Joachim Wolf

Die Matrixstruktur erfolgreich einsetzen

Springer Gabler

Die Matrixstruktur erfolgreich einsetzen

Joachim Wolf

Die Matrixstruktur erfolgreich einsetzen

Springer Gabler

Joachim Wolf
Lehrstuhl für Organisation
Universität Kiel
Kiel, Deutschland

ISBN 978-3-658-30452-2 ISBN 978-3-658-30453-9 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-658-30453-9

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 2020
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.

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 Matrixstruktur ist eine nach wie vor recht schlecht verstandene Organisationsform. Dies liegt zum einem daran, dass die Mehrzahl der aus der Wissenschaft und der Praxis stammenden Abhandlungen bereits vor vielen Jahren veröffentlicht worden sind. Zum anderen behandeln fast alle der wenigen jüngeren Veröffentlichungen diese Organisationsform nicht in der gebotenen Tiefe. Dies ist bedauerlich, weil der erfolgreiche Einsatz der Matrixstruktur eine sorgfältige geistige Durchdringung dieser Organisationsform voraussetzt. Und der geringe Wissensstand ist auch deshalb bedauerlich, weil die Matrixstruktur für immer mehr Unternehmen geeignet erscheint, weil sie zunehmend komplexe Strategien verfolgen.

Das übergeordnete Ziel des vorliegenden Buches besteht darin, den Einsatz der Matrixstruktur zu einem Erfolg werden zu lassen. Dies erfordert einerseits einen zielgenauen, also zur Unternehmensstrategie passenden Einsatz dieser Organisationsstruktur und andererseits die Anwendung eines Spektrums an sie ergänzenden Erfolgsfaktoren. Beides wird in dem vorliegenden, sowohl an Wissenschaftler als auch Praktiker gerichteten Buch auf der Basis einer in 18 Großunternehmen durchgeführten qualitativen Forschung erläutert.

Das Buch wäre ohne die Unterstützung der Unternehmenspraxis nicht zustande gekommen. Ich danke sehr herzlich den Top Managern der Unternehmen Altana AG, BASF SE, Bayer Health Care AG, ContiTech AG, Daimler AG, Deutsche Bahn AG, Deutsche Telekom AG, EON SE, Gruner + Jahr GmbH, Hellmann Worldwide Logistics SE & Co. KG, Radeberger Gruppe KG, Ratiopharm GmbH, Siemens AG, Sonae Indústria SGPS S.A., ThyssenKrupp AG, UPM-Kymmene Oyj, Volkswagen AG und Wincor Nixdorf AG. Ein großer Teil dieser Manager hat selbst an den Interviews teilgenommen, andere haben die Durchführung von Interviews ermöglicht.

Widmen möchte ich dieses Buch meinem im Frühjahr 2019 verstorbenen Kollegen William G. Egelhoff, zuletzt Emeritus Professor an der Gabelli School of Business der Fordham University, New York, NY. Mit Bill habe ich mehr als zwei Jahrzehnte mit großem Gewinn zusammenarbeiten dürfen, zuletzt bei der Vorbereitung des Buches „Egelhoff, W. G., Wolf, J., Understanding Matrix Structures and their Alternatives – The Key to Designing and Managing Large, Complex Organizations, London 2017“. Bill kam meines Erachtens dem Ideal eines Wissenschaftlers sehr nahe. Er suchte die Wahrheit bzw. ein Verstehen der beforschten Untersuchungsgegenstände. Für mich war er einer der klügsten

Köpfe in der Managementwissenschaft, der viele andere in diesem Bereich tätige und als Superstars verehrte Kollegen bei weitem überragte. Ich habe von ihm viel lernen können (ob ich es auch wirklich getan habe, ist eine andere Frage). Die betriebswirtschaftliche Forschung ist heutzutage über weite Strecken zu einem Business geworden, bei dem viele der angesprochenen Superstars – fast möchte man sagen – permanent ärmefuchtelnd darauf hinweisen: „Hast Du meinen tollen Artikel in der Top-tier Zeitschrift XY schon gesehen?“ Bill war anders; er brauchte ein derartiges Getue nicht. Es ging ihm um Erkenntnis.

