



# Herausragende Masterarbeiten

**Autor\*in**

— Markus Waldhauser

**Studiengang**

**Organisationsentwicklung, M.A.**

**Masterarbeitstitel**

Funktionen und Folgen der Matrixorganisation:  
Eine funktionale Analyse zur Ableitung von  
Organisationsentwicklungsmaßnahmen

**R  
TU  
P**

Distance and Independent  
Studies Center  
DISC

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	III
1 Einleitung.....	1
2 Historische Entwicklung der Matrixorganisation .....	3
2.1 Vom Projekt zum Matrix-Projektmanagement .....	3
2.2 Vom Matrix-Projektmanagement zur Matrixorganisation .....	4
2.3 Von der Matrixorganisation zur Managementmode .....	6
2.4 Zusammenfassung .....	8
3 Systematische Bestimmung der Matrixorganisation .....	10
3.1 Spezifische Strukturelemente der Matrixorganisation.....	11
3.2 Einordnung der Matrixorganisation in die Organisationslehre .....	12
3.2.1 Unterscheidung nach der Art der Systematisierung .....	13
3.2.2 Unterscheidung nach der Art der Kompetenzverteilungen .....	17
3.3 Zusammenfassung .....	20
4 Organisationssoziologische Folien.....	22
4.1 Funktional-strukturelle Systemtheorie der Organisation .....	23
4.1.1 Funktion.....	23
4.1.2 Folgen .....	25
4.1.3 Rationalitätskonzept .....	26
4.2 Analyseraster.....	27
4.2.1 Entscheidungsprämissen.....	28
4.2.2 Drei Seiten der Organisation.....	30
4.2.3 Strukturmatrix .....	33
4.3 Zusammenfassung .....	33
5 Fallbeispiel Einführung einer Matrixstruktur .....	35
6 Anschlüsse und Anwendungen .....	39
6.1 Bestimmung des Organisationstyps.....	39
6.2 Funktionale Analyse.....	42

6.2.1	Ausgangspunkt.....	43
6.2.2	Informalität.....	44
6.2.3	Zweckwidersprüche .....	45
6.2.4	Konditionalprogrammierung.....	46
6.2.5	Anbau .....	47
6.2.6	Identifikation .....	48
6.2.7	Schattenhierarchie.....	49
6.2.8	Konflikt.....	50
6.2.9	Systemzeit.....	51
6.2.10	Rollendifferenzierung.....	52
6.2.11	Außendarstellung.....	53
6.3	Zusammenfassung .....	54
7	Schlussfolgerungen und Ausblick .....	56
	Literaturverzeichnis.....	III
	Eigenständigkeitserklärung .....	X

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Matrixschlüsselpositionen.....	11
Abbildung 2: Begriffsdifferenzierung in der ausgewerteten Literatur.....	13
Abbildung 3: Klassifikation der Systeme, Systemtypen und Organisationstypen .....	23
Abbildung 4: Strukturmatrix der Organisation.....	33
Abbildung 5: Organigramm vor der Organisationsveränderung.....	35
Abbildung 6: Ausschnitt aus dem Organigramm nach der Veränderung.....	37

*„Niemand kann zwei Herren dienen; er wird entweder den einen hassen und den andern lieben oder er wird zu dem einen halten und den anderen verachten. Ihr könnt nicht beiden dienen, Gott und dem Mammon.“*

*Matthäus 6, 24 (2000)*

## **1 Einleitung**

Die Matrixorganisation ist eine schillernde und ambivalente Organisationsform.

Sie hat eine bewegte Karriere hinter sich: Ihre praktische Relevanz wechselte im Laufe der Jahrzehnte mehrfach. Sie galt einmal als modern und wegweisend für den Einsatz in volatilen Umwelten und es wurde aktiv vor der Einführung einer Matrixstruktur gewarnt. Sie wird unterschiedlich beschrieben und bezeichnet: Sie wird als Mehrlinienorganisation oder als mehrdimensionale Organisation bezeichnet, als Matrix-Projektorganisation, als netzartige Organisationsstruktur oder kurz als „Matrix“. Sie wird uneinheitlich in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre eingeordnet: Sie wird als eine Form der Primärorganisation, als eine besondere Form der Sekundärorganisation oder als Konfigurationsmöglichkeit der Leitungsbeziehungen betrachtet. Sie wird gegensätzlich bewertet: Sie galt einmal als lohnend für Organisationen, für Mitarbeitende jedoch als schwierig zu lebende Organisationsform. Sie erscheint modern und von gestern. Sie löst Probleme und schafft mindestens so viele neue.

Diese Arbeit geht der Frage nach, wie sich die beschriebenen Ambivalenzen darstellen und welche Ansätze der Organisationsentwicklung dazu dienen könnten, mit den Ambivalenzen umzugehen. Dazu wird zunächst der Gegenstand näher bestimmt. Es ist wichtig, die Entwicklungsgeschichte der Matrixorganisation zu kennen, um die Begriffsvielfalt im Zusammenhang mit Matrixstrukturen zu verstehen (vgl. Kapitel 2). Danach folgt eine systematische Betrachtung der Einordnung der Matrixorganisation in der Betriebswirtschaftslehre. Diese umreißt die vielfältigen Beschreibungsansätze, um daraus ein für die weitere Arbeit brauchbares Set an Begriffen zu destillieren und eine Arbeitsdefinition aufzustellen (vgl. Kapitel 3).

Der Hauptteil der Arbeit nimmt eine organisationssoziologische Perspektive ein. Diese versteht Organisationen als soziale Systeme mit besonderer Logik. Dazu wird zunächst der theoretische Rahmen, der systemtheoretische Ansatz der Organisationssoziologie, anhand von wenigen Schlüsselbegriffen und -konzepten umrissen (vgl. Kapitel 4). Die konkrete Einführung einer Matrixstruktur in einer Rundfunkorganisation dient als Anwendungsfall (vgl. Kapitel 5), um anhand der Methode der funktionalen Analyse die Matrixstruktur der Beispielorganisation auf Funktionen und Folgen abzuklopfen (vgl. Kapitel

6). Hier wird davon ausgegangen, dass jede Organisationsform – und so auch die der Matrixstrukturen – sowohl intendierte Funktionen hat als auch ungewollte Nebenfolgen mit sich bringt. An den Folgen setzt der Grundgedanke dieser Arbeit an: Wenn sich Lösungsprobleme antizipieren lassen, dann ergeben sich Ansatzpunkte für Interventionen der Organisationsentwicklung.

Diese Arbeit geht multiperspektivisch vor. Dazu wird der während meines Studiums der Organisationsentwicklung geweitete Blick auf Organisationen auf die konkrete Form der Matrixorganisation gerichtet. Es fließen Einsichten aus der betriebswirtschaftlichen Betrachtung sowie der systemtheoretischen Organisationssoziologie ein. Dabei wird nicht versucht, die inhärenten Widersprüche der beiden Fächer aufzulösen, sondern sie bewusst zu halten. Die betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise wird dort herangezogen, wo es um generelle Aussagen zur Matrixorganisation oder zu Matrixstrukturen geht. Die Betrachtungsweise ist zweckrational und normativ. Der Gegenstand ist die formale Ordnung der Organisation als organisatorische Ganzheit. Die Leitfrage lautet: Wie stellt sich die Matrixorganisation oder die Matrixstruktur dar und wie muss sie gestaltet sein, damit der Zweck der Organisation auf möglichst effiziente Weise erreicht wird?

Demgegenüber wird die organisationssoziologische Perspektive eingenommen, wenn es um die Beschreibung des empirisch Vorgefundenen der Beispielorganisation geht. Der organisationssoziologische Blick lässt den Gegenstand deutlich komplexer erscheinen als der betriebswirtschaftliche Blick. Die Betrachtungsweise ist systemrational und deskriptiv-analytisch. Der Betrachtungsgegenstand ist die Organisation als soziales System. Die Leitfrage lautet: Welche Funktion hat die Matrixstruktur für die konkrete Organisation und welche Nebenfolgen erwachsen daraus mit Blick auf den Fortbestand des sozialen Systems?

„[T]he test of a first-rate intelligence is the ability to hold two opposed ideas in the mind at the same time, and still retain the ability to function.“

Fitzgerald (1936)

## 2 Historische Entwicklung der Matrixorganisation

Die Entwicklung der Matrixorganisation wird hier in drei abgeschlossene Entwicklungsphasen eingeteilt: das Aufkommen in der amerikanischen Luft- und Raumfahrtindustrie ab den 1950-er Jahren, die Ausweitung auf andere Sektoren mit ihrem Aufstieg seit den 1970-er Jahren und der Fall einer Managementmode seit den 1980-er Jahren.

### 2.1 Vom Projekt zum Matrix-Projektmanagement

Die erste Erwähnung der Matrixorganisation in der wissenschaftlichen Literatur wird Mee (1964) zugeschrieben (vgl. u.a. Galbraith 1971, S. 29; Davis/Lawrence 1977, S. 235; Kolodny 1979, S. 543; Gottlieb 2007, S. 6; Shahani 2020, S. 14; Peterke 2022, S. 6). Mee (1964, S. 72) bezeichnete die Matrixstruktur als „web of relationships“. Er begründet die Entstehung durch nicht näher beschriebene Veränderungen in der Luft- und Raumfahrt, die neue Organisationskonzepte erforderten (vgl. ebd., S. 70).

Die Veränderungen betrafen zwei Entwicklungen, die bis in die 1950-er Jahre zurückreichten. Erstens zentralisierte der Hauptkunde der US-amerikanischen Luft- und Raumfahrtindustrie, die US Air Force, die diversen Forschungs- und Entwicklungseinheiten in dem im Jahr 1950 neu gegründeten Air Research and Development Command und richtete für einzelne Entwicklungen produktorientierte Weapon System Project Offices ein (vgl. Kohn 1993, S. 80; Gottlieb 2007, S. 61 f.). Damit gingen neue vertragliche Anforderungen an die Auftragnehmer einher, u.a. die Einführung eines Projektmanagementsystems (vgl. Kingdon 1973, S. 15). Dies sollte sicherstellen, dass Regierungsstellen mit *einer* definierten Rolle, dem Projekt- oder Programmmanager, zusammenarbeiten konnten, der die Verantwortung für die Kosten und den Zeitrahmen übernahm, statt mit *unterschiedlichen* funktionalen Stellen zusammenzuarbeiten, die immer nur eine Teilverantwortung für ihre Organisationseinheit trugen (vgl. ebd.). Die zweite Entwicklung reicht in die 1960-er Jahre hinein und wird mit „space race and missile gap“<sup>1</sup> (Galbraith 1971, S. 30) beschrieben. Damit einher ging eine kurzfristige Steigerung der technischen Entwicklung bei gleichzeitiger Einhaltung von Lieferverbindlichkeiten im Zeit- und Kostenrahmen.

---

<sup>1</sup> Im Deutschen wird dies als „Wettlauf ins All“ und „Sputnik-Schock“ bezeichnet.

Die Zentralisierung und Produktorientierung sowie die stark gestiegenen Anforderungen auf der Auftraggeberseite sorgten für eine organisationale Anpassung der Auftragnehmer. Die bisher vertikal nach funktionalen Fachbereichen<sup>2</sup> gegliederten Organisationen führten ein zusätzlich horizontal verlaufendes Projektmanagement ein (vgl. hier und im Folgenden Johnson 2002, S. 103 ff.). Zunächst wurde ein Großteil der Koordination informal zwischen den Leiterinnen und Leitern der funktionalen Einheiten abgewickelt, die auch die Projektmitarbeiter stellten. Die nächste Stufe der Weiterentwicklung sah zur Leitung der Projekte formelle Ausschüsse der Funktionsvorgesetzten vor. Die Verstärkung der Arbeit an großen Projekten führte zu einer dauerhaften Lösung durch den Einsatz von Projektingenieuren als Projektleiter, die von den funktionalen Gliederungen unabhängig waren. Ihnen wurden Projektmitarbeiter aus den funktionalen Einheiten zeitweise zugeordnet. Diese Projektmitarbeiter standen in einer doppelten Linienstruktur: disziplinarisch waren sie den funktionalen Einheiten und fachlich dem Projektleiter unterstellt. Vorreiterorganisationen dieser Organisationsform waren ab 1952 die Martin Company und 1953 McDonnell Aircraft, später führte auch Goodyear Aircraft Projekte ein. (Vgl. ebd.)

Das Matrix-Projektmanagement avancierte im Verlauf der 1960-er Jahre zum Industriestandard in Luft- und Raumfahrtunternehmen (vgl. ebd., S. 108). Es wird bis heute in der Literatur beschrieben und auch praktisch eingesetzt (vgl. Frese et al. 2019, S. 413; Vahs 2023, S. 234). Wird das operative Geschäft hauptsächlich in Projektform abgewickelt, so spricht man auch von Projektorganisationen. Dies ist regelmäßig bei Unternehmen der Bauindustrie oder bei Beratungsunternehmen der Fall. Von solchen Projektorganisationen, deren operativer Kern aus der Abwicklung befristeter Projekte besteht, ist die Matrixorganisation abzugrenzen, die seit den 1970-er Jahren entstand. Nur diese ist Gegenstand dieser Arbeit.

## *2.2 Vom Matrix-Projektmanagement zur Matrixorganisation*

Seit den 1970-er Jahren wurde das Matrix-Projektmanagement intensiv beforscht und konzeptionell zur Matrixorganisation weiterentwickelt (vgl. zum Überblick Knight 1976). Dabei wurden die zentralen Strukturelemente des vorangegangenen Matrix-Projektmanagements, die zusätzliche horizontale Steuerungsebene und die doppelte Unterstellung aufgegriffen. Allgemein sprach man bei Matrixorganisationen von „dual authority structures“ und einer „two boss‘ situation“ (ebd., S. 111).

---

<sup>2</sup> z.B. Aerodynamik, Struktur, Hydraulik und Elektronik wie bei McDonnell Aircraft (vgl. Johnson 2002, S. 103).



Die Weiterentwicklung gegenüber dem Matrix-Projektmanagement betraf die Dauerhaftigkeit der zusätzlich eingerichteten horizontalen Gliederung. Diese umfasste nun nicht mehr befristete Projekte, sondern auch dauerhafte Produkte oder Geschäftsbereiche. Die Matrixorganisation bot sich damit als alternative dritte Form zwischen der Funktionalorganisation auf der einen Seite und der Matrix-Projektorganisation auf der anderen Seite an (vgl. Galbraith 1971, S. 29).

Die Erwartungen an die Matrixorganisation waren hoch. So verweist Galbraith (1971, S. 29 f.) darauf, dass Unternehmenslenkerinnen und -lenker in den 1970-er Jahren sektorenübergreifend eine Situation wie in der Luft- und Raumfahrtindustrie der 1960-er Jahre erwarteten. Man ging davon aus, dass die Anforderungen an Organisationen in einer durch zunehmenden Wettbewerbsdruck und zunehmender Komplexität geprägten Umwelt ansteigen würden (vgl. Knight 1976, S. 116). Eine steigende externe Komplexität geht nach dieser Vorstellung mit einer steigenden internen Komplexität einher, d.h. mit der Notwendigkeit, mehr Informationen verarbeiten zu müssen. Der dauerhafte Einsatz funktionsübergreifender Teams in Matrixstrukturen wird als eine mögliche organisationale Reaktion betrachtet, um die wachsende interne Komplexität in den Griff zu bekommen. (Vgl. ebd., S. 116) Fünf Vorteile der Matrixorganisation zeichnet Knight (ebd., S. 118 f.) vor:

1. Matrixstrukturen institutionalisierten zusätzliche laterale Kommunikationskanäle, was die Informationsverarbeitungskapazität erhöhe. Durch den regelmäßigen Kontakt zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener funktionaler Abteilungen würden Informationen besser verbreitet und erreichten schneller die Personen, die die Informationen benötigen.
2. Funktionsübergreifende Teams sorgten für interdisziplinären Austausch und gegenseitige Anregungen, da unterschiedliche Standpunkte und Perspektiven verschiedener Fachgebiete zusammengebracht werden. Gleichzeitig könnten hohe technische Standards durch den ständigen Kontakt von Fachleuten mit Mitgliedern ihrer eigenen Disziplin aufrechterhalten werden.
3. Die Matrix Sorge dafür, dass widersprüchliche Ziele, z.B. in Bezug auf Zeit, Kosten und Leistung, durch beabsichtigte Konflikte ausgeglichen werden.
4. Die Matrix führe zu einer besseren Auslastung der vorhandenen Ressourcen. Spezialisiertes Personal und spezialisierte Ausrüstung könnten für mehrere verschiedene Projekte oder Produkte eingesetzt werden.
5. Matrixstrukturen entlasteten das Topmanagement von Einmischungen in das Tagesgeschäft, da Entscheidungen nach unten delegiert werden könnten. Dadurch

könne sich das oberste Management mehr Zeit für langfristige Planungen nehmen. (Vgl. ebd.)

Zu den Erwartungen dieser Zeit gehörte außerdem, dass die Matrixorganisation eine humanere und partizipativere Form der Organisation ermögliche (vgl. u.a. Kingdon 1973, S. 117 f.; Davis/Lawrence 1977, S. 229 f.). So wurde Projektteams zugeschrieben, dass sie generell partizipativer als funktionale Hierarchien arbeiteten, da spezifische Fachkenntnisse und nicht Status und Rang bei der Besetzung von Teams ausschlaggebend seien (vgl. Kingdon 1973, S. 119). Auch wurde erwartet, dass Matrixstrukturen die persönliche Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern förderten, da diese in verschiedene Problemstellungen eingebunden seien und so ihre Erfahrungen und damit ihre Perspektiven erweiterten (vgl. ebd., S. 120).

In der Praxis verbreitete sich die Matrixorganisation in den 1970-er Jahren rasch aus der Luft- und Raumfahrtindustrie in die chemische, elektronische und pharmazeutische Industrie und erfasste auch Organisationen aus dem Dienstleistungs- und dem Non-profit-Sektor (vgl. Davis/Lawrence 1977, S. 9). Insbesondere Organisationen, die bereits Erfahrung mit Projektarbeit sammelten, hätten in dieser Zeit Matrixstrukturen eingeführt (vgl. Knight 1976, S. 111). Als prominente Vorreiterorganisationen werden häufig u.a. Citibank, Dow Corning, Digital Equipment, General Electric, Texas Instruments, TRW und Xerox angeführt (vgl. Peterke 2022, S. 7; Gottlieb 2007, S. 8). Rückblickend wurde die Matrixorganisation zu dieser Zeit als „panacea“ (Allheilmittel) (Gottlieb 2007, S. 8) für zahlreiche aktuelle und künftige Herausforderungen angesehen.

