



Verloren in der Matrix?

ORGANISATION *In internationalen Konzernen und in Großunternehmen kommt sie häufig vor: die Matrixorganisation. Unsere Experten beleuchten die betriebs- und personalwirtschaftlichen Folgen mit ihren Risiken, aber auch Chancen.*

VON CHRISTOF BALKENHOL UND HENRIK STEINHAUS

Die Matrix ist für viele Großunternehmen das »Mittel der Wahl« bei der Gestaltung der Aufbauorganisation und findet vor allem in internationalen Konzernen vielfach praktische Anwendung. Diese Sowohl-als-auch-Strukturen erzeugen erhebliche Komplexität und hohen Abstimmungsaufwand. Beschäftigte erleben dabei als »Diener zweier Herren« einen oft anstrengenden Spagat, der zahlreiche arbeitsrechtliche Fragestellungen aufwirft und auch Mitbestimmungssachverhalte intensiv berührt. Neben den rechtlichen Fragestellungen (dazu der Beitrag von Krikor Seebacher auf Seite 14) gibt es aber auch betriebs- und personalwirtschaftliche Herausforderungen dieser Organisationsform.

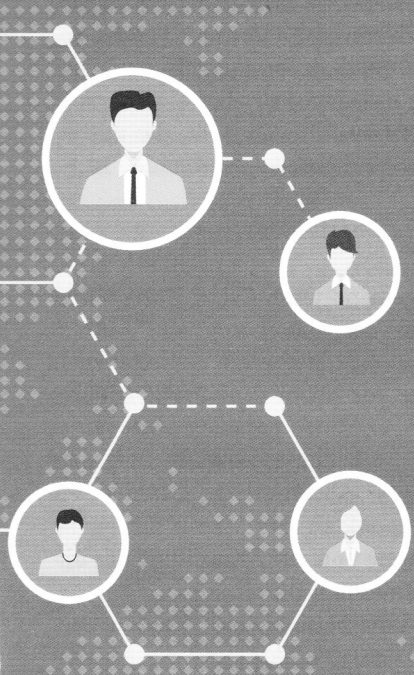
Organisation schafft Strukturen

Organisationsstrukturen sorgen in Unternehmen dafür, dass Aufgaben gebündelt und zu Stellen zusammengefasst werden. Stellen wiederum werden zu Organisationseinheiten wie Teams, Abteilungen und Bereichen zusammengefasst. In der einfachsten Form orientiert sich die Aufbauorganisation an einem funktionalen (Einkauf, Marketing, ...) oder an einem divisionalen (Produktgruppen, Regionen, ...) Gestaltungsprinzip. Im Organigramm sind Weisungsbeziehungen eindeutig geregelt. Man spricht von einer eindimensionalen Organisation, wenn fachliche und disziplinarische Führung von ein und derselben vorgesetzten Stelle wahrgenommen wird. Matrix-Organisationen versuchen nun, die Vorteile aus unterschiedlichen Organisationsformen zu kombinieren. Nach Definition der Betriebswirtschaftslehre ist die Matrixorganisation ein »Mehrlinien-system mit gleichzeitiger Verrichtungs- und Objektgliederung«. Die Verrichtungsgliederung, d.h. die Gliederung nach Funktionen wie Beschaffung, Produktion, Vertrieb, bildet typischerweise die vertikale Dimension (Linieninstanz), während die Objektgliederung, beispielsweise die Gliederung nach Märkten, Produkten oder Regionen, die horizontale Dimension (Matrixinstanz) bildet. Durch diese Anordnung entsteht die namensgebende Matrix, die hier beispielhaft dargestellt ist.

Die Umsetzung einer Matrixorganisation unterscheidet zwischen der disziplinarischen Weisungsbefugnis, üblicherweise in der Senkrechten dargestellt, und der fachlichen Wei-

DARUM GEHT ES

1. Die Umsetzung einer Matrixorganisation unterscheidet zwischen der disziplinarischen Weisungsbefugnis und der fachlichen Weisungsbefugnis.
2. Ziel der Matrixorganisation ist es, die jeweiligen Vorteile eindimensionaler Organisationsformen in einer mehrdimensionalen Struktur zu kombinieren.
3. Der wesentliche Vorteil einer funktionalen Organisation liegt in der Spezialisierung und der Wissensbündelung in den Fachfunktionen.