Es bleibt zu hoffen, dass die in dem Buch bereitgestellten Hinweise zu einem erfolgreichen Einsatz der Matrixstruktur in Unternehmen und anderen Organisationen beitragen werden.

Kiel, Deutschland Joachim Wolf*/**
April 2020

* Wie oben dargelegt basiert der empirische Teil des vorliegenden Buches auf Interviews, die mein Lehrstuhl in Großunternehmen durchgeführt hat. Ein Teil dieser Interviews diente auch als Grundlage für die Doktorarbeit von Christian Kolls, die unter dem Titel „Formen der Entscheidungsfindung in multinationalen matrixstrukturierten Unternehmen“ bei der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel eingereicht und als schriftliche Promotionsleistung angenommen wurde. Herr Kolls und ich haben unsere Manuskripte unabhängig voneinander erstellt. Wir beide wussten zum Zeitpunkt des Abschlusses der Ausarbeitung des jeweiligen Manuskripts nicht, was der andere geschrieben hat, schreibt bzw. schreiben wird. Dem geneigten Leser sei empfohlen, beide Schriften zu lesen. In den beiden Ausarbeitungen werden nicht nur vergleichbare Themen behandelt, sie beruhen auch auf einer partiell überlappenden Informationsgrundlage. Nachdem ich nach Abschluss der Erstellung des Manuskripts zu diesem Buch die sehr empfehlenswerte Arbeit von Christian Kolls gelesen habe, sah ich, dass manche unserer Interpretationen und Schlussfolgerungen ähnlich sind, dass wir aber auch mancherorts zu unterschiedlichen Interpretationen und Schlussfolgerungen gelangt sind. Beides ist aber nicht weiter verwunderlich. Sowohl die großzahlig-quantitative als auch die kleinzahlig-qualitative Beforschung von Managementthemen ist letztlich ein konstruktivistischer Prozess, bei dem subjektive Einschätzungen eine große Rolle spielen.
** Im Vorfeld der in der Unternehmenspraxis geführten Interviews wurde den im Rahmen des vorliegenden Forschungsprojekts befragten Gesprächspartnern zugesagt, dass sie als Informanten anonym bleiben. Daher sind in dem vorliegenden Buch die Wortbeiträge der Gesprächspartner ohne Nennung ihrer Urheber abgedruckt.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 1

2 Warum immer mehr Unternehmen die Matrix als organisatorische Grundstruktur benötigen 7

3 Die funktionale, produktbezogene und regionale Dimension innerhalb der Matrixstruktur: Gründe für deren Einrichtung und Einflussgrößen ihres relativen Gewichts im Entscheidungsprozess 19

