufstieg und Fall der Matrix-Organisation“ nicht nur betroffen, sie sind aktiv an dieser Trendwende beteiligt. Gerade im Zusammenhang mit der aktuellen Schlangkheitswelle werden begründete Zweifel an der Tauglichkeit dieser anspruchsvollen Organisationsform angemeldet. Vor diesem Hintergrund gilt es abzuklären, welche praxisnahen Optionen für eine schlanke Matrix-Struktur grundsätzlich zur Verfügung stehen.

5151.

Zunehmender Matrixdruck

Matrixstrukturen stellen keinesfalls nur ein „Luxusthema“ für einige wenige Großunternehmen mit elitären Ambitionen dar. Sie zählen vielmehr zu den organisatorischen A-Themen für alle Firmen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit durch schlagkräftige Organisationen unterstützen wollen. Die historische Entwicklung der Matrixorganisation vollzog sich während der letzten 20 Jahre in einem Spannungsfeld: Einem zunehmenden *Matrixdruck* stand ein abnehmender *Matrixsog* gegenüber.

Hauptverantwortlich für den intensiven Matrix-Push zeichnet die zunehmende Komplexität der *Strategien*, mit denen Unternehmen ihre Wettbewerbsposition verteidigen und verbessern wollen. Wer in schweren Zeiten überleben will, muß gleichzeitig Kundensegmente, geographische Absatzregionen, Technologien, Applikationen, erfolgskriti-

sche Prozesse, Kernkompetenzen, Wettbewerber und Zuliefer-Ressourcen im Griff haben. Anders als in den Wachstumsperioden heißt die Überlebensformel auf stagnierenden Märkten nicht „Kostenführerschaft (Vorteile durch Masse) oder Differenzierung (Vorteile durch Klasse)“, sondern „Mass-Customization“ (Klasse und Masse).¹

Derart multiple Strategien müssen nach dem Postulat „structure follows strategy“ durch entsprechend mächtige, multipel-mehrdimensionale Organisationsstrukturen unterstützt werden. Damit wird die mehrdimensionale Matrix für viele fast zu einem Schicksal. Angesichts dieses massiven Drucks kann es nicht verwundern, daß zahlreiche Firmen faktisch bereits in Matrix-Verhältnissen leben, ohne sich dessen bewußt zu sein, sprich ohne sie im Organigramm formalisiert und damit offiziell abgesegnet zu haben.

Eine Art Zwang zur Matrix ergibt sich bei der Unterstützung des *Auslandsge-
schäfts*. Um Lokalisierungsvorteile auf Landes- und Regionenebene sicherzustellen, muß den National- beziehungsweise Regionalgesellschaften ein beträchtliches Maß an Autonomie und Einfluß zugestanden werden. Diese Einflußlinie wird parallel zum Einflußpotential der weltweit verantwortlichen Geschäftsbereichsmanager installiert, die für die Globalisierungsvorteile zuständig sind.

Quasi automatisch entwickeln sich Matrixstrukturen auch in funktional gegliederten Unternehmen, die intensiv in den Ausbau der *Querschnittsfunktionen* (Logistik, Qualität, Umweltschutz und so weiter) investieren. Als Kuppelprodukt dieser Bemühungen um eine integrative Handhabung der Schnittstellen zwischen den (egoistischen!) Ressorts entsteht dadurch gerade in mittelständischen Unternehmen häufig eine Funktions-Funktions-Matrix.²

Matrixkonstellationen kristallisieren sich ebenfalls in sogenannten *Mischorganisationen* heraus. Häufig reichern Industrieunternehmen ihre funktionale Grundstruktur durch ein paar produktorientierte „Inseln“ an. Diese Praxis hat sich als Implementierungsprozedur beim step-by-step-Übergang von der funktionalen Department-Struktur auf eine Division-Struktur eingebürgert. Umgekehrt läßt sich beobachten, wie – bei Verdacht auf eine zu weit vorangetriebene Segmentierung – in eine Spartenorganisation einige funktionale Zentralbereiche (Zentral-Einkauf, -F&E, -Vertrieb) eingeschleust werden. In vielen Fällen gehen Mischorganisationen auch auf das Konto „Hemdsärmeligkeit“: Gerade im Bankensektor (aktuelles Beispiel: DG-Bank) ist es gang und gäbe, die produktseitige Spartengliederung (Kredit-, Wertpapier-, Konsortialgeschäft und so weiter) um eine Kundengruppen-Organisation (Firmenkunden, Privatkunden, vermögende Privatkundschaft) zu erweitern. Anreicherung bedeutet aber stets auch Komplizierung infolge von Mehrlinienverhältnissen.