### 2.3 Von der Matrixorganisation zur Managementmode

Wie jede Medaille, so hat auch die Matrixorganisation eine Kehrseite und so rückten zunehmend mögliche negative Folgen in den Fokus der Betrachtung. Dabei machten einige Autoren schon früh auf Probleme aufmerksam. Bereits Mee (1964, S. 72) wies darauf hin, dass unvorbereitete Manager in der Matrixstruktur frustriert, emotional belastet und demotiviert werden könnten. Bei Knight (1976, S. 112) werden Matrixorganisationen als strukturell komplex und anfällig für Managementprobleme und psychologische Probleme beschrieben. Außerdem seien sie kostspielig, schwerfällig und bürokratisch. Hauptprobleme seien Ziel- und Kompetenzkonflikte. (Vgl. ebd., S. 122)

Konflikthanfälligkeit und Kostspieligkeit der Matrixorganisation standen in den 1980-er Jahren im Zentrum der Forschung. Die Überblicksarbeit von Ford/Randolph (1992,

S. 276)<sup>3</sup> stellt die Quellen für Konflikte in der Matrixorganisation zusammen: Zu unterscheiden seien organisationale und individuelle Konflikte. Die meisten Organisationskonflikte entstünden zwischen den funktionalen Managerinnen und Managern sowie den neu hinzugekommenen Matrixmanagerinnen und -managern über Prioritäten, Abläufe, technische Qualitätsanforderungen, Personalressourcen, Kosten und Zeitpläne. Die individuellen Konflikte beruhten auf der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die unterschiedliche Arbeitsorientierungen und Werte mitbringen, unterschiedliche Berufsgruppen repräsentieren und unterschiedliche Zeithorizonte überblicken (z.B. langfristig in der funktionalen Gliederung und kurzfristig in der Projekt- oder Matrixgliederung). Außerdem rührten individuelle Konflikte aus einem vermeintlichen oder tatsächlichen Verlust von Status, Autonomie und Macht bei den bisherigen funktionalen Managerinnen und Managern. (Vgl. ebd.)

Die hohen Kosten der Matrixorganisation werden in organisationale und individuelle Kosten unterschieden (vgl. Ford/Randolph 1992, S. 76 f.): Zu den organisationalen Kosten zählt der Aufwand für die zusätzlichen Matrixmanagerinnen und -manager neben der Riege der bisher schon notwendigen funktionalen Managerinnen und Manager. Hinzu kommen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich hauptsächlich um administrative Belange der Matrixstruktur kümmern. Ebenfalls den Kosten zugeordnet werden verlangsamte Entscheidungsfindungen und zunehmende Abstimmungsbedarfe. Darüber hinaus werden Kosten durch ungenutzte oder unterausgelastete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Materialien in der Matrix beschrieben. Zu den individuellen Kosten für die Arbeit in Matrixorganisationen werden Rollenambiguität, Konflikte und Stress für Managerinnen und Manager sowie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeführt. Dies könne Motivation, Zufriedenheit und Produktivität negativ beeinflussen. (Vgl. ebd.)

Während manche wissenschaftliche Autoren differenzierte Lösungen für die Probleme in der Matrixorganisation offerierten („Diagnosis“, „Prevention“, „Cure“) (vgl. Davis/Lawrence 1977, S. 129 ff.), verwendeten Autoren der Praktikerliteratur deutlich plakativere Aussagen. Sie warnten seit den 1980-er Jahren ausdrücklich vor der Matrix (vgl. prominent Peters/Waterman 1984, S. 306 ff.) und sprachen zeitweise von „hopelessly complex bureaucracies“ (Peters 1992, S. 47), die durch die Matrixorganisation entstünden.

---

<sup>3</sup> Der Forschungsüberblick bei Egelhoff/Wolf (2017, S. 28 f.) ist zwar 25 Jahre jünger, kommt aber zu keinen zusätzlichen Erkenntnissen.

In der Praxis zogen sich namhafte frühere Pioniere auf dem Gebiet des Einsatzes der Matrixorganisation im Laufe der 1980-er Jahre zurück und organisierten sich um. Gottlieb (2007, S. 8) nennt u.a. Dow Corning sowie Digital Equipment und berichtet anekdotisch davon, dass Managerinnen und Manager von Xerox den Niedergang ihres Unternehmens auf die Versuche mit der Matrixorganisation zurückführten.

#### 2.4 Zusammenfassung

Die Matrixorganisation wird hier zu den zahlreichen Management- und Beratungsmoden der vergangenen Jahrzehnte gezählt, da sie das typische Karrieremuster einer solchen Mode durchlief. Dieses Muster kann in fünf Stufen unterteilt werden:

1. Eine Zeitdiagnose wird aufgeworfen (vgl. Kühl 2023a, S. 90; zur Zeitdiagnose in den Sozialwissenschaften vgl. Krähnke 2016), z.B. die zunehmende Technisierung in den 1960-er Jahren und damit eine zunehmende Komplexität der Organisationsumwelt<sup>4</sup>.
2. Es wird ein generalisierbares Konzept um einen Schlüsselfaktor entworfen, der bisher vernachlässigt wurde und der als radikaler Bruch mit den bisher gültigen Managementprinzipien bezeichnet wird (vgl. Kieser 1996, S. 23). Am Beispiel der Matrixorganisation ist der Schlüsselfaktor die dauerhafte doppelte Unterstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die eine Aufhebung des über lange Zeit aufrechterhaltenen Prinzips der Einheit der Auftragserteilung und Kontrolle nach Fayol (1929, S. 21 f.) bedeutete.
3. Lösungsvorschläge werden ausgebreitet und mit Best-Practice-Beispielen bei Vorzeige- und Pionierunternehmen dargestellt. Dabei erscheinen solche Zukunftsvisionen immer attraktiv. Sie sind „in ihren guten Absichten schwer zu widerlegen, da der Härtestest ihrer Vorhaben noch aussteht“ (Luhmann 2000, S. 338). Außerdem reduzieren diese Pionierorganisationen Unsicherheiten, weil dort bereits in der Gegenwart zu sehen ist, wie die Zukunft aussehen könnte (vgl. ebd., S. 339). Am Beispiel der Matrixorganisation werden hierfür in der Literatur üblicherweise die damals führenden Unternehmen der Luft- und Raumfahrtindustrie herangezogen.

---

<sup>4</sup> Spätere Moden verwiesen auf die zunehmende Globalisierung, die zunehmende Vernetzung durch das Internet oder die sog. VUCA-Welt. Dabei scheint jede Generation von Managerinnen und Managern – ein Gedanke, der auf Kühl (2023) zurückgeht – erneut die subjektive Empfindung zu haben, in einer besonders turbulenten Zeit zu leben und zu arbeiten.

4. Nach anfänglichen Erfolgen werden die Konzepte auf andere Branchen übertragen, obwohl die Rahmenbedingungen unterschiedlich sind. Die Matrixorganisation verbreitete sich aus dem engen Feld der noch jungen Luft- und Raumfahrtindustrie auf Unternehmen anderer Sektoren. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die Rahmenbedingungen der Luft- und Raumfahrtindustrie der 1960-er Jahre durch expansive Auftragserteilungen und die Fokussierung auf die US Air Force als dominierenden Kunden geprägt waren und damit nicht auf andere Branchen übertragen werden konnten (vgl. Peterke 2022, S. 7).
5. In der fortschreitenden Umsetzung verlieren die Konzepte ihre Attraktivität, weil klar wird, dass sie ähnliche Widersprüchlichkeiten hervorbringen wie alle anderen vorher bekannten Organisationskonzepte auch. Erste Unternehmen scheitern in der Anwendung und die negativen Folgen werden in der Betrachtung herausgestellt. Die Mode findet schließlich ihr Ende.

Wenn hier davon ausgegangen wird, dass die Matrixorganisation eine Management- und Beratunsmode ist, so ist zu begründen, warum sich diese Arbeit dennoch mit ihr befasst. Drei Gründe lassen sich anführen: Die Matrixorganisation hat erstens sowohl in der Organisationspraxis als auch in der Wissenschaft nach wie vor Relevanz. Dazu werden im nachfolgenden Kapitel 3 systematisch die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Lehrbücher zur Organisationslehre ausgewertet und die Relevanz der Matrixorganisation aufgezeigt. Zweitens übertreiben Management- und Beratunsmoden sowohl in der positiven als auch in der negativen Darstellung eines Organisationsphänomens, je nach Zeitpunkt der Betrachtung. Ein abgeschlossener Modezyklus erlaubt es dagegen, die Vor- und Nachteile realistisch zu betrachten. Dabei fällt auf, dass die oben dargestellten Vor- und Nachteile der Matrixorganisation auf jeweils dieselben Ursachen zurückzuführen sind und diese je nach Sichtweise positiv oder negativ erscheinen. Drittens haben auch Managementmoden Anteile, die überdauern und weiterhin eine Berechtigung haben.<sup>5</sup> Dazu müssen diese aber aus ihrer modischen Hülle befreit und als solche betrachtet werden. Hierauf kommt Kapitel 6 bei der Betrachtung der Funktionen und Folgen einer konkreten Matrixstruktur zurück.

---

<sup>5</sup> Beispielsweise ist das Business Process Reengineering (vgl. Hammer/Champy 1994) zwar schnell aus der Mode gekommen, jedoch hat die systematische Beschäftigung mit Geschäftsprozessen dadurch an Bedeutung gewonnen und einen festen Platz in der Organisationspraxis eingenommen.

*„Unfortunately, no one can be told what the Matrix is.  
You have to see it for yourself.“*

*Morpheus im Spielfilm „The Matrix“ (1999)*

### **3 Systematische Bestimmung der Matrixorganisation**

Die historische Aufarbeitung zeigt, dass die Matrixorganisation disparat dargestellt und bewertet wird. Um den Gegenstand zu benennen und den heutigen Stellenwert in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre zu bestimmen, wurde eine Inhaltsanalyse durchgeführt.

Es wurden acht Organisationslehrbücher ausgewertet. Die Faktoren Aktualität und Relevanz führten zur Aufnahme in das Untersuchungssample. Die zuletzt erschienene Auflage musste innerhalb der letzten 15 Jahre veröffentlicht worden sein. Anhand der Zitationen bei Google Scholar<sup>6</sup> wurden die Lehrbücher ausgewählt, die mindestens 100 Zitationen aufwiesen. Dabei wurde die Anzahl der Zitationen bei Büchern mit mehreren Auflagen addiert. Als Methode wurde die qualitative Inhaltsanalyse ausgewählt und darin ein induktives Vorgehen gewählt. Zwei Forschungsfragen schlossen sich an:

1. Strukturelemente: Welche spezifischen Strukturelemente werden angeführt und wie werden sind benannt?
2. Einordnung der Matrix in die Organisationslehre: Wie wird die Matrix klassifiziert und in die Organisationslehre eingebunden?

Um den Gegenstand einzugrenzen, wurde nur die Matrixorganisation, wie in Kapitel 2.2 dargestellt, in die Auswertung einbezogen. Das Matrix-Projektmanagement (s. Kapitel 2.1) wurde hier nicht berücksichtigt.

Die Auswertung zeigt, dass die Matrixorganisation einen festen Platz in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre eingenommen hat. Sie wird in allen ausgewerteten Lehrbüchern ausführlich beschrieben. Jedoch findet sich keine einheitliche Definition der Matrixorganisation. Während sich die spezifischen Strukturelemente trotz teilweiser unterschiedlicher Benennungen noch recht einheitlich nachzeichnen lassen (s. Kapitel 3.1), wird die Matrixorganisation unterschiedlich konzeptualisiert und in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre eingeordnet (s. Kapitel 3.2). In Kapitel 3.3 werden für den weiteren Fortgang der Arbeit Schlüsselbegriffe definiert und eine Arbeitsdefinition herausgearbeitet.

---

<sup>6</sup> <https://scholar.google.de/>; Stand der Datenauswertung vom 29.10.2023

### 3.1 Spezifische Strukturelemente der Matrixorganisation

Als spezifische Strukturelemente sollen solche Elemente bezeichnet werden, die in dieser Form nur in der Matrixorganisation vorkommen und sich durch Benennung oder Ausprägung von den Strukturelementen anderer Organisationsformen unterscheiden. Die in der ausgewerteten Literatur beschriebenen Strukturelemente lassen sich in drei Ebenen einteilen und werden auch als „Matrixschlüsselpositionen“ (Schreyögg/Geiger 2016, S. 92) bezeichnet. Sie werden in Abbildung 1 beispielhaft grafisch dargestellt.

Die Gesamtleitung oder oberste Instanz einer Matrixorganisation wird üblicherweise als „Matrixleitung“ bezeichnet (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 258; Vahs 2023, S. 142). Sie koordiniert die Aktivitäten der darunter liegenden Matrixstellen (vgl. ebd.) und trägt die Führungsverantwortung für zwei Linien (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 92). Die Matrixleitung kann zur Eskalation von Konflikten angerufen werden oder greift von sich aus bei nicht zu lösenden Konfliktfällen zwischen Matrixstellen schlichtend ein (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 258; Schreyögg/Geiger 2016, S. 92; Vahs 2023, S. 142).

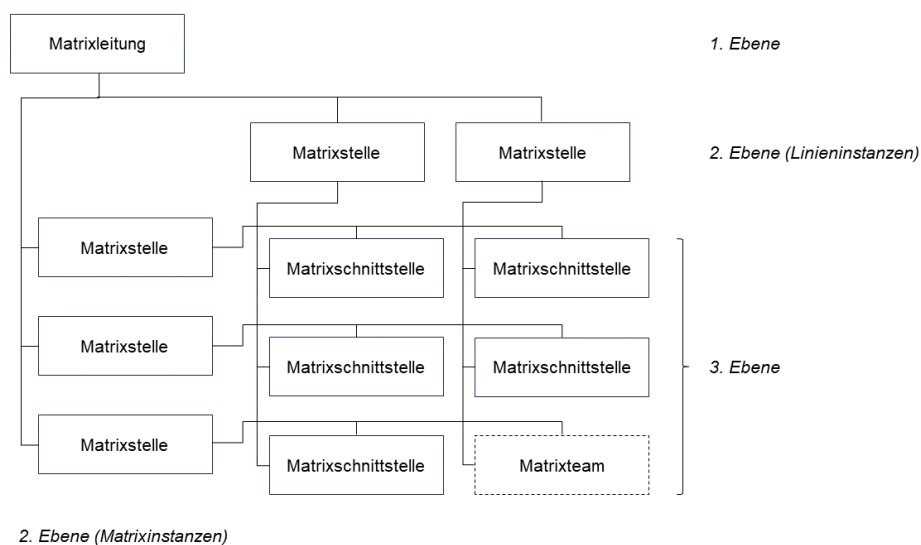


Abbildung 1: Matrixschlüsselpositionen (eigene Darstellung)

Auf der Hierarchieebene darunter stehen die „Matrixstellen“, die die unterschiedlichen Matrixdimensionen vertreten und die ihnen untergeordneten Matrixschnittstellen gemeinsam leiten (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 258; Vahs 2023, S. 141 f.). Die Positionen auf den Matrixschnittstellen werden als „Matrix-Manager“ bezeichnet (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 92). Hat sich eine konkrete Matrixorganisation aus einer vorhergehenden Organisationsform entwickelt, so werden die Matrixstellen, die die tradierte

Gliederungsform vertreten, auch als „Linieninstanzen“ und die Matrixstellen der neu hinzugetretenen Dimension auch als „Matrixinstanzen“ bezeichnet (vgl. Bea/Göbel 2010, S. 379; Schulte-Zurhausen 2014, S. 277).

Auf der als nächstes folgenden Hierarchieebene stehen die „Matrixschnittstellen“, die aus den beiden Dimensionen durch die Matrixstellen ihre Anweisungen erhalten (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 258; Frese et al. 2019, S. 258; Vahs 2023, S. 206). Den Matrixschnittstellen fällt die eigentliche Aufgabenerledigung zu. Es kann sich um reine Ausführungsstellen oder um Leitungsstellen handeln, denen weitere Organisationseinheiten zugeordnet sind (vgl. Vahs 2023, S. 206). Es wird teilweise auch von „Schnittstellen“ und „Schnittstelleneinheiten“ gesprochen (vgl. Frese et al. 2019, S. 173). Diese Positionen werden auch als „doppelt-berichtende Managerinnen und Manager“ bezeichnet (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 92).

Liegen an den Schnittpunkten zweier Weisungslinien keine Stellen oder Organisationseinheiten vor, sondern lediglich durch die übergeordneten Dimensionen der Matrix gemeinsam zu bewältigende Problembereiche, so wird auch von „Matrixschnittpunkten“ (vgl. Vahs 2023, S. 206), „Matrixzellen“ (vgl. Bea/Göbel 2010, S. 380) oder „Matrix-Innenpositionen“ (vgl. Jones/Bouncken 2011, S. 389) gesprochen. Wenn an den Schnittpunkten problembezogene Arbeitsgruppen aus Vertretern von Matrixstellen gebildet werden, so handelt es sich um „Matrixteams“ (vgl. Jones/Bouncken 2011, S. 389; Vahs 2023, S. 207). Die Teammitgliedschaft wird dabei nicht fixiert, sondern die Teammitglieder wechseln von einem Team zum nächsten Team, in dem sie benötigt werden (vgl. Jones/Bouncken 2011, S. 389).

### *3.2 Einordnung der Matrixorganisation in die Organisationslehre*

Während sich aus den ausgewerteten Texten leicht spezifische Strukturelemente und teilweise auch einheitliche Begrifflichkeiten ableiten lassen, so fällt eine Einordnung in die Organisationslehre deutlich schwerer. Da sich die Texte sehr heterogen präsentieren, wird mit Abbildung 2 eine grafische Darstellung der folgenden Begriffsdifferenzierung vorangestellt.

Für die nachfolgende Darstellung werden zunächst zwei Betrachtungs- und Vergleichsebenen unterschieden: 1. nach der Art der Systematisierung und 2. nach der Art der Verteilung von Kompetenzen in der Matrixorganisation.



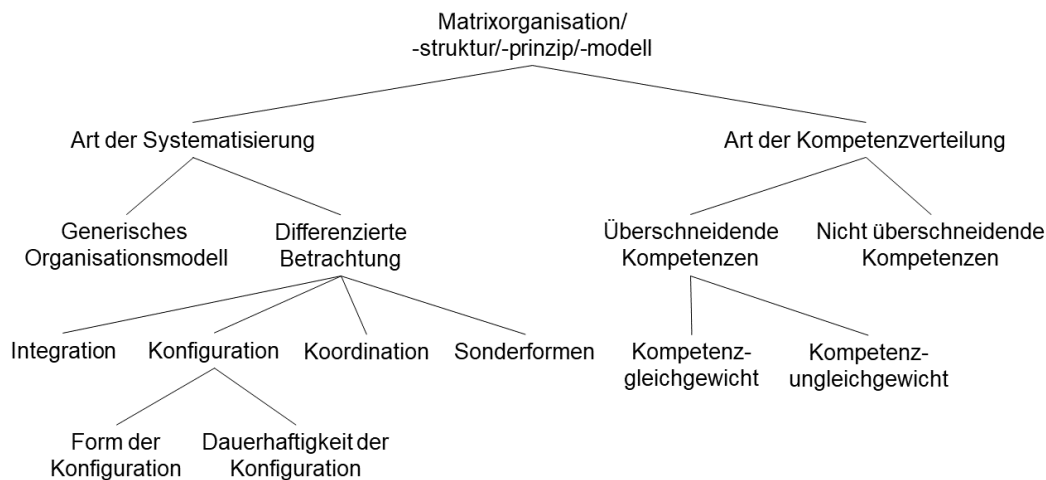


Abbildung 2: Begriffsdifferenzierung in der ausgewerteten Literatur (eigene Darstellung)

### 3.2.1 Unterscheidung nach der Art der Systematisierung

Die ausgewerteten Darstellungen lassen sich grundsätzlich in zwei Kategorien einteilen: Die Matrixorganisation wird entweder als generisches Organisationsmodell bzw. organisatorische Ganzheit<sup>7</sup> dargestellt oder differenziert betrachtet und als Ergänzung bekannter Organisationsformen beschrieben.