3.1 Die funktionale Dimension in der Matrix 20

3.2 Die Produktdimension in der Matrix 31

3.3 Die regionale Dimension in der Matrix 36

4 Konflikt in der Matrixstruktur 49

4.1 Häufigkeit matrixbezogenen Konflikts 50

4.2 Themen matrixbezogenen Konflikts 52

4.3 Konfliktlösung in matrixstrukturierten Unternehmen 59

4.3.1 Diskussion als Konfliktlösungsmethode 59

4.3.2 Eskalation als Konflikthandhabungsmethode 61

5 Reichweite der Matrix 69

5.1 Selektive Matrixbildung 70

5.2 Micro-Matrixing 76

6 Aufgaben, Interaktionsmuster und Fähigkeitsprofil des Two-boss-Managers 81

7 Regelmäßige hochrangige Meetings im Umfeld des Matrixdreiecks 89

7.1 Unternehmensweite Top-Management-Meetings 91

7.2 Meetings auf Regionenebene 94

7.3 Funktionsbereichsbezogene Meetings 96

7.4 Geschäftsbereichsbezogene Meetings 97

8 Erfolgsfaktoren, welche die Anwendung der Matrixstruktur gelingen lassen 101
8.1 Personenorientierte Erfolgsfaktoren 102
8.1.1 Fähigkeiten der Manager im Matrixdreieck. 102
8.1.2 Integration „frischen Blutes“ im Zuge der Einrichtung der Matrix?. 107
8.1.3 Unternehmensinternes Job Rotation 109
8.1.4 „Sich persönlich kennen“. 112
8.1.5 Lange im Unternehmen tätig sein bzw. miteinander groß geworden 113
8.1.6 Rückbesinnung auf gemeinsame übergeordnete Unternehmensinteressen 115
8.1.7 Unternehmenskultur. 116
8.1.8 Eiserne Disziplin im Management. 120
8.2 Technokratische Erfolgsfaktoren 121
8.2.1 Befolgung von Regeln 121
8.2.2 Klare Strategieformulierung und -kommunikation 127
8.2.3 Zielvereinbarungen 128
8.2.4 Formalisierter Planungsprozess 130
8.2.5 Gestaltung des Vergütungssystems 134
8.2.6 Weitere technokratische Erfolgsfaktoren. 137

9 Zusammenfassung und Ausblick 139

Literatur. 143

Einleitung

1

Zusammenfassung

In diesem Kapitel wird der Gegenstandsbereich des vorliegenden forschungsbasierten, sich sowohl an Praktiker wie Wissenschaftler richtenden Buches dargelegt. Behandelt wird der Einsatz der Matrixstruktur als organisatorische Grundstruktur in großen, komplexen Unternehmen. Es wird aufgezeigt, was in dem Buch unter einer Matrixstruktur verstanden wird. Weiterhin werden die zwei Kernthesen des Buches präsentiert: Erstens sollte die Matrixstruktur von jenen Unternehmen eingesetzt werden, deren Handlungsbedingungen (insbesondere deren Strategie) dies wirklich erfordert. Und zweitens ist der Einsatz der Matrixstruktur durch eine angemessene Nutzung passender Managementinstrumente („Erfolgsfaktoren") zu flankieren. Außerdem werden im ersten Kapitel die Motivation des Forschungsprojekts und dessen Vorgehensweise erläutert.

Dies ist ein forschungsbasiertes Buch über den Einsatz der Matrixstruktur als organisatorische Grundstruktur in großen, komplexen Unternehmen, wie sie zum Beispiel mit multinationalen Unternehmen gegeben sind, die in vielen Ländern Auslandsgesellschaften unterhalten. Das Buch wendet sich an Praktiker und Wissenschaftler. Ich habe das Buch geschrieben, weil immer mehr Unternehmen Handlungsbedingungen aufweisen, welche die Nutzung einer Matrixstruktur zweckmäßig erscheinen lassen und weil diese Organisationsstruktur dementsprechend für immer mehr Unternehmen opportun ist. Und ich habe das Buch auch deshalb verfasst, weil die Matrixstruktur eines sorgfältig geplanten Einsatzes bedarf, der in diesem Buch erläutert wird. Das Buch soll helfen, dass der Einsatz der Matrixstruktur gelingt.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

J. Wolf, *Die Matrixstruktur erfolgreich einsetzen*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-30453-9_1

Der **Aufbau des Buches** ist von **zwei Kernthesen** geleitet: **Erstens** sollte die Matrixstruktur von jenen Unternehmen eingesetzt werden, deren Handlungsbedingungen (insbesondere deren Strategie) dies wirklich erfordert. Die Kap. 2 und 3 erläutern, welche Handlungsbedingungen von Unternehmen dies sind. Und **zweitens** ist der Einsatz der Matrixstruktur durch eine angemessene Nutzung passender Managementinstrumente („Erfolgsfaktoren“) zu flankieren, die im achten Kapitel eingehend diskutiert werden. Werden diese beiden Kernthesen beachtet, dann kann die Matrixstruktur den Erfolg des betreffenden Unternehmens erheblich steigern helfen. Oder anders ausgedrückt: Auf der Basis meiner relativ langen Beschäftigung mit der Matrixstruktur bin ich zu der Erkenntnis gekommen, dass Unternehmen, welche die Matrixstruktur nutzten und mit ihr keinen Erfolg hatten, es unterlassen haben, die in den Kap. 2, 3 und 8 dargelegten Erkenntnisse zu berücksichtigen.