Schließlich stellt für zahlreiche Unternehmen die Einführung der *Projektorganisation* – also die Überlagerung der Primärorganisation durch eine Sekundärorganisation aus Projektgruppen – eine organisatorische Weichenstellung dar, an deren Endstation oft die Matrixstruktur steht.



Prof. Dr. Michael Reiß
ist Inhaber des Lehr-
stuhls für Organisation
an der Universität Stutt-
gart.

Abnehmender Matrixsog

Wie alle Medaillen so hat auch die Matrixorganisation eine Kehrseite. Gerade im Zusammenhang mit dem Lean Management läßt sich nicht übersehen, daß die Vorbehalte gegenüber der Matrix signifikant zugenommen haben. In Fachkreisen ist sogar von der „tödlichen“ Matrix die Rede³. Es läßt sich auch empirisch nachweisen, daß zahlreiche Unternehmen auf Distanz zur Matrix gehen oder den Ausstieg aus der Matrix bereits vollzogen haben. Unter den nicht-erfolgreichen Maschinenbauunternehmen beispielsweise wird die Matrix häufiger praktiziert als unter den erfolgreichen⁴. Der nachlassende Matrixsog resultiert dabei nicht aus einem negativen Vorurteil, sondern aus schlechten Erfahrungen. Den Ausschlag für die sich verbreitende Skepsis gibt die Bilanzierung der Attraktivität gegen die Komplexität dieser Organisationsform. In der Argumentationsbilanz wird der faszinierenden Attraktivität von Matrixstrukturen durchaus Rechnung getragen.⁵ Unter den „Inspirationsfaktoren“ sind besonders die integrativen, kreativen und edukativen Stärken hervorzuheben.

Dem steht allerdings die effizienzminimierende Komplexität von Matrixstrukturen gegenüber. Zum Handling der Matrix wird sehr viel Geld, Zeit und Energie benötigt. Die „Geburtsfehler“ des Matrixprinzips, also die zusätzlichen Matrixstellen (Zweidimensionalität), doppelten Berichtswegen (Zweiliniensystem) und Schnittstellen mit all ihren Schwachstellen-Risiken (Trägheit) behindern eine effiziente Ressourcennutzung. Die dadurch entstehende Verschwendung („Waste“ in den Stellen und Schnittstellen) verstößt gegen das Schlankheitsprinzip. Als noch gravierender erweist sich folgender „Transpirationsfaktor“: Matrix-Unternehmen verbleibt infolge der Innenorientierung zu wenig Energie für die Außenorientierung, das heißt für die Auseinandersetzung mit Kunden und Konkurrenten. Darunter leiden Wettbewerbsfähigkeit und Schlagkraft.

Auch das Argument, daß die Matrix von Hause aus ein veritabler Komplexitätsdampfer sei, kann das negative Vorzeichen des Gesamttesturteils nicht in ein positives umkehren. Zwar ist es richtig, daß man durch eine Matrixgleichordnung (statt einer hierarchischen Überbeziehungsweise Unterordnung) möglicherweise eine Hierarchieebene einsparen kann. Der Preis für die erzielte Vereinfachung, sprich die Vielzahl der in Kauf zu nehmenden Schnittstellen, ist jedoch sehr hoch, im Zweifel zu hoch.

► *Organisatorische Reformen von Matrixstrukturen werden durch die Komplexität dieser grundsätzlich attraktiven Organisationsformen ausgelöst. Der matrixspezifische Stellen- und Schnittstellenballast steht im Widerspruch zum aktuellen Lean-Megatrend.* ◀

Matrixreform

Der Handlungsbedarf in Sachen Matrixorganisation und damit die Reformbedürftigkeit dieser Organisationsstruktur wird immer mehr Architekten von Führungsorganisationen bewußt. Ein Königsweg oder gar Patentrezept für eine Matrixreform zeichnet sich jedoch nicht ab. Bevor einige engagierte Matrixreformer nun möglicherweise voreilige Konsequenzen aus dem schlechten Image der Matrix ziehen, sollten sie sich noch einmal Sinn und Zweck der Matrix-Konstruktionsweise in Erinnerung rufen. Nur wer die spezifische Mission der Matrix kennt, kann fundiert darüber entscheiden, was an diesem organisatorischen Konstruktionsprinzip erhaltenswürdig beziehungsweise modifikationsbedürftig ist und was gegebenenfalls an die Stelle dieser doch so plausiblen Organisationsform treten könnte.

In der Missionsfrage besteht Einigkeit dahingehend, daß Matrixstrukturen – wie eingangs erläutert – anspruchsvolle Unternehmungsstrategien unterstützen sollen. Offensichtlich geht es nur vordergründig um die Zweidimensionalität von Matrixgebilden, das heißt um die parallele Anwendung von zwei Zentralisationsprinzipien. Nicht diese formale Kombinatorik von funktionaler und divisionaler Gliederung, sondern die stromlinienförmige Strategieorientierung der Organisationsstruktur ist ausschlaggebend.

