

# Matrixsurrogate

Michael Reiß

Die Matrixorganisation droht zum Fremdkörper in der organisatorischen Fitneßbewegung zu werden. Dem einstigen Hoffnungsträger in Sachen Hochleistungsorganisation wird schlankheitsbehindernde Überkomplexität und fitneßfeindliche Innenorientierung vorgeworfen. Zahlreiche Unternehmen haben sich – zumindest offiziell – von der Matrix verabschiedet und weniger komplexe Matrixsubstitute implementiert. Bevor man zu derart radikalen Mitteln greift, sollten zur Sicherung der nach wie vor attraktiven Vorzüge der Matrix alle Optionen für die Beibehaltung der Matrix geprüft werden. Neben den schlanken Varianten der Matrix-Organisation, die in zfo 1/1994 vorgestellt wurden, interessieren hier besonders die Matrixsurrogate. Diese verzichten zwar auf die Matrixorganisation, halten jedoch am zweidimensionalen Matrixprinzip fest. Anstelle der Matrixstruktur „im Organigramm“ wird eine Matrixkultur „im Kopf“ etabliert.

5151.

## Aufstieg und Fall der Matrixorganisation

Matrixstrukturen stellen eine Art Evergreen unter den Orga-Themen dar. Im Unterschied zu vielen aktuellen Megatrends wie „Teamarbeit“, „Hierarchieabbau“ und „Segmentierung“ verbannen viele Fachleute die Matrix allerdings in die abgelegene „Delikatessenabteilung“ der Organisationsarbeit. Da in vielen Unternehmen an allen Ecken



Prof. Dr. Michael Reiß ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation an der Universität Stuttgart.

und Enden effektiv Matrixkonstellationen herrschen, auch ohne daß diese in Organisationsschaubildern offengelegt werden, liegen diese Experten mit einer solchen Randpositionierung der Matrix falsch. Tatsächlich gehört die Matrix zum täglichen Brot der Organisationsarbeit. Diese Feststellung kann für alle Branchen und Unternehmensgrößen Geltung beanspruchen.

Einigkeit besteht in der Fachwelt dahingehend, daß die Matrix – egal ob organisatorisches „Grundnahrungsmittel“ oder „Leckerbissen“ – den organisatorischen Architekten schwer im Magen liegt. Das Unbehagen an den Matrixstrukturen kann man auch dem Lebenszyklus dieser Organisationsform entnehmen. In der Blütezeit der Matrixstruktur überstrahlte die Attraktivität der Matrixkonstruktion alle Nachteile. Mit einer ausgereiften Matrix mußten sich Organisatoren nicht mehr zwischen Funktionsorganisation oder Divisionsorganisation entscheiden, sondern konn-

ten simultan die Vorteile der beiden organisatorischen Archetypen ausschöpfen. Zur Trendwende kam es, weil sich zusammen mit der Attraktivität auch die Komplexität dieser Organisationsform bemerkbar machte, insbesondere in Form einer gefährlichen Tendenz zur Innenorientierung.

Folge: Gedrängt und zugleich legitimiert durch die aktuelle Schlankheitsbewegung stellen reformbereite Unternehmen auf leichtere organisatorische Kost um. In diesen „Reformhäusern“ kursieren derzeit unterschiedlich radikale Rezepte für eine matrixarme Orga-Diät.

An einem Ende der Skala finden sich Modelle für eine radikale Substitution der Matrixstruktur durch weniger komplexe Organisationsformen. Diese Matrixsubstitute haben nichts mehr mit dem Matrixkonzept zu tun. Die getreuen Anhänger der Matrixorganisation vertreten hingegen den Standpunkt, daß man auch in mageren Jahren mit Matrixstrukturen leben könne, wenn man sie durch ein paar kleinere Modifikationen auf Schlankheit trimme. Im Mittelfeld trifft man auf Plädoyers für Matrixsurrogate: Surrogatlösungen halten am Matrixprinzip fest, verzichten jedoch auf eine explizite Matrixstruktur. Insgesamt zeichnen sich also drei unterscheidbare Zukunftsperspektiven für die weitere Entwicklung der Matrix ab. Aus der ähnlich gelagerten Diskussion um Substitute beziehungsweise Surrogate im Führungsbereich (unter anderen Professionalisierung, Formalisierung) beziehungsweise im Finanzierungsbereich (Leasing, Factoring) wissen wir, daß die Übergänge zwischen den drei Entwick-