Das Buch wurde gestaltungsorientiert ausgearbeitet. Es werden Entscheidungsfragen behandelt und beantwortet, welche die in Unternehmen tätigen Manager zu lösen haben, wenn sie die Matrixstruktur erfolgreich als organisatorische Grundstruktur einsetzen wollen. Das Buch erweitert und ergänzt die Erkenntnisse, die in dem Buch „Egelhoff, W. G., Wolf, J., Understanding Matrix Structures and their Alternatives – The Key to Designing and Managing Large, Complex Organizations, London 2017“ präsentiert sind. Noch stärker als dieses Buch ist das vorliegende handlungsbezogen aufgeschrieben worden. Aber auch bezüglich der inhaltlichen Aspekte unterscheiden sich die beiden Bücher erheblich. In dem vorliegenden Buch werden viele Aspekte behandelt, die in „Egelhoff/Wolf 2017“ nicht thematisiert sind.

Als Ausgangspunkt für die in dem Buch präsentierten Erkenntnisse diente eine explorative Forschung, die an meinem Lehrstuhl zwischen 2012 und 2017 in 18 Großunternehmen durchgeführt worden ist. In 15 Unternehmen haben wir ein bis zwei Interviews, in drei Unternehmen jeweils zumindest acht Interviews geführt. Insgesamt waren es 46 Interviews. Jedes dieser Interviews dauerte mehr als eine Stunde, das längste sogar drei Stunden. Unsere Gesprächspartner waren Top Manager der Unternehmen – teilweise Vorstands- bzw. Geschäftsleitungsmitglieder, welche sich für die Nutzung der Matrixstruktur in ihrem Unternehmen entschieden haben, teilweise aber auch Führungskräfte, die entweder als Matrixmanager oder als Two-boss-Manager innerhalb einer Matrixstruktur agier(t)en. Diese Manager sind auf der zweiten oder dritten Hierarchieebene ihres Unternehmens tätig.

Im vorliegenden Buch werden unter anderem die folgenden Fragen beantwortet:

1. Warum benötigen immer mehr Unternehmen die Matrix als organisatorische Grundstruktur und für welche Unternehmen ist sie besonders geeignet?
2. Wann ist die Einrichtung einer funktionalen, produktbezogenen oder regionenbezogenen Dimension in einer Matrixstruktur zweckmäßig?
3. Bei welchen Entscheidungsinhalten sollten die funktionale, die produktbezogene oder die regionenbezogene Dimension in der Matrix ein besonderes Gewicht haben?
4. Wie häufig kommt es zwischen den beteiligten Managern in der Matrix zu Konflikten?

5. Bei welchen Themen entstehen typischerweise Konflikte?
6. Welche Methoden der Konfliktlösung sind geeignet?
7. Wie funktioniert die Eskalation als Konflikthandhabungsmethode?
8. Was ist unter einer selektiven Matrixstruktur zu verstehen und welche Funktionen, Produktbereiche und Regionaleinheiten sollten in diese eingebunden sein?
9. Ist Micro-Matrixing eine Option und – falls ja – bis zu welchem Grade sollte es wo betrieben werden?
10. Was sind die Aufgaben und Interaktionsmuster des Two-boss-Managers und welches Fähigkeitsprofil sollte er haben?
11. Welche Bedeutung haben hochrangige Meetings im Zusammenhang mit der Matrixstruktur?
12. Welche Erfolgsfaktoren (Managementinstrumente) unterstützen den Erfolg der Matrix?

Bevor wir nun in die Beantwortung der einzelnen Gestaltungsfragen einsteigen, soll zunächst geklärt werden, was in diesem Buch unter einer Matrixstruktur verstanden wird.