Die abstrakte „Zweigleisigkeit“ (Bifunktionalität beziehungsweise Bifokalität) von Unternehmensstrategien, also das simultane Streben nach *Scale-Effekten* (Größenvorteile) und *Scope-Effekten* (Vielfalt), nach *Lokalisierungsvorteilen* (flexible Marktbearbeitung) und *Globalisierungsvorteilen* (integrative Standardisierung) sowie nach einer gleichzeitig marktgetriebenen als auch kompetenzgetriebenen Unternehmensführung (Pull- und Push-Orientierung), muß unbedingt durch geeignete strategierechte Organisationsformen unterstützt werden. Kein organisatorisches Reformvorhaben darf diese Restriktion verletzen. Sowohl radikale Reformprojekte, die auf einen Ausstieg aus der Matrixorganisation hinauslaufen, als auch konservative Reformprojekte, die an der

Matrixorganisation festhalten, müssen sicherstellen, daß die Matrixmission nicht gefährdet wird.

Pragmatische Reformer denken in erster Linie an die Umsetzbarkeit von Reorganisationen und fassen deshalb eher kleine Lösungen ins Auge. Sie orientieren sich dabei an folgender *Leitidee*: Reduktion der Matrixkomplexität (Innenorientierung) unter weitestgehender Bewahrung der Vorteile einer Matrixarchitektur. Bei ihrer Suche nach schlanken Matrixstrukturen bewegen sie sich im Rahmen eines Alternativfeldes, das aus den Mitgliedern der „Matrixfamilie“ gebildet wird.

Matrixfamilie

Die klassische Matrixkombination von funktionaler und divisionaler Aufbaustruktur repräsentiert nur ein, wenn auch prominentes, Mitglied aus der Großfamilie der empirisch praktizierten Matrixformen. In Bild 1 sind die relevanten kombinatorischen „Matrixarchetypen“ zusammengestellt.

In der Matrixfamilie lassen sich drei Gruppierungen unterscheiden. Im Cluster „Segment-Matrix“ wird die Matrixkonstruktion benutzt, um Geschäftseinheiten (Geschäftssegmente) zu schaffen, die sich flexibel auf bestimmte Geschäftsfelder (Produkt-Markt-Kombinationen) einstellen können. Der empirisch häufigste Matrixtypus ist hier sicherlich die Produkt-Regionen-Matrix. Durch die Matrixbauweise erhält das Unternehmen den Charakter eines *Inselreichs* aus autonomen Companies. Die Matrixkonstruktion kann aber auch zur Verwirklichung einer auf engen Zusammenhalt ausgerichteten *Festlandstruktur* verwendet werden. Alle Matrixformen in diesem *Synergie-Cluster* sollen primär die optimale Nutzung der vorhandenen Kompetenzen (beispielsweise Fertigungs- und Service-Know-how) unterstützen. Diesem Anliegen dienen die Kombination von Funktionalgliederung und Querschnittsfunktionen (vor allem Qualität, Logistik, Umweltschutz) ebenso wie eine Kombination aus funktionalen Departments und Einheiten mit spezifischen Ressourcen-Zuständigkeiten (Anlagen- und Personalwirtschaft, generische Plattform-Technologien und ähnliches).

Die „zweigleisige Matrix“ als drittes Cluster kombiniert Segmentverantwortung mit Synergieverantwortung⁶. Aus strategischer Perspektive handelt es sich hierbei um die interessanteste Matrixform. Aus organisatorischer Sicht stellt sie gewissermaßen den „Härtetest“ für die