#### *Generisches Organisationsmodell*

Jones/Bouncken (2011), Bach et al. (2017), Vahs (2023) und teilweise auch Schulte-Zurhausen (2014) stellen die Matrixorganisation als generische Organisationsform oder idealtypisches Strukturmuster für die Gesamtorganisation dar. Die Grundform dieser generischen Darstellung sieht als prägende Struktur die Aufgabenspezialisierung an. Ab der zweiten Hierarchieebene wird gleichzeitig nach zwei Gestaltungsdimensionen – auch Gliederungskriterien genannt – spezialisiert (vgl. Jones/Bouncken 2011, S. 48; Schulte-Zurhausen 2014, S. 257; Bach et al. 2017, S. 295; Vahs 2023, S. 206). Sie ordnen dieses generische Modell der Matrixorganisation neben der Funktionalorganisation und der Divisional-/Sparten- oder Geschäftsbereichsorganisation (vgl. Jones/Bouncken 2011, S. 48), bei Vahs (2023, S. 179) zusätzlich neben der Holdingorganisation und bei Bach et al. (2017, S. 279) neben der Prozessorganisation ein.

<sup>7</sup> Die Betriebswirtschaftslehre unterscheidet bestimmte idealtypische Strukturmuster der Organisation. Kosiol (1976, S. 19 ff.) prägte den Begriff der „Ganzheiten“ in der Struktur- oder Organisationstechnik.

Während die Funktionalorganisation nur nach der Art der Verrichtung spezialisiert (z.B. Verwalten, Produzieren, Vermarkten), tut dies die Divisionale Organisation ausschließlich nach Objekten (z.B. nach Produkten, Märkten, Kunden bzw. Kundengruppen oder Regionen). Der Spezialisierung nach Funktionen wird von Schulte-Zurhausen (2014, S. 257) der Vorteil zugeschrieben, dass die so entstehenden Organisationseinheiten sich durch Spezialisierungsvorteile auf die Effizienz und technische Exzellenz ihres Gebiets ausrichten. Als nachteilig erweise sich, dass ein ausgeprägtes Silodenken vorherrscht und Fachinteressen produkt-, markt- oder kundenbezogene Gesichtspunkte überwiegen (vgl. ebd.). Demgegenüber wird der Divisionalen Organisation zugeschrieben, dass sie die Vorteile der besseren Koordination der objektbezogenen Aktivitäten zur Geltung bringe (vgl. ebd. S. 257 f.). Als nachteilig wird angeführt, dass Ressourcen ineffektiv eingesetzt würden und funktionsbezogenes Expertenwissen als zweitrangig betrachtet werde (vgl. ebd.).

Die Matrixorganisation als zweidimensionale Organisationsform verbindet auf der zweiten Hierarchieebene diese unterschiedlichen Spezialisierungen. Dadurch sollen die Nachteile der Funktionalorganisation und der Divisionalen Organisation ausgeglichen werden (vgl. Jones/Bouncken 2011, S. 48).

#### *Differenzierte Betrachtung der Matrixorganisation*

Eine zweite Gruppe von Autoren betrachtet und beschreibt die Matrixorganisation differenzierter und lehnt teilweise eine Darstellung als generisches Organisationsmodell oder Universalmodell ab (vgl. dezidiert Schreyögg/Geiger 2016, S. 97). Sie beschreiben die Matrixorganisation vielmehr als eine spezifische Ergänzung bekannter Organisationsformen, um konkrete Organisationsprobleme zu lösen. Die dafür eingesetzten Matrixstrukturen oder die Anwendung von Matrixprinzipien werden als besondere Ausprägung der Integration (vgl. Schreyögg/Geiger 2016), der Konfiguration (vgl. Kieser/Walgenbach 2010) oder der Koordination (vgl. Frese et al. 2019) in Organisationen ausgearbeitet. Darüber hinaus sehen diese differenzierten Darstellungen auch Abweichungen von der Idealform der Matrixorganisation vor. Diese werden nachfolgend als Sonderformen dargestellt.

Schreyögg/Geiger (2016, S. 86 ff.) beschreiben die Matrixstruktur unter dem Blickwinkel der Integration (Arbeitsvereinigung) und damit im Zusammenwirken der Dimensionen Verrichtung und Objekt. Demnach sind in einer Verrichtungs-Objekt-Matrix die Leiterinnen und Leiter der Matrixstellen der funktionalen Dimension für die vertikale Integration des arbeitsteiligen Leistungsprozesses in ihren Funktionen verantwortlich und sorgen für

die effiziente Abwicklung der Aufgaben der Spezialbereiche (vgl. ebd., S. 89). Die Leiterinnen und Leiter der Matrixstellen der Objektdimension sind für die horizontale Integration zuständig und sollen das Gesamtziel des Objekts (z.B. Projekt oder Produkt) verfolgen (vgl. ebd.). Sie sollen der Gesamtperspektive Bedeutung geben und sind die eigentlichen Spezialisten für die Integration (vgl. ebd., S. 93). Schreyögg/Geiger erweitern außerdem die Kombinationsmöglichkeiten der Dimensionen im Vergleich zum generischen Modell und halten grundsätzlich alle Dimensionen der Abteilungsbildung für kombinierbar (vgl. ebd.). Bea/Göbel (2010, S. 378 ff.) ergänzen die im generischen Modell dargestellte Verrichtungs-Objekt-Matrix um die Möglichkeiten der „Verrichtungsmatrix in sich“ als Kombination von zwei verrichtungsorientierten Organisationseinheiten, wenn die eine Gruppe der Verrichtung Querschnittsaufgaben wahrnimmt. Daneben sehen sie die „Verrichtungs-Regionalmatrix“ und die „Objekt-Regionalmatrix“ vor.

Kieser/Walgenbach (2010, S. 127) heben auf die Konfiguration der Organisation ab und beschreiben damit die äußere Form des Stellengefüges. Zu unterscheiden sind die Form der Konfiguration und die Dauerhaftigkeit der Konfiguration. Die Form der Konfiguration beschreibt die Struktur der Weisungsbeziehungen. Sie unterscheiden zwischen der Stab-Linien-Organisation und der Matrixorganisation (vgl. ebd., S. 143). So kann neben der funktionalen Gliederung ein zusätzliches Produktmanagement entweder nach dem Stab-Linien-Prinzip oder nach dem Matrixprinzip eingerichtet werden. Im ersten Fall haben die Produktmanager eine fachlich begrenzte Weisungs- und Entscheidungsbefugnis, während sie im zweiten Fall mit eigenen Weisungsrechten ausgestattet werden. (Vgl. ebd.) Die Dauerhaftigkeit ist eine zweite Ausprägung der Konfiguration in der Matrix. Die Konfiguration kann dauerhaft über die Matrixstruktur mit eigenen Entscheidungskompetenzen eingerichtet und gesichert werden, beispielsweise durch ein zusätzliches Produktmanagement. Sie kann aber auch nur temporär in Form von Projekten oder Arbeitsgruppen mit eigener Entscheidungsbefugnis etabliert werden, wie im hier nicht näher betrachteten Matrix-Projektmanagement. (Vgl. ebd., S. 396)

Frese et al. (2019, S. 169 ff.) gehen hingegen entscheidungstheoretisch an die Organisationsaufgabe heran und definieren die Matrix als eine Form der Koordination von Kompetenzsystemen, die aus unterschiedlichen Perspektiven Entscheidungen über den Einsatz von Ressourcen treffen. Sie sprechen dabei nicht von der Matrixorganisation, sondern von der Anwendung eines Matrixprinzips oder eines Matrixmodells als eine Form der Koordination zwischen Zentralbereichen und dezentralen Strukturen (vgl. ebd., S. 170). Sie differenzieren verschiedene Typen von Zentralbereichen nach ihrem Einfluss auf die Geschäftsbereiche: Richtlinien-, Matrix-, Service- und Stabsmodell (vgl. hier

und im Folgenden ebd., S. 386 ff.). Beim Richtlinienmodell ist der Zentralbereich allein entscheidungsbefugt und gegenüber den dezentralen Bereichen weisungsbefugt. Beim Servicemodell entscheiden die Geschäftsbereiche über die Art der funktionsbezogenen Maßnahmen (das „Ob“ und „Was“) und erteilen dem Zentralbereich Aufträge, dem die Entscheidung nach dem „Wie“ der Auftragserfüllung zukommt. Im Stabsmodell fällt dem Zentralbereich im Stab nur die Entscheidungsvorbereitung zu, während der Geschäftsbereich auf Grundlage dieser Unterstützungsleistung die ausschließliche Entscheidungskompetenz übernimmt. Beim Matrixmodell, das hier von Interesse ist, sind beide Einheiten nur gemeinsam entscheidungsberechtigt. (Vgl. ebd.) Vom Matrixmodell kann also nach dieser entscheidungstheoretischen Lesart nur gesprochen werden, wenn zwei Bereiche *gemeinsam* über den Einsatz von Ressourcen entscheiden *müssen*.

Die differenzierten Darstellungen zeigen auch Sonderformen der Matrixorganisation auf: 1. die Teilbereichsmatrix, 2. die unvollständige Matrix und 3. die eingeschränkte Matrix.

Zu 1.: Während die generischen Darstellungen davon ausgehen, dass sich die Spezialisierung in zwei Dimensionen auf der zweiten Hierarchieebene entfaltet und Matrixorganisationen sich damit auf die Gesamtorganisation beziehen, kann sich eine Matrixstruktur auch nur auf Teilbereiche erstrecken (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 89). Damit verschiebt sich die Positionierung der Matrixleitung von der ersten und die Positionierung der Matrixstellen von der zweiten auf untergeordnete Hierarchieebenen.

Zu 2.: Eine unvollständige Matrix entsteht, wenn keine Matrixschnittstellen ausgebildet werden und die Schnittpunkte nur aus gemeinsam zu bewältigenden Problembereichen bestehen. Schulte-Zurhausen (2014, S. 312) spricht dann von einer Sekundärorganisation, die mit einer Matrixstruktur die Primärorganisation ergänzt. Nach Vahs (2023, S. 207) ist dagegen fraglich, ob in diesem Fall überhaupt von einer eigenständigen Organisationsform gesprochen werden kann.

Zu 3.: Werden in Organisationen zentrale Bereiche eingeführt, die bereichsübergreifende Koordinations- und Kontrollfunktionen für oder über andere Organisationseinheiten ausüben und dabei lediglich eine fachliche Richtlinienkompetenz besitzen, so spricht man auch von einer eingeschränkten Matrix (vgl. ebd., S. 195). Durch diese Konstruktion soll Koordinationsproblemen entgegengewirkt werden, die durch die Selbstständigkeit von Organisationseinheiten beispielsweise in der divisionalen Organisationsform auftreten können (vgl. ebd.).

### 3.2.2 Unterscheidung nach der Art der Kompetenzverteilungen

Unabhängig von der Art der Systematisierung kommt – wie bereits in den vorangegangenen Abschnitten zur Koordination und Konfiguration angeklungen ist – der Kompetenzverteilung in der Matrix eine entscheidende Bedeutung zu. Kompetenzen<sup>8</sup> stehen bei der Betrachtung der Matrixorganisation deshalb im Zentrum des Interesses, weil mit der Mehrlinienorganisation üblicherweise eine Kompetenzüberschneidung bezüglich der Entscheidungs- und Weisungsrechte einhergeht. Ob auch von einer Matrixstruktur gesprochen werden kann, wenn Kompetenzen trennscharf aufgeteilt werden, ist in der Literatur jedoch streitig.

#### *Überschneidende Kompetenzen*

Die meisten Autoren gehen davon aus, dass Matrixorganisationen als Dualorganisationen mit zwei Autoritäts- und Entscheidungslinien mit unterschiedlicher Ausrichtung für denselben Aufgabenbereich grundsätzlich zu Kompetenzüberschneidungen führen (vgl. u.a. Kieser/Walgenbach 2010; Schulte-Zurhausen 2014, S. 278; Schreyögg/Geiger 2016, S. 87; Frese et al. 2019, S. 169 ff.; Vahs 2023, S. 206). Es herrscht jedoch keine Einigkeit darüber, ob die sich überschneidenden Kompetenzen der Matrixinstanzen im Gleichgewicht oder im Ungleichgewicht stehen.

Ein Großteil der Autoren postuliert den Grundsatz, dass die Kompetenzen zwischen den Dimensionen der Matrix weitgehend im Gleichgewicht sein sollen (vgl. u.a. Schreyögg/Geiger 2016; Frese et al. 2019; Vahs 2023, S. 206). Es ist dann von der „reinen Form“ (Schreyögg/Geiger 2016, S. 90) der Matrixorganisation oder der „Gleichgewichtsmatrix“ (ebd., S. 91) die Rede. Bea/Göbel (2010, S. 381) und Schulte-Zurhausen (2014, S. 279) sprechen in diesem Fall von einer Matrixstruktur in der Primärorganisation.

Bei einem Gleichgewicht der Kompetenzen haben die Matrixstellen keine unbeschränkten alleinigen Anweisungsbefugnisse über die nachgeordneten Matrixschnittstellen, sondern müssen sich mit den anderen Matrixstellen verständigen und dürfen nur gemeinsam entscheiden (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 92; Frese et al. 2019, S. 171; Vahs 2023, S. 208). Der Zwang zur Kooperation und Konsensfindung im Wege der argumentativen Auseinandersetzung hat zwei wesentliche Funktionen: Erstens treffen hier die

---

<sup>8</sup> Kompetenzen werden hier im betriebswirtschaftlichen Sinne als die formalen Rechte und Befugnisse eines Stelleninhabers im Rahmen des Kongruenzprinzips betrachtet (vgl. z.B. Vahs 2023, S. 90 ff.) und nicht im organisationspsychologischen Sinn verstanden als psychische Disposition einer Person, reflexiv selbstorganisiert zu handeln (vgl. z.B. Erpenbeck et al. 2017, S. XXIV).

unterschiedlichen Sichtweisen der Dimensionen aufeinander und werden in der Entscheidungsfindung berücksichtigt, was zu besseren Entscheidungsergebnissen führen soll (vgl. ebd.). Bach et al. (2017, S. 298) sprechen hier auch von „produktiven Konflikten“. Zweitens findet durch den Zwang zur Kooperation eine Dezentralisation von Entscheidungen statt. Statt wie im Liniensystem die Entscheidungen auf die nächsthöhere Instanz zu verschieben, wird in der Matrixstruktur die horizontale Koordination in Form der Selbstabstimmung angestrebt (vgl. Bea/Göbel 2010, S. 380; Schulte-Zurhausen 2014, S. 279; Bach et al. 2017, S. 296). Diese Selbstabstimmung kann durch einen Koordinationsausschuss institutionalisiert werden, der aus den Matrixstellen und gegebenenfalls auch den Stelleninhaberinnen und Stelleninhabern der betroffenen Schnittstellen besetzt wird (vgl. Bea/Göbel 2010, S. 381; Schulte-Zurhausen 2014, S. 279).

Zu betonen ist, dass sich das Gleichgewichtspostulat auf die Gesamtheit aller Kompetenzen und nicht auf jede Einzelbefugnis bezieht. Man kann den Matrixstellen also durchaus differenzierte Informations-, Beratungs-, Mitentscheidungs- und Alleinentscheidungskompetenzen geben (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 279). Zur Abgrenzung werden häufig W-Fragen herangezogen, um die Weisungskompetenz und Verantwortung zu beschreiben. Beispielsweise können die funktionsorientierten Matrixstellen über das „Wer?“ und „Wie?“ entscheiden, also über Planung, Koordination und Kontrolle; die objektorientierten Matrixstellen können über das „Was?“ und „Wann?“ entscheiden, also über die Ressourcenbereitstellung (vgl. Bea/Göbel 2010, S. 381; Schulte-Zurhausen 2014, S. 279; Vahs 2023, S. 207). Dies gilt selbstverständlich nur in einer Funktions-Objekt-Matrix. In anderen Konstellationen der Matrixstruktur sind auch andere Zuordnungen denkbar. Jones/Bouncken (2011, S. 389) lehnen dagegen solche Abgrenzungen ab und verweisen auf Vorteile durch absichtlich vage gehaltene Rollen und Autoritätsbeziehungen. Dies erweitere die Verantwortung und stärke die Kommunikation, was die Effektivität steigern (vgl. ebd.).

Werden die Entscheidungs- und Weisungsrechte dagegen unterschiedlich auf die Matrixstellen verteilt, so wird das Prinzip der gleichwertigen Kompetenzen aufgegeben. Folgende Formen werden beschrieben:

Eine „kompetenzreduzierte Matrix“ entsteht, wenn eine asymmetrische Machtverteilung zugunsten einer Dimension vorherrscht (vgl. Bach et al. 2017, S. 298 f.). Behält beispielsweise in einer Verrichtungs-Objekt-Matrix das Funktionsmanagement das Schwergewicht, so spricht man auch von einer „Funktionsmatrix“ (vgl. Schreyögg/Geiger 2016, S. 91). Drängt dagegen die Objektdimension die Funktionslinie zurück, so entsteht eine „Projektorganisation“ (vgl. ebd.). Die Folgen der kompetenzreduzierten Matrix können

vielfältig sein. Aus einer solchen Ungleichverteilung kann sich auch ein Kunden-Lieferanten-Verhältnis zwischen den beiden Dimensionen ausbilden (vgl. Bach et al. 2017, S. 298 f.). Eine Matrixstelle kann dadurch aber auch die Verantwortung für die Leitung einer untergeordneten gemeinsamen Matrixschnittstelle ableiten (vgl. Vahs 2023, S. 208).

Eine noch schwächere Ausprägung der Matrix kommt zustande, wenn Matrixstellen lediglich als Stabsstellen eingeführt werden. Diesen fallen entweder nur fachlich beschränkte Weisungsrechte zu, z.B. Richtlinien vorzugeben und standardisierte Verfahrensweisen festzulegen (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 313), oder sie haben nur die Kompetenz, planerische Vorbereitungen zu einer Entscheidung zu erledigen, während die Kompetenz zur Entscheidung bei der anderen Matrixdimension liegt (vgl. (Schreyögg/Geiger 2016, S. 90 f.). Nach Frese et al. (2019, S. 386 ff.) würde hier nicht mehr von einer Matrixstruktur gesprochen werden können.