▶ *Wir verstehen hierunter eine Organisationsstruktur, die über zwei oder mehr Weisungs- und Berichtslinien („Dimensionen") verfügt, die sich an den Stellen der doppelt unterstellten Manager (den sogenannten Two-boss-Managern) überlagern.*

Die Two-boss-Manager sind somit Teil mehrerer im Unternehmen bestehender Hierarchien. Ein weiterer Hinweis ist wichtig: In diesem Buch wird der Einsatz der Matrixstruktur als organisatorische Grundstruktur von Unternehmen untersucht. Wir studieren also

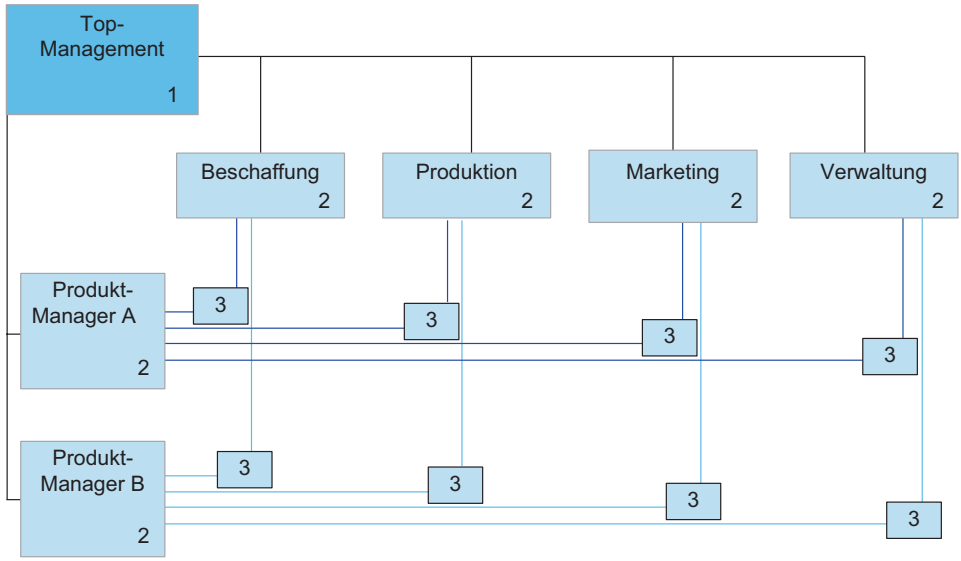

Abb. 1.1 Die Matrixstruktur als organisatorische Grundstruktur (Beispiel Funktions-Produkt-Matrix)

eine organisatorische Gestaltungsform, bei der ein Mehrfachunterstellungssystem direkt unter der Unternehmensleitung existiert und somit ein organisatorisches Gebilde wie in Abb. 1.1 dargestellt besteht (in dem Schaubild sind die Two-boss-Manager mit den Ordnungszahlen „3“ versehen, weil sie im Falle der Nutzung der Matrixstruktur als organisatorische Grundstruktur auf der dritten Hierarchieebene des Unternehmens tätig sind).

Obwohl in der Literatur teilweise bis zu sechs Matrixdimensionen ausdifferenziert werden (Galbraith 2009), sind – wenn es um die Verwendung der Matrixstruktur als organisatorische Grundstruktur geht – mit der funktionalen, der produktorientierten und der regionenorientierten Dimension die wichtigsten Alternativen gegeben. Diese werden hier demzufolge in den Mittelpunkt der Analyse gestellt. Wenn in dem Buch von „Regionen“ gesprochen wird, dann haben wir vorrangig größere geografische Einzugsbereiche („Weltregionen“) wie Europa, Nordamerika oder Australien/Ozeanien und nicht Landesregionen wie Bayern oder Schleswig-Holstein im Blick.

Überdies sei angemerkt, dass es sich bei der von uns so verstandenen Matrixstruktur um eine formale Organisationsstruktur handelt. Im Mittelpunkt des vorliegenden Buches stehen also *nicht* informelle Beziehungsnetzwerke zwischen den Managern eines Unternehmens, wie sie bspw. in den Schriften von Bartlett und Ghoshal (1990) als essenziell bezeichnet wurden (wenngleich diese hin und wieder in unserer Diskussion eine Rolle spielen werden).