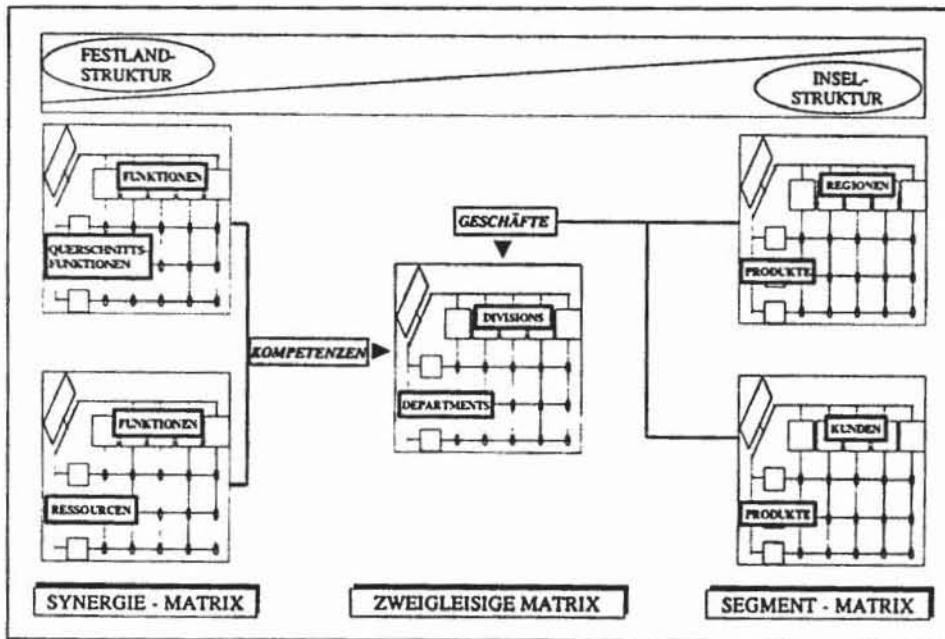


Bild 1: Matrix-Familie

erfolgreiche Implementierung der Matrix-Idee dar.

Aufbauend auf dieser Abklärung des kombinatorischen Möglichkeitsspektrums wird im folgenden aufgezeigt, welche Möglichkeiten sich für eine matrix-immanente Schlankeitskur eröffnen.

► *Organisatoren sind gefordert, das Unbehagen an der Matrix konstruktiv in Verbesserungsvorschläge umzusetzen. Radikale Reformen münden letztlich in einen Ausstieg aus der Matrix. Hier ist dafür Sorge zu tragen, daß die Matrix-Mission nicht gefährdet wird. Moderate Modifikationen halten an der Matrixstruktur fest. Um im Rahmen dieser konservativen Restrukturierungen überhaupt Schlankeitseffekte erzielen zu können, dürfen aber nicht alle Matrixaspekte unter Denkmalschutz gestellt werden.* ◀

Matrix statt Tensor

Das oberste Schlankeitsgebot im Kampf gegen mehrdimensionale Organisationsformen lautet: Vermeide die Herausbildung einer dreidimensionalen Organisationsstruktur! Da Unternehmen sowohl in ihren Produkten als auch in den Kunden, Projekten, Prozessen, Technologien und Regionen die tragenden Säulen ihrer Wettbewerbsstärke sehen, müssen bei einer Beschränkung auf die zwei wichtigsten Dimensionen für die jeweils ausgeklammerten Wettbewerbsfaktoren andere Formen der organisatorischen Berücksichtigung gefunden werden. In der Praxis operiert man hier meist mit „Patenschaften“ oder „Mandaten“. In der chemischen Industrie oder Automobilindustrie kümmern

sich Senior Managers – zusätzlich zu ihren Kernaufgaben – auch noch als Paten um die matrix-exogenen Erfolgsfaktoren wie beispielsweise wichtige Marktregionen oder Plattformtechnologien.

Einfache Matrixvariante

„Matrix“ steht nicht nur für eine einzige Standardstruktur, sondern eine ganze Familie von zweidimensionalen Matrixvarianten (Bild 1). Mit Blick auf Schlankeits sollten Organisatoren bemüht sein, aus diesem Möglichkeitsfeld die Variante auszuwählen, die am einfachsten handhabbar ist, weil sie alle überflüssigen Schnittstellenprobleme vermeidet. Als heuristische Orientierungshilfe für dieses schwierige Auswahlproblem eignen sich folgende Überlegungen:

Die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens ist nur dann garantiert, wenn sowohl Zuständigkeiten für die flexible und marktnahe Bearbeitung einzelner Geschäftsfelder als auch für die integrative Sicherung von Synergiepotentialen geschaffen werden. Besonders die diversifizierten Unternehmen müssen primär auf Flexibilität achten. Eine *Geschäftssegmentierung* (variable Divisionalisierung) kommt dabei dem Ideal der Schnittstellenminimierung am nächsten. Außerdem muß die Integrationsverantwortung organisatorisch untergebracht werden. Ist reichlich Integrationspotential vorhanden, sollte diese Verantwortung etwa als Funktionsdimension in einer Funktion-Produkt-Matrix (wie zum Beispiel bei Canon) etabliert werden. Ausflüge in andere Matrixvarianten würden vermutlich mehr

Schnittstellenkomplexität schaffen als sie Integrationsnutzen stiften und sind deshalb zu vermeiden. Sollte wenig Synergiepotential vorhanden sein, reicht es sogar aus, wenn sich nur der Vorstand – flankiert durch Koordinationsgremien und Controllingssysteme – darum kümmert.