Dominiert eine Dimension die Organisation deutlich, so zählen Schulte-Zurhausen (2014, S. 280) und Bea/Göbel (2010, S. 382) solche Formen ebenfalls nicht mehr zur Matrixorganisation. Sie ordnen die unterlegene Dimension als hierarchieergänzende Struktur der Sekundärorganisation zu.

Von einer „funktionsreduzierten Matrix“ ist die Rede, wenn sich eine Matrixstruktur nur auf ausgewählte Funktionen oder Objekte erstreckt (vgl. Bach et al. 2017, S. 299). Die zweite Dimension muss sich dabei aber mindestens auf zwei Teilbereiche beziehen, sonst wäre es keine Matrix, sondern ein objekt- bzw. ein prozessorientierter Teilbereich innerhalb einer Funktion (vgl. ebd.).

#### *Keine Kompetenzüberschneidung*

Kommt es zu keiner Kompetenzüberschneidung zwischen den beiden Dimensionen, z.B. weil die Kompetenzen klar abgegrenzt werden, so ist in der vorliegenden Literatur streitig, ob überhaupt von einer Matrixstruktur gesprochen werden kann.

Die Frage der Kompetenzabgrenzung in der Matrix wird am Beispiel des Funktionsmeistersystems<sup>9</sup> nach Taylor (1919) illustriert. Die Aufteilung der Arbeiten des klassischen Vorarbeiters trennscharf auf acht verschiedene „functional foremen“ (ebd., S. 123) führt zwar zu einer Mehrlinienorganisation. Während Bach et al. (2017, S. 296) darin auch eine frühe Variante der Matrixorganisation sehen, lehnen Frese et al. (2019, S. 172) dies

---

<sup>9</sup> Eine ausführliche Darstellung des Funktionsmeistersystems findet sich bei Kieser/Walgenbach (2010, S. 128 ff.).

ab. Der Grund ist, dass es hier zwar eine Mehrfachunterstellung, aber keine Kompetenzüberschneidung gibt. Durch die Abgrenzung der Kompetenzen sollen gerade die Spezialisierungseffekte im Funktionsmeistersystem gesichert werden (vgl. ebd.).

Nach Frese et al. (2019, S. 173) muss, um von einer Matrixstruktur zu sprechen, eine Überschneidung von Entscheidungskompetenzen über Ressourcen, z.B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter („Ressourceninterdependenzen“), vorliegen. Liegt keine Überschneidung von Entscheidungskompetenzen über den Ressourceneinsatz vor, so handelt es sich um eine Organisation nach dem Ausgliederungsprinzip. Hierbei wird zwar ein Aufgabenkomplex parallel nach zwei Segmentierungskriterien zerlegt, aber es wird ein Aufgabenbestandteil herausgelöst und dieser einer eigenständigen Organisationseinheit zugeordnet. Diese Einheit ist mit uneingeschränkter Verfügungskompetenz über die einzusetzenden Ressourcen ausgestattet. In diesem Fall würde eine Kompetenzüberschneidung bezüglich des Ressourceneinsatzes bewusst vermieden. (Vgl. ebd., S. 176) Demnach ist nicht jede Mehrlinienorganisation automatisch eine Matrixorganisation, sondern nur dann, wenn auch eine Kompetenzüberschneidung vorgesehen ist.

### 3.3 Zusammenfassung

Diese ausführliche Erörterung der Matrixorganisation in der Literatur der Betriebswirtschaftslehre wurde vorgenommen, um zu einem Set an Begriffen und einer Definition des Gegenstands für die weitere Arbeit zu gelangen. Die Inhaltsanalyse lieferte hierzu die notwendigen Begrifflichkeiten und zeigte – wenn schon keine einheitliche Definition herauszulesen ist – Abgrenzungsstellen auf.

Im Folgenden soll, wie in Kapitel 3.1 herausgearbeitet, von der *Matrixleitung* als oberster Instanz und von *Matrixstellen* darunter gesprochen werden. Die sich kreuzenden Linien darunter werden als *Matrixschnittstellen* bezeichnet.

Da diese Arbeit auf eine praktische Anwendung zielt, wird im Folgenden ein weiter Matrixbegriff zugrunde gelegt, der damit eher akademisch interessante Differenzierungen außer Acht lässt. Von einer *Matrixorganisation* soll nur gesprochen werden, wenn damit das generische Organisationsmodell gemeint ist, das die gesamte Organisation umfasst und ab der zweiten Hierarchieebene Matrixstellen vorsieht. In allen anderen Fällen soll von einer *Matrixstruktur* oder von *Matrixstrukturen* gesprochen werden. Eine Matrixstruktur in einer Organisation ist demnach eine Struktur, die als notwendige Bedingungen eine Mehrfachunterstellung von Stellen oder Organisationseinheiten unter mindestens zwei Instanzen aufweist und diese in mehreren Dimensionen nach gleichen oder verschiede-



nen Formen der Arbeitsteilung gegliedert sind. Als hinreichende Bedingung muss außerdem eine zumindest teilweise Überschneidung der Kompetenzen der Instanzen vorliegen.

*„Die Betriebswirtschaftslehre ist auf positivistische Weise normativ und auf normative Weise positivistisch. Die Lücke zwischen der positiven und der normativistischen Bestimmung kann sie nutzen, Rezepte zu entwickeln, die von Betrieben aufgegriffen werden und damit der Betriebswirtschaftslehre die Weihen einer selffulfilling-prophecy verleihen.“*

*(Baecker 1999, S. 278)*

#### **4 Organisationssoziologische Folien**

Die bisherige ausführliche historische und systematische Betrachtung der Matrixorganisation zielte auf eine Etablierung von Begrifflichkeiten sowie eine Konzeptualisierung. Hierfür scheint die Betriebswirtschaftslehre, die sich systematisch mit den Strukturen der formalen Organisation beschäftigt, bestens geeignet zu sein. Wenn es nun im Folgenden um die Frage geht, wie Organisationsentwicklungsmaßnahmen die Einführung einer Matrixstruktur im konkreten Fall unterstützen können, so läge es nahe, auf die etablierten Best-Practice-Lösungen der Betriebswirtschaftslehre zurückzugreifen. Auch auf dem Gebiet der Matrixorganisationen gibt es hiervon zahlreiche (vgl. bereits früh bei Knight (1976) und Davis/Lawrence (1977, S. 129 ff.), aktuell bei Gottlieb (2007, S. 28 ff.) und Hall (2013)).

Stattdessen verlässt diese Arbeit hier das Feld der Betriebswirtschaftslehre und wechselt zu einer organisationssoziologischen Betrachtungsweise und legt systemtheoretische Analysefolien auf den Gegenstand. Während die Betriebswirtschaftslehre zweckrational und normativ argumentiert, geht die Soziologie deskriptiv und im Falle der systemtheoretisch ausgerichteten Organisationssoziologie systemrational vor. Die Organisationssoziologie zeichnet dabei besonders aus, dass sie beim Transfer von der Wissenschaft zur Organisationspraxis nicht auf allgemeine Gelingensbedingungen setzt, sondern die einzelfallspezifische Analyse von Organisationen aufnimmt. Damit kommt sie zu einem komplexeren und somit realitätsnäheren Verständnis der Organisation (vgl. Muster/Büchner 2019, S. 1 f.). Sie blickt auf die konkret vorgefundenen formalen Setzungen und informalen Gegebenheiten und hinterfragt beides kritisch, indem sie sie mit alternativen Problemen und Lösungen vergleicht und damit Funktionen und Folgen abschätzt (vgl. ebd., S. 2).

Als theoretische Grundlage zur Analyse der konkreten Matrixorganisation des Beispielfalls (vgl. Kapitel 5) wird das durch Luhmann geprägte systemtheoretische Organisationsverständnis der Organisationssoziologie zugrunde gelegt und anhand der drei Schlüsselbegriffe „Funktionen“, „Folgen“ und „Rationalität“ umrissen. Im Anschluss wer-

den zwei Analyseraster vorbereitet, die zur späteren Betrachtung der Beispielorganisation herangezogen werden: die drei Seiten der Organisation (Schauseite, formale Seite, informale Seite) und die drei Entscheidungsprämissen (Kommunikationswege, Programme, Personal).

#### 4.1 Funktional-strukturelle Systemtheorie der Organisation

An dieser Stelle können nicht die verschiedenen soziologischen Systemtheorien dargestellt werden und auch die Betrachtung der funktional-strukturellen Systemtheorie Luhmanns muss in zweifacher Weise weiter eingeschränkt werden. Es werden nur soziale Systeme betrachtet und innerhalb der sozialen Systeme wird der Systemtyp der Organisation isoliert. Abbildung 3 zeigt die Klassifikation der Systeme und der Systemtypen in Anlehnung an Luhmann (2018c [1984], S. 16). Der Zugang wird im Folgenden über die zwei Schlüsselbegriffe „Funktionen“ und „Folgen“ und das Konzept der „Systemrationalität“ gebahnt.

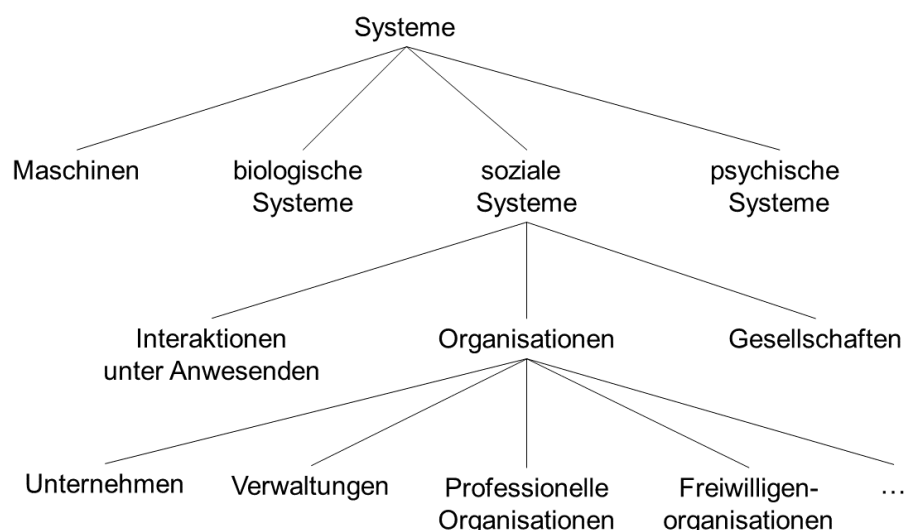


Abbildung 3: Klassifikation der Systeme, Systemtypen und Organisationstypen (eigene Darstellung)

Die Abbildung fächert den Systemtyp der Organisation weiter in Organisationstypen auf, da davon ausgegangen wird, dass unterschiedliche Organisationstypen unterschiedliche Strukturbesonderheiten oder Konfigurationen ausbilden (vgl. Mintzberg 1983; Apelt/Tacke 2023, S. XVI). Hierauf wird in der Analyse des Beispielfalls in Kapitel 6.1 wieder Bezug genommen.

##### 4.1.1 Funktion

Der Funktionsbegriff ist zentral bei Luhmann und drückt sich bereits in den frühen organisationssoziologischen Schriften in den Titeln aus (vgl. Luhmann 1964; 1969; 1970;

1973a; 1991a [1962]; 2018a [1961]; 2018b [1958]). Luhmann löste sich vom starren Funktionsbegriff seines Lehrers Parsons und seiner strukturfunktionalen Systemtheorie. „Als Funktion gilt nach einer bereits klassischen Formel jede Leistung, die den Bestand eines sozialen Systems mitbewirkt.“ (Luhmann 1991b [1964], S. 31) Er setzt dem eine funktional-strukturelle Systemtheorie der Organisation entgegen, die nach der Funktion von Strukturen für das System fragt (vgl. Tacke 2019, S. 3). Oder anders ausgedrückt: Welche Organisationsprobleme werden durch eine Struktur bearbeitet und gelöst? Dabei überführt er den Funktionsbegriff aus einem kausalen in ein vergleichendes Konzept, aus einem Strukturfunktionalismus in einen Äquivalenzfunktionalismus (vgl. Drepper 2018, S. 72 ff.). „Funktionen sind Beziehungen von Leistungen auf Gesichtspunkte, unter denen die Leistung dem Vergleich mit anderen, funktional äquivalenten Leistungsmöglichkeiten ausgesetzt wird.“ (Luhmann 1973a, S. 236)

Hieran schließt sich die funktionale Analyse als Methode an. Es handelt sich um eine Heuristik zum Finden von funktionalen Äquivalenten. Jede vorgefundene Struktur kann danach befragt werden, welche Funktion sie erfüllt bzw. welches Problem sie für das System löst und ob es funktionale Äquivalente, also andere Lösungen, die die gleiche Systemfunktion ebenso gut oder besser erfüllen, gibt (vgl. Tacke 2019, S. 3). Sie behauptet dabei nicht, dass alles in der Welt tatsächlich ersetzbar ist, dass aber alles auf Ersetzbarkeit hin geprüft werden kann – die Nichtersetzbarkeit ist zu begründen (vgl. Luhmann 1973a, S. 236). Dazu muss ein funktionaler Bezugsgesichtspunkt abstrakt gewählt werden, denn „[k]onkretes Seiendes ist immer unvergleichbar, als solches unersetzlich“ (vgl. ebd.). Die funktionale Analyse arbeitet also mit Relationierungen und einer „funktionalen Abstraktion“ (Luhmann 1971, S. 208). Sie hat das Ziel, Vorhandenes als kontingent und Verschiedenes als vergleichbar zu betrachten (vgl. Luhmann 2018c [1984], S. 83). Dabei umfasst die funktionale Methode nicht nur Manifestes, sondern auch Latentes<sup>10</sup> und nicht nur positive Funktionen, sondern auch negative, also Dysfunktionen (vgl. Luhmann 1973a, S. 156, Fn. 130). Insgesamt erhöht die funktionale Analyse die Komplexität der Betrachtung, was für die Organisationsberatung als positiv zu werten ist. Die Betrachtung rückt damit näher an die Wirklichkeit heran und ergibt damit ein realistischeres Bild.

---

<sup>10</sup> Die Begriffe „manifest“ und „latent“ werden hier nur in Anlehnung an Freud verwendet; manifeste und latente Funktionen wurden durch Merton (1995 [1949]) in die Soziologie eingeführt. Luhmann entwickelt daraus die strukturfunktionale Latenz, die sich als Bewusstseins- oder Beobachtungslatenz bzw. Kommunikationslatenz in Organisationen darstellt (vgl. Luhmann 1964, S. 154; Luhmann 2018c [1984], S. 458 f.).

Diese Abstraktion lässt sich – ebenfalls in Anlehnung an Luhmann (2021, S. 77) – leicht illustrieren: Geldscheine (konkrete Gegenstände) haben unter dem Gesichtspunkt der Funktion als Zahlungsmittel (abstrakter funktionaler Bezugsgesichtspunkt) die gleiche Funktion wie Münzen (ebenfalls konkrete Gegenstände) des gleichen Werts. Sie sind funktional äquivalente Möglichkeiten des Bezahleins und können sich darum gegenseitig ersetzen, obwohl sie ganz unterschiedliche Erscheinungsweisen haben. Unter Münzsammlern hingegen haben Münzen eine andere Funktion als die des Zahlungsmittels und sind darum nicht durch Scheine ersetzbar. Ergänzt werden soll ein Beispiel, das näher am Thema dieser Arbeit ist und eine latente Funktion umfasst: Die Besetzung eines Vorzimmers mit einer Sekretärin oder einem Sekretär kann in einer Organisation die latente (weil nicht offen kommunizierbare) Funktion der Statusrepräsentation haben. Die Sekretärin oder der Sekretär wäre mit Blick auf diese Funktion durch z.B. ein Eckbüro oder einen Dienstwagen ersetzbar, die ebenfalls Status repräsentieren können.

#### 4.1.2 Folgen

Das Beispiel der Sekretärin bzw. des Sekretärs ist geeignet, zum nächsten Begriff überzuleiten: die Folgen von Lösungen. Der Tausch des Vorzimmers gegen einen Dienstwagen mag in Bezug auf die latente Funktion der Statusrepräsentation in der Organisation funktional äquivalent sein. Wird der Tausch vollzogen, so entsteht das Folgeproblem, dass künftig beispielsweise jeder Telefonanruf selbst beantwortet werden muss.

Jede gewählte Lösung erfüllt bestimmte Funktionen für das System, bringt aber auch Dysfunktionen und Nebenfolgen mit sich (vgl. Luhmann 1964, S. 75; 1966, S. 32). Luhmann (1964, S. 382) spricht auch von „Lösungsproblemen“. Er übernimmt damit ein Konzept, das Merton (1972 [1936]) bereits früh in die Bürokratieforschung einbrachte. Man kann auch fragen: Welche Probleme ergeben sich aus einer spezifischen Form der Problembearbeitung und -lösung?

Folgeprobleme sind erkenntnistheoretisch unausweichlich und entstehen durch notwendige Unschärfen: „Äquivalenz ist nur feststellbar, wenn man von unterschiedlichen Nebenwirkungen auf andere Systemfunktionen absieht.“ (Luhmann 2021, S. 78) Auf das Feld der Organisationen angewandt bedeutet dies, dass – da das System unterschiedlichen Umwelthanforderungen ausgesetzt ist – nicht alle Anforderungen auf einen Zweck des Systems ausgerichtet werden können (vgl. ebd.). Das System muss auch widersprüchliche Handlungsanforderungen vereinen; das bedeutet, dass jeder Einsatz von Kräften in eine Richtung auf Kosten anderer Bedürfnisse geht und damit Folgeprobleme ausgelöst werden (vgl. ebd.). Ebenso verhält es sich mit den funktionalen Äquivalenten. Auch sie bringen ihre eigenen Lösungsprobleme mit sich.

Dies zeigt Auswirkungen in der Organisationspraxis, denn: „Das faktische Verhalten in Organisationen ist zumeist mit abgeleiteten Problemen beschäftigt, welche sich aus Nachteilen anderer Entscheidungen oder aus Folgeschwierigkeiten struktureller Weichenstellungen ergeben, die als solche nicht mehr bedacht oder, weil zu viel daran hängt, praktisch nicht mehr in Frage gestellt werden. Man lebt immer in schon eingerichteten Verhältnissen.“ (Luhmann 1964, S. 20 f.) Diese Folgen werden zu gegebener Zeit von der Organisation wieder als Probleme erkannt und diese reagiert darauf mit neuen Lösungen (vgl. Luhmann 1991, S. 34). Es entsteht in Organisationen Verkettungen von Problemen, Lösungen und Folgen, die wiederum als Probleme erscheinen und durch neue Lösungen bearbeitet werden usw. Das Phänomen soll hier als „Problem-Lösungs-Folgen-Rad“ bezeichnet werden.