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung sind in verschiedener Weise validiert worden. Erstens wurde intensiv auf die Methode der Grounded Theory (Glaser und Strauss 1967) zurückgegriffen. Es wurde also eine „gegenstandsverankerte Form der Theoriekonstruktion“ (Eckert 2004, S. 24) betrieben, in der auf verschiedenen Ebenen (Kodierung des empirischen Materials, Fallauswahl, Transformation der Ergebnisse in ein vorläufiges Aussagensystem eines höheren Abstraktionsgrads) das Prinzip des permanenten Vergleichs (Eckert 2004, S. 24 ff.) verfolgt wurde. Hiermit haben wir die bereits von Max Weber vorgeschlagene und angewandte Methode der vergleichenden Kontrastierung zwischen Aspekten beobachteter Fälle eingesetzt, um typische Grundmuster zu finden, die idealisiert dargestellt werden können (Flick 1987, S. 252). Zweitens wurde die Methode der kommunikativen Validierung (vgl. z. B. Denzin 1978) eingesetzt. Während des Forschungsprozesses haben wir also die sich andeutenden, zu dem jeweiligen Zeitpunkt noch ungewissen Ergebnisse zum Thema nachfolgender Erörterungen mit den nächsten an der Untersuchung teilnehmenden Gesprächspartnern gemacht. Diese sich andeutenden, noch ungewissen „Ergebnisse“ wurden den Gesprächspartnern der nachfolgenden Gespräche in einer unvoreingenommenen, nicht suggestiven Weise als Möglichkeit präsentiert. Wir stellten den Gesprächspartnern der jeweils nachfolgenden Gespräche Teile der bis dahin vorliegenden Eindrücke vor und baten sie um Rückmeldung bezüglich ihrer Nachvollziehbarkeit, wobei die Gesprächspartner die Gelegenheit hatten, Zustimmung oder Kritik zu äußern (vgl. auch Steinke 1999). Zusammen mit den Gesprächspartnern betrieben wir also eine sorgfältige diskursive Reflexion möglicher sich abzeichnender Ergebnisse, bis wir von einem uns hinreichenden Grad der Gültigkeit der Ergebnisse ausgehen konnten. Diese

Methode der kommunikativen Validierung haben wir sowohl bezüglich beschreibend-gestaltungsbezogenen Befundelementen (ob also zum Beispiel in dem jeweiligen Unternehmen ein bestimmter Typ einer Matrixstruktur vorliegt oder ob ein bestimmtes Managementinstrument eingesetzt wird) als auch bezüglich Befundelementen eingesetzt, die den Zusammenhang zwischen Gestaltungsformen und Erfolgsausprägungen (ob also zum Beispiel die Unternehmenskultur den Erfolg der Anwendung der Matrixstruktur beeinflusst) betreffen. Dabei hat es sich als sehr nützlich erwiesen, dass wir uns in drei Unternehmen mit jeweils mindestens acht Gesprächspartnern austauschen konnten. Aufgrund dieser Validierungsprozesse sind wir davon überzeugt, dass in den Gesprächen nicht ein Zustand strategischer Kommunikation vorlag. Die im weiteren Fortgang dieses Buches präsentierten Ergebnisse stellen somit eine Wahrheit in Bezug auf die Welt der Tatsachen dar (Flick 1987, S. 249). Und schließlich haben wir drittens das seitens der Gesprächspartner Berichtete einer kritischen Vernunftprüfung durch die Forscher unterzogen. Auf der Basis von Faktoren wie „Erfahrung“, „Theoriekenntnis“ und „Disziplinüberblick“ wurden die Aussagen der Gesprächspartner reflektiert und jene Bestandteile als berichtenswert herausgefiltert, die sich als inhaltlich schlüssig und theoretisch vertretbar abgezeichnet haben. Gerade das letztgenannte Vorgehen mag Kritik auslösen, ist doch wiederholt der Einwand erhoben worden, dass Wissenschaftler die Tendenz haben, nur das zu sehen, was durch den Filter der bestehenden Theorie passt. Gleichwohl stellt die theoriebezogene Prüfung des durch die Gesprächspartner Gesagten ein wichtiges Instrument dar, um fraglich erscheinende Aussagen der Gesprächspartner zu eliminieren und tragfähige Aussagen zu bekräftigen. Auch sehen wir gerade im letztgenannten Vorgehen ein wichtiges Vehikel zur Vermeidung naturalistischer Fehlschlüsse. Wenn sich eine praktikerseitig als zielführend bezeichnete Vorgehensweise theoretisch untermauern lässt (wenn also begründbar ist, warum sie erfolgsstiftend ist), dann ist die Gefahr relativ gering, dass in unzulässiger Weise vom „Sein“ auf das „Sollen“ geschlossen wird. Den letztgenannten Gedanken wollen wir anhand eines Beispiels verdeutlichen: Nehmen wir an, einige Gesprächspartner hätten gesagt, dass ihre Unternehmen in einer multidimensionalen Umwelt tätig sind, eine Matrixstruktur aufweisen und in hohem Maße erfolgreich sind. Und andere Gesprächspartner hätten gesagt, dass ihre Unternehmen ebenfalls in einer multidimensionalen Umwelt tätig sind, eine eindimensionale Organisationsstruktur aufweisen und weniger erfolgreich sind. Dann sind diese beiden Gruppen an Statements zunächst bloße Zustandsbeschreibungen und sie können nicht von der Seins-Ebene auf die Ebene einer normativen Aussage „gehoben“ werden. Wenn es forscherseitig jedoch möglich ist inhaltlich zu begründen, *warum* die Verwendung einer Matrixstruktur zu einer multidimensionalen Umwelt passt und *warum* eine eindimensionale Organisationsstruktur hier weniger geeignet ist, dann wird hierdurch eine Legitimation geschaffen, die deskriptive Aussage in die Richtung einer präskriptiven zu erweitern.