Fokussierte Matrix

Die *Konzentration* auf Kernbereiche stellt ein bewährtes Mittel der Komplexitätsreduktion dar. Wendet man es auf die Matrixsimplifizierung an, resultiert daraus der Verzicht auf eine flächendeckende Matrix: In eine fokussierte Funktion-Produkt-Matrix werden dann beispielsweise nur die Kern-Geschäftsbereiche und nur die erfolgskritischen Funktionsbereiche (in High-Tech-Unternehmen oft F & E und Marketing) aufgenommen. Die Randsortimente sowie der Einkauf – bei Softwarehäusern sogar die Produktion – „bleiben draußen“. Die Installation von derart kleinen Matrixgebilden setzt allerdings voraus, daß man wohl fundiert zwischen Kernbereichen einerseits und Peripherie andererseits trennen kann.

Aggregierte Matrix

Sind die Voraussetzungen für eine Fokussierung nicht erfüllt, bietet sich alternativ ein weiteres, traditionsreiches Mittel der Komplexitätsreduktion an: die *hierarchische Aggregation*. Konkret bedeutet dies, daß die Matrix nicht auf der Ebene der Landesgesellschaften (in weltweit tätigen Konzernen 100 oder mehr) oder auf der Ebene der Geschäftsbereiche und schon gar nicht der Produktbereiche (bei ABB circa 5 000) konstruiert wird. Matrixbeziehungen werden nur zwischen der überschaubaren Anzahl von Weltregionen (etwa fünf) und zwischen den Unternehmensbereichen (meist weniger als zehn solcher „business sectors“ beziehungsweise „segments“) zugelassen. Das Matrixspiel wird nach den Regeln eines „Oligopoly“ gespielt, für das nur einige wenige, dafür aber große Matrixstellen eine Teilnahmeberechtigung bekommen.

Allerdings hat der dadurch erzielte Schlankeitseffekt seinen Preis. Man muß die Nachteile einer jeden *Hierarchisierung* in Kauf nehmen. Ein „Headquarter Europe“ beispielsweise ist tendenziell weit weg von den einzelnen nationalen Märkten. Aus analogen Gründen haben einige Unternehmen wie zum Beispiel die Siemens AG Ende der 80er Jahre ganz bewußt auf die

Hierarchieebene der Unternehmensbereiche verzichtet. Es gilt also im Einzelfall nachzurechnen, ob man durch eine aggregierte Matrix nicht lediglich eine Spielart der Komplexität durch eine andere ersetzt.

Fragmentmatrix

Schlankheitsförderliche Einsparungen lassen sich nicht nur – wie gerade eben umrissen – auf der zweiten Matrixebene (Matrix-Manager), sondern auch auf der dritten Matrixebene vornehmen. In vielen Matrixunternehmen existiert beispielsweise in einigen Standorten keine dezentrale F&E-Einheit. In manchen Organigrammen von Niederlassungen sucht man vergebens nach einem Einkaufsleiter, weil der Vertriebsleiter die Beschaffungsaufgaben miterledigt. Bestenfalls „eine Etage tiefer“ läßt sich dann im Stellenplan eine spezialisierte Einkaufsverantwortung ausfindig machen. Oft wird das Prinzip der Doppelunterstellung nicht einheitlich befolgt. Offensichtlich hat man es in all diesen Fällen nur mit *Bruckstücken* einer konsequent durchkonstruierten Matrix zu tun.

Die Maxime der Matrixarchitekten lautet hier „Variabilität geht vor Einheitlichkeit“⁷. So einleuchtend diese pragmatische Philosophie auch sein mag, die hierbei praktizierte „Hemdsärmeligkeit“ fordert ihren Tribut. Eine lückenhafte Matrix ist immer eine inkonsequente Matrix, von der man nicht die Vorzüge einer voll ausgebauten Struktur erhoffen kann, dafür aber so manche komplexitätserzeugende Ungereimtheiten befürchten muß.

Mikromatrix

Viele Unternehmen beschränken ihr Matrixengagement auf den Vertriebsbereich, wie etwa im Falle der Siemens-Nixdorf-Vertriebsorganisation. Das hier praktizierte Fitneß-Konzept für die Matrix beruht auf folgender Philosophie: Wenn schon die von Natur aus komplexe Matrix, dann nicht unternehmensweit (Fachterminus: „Makromatrix auf der zweiten Hierarchieebene“), sondern nur innerhalb der Mikro-Struktur ausgewählter Sektoren eines Unternehmens. Für derart *lokale Matrixlösungen* kommen bevorzugt bestimmte Funktionsbereiche in Betracht. Nicht zwangsläufig muß es sich hier um die kundennahen Bereiche handeln. Auch die zentrale Forschung der Daimler-Benz AG ist beispielsweise in Matrix-Manier organisiert. Empirische Befunde zur Organisation des F&E-Bereichs belegen die weite Verbreitung der Mikromatrix in Technologieunternehmen⁸.