Je nach Umdrehung des Rads rücken unterschiedliche Dinge in den Fokus: die zu lösenden Probleme, die Implementierung der Lösungen oder das Erscheinen der Folgen und die Reaktion hierauf. An diesem Bild setzt der Grundgedanke dieser Arbeit an: Organisationsentwicklung kann genutzt werden, um die gewählten Lösungen zum Anlass zu nehmen, das Rad für einen kurzen Moment zu verlangsamen, so dass in dieser Zeit die Folgen der Lösungen abgeschätzt und zum Ausgangspunkt für Interventionen durch Organisationsentwicklungsmaßnahmen genutzt werden können.

#### 4.1.3 Rationalitätskonzept

Der dritte Begriff, die Rationalität, wird hier als Gegensatz zwischen einem zweckrationalen und einem systemrationalen Organisationsverständnis ausgearbeitet.

Der zweckrationale Rationalitätsbegriff geht auf Webers Handlungstypologie zurück. Sie unterscheidet das soziale Handeln in zweckrationales, wertrationales, affektuelles und traditionales Handeln (vgl. Weber 1985 [1922], S. 12 f.). „Zweckrational handelt, wer sein Handeln nach Zweck, Mitteln und Nebenfolgen orientiert und dabei sowohl die Mittel gegen die Zwecke, wie die Zwecke gegen die Nebenfolgen, wie endlich auch die verschiedenen möglichen Zwecke gegeneinander rational abwägt“ (ebd., S. 13).

Das darauf aufbauende Organisationsverständnis setzt den Zweck der Organisation absolut. Ist der Organisationszweck festgelegt, so wird nach den geeigneten Mitteln zur Erreichung des Zwecks gesucht. Das Handeln in der Organisation ist am Zweck der Organisation auszurichten. Dabei wird im zweckrationalen Organisationsverständnis das Begriffspaar Zweck/Mittel mit dem Begriffspaar Ganzes/Teil oder Instanzen/Stellen der Organisation verbunden. „Die Organisation wird vorgestellt als ein Netz von Stellen, die je bestimmte Teilaufgaben erfüllen sollen und einander so zugeordnet sind, dass in ihrem

Zusammenwirken die Gesamtaufgabe erfüllt wird.“ (Luhmann 2014, S. 10) Abweichungen von dieser Zweckrationalität werden als Pathologien entweder der Struktur oder des Verhaltens von Menschen betrachtet und zum Anlass für Optimierungsversuche genommen (vgl. Luhmann 2021, S. 17 f.).

Luhmann bricht radikal mit der zweckrationalen Sicht auf Organisationen und der damit verbundenen Vorstellung von einem wohlgeordneten und strikt an ökonomischen Effizienzkriterien orientierten Gebilde (vgl. grundlegend Luhmann 1973a; bereits andeutend in Luhmann 1964, S. 154 und S. 243 f., Fn. 9 und Luhmann 1966, S. 90 ff.). Er bietet die Systemrationalität als Alternative an und damit eine Bestandsformel, eine funktionale Theorie des Überlebens von Sozialsystemen (vgl. Luhmann 1973a, S. 143 ff.). Rationalitätskriterium ist nicht länger die Zielgerichtetheit einer Handlung eines Individuums (Handlungsrationalität), sondern der Beitrag zum Bestand des Systems (Systemrationalität). „[E]in System [ist] rational in dem Maße, als es seine Probleme bestandssicher formulieren und lösen kann.“ (Luhmann 1966, S. 92)

Unterschiedliche Umweltanforderungen führen nun dazu, dass der Bestand eines Systems Leistungen erfordert, die einander widersprechen – weshalb auch die ausschließliche Orientierung an einem alles überragenden Organisationszweck theoretisch abgelehnt werden musste (vgl. Luhmann 1964, S. 144, insb. Fn. 29). Um diese Umweltanforderungen zu erfüllen, bildet die Organisation Untersysteme aus, die sich um die jeweiligen Anforderungen kümmern. Diese „Systemdifferenzierung“ (ebd., S. 67) durch Systembildung im Inneren von Systemen erzeugt allerdings dysfunktionale Folgen für andere Bestandsprobleme (vgl. ebd., S. 144).

Die Problem-Lösungs-Folgen-Räder vervielfachen sich also im System, kommen sich in die Quere und sorgen für eine Schwergängigkeit des Mechanismus. Organisationen erscheinen damit in diesem systemrationalen Modell im Vergleich zu denen des zweckrationalen Modells erst einmal in sich widersprüchlich, denn sie müssen mit den Konflikten umgehen, die in sie hineingetragen werden. Es handelt sich aber um eine komplexere und damit umweltadäquatere Struktur, „die das System im Verhältnis zu seiner Umwelt besser balanciert“ (ebd., S. 88).

#### 4.2 *Analyseraster*

Die Suche nach Funktionen und Folgen im Fallbeispiel der Einführung einer Matrixstruktur (vgl. Kapitel 5) soll vor dem Hintergrund zweier Analyseraster vorgenommen werden: den drei Entscheidungsprämissen und den drei Seiten der Organisation. Dazu wird hier eine Systematisierung angewandt, die durch gegenwärtige organisationssoziologische

Autorinnen und Autoren<sup>11</sup> geprägt wurde (vgl. u.a. Kühl 2020; Kühl/Muster 2016; Kette 2018; Matthiesen/Muster/Laudenbach 2022). Es wird über die Systematisierung hinaus jedoch so weit wie möglich auf die wissenschaftliche Literatur verwiesen, da es sich bei den genannten Veröffentlichungen um Praktikerliteratur handelt.

#### 4.2.1 Entscheidungsprämissen

Luhmann (1992, S. 176 ff.; 2000, S. 222 ff.) greift das Konzept der Entscheidungsprämissen („decision premises“) von Simon (1981 [1947], S. 35 ff.) auf: Eine Entscheidungsprämisse ist eine Entscheidung, die sich nicht in einem einzelnen Ereignis verbraucht, sondern als Prämisse oder Voraussetzung für eine Vielzahl künftiger Entscheidungen in der Organisation dient (vgl. Luhmann 1992, S. 172). Als solche formt sie Verhaltenserwartungen und trägt zur Strukturbildung der Organisation bei. Entscheidungsprämissen machen die Organisation damit nach außen und nach innen berechenbar. Man kann drei Typen von Entscheidungsprämissen unterscheiden: Kommunikationswege, Entscheidungsprogramme und Personal.

##### *Kommunikationswege*

Kommunikations- und Entscheidungswege sind eine Form der Entscheidungsprämissen. Luhmann bezeichnet sie als die „Organisation der Organisation“ (Luhmann 2000, S. 302 ff.). Sie legen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für Entscheidungen fest und bestimmen, wer mit wem warum wie über was kommunizieren kann (vgl. Tacke/Drepper 2018, S. 65). Dies hat mehrere Funktionen: Diejenigen, die durch ihre Position in der Hierarchie als zuständig angesehen werden, können damit rechnen, dass ihre Entscheidungen auch umgesetzt werden. „Kommunikationswege haben ... nur den Sinn des ... Transports von Kompetenz.“ (Luhmann 2000, S. 319) Die Kommunikationswege schränken außerdem die Möglichkeit der Kommunikation ein und entlasten so die Organisation und ihre Mitglieder. Denn im Gegensatz zu All-Channel-Netzwerken wie Familien oder Kleinstunternehmen kann in Organisationen nicht jeder mit jedem kommunizieren, wodurch eine Kommunikationsflut vermieden wird (vgl. Luhmann 2005 [1975], S. 52).

Kommunikationswege werden in unterschiedlichen Formen ausgebildet (vgl. im Folgenden Kühl 2020, S. 92 ff.): Die Form der Hierarchie weist sowohl Über- und Unterstellungen als auch Gleichrangigkeiten aus. Konflikte in Organisationen mit Hierarchie können

---

<sup>11</sup> Diese systematisieren die organisationssoziologischen Werke Luhmanns, aktualisieren und erweitern sie. Damit eröffnen sie auch Organisationspraktikerinnen und -praktikern den Zugang zu systemtheoretischen Fundierungen für ihr Denken und Handeln jenseits dessen, was seit vielen Jahren in der Organisationsberatung als „systemische Mode“ gilt. Zur Kritik am systemischen Ansatz siehe pointiert Kühl (2015).



leicht und schnell durch Eskalation an die nächsthöhere Hierarchieebene entschieden werden. Mitzeichnungsrechte werden auf der gleichen Hierarchieebene eingerichtet und betonen die Gleichrangigkeit der Beteiligten. Projektstrukturen sind vorübergehend eingerichtete Zweckprogramme und bilden zeitlich beschränkte Kommunikationswege neben der Linienorganisation. (Vgl. ebd.) Als weitere Kommunikationswege werden laterale Entscheidungsstrukturen in Vorständen und basisdemokratisch organisierte Abstimmungen in Vereinen genannt (vgl. Kühl 2006, S. 396). Diese Mechanismen können nebeneinander in einer Organisation existieren und miteinander kombiniert werden. Je nach Auswahl und Kombination verändern sich die Wahrscheinlichkeiten für Kooperation, Konkurrenz oder Konflikt in einer Organisation (vgl. Kühl 2020, S. 94). Die Kommunikationswege können aber auch, darauf machen Tacke/Drepper (2018, S. 65) aufmerksam, nur als „Notstandskompetenz“ genutzt werden, wenn beispielsweise Vorgesetzte nur eingeschaltet werden, wenn es gar nicht anders geht.

### *Entscheidungsprogramme*

Das Konzept der Entscheidungsprogramme („Ausführungsprogramme“) geht auf March/Simon (1976 [1958], S. 134 ff.) zurück und wurde von Luhmann (1973a) aufgegriffen und später ausgearbeitet (vgl. Luhmann 2000, S. 256 ff.). Programme legen fest, wie in einer Organisation richtig entschieden wird; damit schränken sie die Handlungsfreiheit des Personals ein, entlasten es dabei von Unsicherheit und reduzieren Komplexität (vgl. Tacke/Drepper 2018, S. 64).

Zu unterscheiden sind die beiden Programmtypen Konditionalprogramme und Zweckprogramme (vgl. Luhmann 2000, S. 260 ff.). Konditionalprogramme sind inputorientiert und werden auch Wenn-dann-Programme oder Routineprogramme genannt. Sie schreiben vor, dass auf einen bestimmten auslösenden Impuls (Input) in einer vorgeschriebenen Art und Weise reagiert werden muss (vgl. ebd., S. 263 ff.). Die Darstellung von Arbeitsprozessen im Rahmen von Prozessaufnahmen ist typischerweise eine Visualisierung von Konditionalprogrammen. Dagegen sind Zweckprogramme outputorientiert. Sie geben ein zu erreichendes Ergebnis vor (Output) und überlassen dem Organisationsmitglied weitgehend, welche Mittel es einsetzt, um den Zweck zu erreichen (vgl. ebd., S. 265 ff.). In der Praxis finden sich Zweckprogramme klassischerweise in Projektbeschreibungen, die einen Projektzweck vorgeben, oder in Form von Zielvereinbarungen. Beide Programmtypen können kombiniert und ineinander geschachtelt werden, je nach Problemen, die die Umwelt stellt (vgl. Luhmann 1973b, S. 104).

### *Personal*

Luhmann setzt das Personal als dritte Entscheidungsprämisse in Organisationen fest (vgl. Luhmann 2000, S. 222 ff.). Damit erhebt er Personal zu einer Strukturkomponente der Organisation und distanziert sich deutlich von der Vorstellung des zweckrationalen Organisationsmodells, das Personal lediglich als Mittel zum Erreichen eines Organisationszwecks begreift (vgl. Luhmann 1971, S. 209).

Personalentscheidungen determinieren, wie künftig entschieden wird: Ursachen sind sowohl Ausbildung, Wissen und Können als auch konkrete Personenmerkmale (vgl. Tacke/Drepper 2018, S. 66). Juristinnen und Juristen entscheiden anders als Soziologinnen und Soziologen, eine Berufseinsteigerin oder ein Berufseinsteiger anders als „alte Hasen“, extern Sozialisierte anders als Aufsteigerinnen und Aufsteiger aus dem eigenen Haus und die engagierte Frau X anders als der mürrische Herr Y.

Personalentscheidungen können als Eintritt/Austritt (Einstellung und Entlassung), als systeminterne Verteilungsprozesse nach oben, nach unten und zur Seite (Beförderung, Degradierung und Veränderung der Aufgabenzuweisung) und als Personalentwicklung auftreten (vgl. bereits Luhmann 1971, S. 211 f.; später ausführlich Luhmann 2000, S. 287). Einstellung und Beförderung signalisieren, dass künftig mehr Entscheidungen einer bestimmten Art erwartet werden, Entlassung und Degradierung, dass weniger davon künftig erwartet wird (vgl. Kühl 2020, S. 95). Personalentwicklung geht davon aus, dass sich das Entscheidungsverhalten einer Person auf demselben Arbeitsplatz durch Maßnahmen wie Coaching verändern lässt (vgl. ebd., S. 96).

Dabei misst Luhmann hauptsächlich den Bewegungsvorgängen Eintritt/Austritt und Verteilung eine Wirksamkeit zu. Hierin lägen die Veränderungsmöglichkeiten für die Organisation und „weniger in der so gut wie aussichtslosen Veränderung von (erwachsenen!) Menschen“ (Luhmann 2000, S. 291). Er führt dies auf die Verfilzung von Selbst- und Fremderwartungen zurück: „Selbst wenn der Einzelne bereit wäre, sich zu ändern, sieht er sich durch die sozialen Erwartungen festgelegt, mit denen er sich tagtäglich konfrontiert findet“ (ebd., S. 280).

#### 4.2.2 Drei Seiten der Organisation

Luhmann unterscheidet die formale Seite und die informale Seite der Organisation und setzte die formale Seite mit der Schauseite gleich (vgl. Luhmann 1964, S. 112). Kühl erweitert das Konzept, indem er die Schauseite zu einer eigenen, einer dritten Seite erhebt, die mit besonderem Aufwand gepflegt wird (vgl. Kühl 2020, S. 121 ff.).

### *Formale Seite*

Die formale Seite der Organisation umfasst die Strukturen, über deren Einrichtung die Organisation explizit entschieden hat. Luhmann (2000, S. 222 ff.) spricht auch von den entschiedenen Entscheidungsprämissen. Formalisierung ist der Mechanismus der Organisation, der die Anerkennung von im System formulierten Entscheidungsprämissen oder Verhaltenserwartungen zur Bedingung der Mitgliedschaft im System macht (vgl. Kette/Tacke 2015, S. 245). Organisationen machen über diesen Mechanismus die Folgebereitschaft ihrer Mitglieder wahrscheinlicher. Die Möglichkeit, Mitgliedschaftsbedingungen zu bilden, unterscheidet sie von anderen Systemtypen wie Familien oder Protestbewegungen (vgl. Muster/Büchner 2019, S. 10).

Formale Strukturen haben eine Entlastungsfunktion für die Organisation und die Mitglieder. Die Prämisse ist eine Voraussetzung, „die bei ihrer Verwendung nicht mehr geprüft werden“ (Luhmann 2000, S. 222) muss. Eine formale Regel kann von einem Organisationsmitglied aufgegriffen, hingenommen und angewendet werden. Damit schränkt sie die Handlungsfreiheit ein und entlastet von Unsicherheit, sie dient also der Unsicherheitsabsorption (vgl. ebd., S. 223).

### *Informale Seite*

Jede Organisation bildet eine informale Organisation als Reaktion auf die Formalstruktur aus, die sich eine Organisation gibt. Informale Strukturen bilden sich schleichend über einen langen Zeitraum als Gewohnheiten heraus und etablieren sich im Erfolgsfall (vgl. Kühl 2018, S. 13). Es handelt sich um die ungeschriebenen Gesetze oder Trampelpfade der Organisation. Die Organisationssoziologie spricht von den nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen oder von der Organisationskultur (vgl. Luhmann 2000, S. 145).

Bei den nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen handelt sich um die Entscheidungsprämissen, über die das System zwar entscheiden könnte, die aber unentschieden sind (vgl. ebd.). Die Organisation lässt also bestimmte Bereiche bewusst oder unbewusst ungeregelt. Dennoch gelten diese Erwartungen an die Mitglieder; sie sind allerdings nicht unter Verweis auf die Mitgliedschaftsbedingung formuliert und damit durchsetzbar (vgl. Kühl 2020, S. 102). Das heißt, der Verstoß gegen eine informale Verhaltenserwartung kann nicht durch die Organisation offiziell mit Abmahnung oder Kündigung sanktioniert werden. Stattdessen stehen Organisationsmitgliedern informale Möglichkeiten der positiven oder negativen Sanktionierung zur Verfügung.

Da die formale Ordnung nicht alle Einzelfälle regeln kann, sind informale Praktiken für die Organisation funktional, da sie Regelungslücken der Formalstruktur überbrücken.

Der kurze Dienstweg oder die regelmäßige Nichtbeachtung von Sicherheitsvorschriften können in manchen Fällen notwendig sein, damit die Organisation funktioniert. Gerade dadurch, dass Mitglieder ausbalancieren, ob sie den formalen oder den informalen Weg beschreiten, erreichen Organisationen ihre Anpassungsfähigkeit (vgl. Luhmann 1964, S. 304 f.). Auch Konfliktsituationen können für die Organisation funktional sein und müssen nicht umgehend, z.B. durch die Entscheidung eines Vorgesetzten, formal beendet werden. Sie können auch über eine längere Zeit in der Informalität ausgetragen werden<sup>12</sup> und so eine Entscheidungsreife erlangen, indem sich beispielsweise neue Lösungsmöglichkeiten oder Machtverhältnisse ausbilden (vgl. ebd., S. 246 f.).

### *Schauseite*

Mit der Schauseite zeigt sich die Organisation nach außen. Luhmann definiert die formale Organisation als Schauseite der Organisation, mit der sie einen begrenzten und idealisierten Ausschnitt der Organisation für Nichtmitglieder preisgibt (vgl. ebd., S. 112 f.). Dagegen erhebt Kühl die Schauseite zu einer eigenen Seite der Organisation und verweist auf den erheblichen Aufwand, den Organisationen heute mit PR- und Social-Media-Abteilungen für die Pflege ihrer „Fassaden“ betreiben (vgl. Kühl 2020, S. 123).

Fassaden haben zwei Funktionen (vgl. ebd., S. 124 f.): Sie helfen, ein konsistentes Bild von sich zu zeichnen und sie verstellen den Blick von außen auf Entscheidungsvorbereitungen, Konflikte und Fehler innerhalb der Organisation. Organisationen lenken, um ein konsistentes Bild abzugeben, den Blick auf den Zweck der Organisation. Der Zweck ersetzt zwar nicht die Bestandsproblematik, hilft aber bei der Darstellung nach außen (vgl. Luhmann 1964, S. 108 f.). Jede Organisation, die keinen Zweck vorweisen könnte, würde Irritationen hervorrufen. Diesem Zweck wird in der Außendarstellung die Organisation untergeordnet; sie erscheint als Mittel zum Zweck und wirkt damit als abkürzende Formel, um Konsens mit der Umwelt zu erzielen (vgl. ebd., S. 119). Darüber hinaus durchlaufen alle Darstellungen an der Systemgrenze einen „Prozess der kritischen Überlegung, des Glättens, Polierens und Verpackens“ (ebd., S. 113). Insbesondere Fehler und die Bemühungen um Korrekturen dieser Fehler sind vor der Öffentlichkeit zu verbergen, „denn offenkundige Fehler sind sehr viel fehlerhafter als heimliche Fehler“ (ebd.).