GUT ZU WISSEN

Historie

Die Matrixorganisation hat ihren Ursprung in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Durch rasch zunehmende Internationalisierung und starken technologischem Wandel sahen sich insbesondere Großunternehmen veranlasst, die Verflechtung zwischen Funktions- und Marktbereichen zu intensivieren und die Professionalität in den Führungs- und Managementstrukturen zu verbessern. Vor diesem Hintergrund wurden erste Matrixorganisationen in amerikanischen Großunternehmen etabliert, insbesondere in Luft- und Raumfahrtunternehmen, in der chemischen Industrie und in der Automobilindustrie.

sungsbefugnis in der Horizontalen. In den Organigrammen werden die disziplinarischen Weisungsbeziehungen i.d.R. als durchgezogene Linien (engl. »solid line«), die fachlichen Weisungsbeziehungen werden als gepunktete Linien (engl. »dotted Line«) dargestellt.

Matrix in der Theorie – das Beste aus zwei Welten

Das Ziel der Matrixorganisation ist es, die jeweiligen Vorteile eindimensionaler Organisationsformen in einer mehrdimensionalen Struktur zu kombinieren. Der wesentliche Vorteil einer funktionalen Organisation liegt in der Spezialisierung und der Wissensbündelung in den Fachfunktionen. Divisionale Organisationsstrukturen zielen vor allem darauf, durch Ausrichtung an Produkten, Geschäftsbereichen oder Regionen eine bestmögliche Markt- und Kundennähe zu gewährleisten. In der Matrixorganisation soll an den jeweiligen Schnittstellen die Kombination des fachspezifischen Wissens der Funktionsbereiche und die Marktkennntnis der Produktbereiche die Qualität und Effizienz der Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse eines Unternehmens verbessern.

Matrix in der Praxis – Risiken und Nebenwirkungen

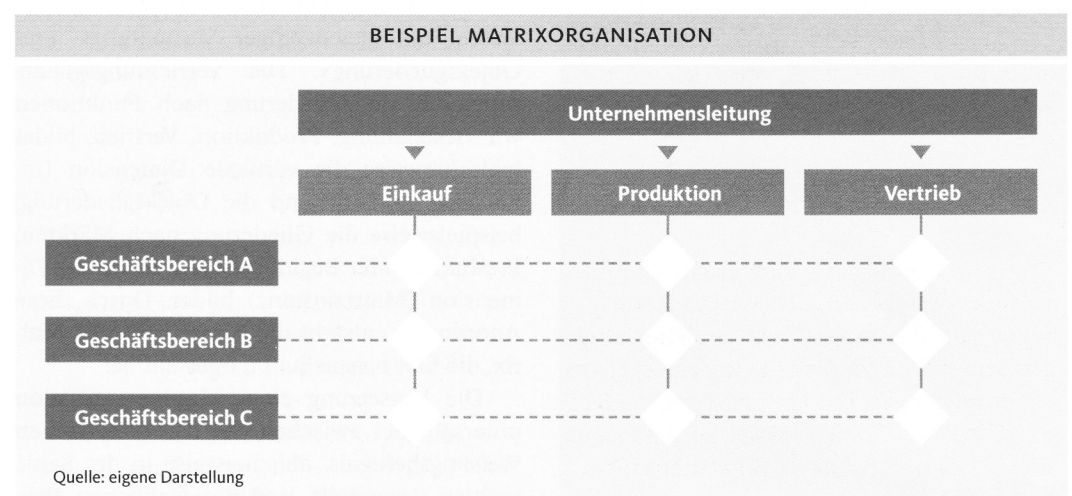
Die Matrixorganisation ist als Strukturansatz zu verstehen, um die Komplexität und die Vielfalt international ausgerichteter Großunternehmen organisatorisch beherrschbar zu machen und eine Balance zwischen unterschiedlichen Markterfordernissen einerseits und dem Bedarf

an funktionaler Professionalität und Standardisierung in Einklang zu bringen. Die seit mehr als fünf Jahrzehnten praktizierte Anwendung dieses Konzepts in Unternehmen unterschiedlicher Branchen macht deutlich, dass dieser Organisationsansatz hohe strukturelle, kulturelle und persönliche Anforderungen sowohl an das Management als auch an die Beschäftigten stellt. Zahlreiche Praxisbeispiele zeigen, dass das Matrixkonzept unter bestimmten Voraussetzungen durchaus erfolgreich umgesetzt werden kann, in jedem Fall aber eine komplizierte Organisationsform darstellt, die mit erheblichen Umsetzungsrisiken verbunden ist.

Praktische Problemfelder

In der Managementliteratur sind Erfolge und Misserfolge in der Umsetzung von Matrixstrukturen zahlreich analysiert. Dabei werden immer wieder vor allem fünf Problemfelder benannt:

- Längere Entscheidungsprozesse aufgrund des erhöhten Abstimmungsaufwands an den Knotenpunkten der Matrix führen zu Verlangsamung und zur Ausweitung der unternehmensinternen Bürokratie.
- Zunahme innerbetrieblicher Konkurrenzsituationen und Konflikte, weil die Abstimmungen innerhalb der Matrix nicht immer einvernehmlich erfolgen.
- In einer Matrix ist die Zurechnung wirtschaftlicher Erfolge und Misserfolge durch überschneidende Zuständigkeit deutlich erschwert und begünstigt damit auch »Verantwortungsfucht« für Führungskräfte, wenn Misserfolge zu verantworten sind.



