

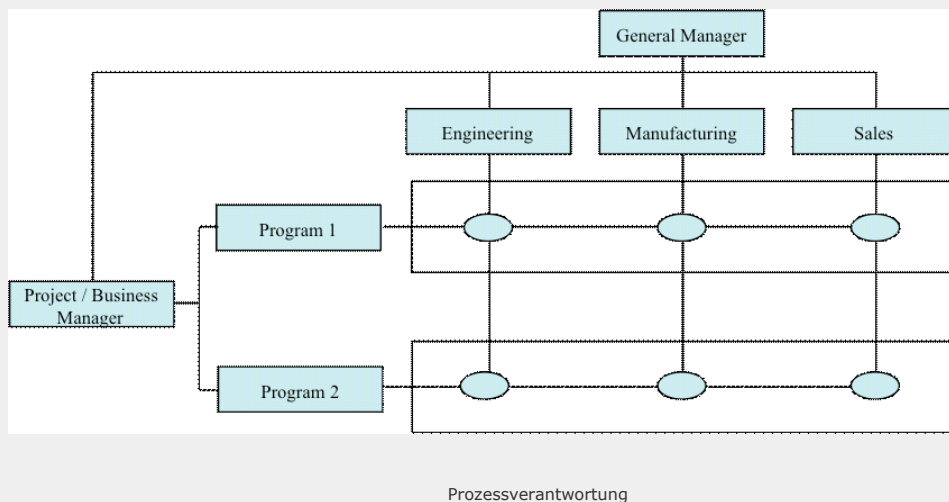
## 01.10.2009 - Matrixorganisation - Definition und Merkmale

Was ist eine Matrixorganisation, welche Merkmale sind kennzeichnend?

### Unsere Definition der Matrixorganisation:

**Eine Matrixorganisation entsteht mit dem Ziel der Steigerung der Reaktionsfähigkeit der Gesamtorganisation in einem komplexen und dynamischen Umfeld. 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.**

Hier ist eine simpel strukturierte Matrixorganisation dargestellt:



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. Teils sind Matrixstrukturen hoch komplex, v.a. in internationalen und in Organisationsarchitekturen von Konzernen.

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.

Was das Gewicht der Einflussnahme in einer Matrixorganisation anbetrifft, unterscheidet man die 3 Formen

- **Funktionale Matrix**
- **Ausgewogene Matrix (Balanced Matrix)**
- **Projekt-Matrixorganisation**

Die funktionale Matrix wird gelegentlich auch als *schwache* Matrix, die Projekt-Matrixorganisation dagegen als *starke* Matrix und die ausgewogene als *reine* Matrix bezeichnet. In der Frühphase der Entwicklung einer Matrixorganisation ist oft die

funktionale Matrix anzutreffen.

Am wenigsten bewährt sich wohl die ausgewogene Matrix, wo die gleichgewichtige Einflussnahme zweier Matrixmanager gelegentlich zu einer Pattsituation führt und den weiteren Fortschritt von Vorhaben blockiert. Dies ist z.B. dann Fall, wenn die beiden widerstreitenden Matrix Manager nicht fähig oder willens sind, sich zu einigen, eine angemessene Eskalation unterbleibt oder das Top Management sich raushält und nicht rechtzeitig interveniert.

Die effektivste Form der Matrixorganisation scheint hingegen die Projektmatrix zu sein, die aber hohe Anforderungen an alle Beteiligten stellt. Nach wie vor scheinen alle 3 Formen der Matrixorganisation in etwa gleich häufig anzutreffen zu sein.

Weitere Unterscheidungsformen bezogen auf zugewiesene Entscheidungsmacht finden sich in der Betonung der geografischen oder aber der zentralistischen Komponente, Ausgestaltung der Matrixorganisation also als geografie- oder businessdominante Matrix.

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, wo den einzelnen Prozessabschnitten (Geschäftsprozess, Haupt- und Teilprozesse) und den jeweiligen Prozessverantwortlichen Mitwirkende aus unterschiedlichen Unternehmensfunktionen zugewiesen werden.

In jedem Fall muss die Einführung der Matrixorganisation gut überlegt sein. Den Umstellbedarf im Unternehmen und die Anpassungsschwierigkeiten sollte man nicht unterschätzen und ein systematisches Vorgehen mit umfassender Information und Kommunikation sowie Qualifizierung für das Arbeiten in der Matrixorganisation vorsehen.

Dynamik, Komplexität und Realitätsempfinden in einer Matrixorganisation werden in dem Filmklassiker 'The Matrix' von 1999 mit Keanu Reeves in der Hauptrolle - aus der eine filmische Matrix-Trilogie (vier Oscars) entstand - hervorragend erlebbar, eine filmische Analogie sozusagen.

<http://www.jp-consulting.de/Managementberatung-News-Archiv/Matrixorganisation-Definition-Merkmale-E1451.htm>

© 2005 - 2012 JP-Consulting & Training GmbH

Tel.: +49 (0)61 51 / 392 1435-0