---

<sup>12</sup> Hier wird die Verbindung zur Matrixorganisation besonders augenfällig: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Matrixzellen müssen ihre Konflikte aushandeln. Auch die Matrixstellen sind auf Aushandlung angewiesen, weil sie den Konflikt nicht beenden können. Darum wird nicht nur die Matrixleitung entlastet, sondern es verlängert sich die Zeitspanne, in der auf der Arbeitsebene im Konfliktmodus eine brauchbare Lösung entwickelt werden kann.

### 4.2.3 Strukturmatrix

Kühl (2018) verbindet die Entscheidungsprämissen Programme, Kommunikationswege und Personal zusammen mit den drei Seiten der Organisation. Daraus entsteht eine Strukturmatrix, wie in Abbildung 4 in Anlehnung an Kühl (ebd., S. 21). Es handelt sich um eine Verdichtung, die zur Analyse von Organisationen herangezogen werden kann. Diese Matrix ist später Analysegrundlage für die funktionale Analyse der Matrixorganisation des Beispielfalls.

	Kommunikationswege	Programme	Personal
Formale Seite	Kom/F	Prog/F	Pers/F
Informale Seite	Kom/I	Prog/I	Pers/I
Schauseite	Kom/S	Prog/S	Pers/S

Abbildung 4: Strukturmatrix der Organisation (eigene Darstellung)

Die in der Strukturmatrix dargestellten neun Felder können jeweils für sich betrachtet werden; es lohnt sich aber, auch ihre Interdependenz in den Blick zu nehmen. Es ist zu berücksichtigen, dass jede Veränderung eines Strukturaspekts Auswirkungen auf die anderen Strukturaspekte haben kann (vgl. Kühl 2023b, S. 277 f.). Am offensichtlichsten ist dies durch informale Gegenbewegungen auf eine formale Regelung hin. Die informale Gegenstruktur dient dazu, die Steuerungslücken und Rigiditäten der formalen Erwartung auszugleichen (vgl. Kühl 2020, S. 120).

### 4.3 Zusammenfassung

Verbindet man die Grundbegriffe der funktional-strukturellen Systemtheorie mit der Strukturmatrix, so kann mit wenigen Schritten eine Analyse hergestellt werden: Man zieht als Ausgangspunkt einen empirisch beobachteten Sachverhalt heran, ordnet ihn in der Strukturmatrix einem Segment zu und fragt von dort aus: Welche Funktion hat der Sachverhalt für die Organisation? Welche Folgen (auch in anderen Segmenten der

Strukturmatrix) hat dieser Sachverhalt? Wäre dieselbe Funktion auch durch einen anderen Sachverhalt (gegebenenfalls in einem anderen Segment der Strukturmatrix) erzielbar (funktionales Äquivalent)? Mit welchen Nebenfolgen ist in diesem Segment oder in anderen Segmenten zu rechnen? Welche Organisationsentwicklungsmaßnahmen könnten die Nebenfolgen abmildern oder handhabbar machen?

Nach diesem Muster geht die funktionale Analyse in Kapitel 6.2 vor und versucht, aus den antizipierten Folgen Organisationsentwicklungsmaßnahmen abzuleiten.

„If you do not really need it [the matrix – Anm. M.W.], leave it alone. There are easier ways to manage organizations. (...) On the other hand, managers are paid to find, not the easiest way, but the best way.“

Walter B. Wriston, Citicorp-Citibank (Davis/Lawrence 1977, S. VI)

## 5 Fallbeispiel Einführung einer Matrixstruktur

Die zuvor dargestellten theoretischen Konzepte sollen auf einen realen Fall angewendet werden. Die Beispielorganisation ist eine öffentlich-rechtliche Rundfunkorganisation, die mehrere Rundfunkprogramme verbreitet und zahlreiche Inhalte im Internet zum Abruf bereithält.

Die Organisation gliedert sich formal in fünf Hierarchieebenen. Abbildung 5 zeigt ein vereinfachtes Organigramm der Organisation vor der Einführung der Matrixstruktur. An der Spitze steht eine Intendantin oder ein Intendant, deren oder dessen Geschäfte von einem Rundfunkrat und einem Verwaltungsrat kontrolliert werden. Die zweite Führungsebene ist funktional gegliedert. Neben einer Direktion für Verwaltung und Technik steht eine Programmdirektion, die den operativen Kern der Organisation bildet. Im Folgenden wird nur die Programmdirektion betrachtet, da nur hier die Einführung einer Matrixstruktur vorgesehen ist.

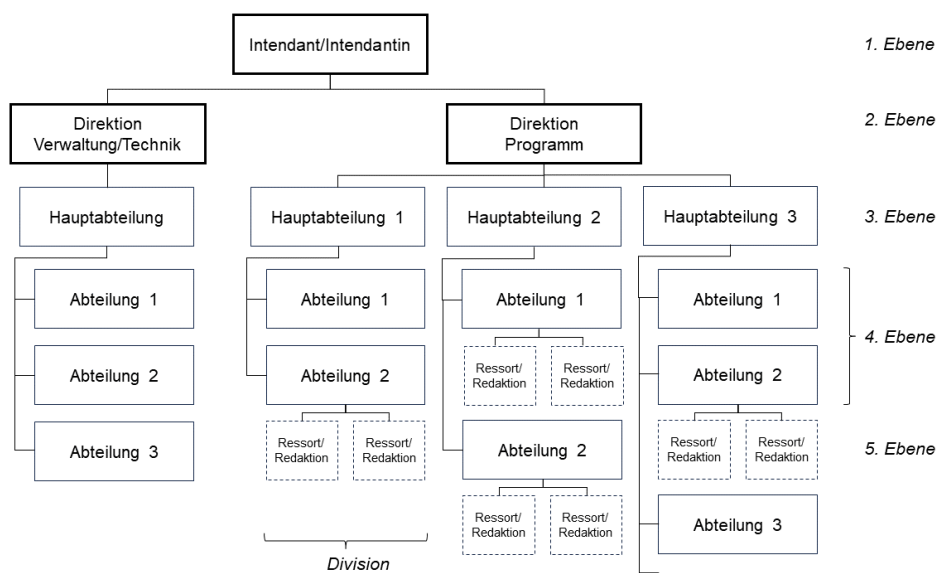


Abbildung 5: Organigramm vor der Organisationsveränderung (eigene, vereinfachte Darstellung)

Die dritte hierarchische Ebene in der Programmdirektion ist divisional organisiert. Hier haben sich mehrere programmliche Divisionen herausgebildet, von denen jede ein Rundfunkprogramm produziert. Die programmlichen Divisionen entwickelten sich in der

Vergangenheit voneinander getrennt und standen teilweise auch miteinander in Konkurrenz um Rezipientinnen und Rezipienten. Die vierte Führungsebene umfasst mehrere Dutzend Abteilungsleiterinnen und -leiter, die Abteilungen vorstehen, die sich nach Themen, z.B. Politik, Wirtschaft oder Kultur, bzw. nach Darstellungsformen, z.B. Nachrichten oder Hörspiel, abgrenzen. Die divisionale Organisationsform führte dazu, dass mehrere Abteilungen gleichen thematischen Zuschnitts nebeneinander existieren. Die fünfte Hierarchieebene besteht aus Ressorts oder Redaktionen, die die thematischen Abteilungen weiter untergliedern, z.B. die Abteilung Kultur in die Redaktionen Literatur oder Religion. Diese hierarchische Ebene ist uneinheitlich ausgebildet und kann mit Ressortleiterinnen und -leitern (fachliche und disziplinarische Führungskräfte), Redaktionsleiterinnen und Redaktionsleitern (reine fachliche Führungskräfte) oder Redakteurinnen und Redakteuren (ohne Führungsverantwortung) besetzt sein. Zusätzlich verfügt die Programmdirektion über zahlreiche Redaktionsassistentinnen und -assistenten, die formal den Abteilungsleiterinnen und -leitern fachlich und disziplinarisch zugeordnet sind.

Eine umfassende Organisationsuntersuchung in der Programmdirektion ergab, dass die Redaktionsassistentinnen und -assistenten in den unterschiedlichen Redaktionen weitgehend die gleichen Aufgaben erledigen, die typischerweise in einem Rundfunkunternehmen anfallen, dass diese aber auf sehr unterschiedliche Weisen ausgeführt werden.

[REDACTED]

[REDACTED]



■ Daraus wurde geschlossen, dass es an einer Koordination und Führung der dezentral eingesetzten Assistentinnen und Assistenten mangle, die für Standardisierungen und schließlich auch Rationalisierungen der Arbeiten sorgt.

Die Projektgruppe empfahl der Geschäftsleitung Varianten für eine solche zentrale Steuerung und einen Maßnahmenplan für die Herausbildung von unterschiedlichen Assistenzrollen inklusive Stellenbeschreibungen. Außerdem wurde angeregt, Arbeitsprozesse zu analysieren, zu optimieren und daraus Standardprozesse zu etablieren. Prozessdokumentationen werden auch als Grundlage für künftige Anforderungen für die Anpassung von IT-Systemen empfohlen.

Die Geschäftsleitung verwarf die Variante, die Assistentinnen und Assistenten einer zentralen Leitung der Assistenzen disziplinarisch zu unterstellen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in zentralen funktional gegliederten Dienstleistungsteams (z.B. nach Honorarabrechnung, Studio- und Leitungsdisposition und Sendungsdokumentation) zusammenzufassen. Stattdessen wurde beschlossen, die Redaktionsassistentinnen und Redaktionsassistenten weiterhin dezentral in den Redaktionen einzusetzen, die Leitung der Kräfte aber aufzuteilen. Die Abteilungsleiterinnen und -leiter übernehmen weiter die disziplinarische Leitung und teilen sich die fachliche Leitung mit der neu hinzukommenden Ressortleitung Assistenz. Damit entschied man sich an dieser Stelle für die Einrichtung einer Struktur, wie sie in Abbildung 6 ausschnittsweise dargestellt ist.

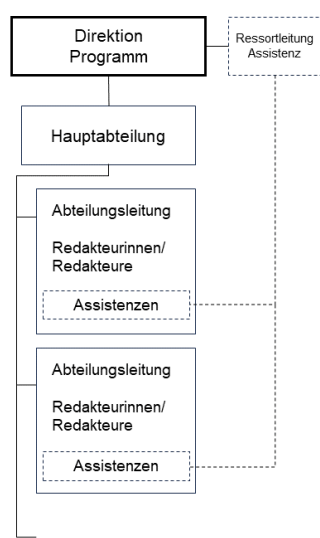


Abbildung 6: Ausschnitt aus dem Organigramm nach der Veränderung (eigene Darstellung)

Es handelt sich gemäß der Definition aus Kapitel 3.3 um eine Matrixstruktur, da die Assistentinnen und Assistenten sowohl den Abteilungsleiterinnen und -leitern als auch der

Ressortleitung Assistenz unterstellt werden. Dabei teilt sich die Arbeit der Dimension Abteilung nach Objekten (thematische Sendungen) und die der Dimension Ressort Assistenz nach Verrichtung (Assistieren). Die disziplinarischen Kompetenzen sind klar abgeteilt, da diese nur bei den Abteilungsleiterinnen und -leitern liegen. Die fachlichen Kompetenzen sind zwischen den Abteilungsleiterinnen und -leitern sowie der Ressortleitung Assistenz geteilt. Die Programmdirektorin oder der Programmdirektor ist hier als Matrixleitung, die Abteilungsleiterinnen und -leiter sowie die Ressortleitung Assistenz als Matrixstellen anzusehen. An den Matrixschnittstellen stehen die einzelnen Assistentinnen und Assistenten oder Gruppen von Assistentinnen und Assistenten, wenn eine Abteilung über mehrere Kräfte verfügt.

*„Funktionale Analyse ist eine Technik der Entdeckung schon gelöster Probleme. Die Welt kann nicht auf den Soziologen warten, sie hat ihre Probleme immer schon gelöst. Die Frage kann nur sein: wie? Und diese Frage kann im Hinblick auf andere, funktional äquivalente Möglichkeiten ausgearbeitet werden.“*

*(Luhmann 1981, S. 316)*

## 6 Anschlüsse und Anwendungen

Der Beispielfall beschreibt ein soziales System des Systemtyps Organisation. Zur weiteren Spezifikation soll zunächst auf die Betrachtung des Organisationstyps zurückgekommen werden (vgl. Kapitel 4.1). Danach wird der Beispielfall an die organisationssoziologischen Analyseraster (vgl. Kapitel 4.2) angeschlossen und eine funktionale Analyse durchgeführt. Die neun Felder der Strukturmatrix werden systematisch auf Funktionen, Folgen und gegebenenfalls funktionale Äquivalente abgeklopft und um Ansatzpunkte für Organisationsentwicklungsmaßnahmen ergänzt.

### 6.1 Bestimmung des Organisationstyps

Die organisationssoziologische Forschung hat überzeugend herausgearbeitet, dass sich Organisationstypen als evolutionär erzeugte Strukturmuster im Rahmen gesellschaftlicher Strukturbedingungen herausbilden (vgl. Apelt/Tacke 2023, S. XIV ff.) und dass unterschiedliche Organisationstypen unterschiedliche Strukturen haben (vgl. u.a. Mintzberg 1991; Klatetzki 2005). Die so gewonnenen allgemeinen Einsichten auf der Ebene der Organisationstypen lassen sich nutzen, um darauf aufbauend die konkrete Organisation zu untersuchen. Damit ist eine Basis für eine organisationstypensensible Betrachtung gelegt (vgl. Borggräfe/Kühl 2023).

Bei der Beispielorganisation handelt es sich um eine Rundfunkorganisation; dies ist organisationssoziologisch betrachtet ein besonders interessanter Fall<sup>13</sup>: halb Kreativort und halb Verwaltung; von staatlicher Stelle beauftragt und mit dem Grundrecht der Rundfunkfreiheit als Abwehrrecht gegen den Staat ausgestattet; die einzelnen Rezipientinnen und Rezipienten als Abnehmerinnen und Abnehmer der Leistungen vor Augen und mit diesen doch immer nur medial vermittelt in Kontakt.

Ordnet man diese Besonderheiten zusammen mit der äußeren Erscheinung des Organigramms ein, so drängt sich der Vergleich mit der Organisation der Professionals bzw. der Professionellen Bürokratie (vgl. Mintzberg 1991, S. 182 ff.) und der Professionellen

---

<sup>13</sup> An dieser Stelle soll nur cursorisch auf die organisationssoziologische Forschungslücke zum Organisationstyp der Medienorganisation wie Verlagen, Zeitungsredaktionen und Rundfunkanstalten hingewiesen werden (vgl. Apelt/Tacke 2023, S. X).

Arbeit (vgl. Klatetzki 2005, S. 253 ff.) bzw. der Professionellen Organisation (vgl. Klatetzki 2023, S. 339 ff.) auf. Im Folgenden werden die Besonderheiten dieses Organisationstyps aufgezeigt und Parallelen zum Beispielfall gezogen.

Mintzberg (1991, S. 184) beschreibt diesen Organisationstyp als bürokratisch und dennoch dezentralisiert. Ihn zeichne aus, dass der operative Kern der Hauptteil der Organisation ausmache, zahlreiche unterstützende Einheiten dem operativen Kern zuarbeiten und nur ein kleines mittleres Management sowie eine minimale Technostruktur<sup>14</sup> vorhanden sei (vgl. ebd., S. 187). Diese Beschreibung entspricht der Gliederung der Organisation des Beispielfalls: Neben der schwach ausgeprägten Direktion für Verwaltung und Technik steht eine große Programmdirektion, die mit mehreren hundert Redakteurinnen und Redakteuren den operativen Kern bildet. Die Redaktionsassistentinnen und -assistenten übernehmen hier zwar unterstützende Aufgaben, sind aber ebenfalls direkt dem operativen Kern zugeordnet. Die Technostruktur besteht aus wenigen Stellen für Projektmanagement.

Nach Mintzberg (ebd., S. 185) zeichnen sich Professionelle Organisationen dadurch aus, dass sie Personal in ihrem operativen Kern beschäftigen, das sich einer Profession zuordnen lässt. Professionelle bringen demnach typischerweise eine lange, meist universitäre Ausbildung mit, die oft durch eine Phase der praktischen Ausbildung und einer professionellen Sozialisation abgeschlossen wird (vgl. ebd.). Die Leistung professionellen Handelns wird „in der Instandhaltung kultureller Kategorien durch die fortlaufende Konstruktion von Wirklichkeit“ (Klatetzki 2005, S. 262) gesehen. Professionelle bearbeiten demnach „Rohmaterial“ durch Realitätsdefinition, ändern dessen Status und schaffen damit neue kulturelle Wirklichkeiten (vgl. ebd., S. 262 f.) Typische Bereiche für Professionen sind die Medizin (aus Kranken werden Gesunde), die Pädagogik (aus Ungebildeten werden Gebildete), die Jurisprudenz (aus Unschuldigen werden Angeklagte) und die Theologie (aus Ungläubigen werden Gläubige). Hier wird die Meinung vertreten, dass auch der Journalismus zu den Professionen zählt, da davon ausgegangen wird, dass aus Uninformierten Informierte werden. Rundfunkredakteurinnen und -redakteure

---

<sup>14</sup> Mit Technostruktur sind Einheiten gemeint, die sich mit der Organisation der Arbeit beschäftigen und den operativen Einheiten hierzu Vorgaben machen können, z.B. die Standardisierung von Arbeitsprozessen. Mintzberg (1991, S. 144) nennt Rollen wie Analytikerinnen und Analytiker, Fachleute für den Arbeitsablauf, Ingenieurinnen und Ingenieure zur Qualitätskontrolle, Planerinnen und Planer, Betriebsingenieurinnen und -ingenieure usw.

im Beispielfall durchlaufen in der Regel ebenfalls ein Hochschulstudium und im Anschluss ein Volontariat in einer Rundfunkanstalt, das praktische Fertigkeiten vermittelt und entscheidend zur beruflichen und betrieblichen Sozialisation beiträgt.

Die Arbeit der Professionellen wird in zwei Schritten beschrieben: Erstens werde anhand des Bedürfnisses des Klienten das richtige Standardprogramm aus einem vorhandenen Set an Standardprogrammen ausgewählt und zweitens dieses Programm angewendet (vgl. Mintzberg 1991, S. 186). Die Arbeit in der Rundfunkanstalt besteht – sehr vereinfacht gesprochen – erstens aus dem Erkennen der Bedürfnisse der Rezipientinnen und Rezipienten („Das muss der Zuschauer heute wissen!“) und zweitens aus der Auswahl und Anwendung von standardisierten journalistischen Darstellungsformen („Das Thema wird ein dreiminütiger Bericht als Aufmacher und danach bringen wir ein Interview dazu.“).