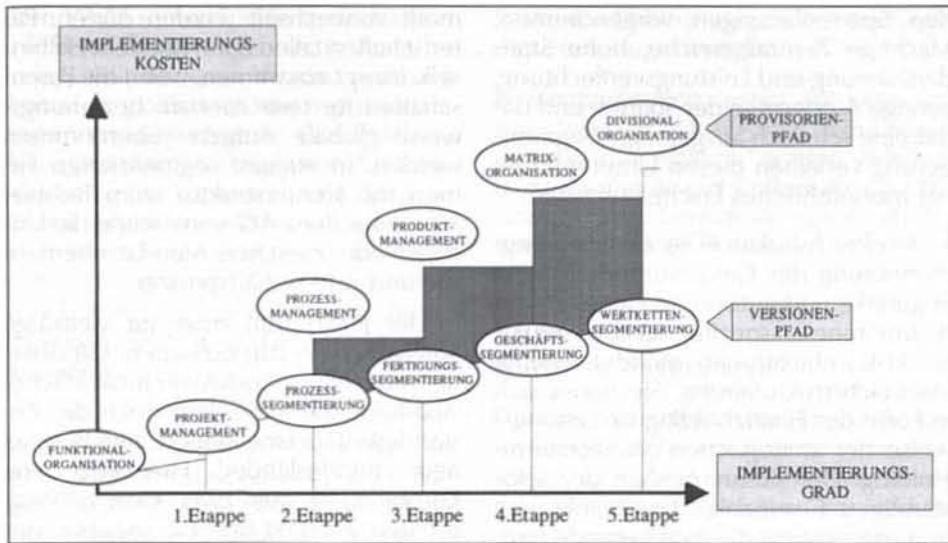


Bild 1: Pfade zur marktnahen Organisation

lungsalternativen naturgemäß fließend sind.

**Radikalkur: Matrixsubstitute**

Der Ausstieg aus der Matrix bildet die radikalste Schlankheitskur im Kampf gegen Matrixkomplexität. Zu diesem Mittel greifen Lean-Company-Architekten, die meinen, daß jede Matrix schon von ihren Genen her nur auf Korpulenz und nie auf Schlankheit programmiert sein könne. Diese Gruppe von Organisatoren orientiert sich an einem spezifischen Reifungsmodell der Matrixidee (Bild 1). Sie gipfelt in der unorthodoxen Maxime: „Die ausgereifteste Matrix ist keine Matrix!“<sup>1</sup>

Wie Bild 1 verdeutlicht, stellt die Matrixstruktur nur ein provisorisches Übergangsstadium, keinesfalls aber das Endstadium einer ausgereiften, marktnahen Rahmenstruktur dar. Zahlreiche Firmen pirschen sich an die optimale marktorientierte Organisation über die Zwischenstation Matrix heran, wachsen allerdings danach in ein einfacher konstruiertes Matrixsubstitut hinein. Am Ende des Entwicklungspfads steht meist die divisionale Struktur nach dem Holdingmodell, innerhalb derer die Divisions die flexible Marktbearbeitung, der Vorstand die Synergieverantwortung übernehmen. Nur in seltenen Ausnahmefällen kommt es zu einer Renaissance der Funktionsstruktur. Die Matrixsubstitution muß nicht zwangsläufig durch eine formelle Vorstandsentscheidung ausgelöst werden. Sie kann sich auch aus einem Matrix-„Erosionsprozeß“ ergeben<sup>2</sup>.