► *Organisatoren können Matrixstrukturen durch Miniaturisierung kompakter und damit weniger komplex machen. Im Einzelfall ist zu prüfen, ob als Mittel der Komplexitätsreduktion eher eine fokussierte, fragmentierte, aggregierte oder eine Mikromatrix in Betracht kommt.* ◀

Matrix auf Zeit

Die Risikobereitschaft zum „Abenteuer Matrix“ ist dann größer, wenn es sich um ein zeitlich terminiertes Engagement in Orga-Komplexität handelt. Eine der beiden Matrixdimensionen wird nur temporär eingerichtet. Man spricht im Zusammenhang mit dieser Dimension auch von „Zeltorganisation“ im Gegensatz zur permanent eingerichteten „Palastorganisation“. Aus der am weitesten verbreiteten „Zeltmatrix“, nämlich der Projekt-Matrix-Organisation, wissen wir, daß ein derart zeitlich überschaubares Einlassen auf Komplexität im Entstehungszyklus von Produkten üblich ist. Mit Beginn des Marktzyklus löst sich die Matrix auf. Die Schlankheitsformel „Matrix auf Zeit“ hat jedoch auch für andere Episoden des Unternehmensgeschehens Gültigkeit. So sprechen diverse Gründe dafür, temporäre Matrixverhältnisse immer dann zu provozieren, wenn es um eine möglichst kreative Ideengenerierung geht. Die Matrix als *Kommunikationsstruktur* fördert die divergenten Prozesse in dieser Phase. Für eine effiziente, weil konvergente Ideenuwertung und -implementierung ist die Matrix jedoch eher hinderlich. Hier steht dann nicht die „lockere“ Kommunikation, sondern die „harte“ Koordination im Vordergrund. Schließlich ist auch zu prüfen, ob sich eine Matrix-Struktur nicht grundsätzlich für die frühen „Sturm- und Drang-Phasen“ der Entwicklung eines Unternehmens empfiehlt⁹.

„Matrix auf Zeit“ sollte jedoch nicht als Zauberformel mißbraucht werden. Nur wenn man die aus dem befristeten Engagement resultierenden Schnittstellenprobleme im Griff hat, schlägt diese Schlankheitstherapie an. An der Schnittstelle zwischen Entstehungszyklus- und Vermarktungszyklus eines Produktes muß beispielsweise *Kontinuität* gewährleistet sein. Bei der Übergabe des Stabes vom Projektmanager an die produktbeziehungsweise Prozeßmanager dürfen keine Lücken, Brüche oder andere Schwachstellen in der Produktverantwortung auftreten¹⁰. Im Zusammenhang mit der Zeltmatrix ist kritisch zu prüfen, inwieweit sich die Zelte tatsächlich schnell aufbauen und termingerecht

wieder abschlagen lassen. Hier müssen spezifische Komplexitätsfaktoren einkalkuliert werden: Projektarbeit hat oft eine recht lange Anlaufphase und in vielen Fällen auch eine Auslaufphase. Viele Produktentscheidungen in der Vermarktungsphase werden noch in der Projektgruppen-Seilschaft getroffen, obwohl diese auf dem Papier gar nicht mehr existiert. Komplexitätsstiftende Konflikte mit den aktuellen Produktverantwortlichen sind oft vorprogrammiert.

► *Die Projekt-Matrix-Organisation als Zelt-Matrix auf Zeit repräsentiert in den Augen vieler Experten den idealen Kompromiß zwischen Selbstorganisation und Fremdorganisation. Diese Mischung aus den beiden Organisationsprinzipien kann ihr komplexitätsreduzierendes Potential aber nur dann entfalten, wenn die Spielregeln der Projektorganisation von allen Beteiligten souverän beherrscht und diszipliniert befolgt werden.* ◀

Asymmetrische Matrix

Die langen Entscheidungsprozesse in der Matrix lassen sich spürbar dadurch verkürzen, daß man einer der beiden Linien relativ mehr Gewicht gibt. Kann beispielsweise der Marketing-Chef in Streitfällen mit Produktmanagern „ein Machtwort“ sprechen, erhöht sich die Zeiteffizienz beträchtlich. Um diesen Schlankheitseffekt zu erzielen, muß weder auf Matrix-Stellen noch Matrixlinien verzichtet werden. Nur die Handhabung der Schnittstellen erfolgt „asymmetrisch“.