In ihrem Handeln fällt den Professionellen im Allgemeinen ein hohes Maß an Autonomie zu: Professionelle orientierten sich typischerweise weder an administrativen Regeln, noch richteten sie ihre Leistungen notwendigerweise an der Nachfrage der Klienten oder Kunden aus, da nur sie über das Wissen verfügten, um die Probleme angemessen zu verstehen und zu bearbeiten (vgl. Klatetzki 2023, S. 344). Mintzberg (1991, S. 187 ff.) spricht auch von der „Oligarchie der Professionals“ und beschreibt die Haltung in solchen Organisationen überspitzt wie folgt: „Lasst uns in Ruhe, wir sind die Professionals. Lasst uns unser Können entwickeln und autonom anwenden, und alles ist in Ordnung.“ (Ebd., S. 263 f.) Im Beispielfall unterliegt die Kontrolle des einzelnen professionellen Handelns nicht der Leitung des Hauses, also einer hierarchischen Kontrolle. Es handelt sich vielmehr um eine kollegiale Kontrolle durch das professionelle Urteil anderer Journalistinnen und Journalisten in Redaktionskonferenzen. Redaktionsstatute sichern darüber hinaus die innere Rundfunkfreiheit auch formal ab und schützen vor Eingriffen durch Nicht-Professionelle.

Typischerweise prägen Koordinationsprobleme auf zwei Ebenen das Bild der Professionellen Bürokratie (vgl. ebd., S. 197 f.): Erstens verlaufe die Koordination zwischen den Professionellen und den unterstützenden Einheiten über direkte Anweisungen durch die Professionellen, was das unterstützende Personal zwischen die Fronten der Linienautorität und des professionellen Expertentums bringen könne. Zweitens fehle ein Koordinationsmechanismus zwischen den Professionals. Dadurch fielen viele Probleme „zwischen“ die Ressorts und sorgten für Konflikte. (Vgl. ebd.) Professionelle versuchten darüber hinaus, Vereinheitlichungen und Automatisierungen zu verhindern, da dies die

Grundlage ihrer Autonomie in Gefahr bringen könnte (vgl. ebd., S. 190). In der Beispielorganisation, dies ergab die Organisationsuntersuchung (vgl. Kapitel 5), sind ebenfalls zahlreiche Koordinationsprobleme zu beobachten. Außerdem genießen die Redaktionen weitgehende Autonomie und können so Vereinheitlichungen wirksam verhindern. Dies hat direkte Auswirkung auf die Arbeit der Assistenzkräfte. Da diese eng an den Redakteurinnen und Redakteuren arbeiten, gestaltet sich ihre Arbeit ebenfalls unkoordiniert und es wird bisher auf eine Vereinheitlichung verzichtet.

Wenn im Folgenden die Beispielorganisation einer funktionalen Analyse unterzogen wird, so steht dies unter dem Eindruck des Organisationstyps der Professionellen Organisation. An geeigneter Stelle wird hierauf wieder Bezug genommen.

## 6.2 Funktionale Analyse

Die folgende Betrachtung geht die drei Entscheidungsprämissen Kommunikationswege, Programme und Personal nacheinander durch und berücksichtigt jeweils die formale und informale Seite sowie die Schauseite.

Dabei wird zunächst der empirisch vorgefundene Sachverhalt oder die geplante Veränderung dargestellt (Beschreibung). Die Entscheidungsprämissen werden als Ausgangspunkte genommen, von denen aus die einzelnen Felder der Strukturmatrix abgearbeitet werden. Dabei werden die Felder nicht isoliert betrachtet, sondern es werden Interdependenzen zu anderen Feldern aufgezeigt (beteiligte Felder der Strukturmatrix). Anschließend folgt eine funktionale Beschreibung des Sachverhalts (Funktionen) und gegebenenfalls folgen Beschreibungen von funktionalen Äquivalenten. Danach wird eine Abschätzung der möglichen Nebenfolgen vorgenommen und es schließt sich eine Empfehlung für Organisationsentwicklungsmaßnahmen an.

Diese Empfehlungen können genutzt werden, um die gewünschte Funktion zu unterstützen bzw. die ungewollten Nebenfolgen abzumildern. An dieser Stelle wird jedoch bewusst darauf verzichtet, einen Maßnahmenkatalog oder eine zeitlich gestaffelte Abfolge von Interventionen für die Praxis vorzuschlagen. Mit der organisationssoziologischen Brille wird ersichtlich, dass der Untersuchungsgegenstand zu komplex ist, um ihn mit rezeptartigen Vorgehensweisen zu bearbeiten. Stattdessen sollten die Empfehlungen beispielhaft als Anregungen gelesen werden. Das Vorgehensmodell kann dann für weitere eigene Beobachtungen, Anschlüsse und Anwendungen genutzt werden.

Die einzelnen Abschnitte der funktionalen Analyse lassen sich einzeln lesen, greifen aber ineinander. Die Verweise auf andere Abschnitte zeigen die Verbindungen auf. Aufgrund

der Verwobenheit der Abschnitte sind Wiederholungen aus anderen Perspektiven nicht zu vermeiden.

### 6.2.1 Ausgangspunkt

Beschreibung: Als Ausgangspunkt wird die formale Seite der Kommunikationswege, die Hierarchie, gewählt. Diese stand bereits in der Organisationsanalyse im Mittelpunkt. Sie erscheint in der Beispielorganisation auf den ersten Blick simpel. Innerhalb der Divisionen bilden die Abteilungen und die gegebenenfalls darunter ausgebildeten Ressorts funktionale Gliederungen, in denen Sendungen eines gemeinsamen Themengebiets hergestellt werden. Bisher waren die Assistenzen formal diesen Abteilungsleiterinnen und -leitern und – soweit vorhanden – den Ressortleiterinnen und -leitern sowohl disziplinarisch als auch fachlich zugeordnet.

Beteiligte Felder der Strukturmatrix: Kom/F

Funktionen: Die dargestellte formale Zuordnung der Assistenzkräfte war in der Vergangenheit so lange funktional für die Organisation, wie die Rahmenbedingungen stabil blieben. Die Assistentinnen und Assistenten erhielten ihre Arbeitsanweisungen ausschließlich von den Professionellen der Organisationseinheit und richteten ihr Handeln ganz auf den Zweck der Organisationseinheit aus, nämlich das Herstellen von Sendungen eines bestimmten Themengebiets.

Die Welt der Abteilungen und Ressorts erschien damit geordnet und übersichtlich. Andere Sendungen, andere Aufgaben oder andere Anforderungen konnten mit dem Verweis auf die Zuständigkeit ausgeblendet oder abgelehnt werden. Eine solche Zwecksetzung wirkt nach dem „Scheuklappenprinzip“ (Luhmann 1973b, S. 46 f.), engt den Fokus ein und konzentriert die Kräfte auf das Ziel. So entsteht ein stark vereinfachtes Bild der Umwelt (vgl. Luhmann, 1973b, S. 192). Cyert/March (1995 [1963], S. 158 f.) sprechen hier von der Herausbildung von „lokalen Rationalitäten“<sup>15</sup>, die dazu führen, dass die Perspektiven von Organisationseinheiten eingeschränkt werden.

Folgen: Verändern sich nun die Rahmenbedingungen, indem z.B. übergeordnete Aufgaben hinzukommen oder sich neue Geschäftsprozesse über mehrere Organisationseinheiten erstrecken, so sorgt die Verengung der Perspektive für ungewollte Nebenfolgen. Übergeordnete Aufgaben und übergreifende Prozesse fallen „zwischen“ die lokalen Rationalitäten und werden wegen der starken Fokussierung der Assistentinnen und Assistenten auf die eigene Abteilung bzw. das eigene Ressort nicht integriert. Es kommt zu

---

<sup>15</sup> Heute gebräuchlicher ist der Begriff des Silos in Organisationen.

den typischen Koordinationsproblemen der Professionellen Organisation (vgl. Kapitel 6.1).

Ansatzpunkte für Organisationsentwicklung: Die Einführung einer Matrixstruktur wie in Kapitel 5 beschrieben, ist eine Intervention in die verfestigten lokalen Rationalitäten der Abteilungen und Ressorts. Mit der Ressortleitung Assistenz werden neue formale Kommunikationswege geschaffen. Sie wirkt als Matrixstelle und ergänzt die bisherigen Abteilungsleiterinnen und -leiter sowie die Ressortleiterinnen und -leiter.

### 6.2.2 Informalität

Beschreibung: In der Beispielorganisation dominiert die Informalität über alle drei Entscheidungsprämissen. Formale Kommunikationswege sind nur schwach ausgeprägt (vgl. Ausgangspunkt). Es dominieren informale Kommunikationswege (vgl. Schattenhierarchie). Es existieren darüber hinaus keine Stellenbeschreibungen, sondern nur grobe Rollenabgrenzungen (Abteilungs- und Ressortleitung, Redakteurinnen/Redakteure und Assistentinnen/Assistenten). Außerdem gibt es keine formalen Konditionalprogramme in Form von Prozessvorgaben. Bei Personalentscheidungen, z.B. bei der Einstellung von Assistenzkräften, fällt informale Kriterien regelmäßig ein höheres Gewicht zu als formalen Qualifikationskriterien. Häufig wird auf Kräfte zurückgegriffen, die bereits in der Organisation vorsozialisiert sind oder in der Organisationseinheit durch eine vorangegangene freie Mitarbeit persönlich bekannt sind.

Beteiligte Felder der Strukturmatrix: Kom/I, Prog/I, Pers/I, Kom/S

Funktionen: Für die Professionellen in der Organisationseinheit ist es hochgradig funktional, auf formale Setzungen zu verzichten und mit informale Strukturen zu arbeiten. Erstens schützen sie so den professionellen Kern gegen die Vorgaben durch Nichtprofessionelle aus den unterstützenden Einheiten oder aus der Technostruktur (vgl. Kapitel 6.1).

Als zweite Funktion der Informalität kann angenommen werden, dass sich die Abteilungs- oder Ressortleitungen so von administrativen Leitungsaufgaben freimachen. Sie können auf das Erstellen und Durchsetzen von Stellenbeschreibungen und Standardprozessen verzichten und stattdessen die Zeit und Energie nutzen, um sich auf die Inhalte der Sendungen zu konzentrieren. Die Führung der Assistenzen wird in die Interaktion zwischen Redakteurinnen und Redakteuren sowie den Assistentinnen und Assistenten verlagert (vgl. Schattenhierarchie). Die Beschäftigung von Führungskräften mit Aufgaben der Programmherstellung kann auch für die Organisation funktional sein, da so



Arbeitskapazitäten in die Produkte fließen. Dies kann außerdem auf der Schauseite dafür genutzt werden, darauf hinzuweisen, dass die Hierarchien in der Organisation so flach seien, dass sich selbst Führungskräfte ganz dem Organisationszweck, der Herstellung von Sendungen, verschreiben können.

Folgen: Die informale Prägung der Organisationseinheiten sorgt neben den starken lokalen Rationalitäten (vgl. Ausgangspunkt) auch für einen Verlust an Steuerungsfähigkeit. Informale Strukturen entziehen sich eben wegen ihrer Informalität den formalen Einflussmöglichkeiten der Organisation (vgl. Kapitel 4.2.2).

Darüber hinaus führt die Informalität bei der Führung der Assistentinnen und Assistenten durch die Professionellen zu einer Überbetonung der Strukturkomponente Personal. Da die Anforderungen an die Assistenzen informal geregelt und vermittelt werden, können nur Kräfte eingesetzt werden, die Erfahrungswissen aus der Zusammenarbeit mit den konkreten Professionellen und deren individuellen Arbeitsweisen mitbringen. Vertretungen durch redaktionsfremde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind so nicht schnell möglich, sondern erfordern zuvor eine längere Phase der Einarbeitung und Sozialisation.

Ansatzpunkte für Organisationsentwicklung: Die Ressortleitung Assistenz sollte als Matrixstelle für die Formalisierung wesentlicher Entscheidungsprämissen in der Assistenz sorgen und damit eine formale Steuerungsfähigkeit wiederherstellen. Dazu gehört auch, neue zentrale Anforderungen an die dezentralen Stellen zu delegieren, formale Konditionalprogramme in Form von Standardprozessen aufzusetzen, die über alle Abteilungen und Ressorts einzuhalten sind, und formale Kriterien für die Auswahl von Assistenzkräften aufzustellen, die der Professionalisierung der Berufsgruppe zugutekommen.

### 6.2.3 Zweckwidersprüche

Beschreibung: Die Matrixstruktur im Beispielfall verfolgt unter anderem das Ziel, zentrale Aufgaben zu verorten, die in der Vergangenheit zwischen die Abteilungen und Redaktionen fielen, z.B. IT-Anforderungen zentral zu erheben und externe Datenanforderungen sicherzustellen.

Beteiligte Felder der Strukturmatrix: Prog/F, Prog/I

Funktionen: Neue Zweckprogramme zu etablieren, ist funktional für die Organisation, da sie sich damit an Umweltaforderungen anpasst. Die Bestandserhaltung von Organisationen erfordert häufig Leistungen, die einander widersprechen (vgl. Luhmann 1964, S. 154).

Folgen: Für die Assistenzen bedeutet dies neue Aufgaben und eine Ausrichtung an zusätzlichen Zwecken, die in Widerspruch zum Hauptzweck der Organisationseinheit, der Herstellung von Sendungen, stehen können. Diese Zweckwidersprüche sind typisch für Matrixstrukturen und sorgen regelmäßig für Überforderung und Konflikte.

Ansatzpunkte für Organisationsentwicklung: Der Matrixleitung fällt die Aufgabe zu, die zusätzlichen Zwecke als Anforderungen zu formulieren und zu kommunizieren. Die Aushandlung der Kapazitäten für zentrale Aufgaben, die dezentral erledigt werden müssen, ist dann Sache der Matrixstellen, also der Ressortleitung Assistenz und der Abteilungs- bzw. Ressortleitungen. Hierfür sind von der Matrixleitung geeignete Kommunikationsräume für den Austausch und die Verhandlung zu ermöglichen, z.B. durch gemeinsame Führungskräfte treffen. Ziel sollte sein, dass die Assistentinnen und Assistenten als Matrixschnittstellen im Alltag ihre Kapazitäten zwischen den konfligierenden Zwecken aufteilen können. Dazu müssen sie von beiden Matrixstellen abgestimmte Arbeitsanweisungen erhalten. Es sollte vermieden werden, dass sich die Matrixstellen nicht einigen und das Problem nach unten zu den Matrixschnittstellen delegieren.

#### 6.2.4 Konditionalprogrammierung

Beschreibung: Die Organisationsuntersuchung ergab u.a., dass die Assistenzen weitgehend vergleichbare Aufgaben erledigen, dass diese aber auf sehr unterschiedliche Weisen erledigt werden. Ein Ziel der Reorganisation und der Einführung der Matrixstruktur ist die stärkere Standardisierung und damit Rationalisierung der Arbeit der Assistentinnen und Assistenten. Dazu sollen Standardprozesse erarbeitet und eingeführt werden.

Beteiligte Felder der Strukturmatrix: Prog/F, Pers/F

Funktionen: Standardprozesse sind Konditionalprogramme, die auslösende Impulse und daraufhin ablaufende Handlungen vorschreiben (vgl. Kapitel 4.2.1). Diese haben die Funktion, Arbeiten vergleichbar, die Dauer der Arbeit messbar und die Ergebnisse voraussehbar zu machen. Sie sind die wichtigste Grundlage, um gegenseitige Vertretungen auch über Redaktionsgrenzen hinweg zu ermöglichen. Als weitere Funktion stärkerer Konditionalprogrammierung kommt hinzu, dass die Entscheidungsprämisse Personal an Bedeutung verliert. Die Arbeit wird so stark vorstrukturiert, dass es egal ist, welche Mitarbeiterin oder welcher Mitarbeiter sie erledigt. Auch hierdurch wird eine gegenseitige Vertretung erleichtert.

Folgen: Das Abarbeiten von Konditionalprogrammen ist weniger vielfältig und herausfordernd als das Arbeiten mit Zweckprogrammen, bei denen nur ein Ziel vorgegeben wird

und die Wahl der Mittel den Mitarbeitenden überlassen bleibt. Für bestimmte Assistentinnen und Assistenten kann dies zu einer willkommenen Arbeitserleichterung führen, während andere vermutlich einen Verlust an Arbeitsautonomie erleben.

Ansatzpunkte für Organisationsentwicklung: Organisationsentwicklung sollte hier die Strukturkomponente Personal in den Blick nehmen. Unterschiedliche Laufbahnen in der Assistenz (vgl. Rollendifferenzierung) können dabei helfen, eine passgenaue Besetzung der Stellen zu ermöglichen, um Unter- oder Überforderung zu vermeiden. Stellen, die hauptsächlich die Abarbeitung von Konditionalprogrammen erfordern, können einer niedrigeren Vergütungsgruppe zugewiesen werden. Demgegenüber sind Aufgaben, die im Rahmen von Zweckprogrammen oder Zielvorgaben erledigt werden, höherwertigen Stellen zugeordnet. Die Qualifikation von neuem Personal sollte zur jeweiligen Stelle passen; überqualifizierte Besetzungen sollten vermieden werden.

#### 6.2.5 Anbau

Beschreibung: Die Einführung einer Matrixstruktur bedeutet eine Neugliederung der Hierarchie und eine Neuzuweisung von Kompetenzen. Die bisherigen Abteilungs- und Ressortleitungen als disziplinarische und fachliche Führungskräfte werden zu Matrixstellen. Hinzu tritt eine Ressortleitung Assistenz als weitere Matrixstelle. Ihr wird die mit den bisherigen Führungskräften geteilte Kompetenz zur fachlichen Führung der Assistentinnen und Assistenten zugewiesen. Die Programmdirektorin oder der Programmdirektor nimmt die Funktion der Matrixleitung ein. Die einzelnen Assistenzen oder Gruppen von Assistenzen sind die Matrixschnittstellen.

Beteiligte Felder der Strukturmatrix: Kom/F

Funktionen: Bei dem neu eingerichteten Ressort Assistenz handelt es sich um das, was Luhmann (1964, S. 148) einen „Anbau“ nennt. Der Anbau aus neuen Stellen oder Organisationseinheiten hat die Funktion, neu aufgetretene Anforderungen der Umwelt aufzufangen, dabei aber die bisherige Ordnung intakt zu lassen (vgl. ebd., S. 150). Außerdem hat die neue Matrixstelle die Funktion, die lokalen Rationalitäten der Abteilungen und Ressorts zu stören, zentrale Anforderungen als neue Aufgaben einzuspeisen und in der fachlichen Leitung eine Veränderung der Arbeitsweisen der Assistenzen zu erzielen.