Aus streng rationaler Perspektive muß die Installation der Matrix und einiger anderer Provisorien (besonders Pro-

duktmanagement beziehungsweise Kundenmanagement) als Umweg erscheinen, den man grundsätzlich vermeiden kann und mit Blick auf die beträchtlichen Implementierungskosten der Provisorien (Bild 1) auch tunlichst vermeiden sollte. Die Designer von schlanken Organisationsstrukturen würden allen Firmen, die noch keine Matrixgebilde implementiert haben, dringend ans Herz legen, auf dieses Langzeitprovisorium ganz zu verzichten. Nicht Provisorien, sondern verschiedene, immer perfekter werdende Versionen von ein und derselben organisatorischen Grundidee definieren die Ideallinie zur marktnahen Organisation (Versionenpfad in Bild 1). Als eine solche Grundidee bietet sich hier das Konzept der Segmentierung an, das heißt die Bildung von überschaubaren, in sich geschlossenen Einheiten mit unternehmerischer Verantwortung (Cost-, Profit- oder Investment-Center). Für die Segmentierungsidee spricht nicht zuletzt die eingebaute Anpassungsfähigkeit. Anders als das strenge Divisionalisierungsmodell läßt Segmentierung nicht nur sehr unterschiedliche Segmentgrößen (je nach Breite und Tiefe des Segment-Produktprogramms), sondern auch nebeneinander unterschiedliche qualitative Abgrenzungen von Segmenteinheiten zu. Wie zum Beispiel bei Cap Debis Software und Systeme können sich in ein und demselben Unternehmen sowohl Produktsegmente für das Produktgeschäft als auch Kundensegmente für das System- beziehungsweise Projektgeschäft herausbilden.

**Rettingsversuch: Schlanke Matrixvarianten**

Alle Bemühungen um eine Beibehal-

tung der Matrixstruktur erfordern Vereinfachungen<sup>3</sup>. Derartige Simplifizierungen setzen im wesentlichen an den beiden Komplexitätsfaktoren der Matrixkonstruktion an: An den matrixinduzierten Stellen (Matrixmanager und Matrix-„Schnittstellen“) und/oder an den matrixinduzierten Schnittstellen im Sinne von Zweilinienvhältnissen. Schlanke Matrixvarianten entstehen folglich zum einen durch eine stellensparende „Miniatursierung“ (fokussierte, aggregierte, fragmentierte oder Mikromatrix) und „Terminierung“ (Zeltmatrix auf Zeit). Auf diesem Wege wird präventiv verhindert, daß die matrixeigenen Schnittstellenprobleme überhaupt entstehen oder von Dauer sind. Zum anderen setzt die Simplifizierung an einer Entschärfung der Schnittstellenproblematik an, ohne daß Stellen abgebaut werden müßten. Die Mehrlinienproblematik wird durch asymmetrische Matrixgebilde oder Netzwerk-Strukturen signifikant abgeschwächt.

Kritiker werfen derartigen Simplexstrategien Inkonsequenz oder Halbherzigkeit vor. Sie sehen in den klein formatierten Kompaktvarianten der Matrix vornehmlich „klein-karierte“ Matrixstrukturen. Gegen die asymmetrische Einflußmatrix muß man gar mit dem Einwand rechnen, daß es sich hier nur um eine Pseudomatrix handle, weil keine echten Mehrlinienverhältnisse existierten.

**Der dritte Weg: Matrixsurrogate**

Der dritte Weg zwischen den beiden Extremen operiert mit sogenannten Matrix-Surrogaten. Mit diesem Kompromißkonzept wird das Anliegen verfolgt, das Matrixprinzip als zweigleisiges Managementprinzip zu erhalten, die ohnehin schon komplexen Organisationsgefüge jedoch nicht zusätzlich durch Matrixstrukturen zu komplizieren. Matrixstrukturen treten also nicht im Organigramm auf. In einigen Fällen finden sich Spurenelemente des Matrixprinzips in den Funktionsbeschreibungen bestimmter Gremien beziehungsweise in einigen Stellenbeschreibungen. Teilweise sind sie als Prinzipien der Kooperation und des Unternehmertums in den Führungsgrundsätzen festgehalten. Oft existiert das Matrixmanagement auch nur als ungeschriebenes Gesetz in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter<sup>4</sup>.