- Für Mitarbeitende, die sich in einer Matrixstruktur an geteilten fachlichen und disziplinarischen Führungsstrukturen orientieren müssen, besteht die Gefahr eines Gefühlsfortgesetzter Überforderung, die sich aus einer Position »zwischen den Stühlen« ergibt.
- In vielen Unternehmen ist zu beobachten, dass sich die Rolle der disziplinarischen Führung immer weiter abschwächt. Macht und Einfluss werden verstärkt von der fachlichen Führungsebene ausgeübt.

Betriebsräte bestätigen Schwachstellen

Diese Problemfelder lassen sich auch aus der Betriebsratsperspektive bestätigen. So haben beispielsweise die deutschen Mitbestimmungsgremien im internationalen Pharmakonzern Sanofi mittlerweile langjährige Erfahrungen mit betriebs-, unternehmens- und länderübergreifend ausgerichteten Matrixstrukturen.

Beate Bockelt fasst als Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats (GBR) die Herausforderung so zusammen: »Für uns als Interessenvertretung wird es in dieser Organisationsstruktur immer schwieriger, Verantwortlichkeiten in den Führungsfunktionen eindeutig festzumachen. Wir haben den Eindruck, dass die »Regelungskompetenz« unserer Gesprächspartner in der Praxis oft deutlich kleiner ist, als es die Organigramme in der Theorie nahelegen. Das erschwert unsere Arbeit deutlich. Es ist uns aber als GBR gelungen, wichtige Mitbestimmungssachverhalte über eine Gesamtbetriebsvereinbarung zur Matrixstruktur zu regeln.«

Erfolgchancen verbessern

Mit Blick auf solche Unternehmen, die Matrixstrukturen nachhaltig erfolgreich umgesetzt haben, lassen sich drei wichtige Erfolgsvoraussetzungen ableiten.

1. Klare Rollen & Verantwortlichkeiten

Zur Vermeidung von Kompetenzkonflikten, Machtkämpfen oder auch Verunsicherung auf Seiten von Führungskräften, Projektleitungen und Mitarbeitenden sind die Rollen, Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen eindeutig zu klären und für jede Rolle zu hinterlegen. Dabei sind jeweils auch Eskalationsprozesse zu definieren.

2. Offene Kommunikation

Für die Zusammenarbeit in einer Matrixstruktur ist eine offene, vertrauensvolle Kommunikation unabdingbar. Die gerade in Konzernen verbreitete »geheime Agenda« richtet in dieser auf Abstimmung angewiesenen Organisationsstruktur maximalen Schaden an. Führungskräfte haben hier eine Vorbildfunktion, indem sie die erforderliche Offenheit vorleben und kritische Themen aktiv ansprechen.

3. Transparentes Ressourcenmanagement

Weil in der Matrix Aufgaben aus zwei unterschiedlichen Führungskanälen eingespeist werden, besteht eine hohe Überlastungsgefahr für die betroffenen Beschäftigten. Um dem entgegenzusteuern, ist ein transparentes Ressourcenmanagement unverzichtbar. Hier muss ein beständiger Abgleich zwischen verfügbaren Kapazitäten einerseits und sämtlichen, von unterschiedlichen vorgesetzten Stellen transportierten Aufgaben andererseits vorgenommen werden. Bei erkennbarer Überlastung ist entweder die Aufgabenmenge zu reduzieren oder die Kapazität zu erhöhen.

Erfolgsfaktoren im Blick haben

Soweit betriebliche Mitbestimmung an der Gestaltung von Matrixstrukturen mitwirkt, etwa wenn im Rahmen der Einführung einer Matrixorganisation der Sachverhalt einer Betriebsänderung im Sinne des § 111 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) erfüllt ist, sollten die Betriebsräte diese Erfolgsfaktoren beachten. Andernfalls drohen erhebliche Funktionsstörungen in der Unternehmensorganisation und die führen bekanntlich immer auch zu deutlichen Belastungen und Frustrationen bei den Beschäftigten. ◀



Dr. Christof Balkenhol,
(Matrix GmbH, München),
berät Betriebsräte in
betriebswirtschaftlichen Fragen.
c.balkenhol@matrixpartner.de



Henrik Steinhaus,
(Matrix GmbH, München),
berät Betriebsräte in
betriebswirtschaftlichen Fragen.
h.steinhaus@matrixpartner.de