In dem vorliegenden Buch werden somit Ergebnisse präsentiert, welche einen sorgfältig vollzogenen Prozess der Validierung durchlaufen und bestanden haben. In dem Buch wird längst nicht alles wiedergegeben, was „uns die Praktiker in den Gesprächen mitgeteilt haben“.

Von den über 1000 Seiten dokumentierten Gesprächsmaterials (Times New Roman; Schriftgrad 12; 1,5 zeilig) hat nur der als belastbar wahrgenommene Kern Eingang in dieses Buch gefunden. Oder anders ausgedrückt: Wir sind davon überzeugt, dass die nachfolgend präsentierten Ergebnisse mehr sind als selektive und in hohem Maße subjektive Wahrnehmungen einzelner Gesprächspartner bzw. der projektausführenden Forscher.

2 Warum immer mehr Unternehmen die Matrix als organisatorische Grundstruktur benötigen

Zusammenfassung

In diesem Kapitel wird erläutert, warum die Matrixstruktur für immer mehr Unternehmen geeignet ist. Es wird aufgezeigt, dass dies an den zunehmend multiperspektivischen und komplexen Strategien der Unternehmen liegt. Unter anderem ist die Nutzung der Matrixstruktur in der zunehmenden Bedeutung von Synergiepotenzialen, der häufiger werdenden Einsatz von mehrfach nutzbaren Werken und Anlagen sowie der erhöhten Wichtigkeit von Key Accounts begründet. Die Top-Manager müssen deshalb Entscheidungen treffen, die auf den Wert des Gesamtunternehmens und nicht nur auf dessen Teileinheiten ausgerichtet sind. Hierzu ist eine starke informationelle Verzahnung der Teileinheiten des Unternehmens erforderlich, wie dies die Matrixstruktur unterstützt.

Bevor wir uns in gestaltungsbezogener Weise mit Anwendungsfragen der Matrixstruktur beschäftigen, soll zunächst aufgezeigt werden, warum in einer immer größeren Zahl von Unternehmen eine Nutzung der Matrix als organisatorischer Grundstruktur geboten ist. Gemäß unseren Untersuchungen macht ein ganzes Bündel an Beweggründen die Matrixstruktur erforderlich. Diese Vielfalt an Beweggründen ist auch von unseren Gesprächspartnern in den Unternehmen artikuliert worden.

1. So ist zunächst darauf hinzuweisen, dass heutzutage viele von Unternehmen zu bewältigende **Aufgaben von einer multiperspektivischen und komplexen Natur** sind (vgl. auch Kesler und Kates 2016, S. 15 ff.). Sie verlangen eine gleichzeitige starke Ausrichtung auf effizienz-, leistungsprogramm- und kundenorientierte Ziele, zwischen denen

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

J. Wolf, *Die Matrixstruktur erfolgreich einsetzen*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-30453-9_2