► Effizienzsteigernde Schlankheitskuren für die Matrix-Organisation greifen auf schlanke Matrix-Varianten, Matrix-Surrogate oder Matrix-Substitute zurück. ◀

## Gremien als Surrogate

Matrixmanagement läßt sich in spezifischen Gremien verankern, wenn deren Mitglieder jeweils als Anwälte von unterschiedlichen Erfolgspotentialen (Produkte, Kundengruppen, Regionen, Kompetenzen und ähnlichen) auftreten. Die Zusammensetzung und möglicherweise auch die Geschäftsordnung (Abstimmungsprinzipien) solcher Kommissionen, Ausschüsse oder Arbeitskreise muß also „zweidimensional“ angelegt sein. Die Matrix spielt sich dabei nur in diesen Gremien ab, Matrixschnittstellen im herkömmlichen Sinne kristallisieren sich nicht heraus.

Zahlreiche Beispiele für matrixaffine Gremien finden sich in der *Sekundärorganisation*, beispielsweise in Gestalt eines Struktur- und Synergieausschusses (wie Ende der 80er Jahre bei der Daimler Benz AG) oder einer Produktkommission, wie sie etwa bei der BAYER AG als „Vorform“ der Divisionalisierung installiert wurde. In solchen Fachkommissionen für Produktgruppen treffen Produktinteressen und Funktionsinteressen aufeinander. Der Abgleich der Interessen erfolgt in multilateraler und damit konzentrierter Form, nicht bilateral wie in der eigentlichen Matrixstruktur<sup>5</sup>.

Ein primärorganisatorisches Beispiel für das gremieninterne Matrixprinzip ist das ressortgebundene Geschäftsleitungsorgan (zum Beispiel Vorstand), wenn es sich aus Ressortvertretern sowohl der Funktionsbereiche als auch der Geschäftsbereiche zusammensetzt. Das Spannungsverhältnis zwischen Funktionen und Geschäften muß dann innerhalb dieses Koordinationsorgans ausgeglichen und bereinigt werden. Offensichtlich besteht in diesen Unternehmen bereits „latent“ eine Matrixstruktur, die offiziell jedoch nicht im laufenden Alltagsgeschäft, sondern nur in einem Koordinationsorgan institutionalisiert wird.

## Halbinseln als Surrogate

„Halbinseln“ bezeichnen eine von insgesamt drei Grundformen, die sich in einer geographischen Analogie zur Charakterisierung der organisatorischen „Morphologie“ von Unternehmen eignen.

\* *Festlandstruktur*: Sie kennzeichnet zentralistisch aufgebaute Unternehmen, die von einem Headquarter aus geführt werden. Auch bei hohem Diversifikationsgrad werden alle wichtigen Weichenstellungen im Headquarter (operative Management-Holding) und nicht in

den Spartenleitungen vorgenommen. Mächtige Zentralbereiche, hohe Standardisierung und Leistungsverflechtung, geringe Autonomie der Sparten und damit eine schwach ausgeprägte Segmentierung verleihen diesen Unternehmen ein monolithisches Erscheinungsbild.

\* *Inselreichstruktur* Die extreme Segmentierung der Gesamtunternehmung in autarke und autonome Einheiten zur Bearbeitung spezifischer Produkt-Markt-Kombinationen mündet in eine Inselreichstrukturierung. Sie findet sich in Form der Finanzholding beziehungsweise der strategischen Management-Holding. Der Zusammenhalt der selbständigen Companies beschränkt sich im Extremfall auf die rivalisierende Nutzung gemeinsamer Finanzressourcen sowie auf eine schwach ausgeprägte Corporate Identity.

\* *Halbinselstrukturen* sind zwischen der Festland- und der Inselreichstruktur angesiedelt. Halbinseln erfüllen neben ihrer partikularen Geschäftsführungsaufgabe (Inselcharakter) noch eine zentrale Funktion für das Gesamtunternehmen. Dadurch sind sie gewissermaßen am Festland angedockt. Eine derart „horizontale“ Zentralisierung von Gemeinschaftsaufgaben ist für die „schlanke Holding“ charakteristisch<sup>6</sup>. Halbinselstrukturen finden sich zum Beispiel im Rahmen der Weltorganisation von Konzernen. Dort übernehmen einzelne Landesgesellschaften oder Regionalgesellschaften nach dem Lead-country-Prinzip neben ihrer Aufgabe einer lokalen Marktbearbeitung noch „local for global“ ein weltweites Mandat für das Gesamtunternehmen<sup>7</sup>. Bestimmte Standortvorteile oder Kompetenzen prädestinieren sie zu einem weltweiten Kompetenzzentrum („centers of excellence“ bei ABB). Servicefunktionen lassen sich durch diese horizontale Zentralisation oft weniger bürokratisch und kostengünstiger wahrnehmen. Auch aus den Architekturen für verteilte Datenbanksysteme (DDP) sind derartige Halbinselstrukturen bekannt<sup>8</sup>.