Für „Matrixpuristen“ verdient das so entstehende, asymmetrische und un ausgewogene Gebilde nicht den Namen „Matrix“, zumindest nicht das Prädikat „reife Matrix“¹¹. Dennoch basieren die verbreiteten Formen der Stabs-Matrix-Organisation und der Projekt-Matrix-Strukturen auf dem Asymmetrie-Prinzip¹². Hier kann der Stab beziehungsweise der Projektleiter meist nur „Einflußmanagement“ auf der Grundlage seiner Expertise und Überzeugungskraft betreiben.

Das pragmatische Konzept der asymmetrischen Matrix kann einem Unternehmen allerdings nur dann als Schlankheitskur empfohlen werden, wenn sich folgende Gretchenfrage beantworten läßt: Welche der beiden Matrixlinien soll dominieren? In der „Frühzeit“ der Matrix sprach sich die Fachwelt unisono dafür aus, den Funktionsbereichsleitern in der Konfrontation mit den Produkt- und Kundenverantwortlichen (Key Account-Manager beziehungsweise Kundensegment-Manager) das letzte Wort

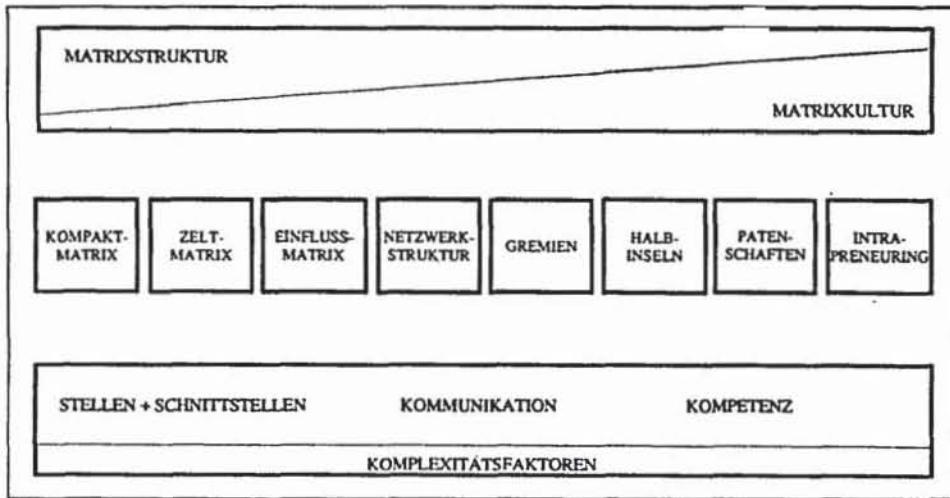


Bild 2: Von der „Matrix im Organigramm“ zur „Matrix im Kopf“

zu geben. Diese Form der Machtverteilung ist gerade für mittelständische Unternehmen typisch. Heutzutage liebäugelt so mancher Organisator – fasziniert vom japanischen Schwergewichts-Produktmanagement¹³ – mit einer Umkehrung der Kompetenzverteilung zugunsten der Projekt- beziehungsweise Produktverantwortlichen.

Netzwerk statt Matrix

Netzwerke sind zum Inbegriff von effizienten, weil unbürokratischen Organisations- und Kommunikationsarchitekturen geworden¹⁴. Im Rahmen einer Schlankeitskur lassen sich auch Matrixgebilde in Netzwerke umfunktionieren. Die in der Matrix installierten Stellen und Kommunikationskanäle bilden die gesunde Basis für die Netzwerkstruktur. Der entscheidende Unterschied zeigt sich in der Nutzung dieses Potentials: In Netzwerken wird eine „adhocratische“ Wahl der Kontakte und Verbindungen gepflegt. Dem Matrixprinzip der starren, doppelten Dienstwege wird mit Verweis auf lange Entscheidungswege eine klare Absage erteilt.

► Auch das in jeder Matrix eingebaute Zweiliniensystem läßt sich vereinfachen und damit effizienter handhaben. Unterscheiden sich die Matrix-Dimensionen in ihrem strategischen Stellenwert, kommt hierfür eine asymmetrische Matrixkonstruktion in Betracht. Die Risiken einer matrixinduzierten Bürokratisierung kann man durch die Übernahme des Netzwerkprinzips vermindern ◀

Matrixsurrogate

Einige Organisatoren sehen in den diskutierten „Schlankeitsrezepten“ für die Matrix möglicherweise einen

brauchbaren Ansatz zur Effizienzsteigerung. In den Augen anderer handelt es sich dabei aber durchweg um Symptombehandlung. Für diese radikale Gruppe repräsentiert die „schlanke Matrix“ so etwas wie einen „schwarzen Schimmel“ in der Welt der Organisationsgebilde (Bild 2).