## Patenschaften als Surrogate

Patenschaften übernehmen definitionsgemäß eine kombinierte Verantwortung sowohl für ihre leiblichen Kinder (*Kernaufgaben*) als auch für ihre Patenkinder (*Zusatzaufgaben*). Patenschaften provozieren mitunter eine sehr kontrastreiche Aufgabenpalette für einen Stelleninhaber. Es entstehen „bunt gemischte“ Stellenbeschreibungen, die nicht mit den integrierten Konzepten des job enlargement beziehungsweise job enrich-

ment verwechselt werden dürfen. Patenschaften fallen dann mit dem Halbinselkonzept zusammen, wenn die Patenschaften für eine zentrale beziehungsweise globale Aufgabe übernommen werden. In einigen segmentierten Firmen mit Centerstruktur (zum Beispiel Mercedes Benz AG) verwischen die Unterschiede zwischen Mandatsübernahme und Patenschaftsprinzip.

In der Praxis trifft man auf vielfältige Spielarten von Patenschaften. Oft übernimmt ein Produktverantwortlicher (Spartenleiter) außerdem noch die Zuständigkeit für eine Region (zum Beispiel neue Bundesländer). Hier liegt eine Kombination aus zwei Geschäftssegmenten (Produkt und Geographie) vor. Im Prozeßmanagement wird eine Mischung aus Funktionsverantwortung und Prozeßverantwortung praktiziert.<sup>9</sup> Ein hochrangiger Funktionsmanager spielt zusätzlich die Rolle eines „process owners“ (Prozeßpaten) für einen funktionsbereichsübergreifenden Prozeß (Auftragsabwicklung und so weiter). Eine weitere Variante von Patenschaft sieht vor, daß ein Funktionsmanager im Nebenamt die Rolle eines Produktchampions oder Großkundenmanagers beziehungsweise Regionenpaten wahrnimmt.

Die dem Patenschaftsmodell eigene Ämterhäufung kann leicht zum Problem werden. Konflikte zwischen hauptamtlichen Interessen und Patenfunktion sind nur allzuoft vorprogrammiert. Zudem wird jeder Pate oder Mentor mit dem Problem der Prioritätensetzung konfrontiert, besonders dann, wenn er selbst den Engpaßfaktor darstellt.

► *Zweigleisiges Management nach dem Matrixprinzip kann in Gremien, Halbinseln oder durch Patenschaften realisiert werden. Die typischen Konflikte zwischen den jeweils kombinierten Matrixdimensionen müssen in der Gruppe, in der Abteilung beziehungsweise intrapersonell vom einzelnen Mitarbeiter bewältigt werden* ◀

## Intrapreneuring als Surrogat

Der „Unternehmer im Unternehmen“ hat zwar keine Matrix in seiner Stellenbeschreibung. Ein solcher Intrapreneur ist aber nur erfolgreich, wenn sich gewissermaßen eine Softmatrix in seinen Denk- und Verhaltensweisen etabliert hat. Intrapreneuring heißt nämlich, eine zweigleisige Verantwortung zu tragen.

Ein *Geschäftsbereichsleiter* (Profit Center-Leiter) innerhalb eines Konzerns ist zunächst einmal für sein Sparten-Ergebnis verantwortlich. Er muß aber außer

dem Wohl seiner Sparte auch das konsolidierte Gesamtergebnis im Auge behalten. Mit anderen Worten wird von ihm auch partnerschaftlich-gemeinnütziges Verhalten erwartet. Er soll sich um Synergien durch Nutzung von Plattforttechnologien kümmern und aktiv im Kampf gegen Kannibalisierungsphänomene zwischen mehreren Geschäftsfeldern oder bei der Zusammenstellung von Systemangeboten (Konfigurationen mehrerer Sach- und Dienstleistungen) mitwirken.

Von *Funktionsbereichsleitern* mit Kosten- oder Umsatzverantwortung erwartet man auch eine Beteiligung an der Optimierung von bereichsübergreifenden Prozessen, und zwar sowohl im Prozeß der Auftragsabwicklung als auch der Produktentwicklung (Simultanes Engineering). Nur so lassen sich Doppelarbeit, Medienbrüche oder ineffiziente Ping-Pong-Spiele zwischen den Funktionsbereichen vermeiden. Das Verhalten der Intrapreneure wird durch eine „Matrix im Kopf“ gesteuert, ohne daß

ihnen das Matrixprinzip durch ein Organigramm aufgezwungen würde.

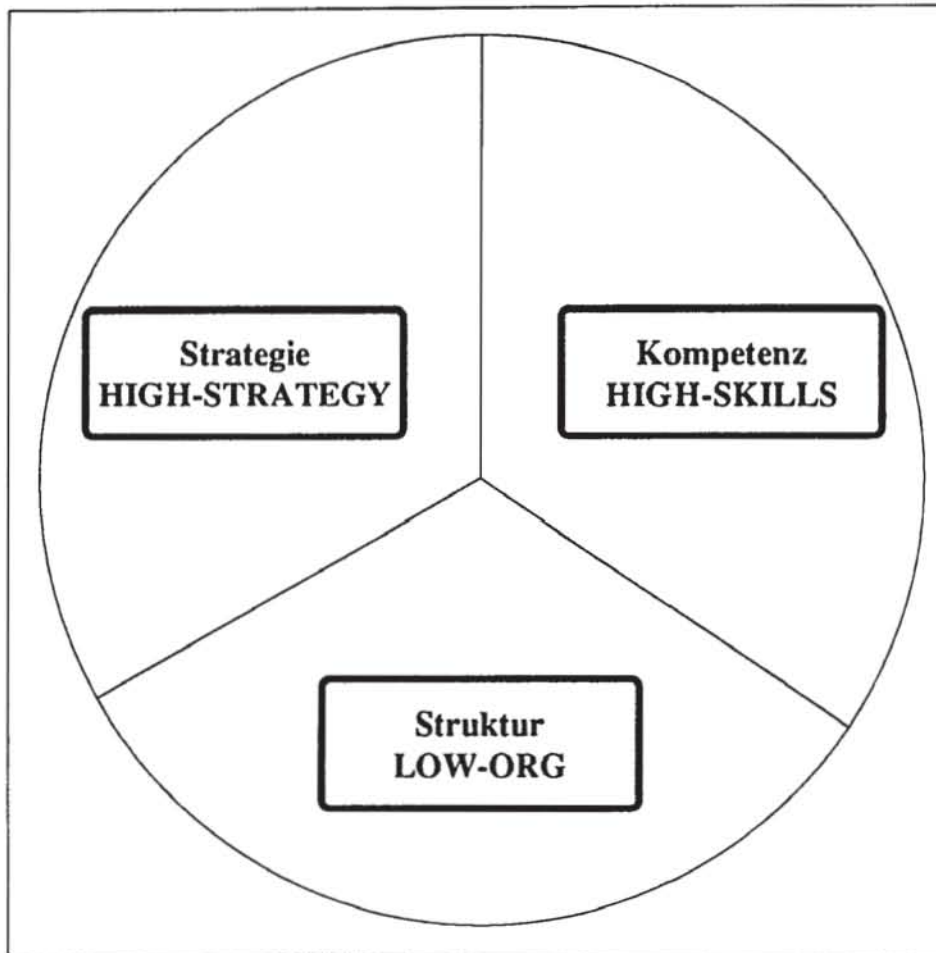
► *Intrapreneuring basiert auf einer anspruchsvollen Matrix-Kultur. Jeder Mitarbeiter soll „zweigleisig“ agieren, indem er parallel seine Bereichsinteressen und zusätzlich noch bereichsübergreifende Interessen verfolgt.* ◀