Bild 2 enthält in der linken Hälfte einige ausgewählte Beispiele für die ausführlich behandelten schlanken Matrixstrukturen. Schlanke wird erzielt durch Komplexitätsreduktion bei den matrixspezifischen Komplexitätsfaktoren „Stellen“ und „Schnittstellen“. In der rechten Hälfte von Bild 2 sind die Optionen für groß angelegte Matrixreformen zusammengestellt. Befürworter von radikaleren Lösungen vertreten den Standpunkt „entweder Schlankeheit oder Matrix“. Sie plädieren konsequenterweise für einen Ausstieg aus der klassischen Matrixorganisation. Die Matrixstruktur verschwindet aus dem Organigramm. Nur wenige Matrixreformer würden jedoch soweit gehen, gleichzeitig auch das Matrixprinzip aus dem Managementsystem zu verbannen. Das „Managen von Ideen und Interessen in zwei Dimensionen“ sollte beibehalten werden. Diese multiple Denk- und Verhaltensweise stellt ja einen wertvollen, wenn nicht unverzichtbaren Garant der Wettbewerbsfähigkeit dar. Um das Matrix-Prinzip zu erhalten, müssen Surrogate für die Matrix gefunden werden. Einige dieser Behelfs- beziehungsweise Ersatzlösungen (Gremien, Halbinseln, Patenschaften) hinterlassen gewisse Spuren in den Organisationshandbüchern. Für bestimmte Matrix-Surrogate – beispielsweise das Intrapreneuring – ist hingegen typisch, daß die Matrix nicht im Organigramm, sondern in den Köpfen der Mitarbeiter existiert. zfo

Anmerkungen

- ¹ Kotler, Philip: From Mass Marketing to Mass Customization. Planning Review (1989) September-October, S. 10-13, 47. Burns, Lawton R.; Wholey, Douglas R. Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs. Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks. Academy of Management Journal 36(1993):1, S. 106-138. Reitsperger, Wolf D. u.a. Product Quality and Cost Leadership. Compatible Strategies? Management International Review 33(1993):1, S. 7-21. Miller, Danny. The Generic Strategy Trap. Journal of Business Strategy 13(1992):1, S. 37-41.
- ² Thom, Norbert. Zur Effizienz der Matrix-Organisation, in: Bleicher, K./Gomez, P. (Hrsg.) Zukunftsperspektiven der Organisation. Bern 1990, S. 2-43.
- ³ Peters, Tom. Jenseits der Hierarchien, Liberation Management. Düsseldorf 1993.
- ⁴ Rommel, Gunter u.a. Einfach überlegen. Stuttgart 1993, S. 173.
- ⁵ Reber, Gerhard/Strehl, Franz (Hrsg.) Matrix-Organisation. Klassische Beispiele zu mehrdimensionalen Organisationsstrukturen. Stuttgart 1988, Thom, N. a.a.O., S. 260ff.
- ⁶ vgl. zum Variantenspektrum auch Müller-Pleuss, Joseph, H. Die Organisation der KHD-Gruppe. ZfO (1980) 8, S. 467.
- ⁷ Rall, Wilhelm. Organisation für den Weltmarkt. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 59 (1989) 10, S. 1082f.
- ⁸ Bullinger, Hans Jorg (Hrsg.) F&E heute. Stuttgart – München 1990, S. 66.
- ⁹ Buhner, Rolf. Die Matrix ist nur bedingt geeignet. Management Zeitschrift 54 (1985) 4, S. 180.
- ¹⁰ Reiß, Michael. Integriertes Projekt-, Produkt- und Prozeßmanagement. zfo 61 (1992) 1, S. 29.
- ¹¹ Scholz, Christian. Matrix-Organisation, in: HWO, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1304 ff.
- ¹² Frese, Erich. Grundlagen der Organisation, 5. Aufl. Wiesbaden 1993, S. 454 ff.
- ¹³ Clark, Kim B./Fujimoto, T. Automobilentwicklung mit System. Frankfurt – New York 1992.
- ¹⁴ Delfmann, Werner. Das Netzwerkprinzip als Grundlage integrierter Unternehmensführung. In: Delfmann, Werner (Hrsg.): Der Integrationsgedanke in der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 1989, S. 87-113. Modrow-Thiel, Brita u.a. Netzwerkanalyse – ein sozialwissenschaftliches Konzept zur Untersuchung komplexer Entscheidungsstrukturen. Zeitschrift für Personalforschung 6(1992):1, S. 97-122.

Summary

Organizational designers and organization theorists are actively shaping „the rise and fall“ of the matrix organization. during today's focus on „lean management“, the suitability of this form of organization has become questionable. The article discusses a possible combination of the call for lean structures with the concept of matrix organization.