### Quo vadis, Matrixmanagement?

Für das zukünftige Schicksal der Matrix im Lean-Zeitalter zeichnen sich drei Perspektiven ab: Die Implementierung schlanker Matrixvarianten, die radikale Substitution durch eindimensionale Organisationsformen (Divisionalisierung beziehungsweise Geschäftssegmentierung) oder die Installation von Matrixsurrogaten, also von Matrixprinzipien unter Vermeidung von komplexen Matrixorganigrammen. Matrixreformer benötigen nun für ihre Reformvorhaben eine Orientierungshilfe, um entscheiden zu können, wohin die Reise konkret

gehen soll. Das *Komplexitätsmanagement* stellt einen derartigen Wegweiser bereit<sup>10</sup>. Unglücklicherweise wird Komplexitätsreduktion gleichgesetzt. In Sachen Matrix wäre durch ein solches Simplifizierungsdenken die Vorentscheidung zugunsten der simplen Matrixsubstitute bereits gefallen. Mit einer radikalen „Wurzelbehandlung“ würden ja alle matrixspezifischen Stellen- und Schnittstellenübel aus der Welt geschafft.

Alle realistischen Spielarten von Komplexitätshandhabung arbeiten mit einer weniger simplen, dafür aber brauchbareren Leitidee, nämlich mit der Idee des *Komplexitätsausgleichs*. Sie besagt, daß in aller Regel die Reduktion eines Komplexitätsfaktors mit einer Steigerung eines anderen Komplexitätsfaktors kompensiert werden muß. Am Beispiel der Matrix läßt sich dieses Kompensationsprinzip wie folgt illustrieren: Der Übergang von der „reifen“ Palastmatrix auf eine Kompaktmatrix, Zeltmatrix oder Netzwerkstruktur bringt zwar Einsparungen bei den Komplexitätsfaktoren



**Bild 2: Komplexitätskompensation durch Matrixsurrogate**

„Stellen“ und/oder „Schnittstellen“. Er erfordert jedoch gleichzeitig ein kompensatorisches Investment in den Komplexitätsfaktor „Kommunikationsstrukturen“. Analog muß beim Übergang auf Matrixsurrogate in nichtstrukturelle Koordinationsinstrumente investiert werden. Erste Präferenz haben hier die personellen Kompetenzen der Mitarbeiter, vornehmlich die überfachlichen, selbstorganisatorischen „skills“, also die Methodenkompetenzen (Beherrschung der Portfolioanalyse, TQM-Prinzipien, Target-Costing durch Intrapreneure) und Sozialkompetenzen (Konfliktbehandlung, Verhandlungstechniken, Teamfähigkeit und ähnliches). Jedes reformbereite Unternehmen muß nun unter Berücksichtigung des Kompetenzniveaus der Mitarbeiter und Manager prüfen, ob sich der Ausstieg aus der Matrix empfiehlt. Bild 2 vermittelt einen Überblick über alle matrixrelevanten Komplexitätsaspekte, die bei Matrixreformen zu beachten sind.

Die Unternehmensstrategie definiert den Komplexitätsbedarf, der im Falle von mehrgleisigen Simultanstrategien („High-Strategy“) sehr hoch anzusetzen ist. Zur Deckung dieses Bedarfs kann man auf die Kompetenzen der Mitarbei-

ter als Mitunternehmer (Intrapreneure) zurückgreifen. Voraussetzung hierfür ist allerdings, daß in der Belegschaft eine Matrixkultur („High-Skills“ in den Köpfen und „High Commitment“ in den Herzen der Mitarbeiter) geschaffen wurde. Nur in diesem Fall kommt man ohne die Matrix im Organigramm, das heißt mit einfachen Organisationsstrukturen („Low-Org“) aus.

Einen partiellen oder totalen Ausstieg aus der Matrixstruktur sollen also nur die Unternehmen erwägen, in deren Belegschaften die skizzierten Kompetenzprmissen erfüllt sind. Nur dann funktioniert der Komplexitätsausgleich nämlich. Sind die personellen Voraussetzungen nicht erfüllt, muß der Komplexitätsdruck aus der Strategie mit einer Matrix-High-Org beantwortet werden. Gemessen an den Schlankheitspostulaten des Lean Management repräsentiert jede High-Org-Lösung allerdings immer nur eine Notlösung. **zfo**

### Anmerkungen

<sup>1</sup> Vgl. zu traditionellen Reifungsmodellen Stierli, Peter: Die Matrixorganisation und ihre Realisierung. Diss. St. Gallen 1986, S. 44; Bleicher, Knut: Organisation Strategien – Strukturen – Kultur, 2. Aufl., Wiesbaden 1991; Leumann, P.: Die Ma-

trix-Organisation, Bern-Stuttgart 1980; Groetschel, Eberhard: Matrixprojektorganisation, München 1989, vgl. auch McCollum, James K.; Sherman, J. Daniel: The Matrix Structure: Bane or Benefit to High Tech Organizations? *Project Management Journal* 24 (1993) 2, S. 23-26; Palmer, Donald A. et al.: Late Adoption of the Multidivisional Form by Large U.S. Corporations. *Institutional, Political, and Economic Accounts, Administrative Science Quarterly* 38 (1993), S. 100-131

<sup>2</sup> Oliver, Christine: The Antecedents of Deinstitutionalization. *Organization Studies* 13 (1992) 4, S. 563-588; Droege & Company: *The Invisible Hand*, Vol. 1, Düsseldorf 1993, vgl. auch die Beiträge zur Geschäftssegmentierung in *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 45 (1993) 12; Reiß, Michael; Hoge, Robert: Strategien der organisatorischen Segmentierung. *Refa-Nachrichten* 47 (1994) 1, S. 30-35

<sup>3</sup> Vgl. Reiß, Michael: Schlanke Matrix, *zfo* (1994) 1, S. 10

<sup>4</sup> Vgl. Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra: Matrix-Management: Not a Structure, a Frame of Mind. *Harvard Business Review* (1990) July-August, S. 138-145; Wollnik, Michael: Das Verhältnis von Organisationsstruktur und Organisationskultur, in: Dulfer, Eberhard (Hrsg.): *Organisationskultur* Stuttgart 1998, S. 49-76

<sup>5</sup> Zur Institution der sogenannten Matrixteams innerhalb der Matrixorganisation vgl. Stierli, Peter: a.a.O., S. 31

<sup>6</sup> Buhner, Rolf: Die schlanke Management-Holding, *zfo* (1993) 1, S. 12 ff., vgl. auch Hungenberg, Harald: Die Aufgaben der Zentrale, *zfo* (1992) 6, S. 341-354; Frese, E. von Werder, Axel (Hrsg.): *Zentralbereiche: Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen*, Stuttgart 1993

<sup>7</sup> Roth, Kendall Morrison, Allen J.: Implementing Global Strategy: Characteristics of Global Subsidiary Mandates. *Journal of International Business Studies* 23 (1992) 4, S. 715-735; Meffert, Herbert: Globalisierungsstrategien und ihre Umsetzung im internationalen Wettbewerb. *Die Betriebswirtschaft* 49 (1989) 4, S. 453; Marcharina, Klaus: Internationalisierung und Organisation, *zfo* 61 (1992) 1, S. 4-11

<sup>8</sup> Vgl. etwa Jablonski, S.: *Datenverwaltung in verteilten Systemen*, Berlin u.a. 1990

<sup>9</sup> Vgl. Reiß, Michael: Integriertes Projekt-, Produkt- und Prozeßmanagement, *zfo* 61 (1992) 1

<sup>10</sup> Vgl. Reiß, Michael: Komplexität beherrschen durch ORGA-TUNING, in: Reiß, Michael u.a. (Hrsg.): *Komplexität meistern – Wettbewerbsfähigkeit sichern*, Stuttgart 1993, S. 1-41

### Summary

Matrix organisation threatens to become an alien element in the "organisational fitness-program" (lean management). Its complexity and coordination efforts do not correspond with the demand for lean structures. That is why many firms have "retired" their matrix structures and have implemented substitutes with a smaller degree of complexity. In this context the lean matrix organisation (cf. *zfo* 1/1994) and the matrix surrogates have to be analysed. Instead of a matrix structure "on paper" a matrix culture "in the head" should be established.