Folgen: Ein Anbau kann nicht ohne die bisherigen Organisationseinheiten arbeiten. Darum müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Anbaus ihre Arbeitsweise mit den etablierten Stellen dauernd abstimmen und koordinieren, wodurch es in der Folge zu einem Anschwellen der internen Kommunikation und zu Konflikten kommt (vgl. ebd., S. 149). In der Beispielorganisation wird also ein Kommunikationsaufwand zwischen den

Matrixstellen sowie zwischen der Ressortleitung Assistenz und den Assistenzen entstehen. Dies dürfte zu Konflikten führen, da die für die Kommunikation notwendige Zeit zu Lasten des Zwecks der Organisationseinheit, dem Herstellen von Sendungen, geht.

Eine weitere Quelle von Konflikten liegt darin, dass die Ressortleitung Assistenz als Matrixstelle Kapazitäten der Assistentinnen und Assistenten für übergeordnete Aufgaben heranziehen wird, die bisher zwischen die Bereiche fielen. Auch hier wird der Organisationseinheit Kapazität entzogen, die bisher dem Zweck der Einheit zugutekam.

Ansatzpunkte für Organisationsentwicklung: Der Programmdirektorin oder dem Programmdirektor als übergeordnete Führungskraft kommt die Rolle der Matrixleitung zu. Die Matrixleitung kann die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zwischen den Matrixstellen abgrenzen und als Anweisung vorgeben. Damit wird vermieden, die Abgrenzung dem freien Spiel der Kräfte zu überlassen. So wird eine „Balkanisierung“ der Organisation, also ein Überborden informaler Konflikte (vgl. ebd., S. 247), vermieden. Mit der Ansiedlung der Ressortleitung direkt unter der Direktorin oder dem Direktor wird der Position die notwendige Nähe zur formalen Macht mitgegeben.

#### 6.2.6 Identifikation

Beschreibung: Die Organisationsanalyse ergab eine starke Identifikation der Assistenzen mit ihrer Redaktion, ihren Redakteurinnen und Redakteuren sowie ihren Sendungen.

Beteiligte Felder der Strukturmatrix: Pers/I; Kom/I

Funktionen: Eine hohe Zweckidentifikation und Kollegialität ist funktional für die Organisation, da dies als funktionales Äquivalent für die Handlungsattraktivität betrachtet werden kann. Solange Assistenzen die Zwecke attraktiv erscheinen und die Kollegialität zur Mitarbeit motiviert, solange werden auch unattraktive Handlungen in Kauf genommen.

Folgen: Als Nebenfolge verstärken sich lokale Rationalitäten (vgl. Ausgangspunkt) und es kann zu Überidentifikationen mit der Redaktion kommen, so dass eine Versetzung oder eine aushilfsweise Vertretung in einem anderen Bereich Probleme verursacht.

Ansatzpunkte für Organisationsentwicklung: Das Ressort Assistenz hat die Chance, durch Kommunikationsräume und Teambuildingmaßnahmen eine zweite, fachliche Heimat neben der ersten Heimat in der Redaktion zu schaffen. Auf diese Weise können die entstandenen lokalen Rationalitäten zwar nicht abgeschafft, aber es kann eine attraktive Alternative angeboten werden. Zusätzlich könnte die Eingruppierung in eine höhere

Laufbahn in der Assistenz (vgl. Rollendifferenzierung) an die Rotation durch verschiedene Abteilungen gebunden werden.

#### 6.2.7 Schattenhierarchie

Beschreibung: Die informalen Kommunikationswege sollen hier im Detail betrachtet werden. Die formale Hierarchie sah bisher die Assistenzkräfte den Abteilungsleiterinnen und -leitern bzw. den Ressortleiterinnen und -leitern unterstellt. Es hat sich zusätzlich eine starke informale Hierarchie herausgebildet, die eine Führung der Assistenzkräfte auch durch Redakteurinnen und Redakteure vorsieht. Abzulesen ist dies daran, dass die Assistenzen in ihrer täglichen Arbeit in der Regel mehr Kontakt zu Redakteurinnen und Redakteuren und deutlich weniger zu Abteilungs- und Ressortleitungen haben. Assistentinnen und Assistenten sind stärker auf den Austausch und die Anweisungen durch die Redakteurinnen und Redakteure angewiesen, um ihre Arbeit erledigen zu können. Diese informalen Kommunikationswege können auch als Schattenhierarchie bezeichnet werden.

Beteiligte Felder der Strukturmatrix: Kom/F; Kom/I

Funktionen: Die Ergänzung der formalen Kommunikationswege durch informale Kommunikationswege ist aus vier Gründen funktional für die Organisation: 1. Die informale Führung entlastet die eigentlichen Führungskräfte von Führungsaufgaben. Die Führungskräfte können sich so mehr den programminhaltlichen Fragen widmen. 2. Die Organisation spart sich auf der Ebene der Redaktionen Leitungsfunktionen, die den Assistenzkräften vorgesetzt sind. 3. Arbeitsanweisungen von Redakteurinnen und Redakteuren sind näher an den operativen Erfordernissen als es diejenigen der Abteilungs- oder Ressortleitungen je sein können. 4. Die Arbeitskraft der Assistentinnen und Assistenten kommt wegen der fehlenden übergeordneten Führung direkt den Redakteurinnen und Redakteuren und damit den Sendungen zugute.

Folgen: Diese Konstruktion hat weitreichende Nebenfolgen. Führungskräfte, die ihre Führungsaufgaben aktiv an Redakteurinnen und Redakteure delegieren oder zumindest zulassen, dass informale Führungsstrukturen die Assistenzen führen, kommen u.a. ihrer übergeordneten Steuerungs- und Koordinationsaufgabe nicht nach. Die Verlagerung der Führung auf die Arbeitsebene bringt die Assistenzkräfte noch näher an die einzelne Sendung heran und verstärkt so die lokalen Rationalitäten dieser Berufsgruppe (vgl. Ausgangspunkt).

Eine zusätzliche Folge ist, dass die Ressortleitung Assistenz als Matrixstelle nicht nur mit rund 30 formalen Matrixstellen, den Abteilungs- und Ressortleitungen, sondern auch

mit vielen informalen Matrixstellen, den Redakteurinnen und Redakteuren, zu tun hat. Erschwerend kommt hinzu, dass diese informalen Beziehungen in keinem Organigramm verzeichnet sind.

Ansatzpunkte für Organisationsentwicklung: Im Rahmen der Einarbeitung sollte die Ressortleitung Assistenz mit den besonderen Bedingungen einer Rundfunkorganisation vertraut gemacht werden, insbesondere mit den stark dezentralen Tendenzen (vgl. Kapitel 6.1). Die Existenz von Schattenhierarchien unterliegt in der Regel einer Kommunikationslatenz, kann also durch die Organisation selbst nicht offengelegt und thematisiert werden, da sonst die formale Hierarchie Schaden nehmen würde. Luhmann spricht hier auch von strukturfunktionaler Latenz, „nämlich Latenz mit der Funktion des Strukturschutzes“ (Luhmann 2018c [1984], S. 459). Organisationsentwicklung, die latente Funktionen erkennt und wohldosiert in die Organisation zurückspielt, kann informale Kommunikationsangebote machen. Im geschützten informalen Rahmen kann bei der Einarbeitung der Ressortleitung Assistenz auf diese Latenzen hingewiesen werden. Im weiteren Verlauf kommt es auf das Geschick der Ressortleitung Assistenz an, im Kontakt mit Abteilungs- und Ressortleitungen sowie mit Redakteurinnen und Redakteuren deren formale und informale Führungsnetzwerke zu erkunden und für sich zu nutzen.

#### 6.2.8 Konflikt

Beschreibung: In einer klassischen Linienhierarchie können Konflikte zwischen zwei Bereichen über die nächsthöhere gemeinsame Hierarchieebene entschieden und damit beendet werden. Würden im Beispielfall die Abteilungs- bzw. Ressortleitungen auf der gleichen hierarchischen Ebene wie die Leitung der Assistenzen stehen, so müssten Konflikte über die Programmdirektorin bzw. den Programmdirektor gelöst werden.

In der gewählten Matrixstruktur werden durch gewollte Kompetenzüberschneidungen Abstimmungen und ein Interessensausgleich auf der Arbeitsebene und der Ebene der Matrixstellen notwendig und wahrscheinlicher. Erst wenn auf beiden Ebenen keine Konfliktlösung erzielt werden kann, wird die Matrixleitung, also die Programmdirektorin oder der Programmdirektor, zur Entscheidung eingebunden.

Beteiligte Felder der Strukturmatrix: Kom/F; Kom/I; Pers/F

Funktionen: Die Notwendigkeit zum Interessensausgleich auf der Arbeitsebene und der Ebene der Matrixstellen ist funktional für die Organisation. Zum einen entlastet es die Matrixleitung von Entscheidungen, die die Arbeitsebene betreffen. Zum anderen hat die Matrixstruktur gerade die Funktion, „das Netzwerk der organisierten Entscheidungs-

sammenhänge näher an die Probleme und Gefahren der Unsicherheitsabsorption heranzubringen“ (Luhmann 2019 [1993], S. 422). Mit anderen Worten: Es führt zu besseren Ergebnissen, wenn die unteren Ebenen zu einem Ergebnis kommen, als wenn höhere Hierarchieebenen mit deutlich mehr Distanz zu den Sachfragen und knapper Aufmerksamkeitsspanne für eine Entscheidung sorgen müssen.

Folgen: In der Folge kann es in der Matrixstruktur länger dauern, bis ein Konflikt beigelegt ist. Damit ergeben sich im positiven Fall mehr Möglichkeiten für das Finden einer brauchbaren Lösung. Im negativen Fall aber schwelen Konflikte länger, können sich verstetigen und stärker eskalieren.

Ansatzpunkte für Organisationsentwicklung: Sowohl den Assistentinnen und Assistenten als auch den Matrixstellen sollte vermittelt werden, dass es ihre Aufgabe ist, Lösungen im Modus des Austauschs und der Verhandlung zu finden. Schulungen für das Erkennen von Konfliktdynamiken können hilfreich sein, die Grenze zwischen gewollten und funktionalen Konflikten und unproduktiven Konflikten zu erkennen und zu thematisieren. Dies könnte ein wichtiger Baustein sein, um das Umschlagen von Strukturkonflikten in persönliche Konflikte zu vermeiden. Zusätzlich bietet es sich an, die Rolle eines neutralen Streitschlichters in der Organisation zu etablieren, um zu einer Verständigung zwischen Matrixstellen beizutragen, bevor ein Konflikt auf die Ebene der Matrixleitung gehoben wird.

#### 6.2.9 Systemzeit

Beschreibung: Im Rundfunkbetrieb herrscht eine besondere Systemzeit. Die Arbeit der Assistenzen richtet sich nach der Arbeit der Redakteurinnen und Redakteure und strukturiert sich anhand der Sendezeiten der hergestellten Sendungen.

Beteiligte Felder der Strukturmatrix: Kom/F, Kom/I

Funktionen: Die starke Orientierung an der Systemzeit ist funktional für die Organisation, da sichergestellt wird, dass die jeweilige Sendung zum Sendezeitpunkt fertig vorproduziert oder im Falle von Livesendungen vorbereitet ist.

Folgen: Die Folge ist, dass die Sendung und die damit zusammenhängenden Arbeiten immer gegenüber anderen Aufgaben priorisiert werden<sup>16</sup>. Die ganze Kraft fließt in die Sendung, denn damit präsentiert sich der Professionelle nicht nur vor dem Publikum, sondern auch vor den anderen Professionellen, den Kolleginnen und Kollegen. Da nach

---

<sup>16</sup> Zur Vordringlichkeit des Befristeten und allgemein zur knappen Systemzeit siehe Luhmann (2018d [1958]).

der Sendung bereits die nächste Sendung in den Fokus rückt, bleiben Aspekte wie die Arbeitsgestaltung oft unberücksichtigt. Dies ist eine Erklärung für die ausstehende Modernisierung der Assistenzaufgaben.

Es steht zu befürchten, dass die Matrixstruktur als neuer formaler Kommunikationsweg durch informale Gegenbewegungen mit Verweis auf die Systemzeit ausgehebelt werden (vgl. Anbau). Die Abteilungs- oder Ressortleitungen und die Assistentinnen und Assistenten verweisen dann bei Steuerungsimpulsen durch die Ressortleitung Assistenz auf die anstehende Sendung.

Ansatzpunkte für Organisationsentwicklung: Damit die Ressortleitung Assistenz dennoch wirksam werden kann, braucht es bei ihr zunächst ein Verständnis für die Systemzeit der Redaktionen. Außerdem sollten Zeitfenster für die Zusammenarbeit zwischen den Matrixstellen vereinbart werden. Ein Verständnis für die besonderen Erfordernisse des Rundfunkbetriebs kann beim Ressort Assistenz dadurch sichergestellt werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Ressorts aus Rundfunkredaktionen rekrutiert werden und insofern vorsozialisiert sind. Alternativ kann durch Hospitationen in Redaktionen ein Verständnis für die besonderen Bedingungen der Redaktionsarbeit erwachsen.

#### 6.2.10 Rollendifferenzierung

Beschreibung: Eintritt und Beförderung in der Organisation können als funktionale Äquivalente betrachtet werden. Beides signalisiert der Organisation, dass künftig mehr Entscheidungen und Arbeiten einer bestimmten Art erwartet werden (vgl. Kapitel 4.2.1). Da in der Beispielorganisation der Eintritt aufgrund von Stelleneinsparungen selten vorkommt, bleibt der Organisation nur die Möglichkeit zu Beförderungen. Da bisher keine Beförderungen in der Assistenz vorgesehen waren, ist die Assistenzrolle in unterschiedliche Laufbahnen zu differenzieren, so dass Beförderungen möglich werden.

Beteiligte Felder der Strukturmatrix: Pers/F

Funktionen: Für die Organisation ist es funktional, unterschiedliche Laufbahnen in der Assistenz zu haben. Das Personal kann entsprechend der vorliegenden Qualifikation in unterschiedliche Laufbahnen eingeteilt und so für einfachere oder schwierigere Aufgaben herangezogen werden (vgl. Konditionalprogrammierung). Die Möglichkeit der Beförderung kann an bestimmte Verhaltenserwartungen geknüpft werden. Beispielsweise kann von den höher eingruppierten Assistentinnen und Assistenten eher ein bereichsübergreifendes Denken und damit ein Infragestellen der lokalen Rationalitäten (vgl. Ausgangspunkt) erwartet werden als von Assistenzen in der niedrigeren Eingruppierung.



Folgen: Als Folge kann angenommen werden, dass zahlreiche Assistentinnen und Assistenten in die Aufstiegslaufbahn drängen und Höhergruppierungsverlangen einbringen.

Ansatzpunkte für Organisationsentwicklung: Die Organisation sollte durch klare Rollenbeschreibungen und einer Zuordnung von Tätigkeiten und Qualifikationen nachprüfbar Kriterien für die Einteilung in die unterschiedlichen Laufbahnen vorsehen.

#### 6.2.11 Außendarstellung

Beschreibung: Ob die Matrixstruktur in der Beispielorganisation auf der Schauseite der Organisation nach außen präsentiert werden kann oder besser kaschiert werden sollte, ist von der Konjunktur des Managementkonzepts abhängig.

Beteiligte Felder der Strukturmatrix: Kom/S

Funktionen: Als das Konzept der Matrixorganisation noch neu war, hatte das Ausflagen der Matrixstrukturen die Funktion, eine zu der Zeit attraktive Alternative zu althergebrachten Hierarchien in pyramidalen Strukturen zu vermitteln (vgl. Knight 1976, S. 115 ff.). Nach dem Abflachen der Managementmode dürfte auch heute noch das Zeigen einer Matrixstruktur eher dysfunktional für die Organisation sein, da mit ihr zahlreiche negative Aspekte verknüpft werden (vgl. Kap 2.3).

Folgen: Entscheidet man sich dafür, in der Beispielorganisation die Matrixstruktur zu kaschieren und z.B. im Organigramm nicht auszuweisen, so entbindet dies nicht von der Notwendigkeit, an der Schnittstelle nach außen auskunftsfähig zu sein. Insbesondere Bewerberinnen und Bewerber auf Assistenzstellen, aber auch neu hinzutretende Abteilungsleiterinnen und -leiter, Ressortleiterinnen und -leiter sowie Redakteurinnen und Redakteure sollten auf die gewählten Kommunikationswege in Form der Matrixstruktur frühzeitig aufmerksam gemacht werden.

Ansatzpunkte für Organisationsentwicklung: Die Organisation sollte ein auf die unterschiedlichen Rollen abgestimmtes edukatives Angebot für die neu hinzukommenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorsehen. Darin können die Grundlagen für die Arbeit in der Matrixstruktur vermittelt werden. Ein solches Angebot kann durch die Matrixleitung beauftragt werden und in einem partizipativen Prozess zwischen den Matrixleitungen ausgearbeitet werden.

### 6.3 Zusammenfassung

Der Anschluss des Fallbeispiels an die organisationssoziologischen Folien zeigt vielfältige Ansatzpunkte für Interventionen. Die Bestimmung des Organisationstyps als Professionelle Organisation erscheint dabei grundlegend für die Einordnung der beschriebenen Sachverhalte und der daraus abgeleiteten Funktionen und Folgen. Die organisationstypensensible Betrachtungsweise erschließt die besonderen Eigenheiten der zu untersuchenden Organisation.

Die abgeleiteten Maßnahmen lassen sich in vier Kategorien einteilen:

1. Informalität erkennen und kommunizierbar machen: Die Redakteurinnen und Redakteure nehmen eine besondere Rolle in der Beispielorganisation ein. Sie stellen die dominierende Berufsgruppe in der Professionellen Organisation dar. Die so gebildete Schattenhierarchie liegt in der Informalität und unterliegt einer Kommunikationslatenz. Die Maßnahmen unter 6.2.2 und 6.2.7 zielen darauf ab, die Informalität zu erkennen, in die Kommunikation zu bringen und damit bearbeitbar zu machen.
2. Handlungsfähigkeit durch Formalisierung herstellen: Die Eigenschaft der Professionellen Organisation, über kollegiale statt hierarchische Macht zu steuern, zeigt sich in der Beispielorganisation an der vielfältig ausgeprägten Informalität (z.B. fehlende Stellenbeschreibungen und fehlende Standardprozesse). Entsprechend entfallen die meisten Ansatzpunkte für die Organisationsentwicklung auf die Formalisierung der Entscheidungsprämissen Kommunikationswege, Programme und Personal (vgl. 6.2.1, 6.2.2, 6.2.3, 6.2.4, 6.2.5 und 6.2.10). Es handelt sich dabei um den Versuch, durch formale Setzungen Strukturen zu schaffen und so Handlungsfähigkeit für Matrixstellen zu erzielen. Außerdem wird damit die Erwartung verbunden, dass bei erfolgreicher hierarchischer Steuerung dem langwierigen Austragen von Konflikten in der Informalität Grenzen gesetzt werden.
3. Lernen in der Matrix: Die vorgeschlagenen edukativen Maßnahmen in den Unterkapiteln 6.2.7, 6.2.8, 6.2.9 und 6.2.11 bilden ein Grundgerüst für die Vermittlung von Besonderheiten der Beispielorganisation und der neuen Herausforderungen durch eine Matrixstruktur. Im Rahmen der Organisationsentwicklung sollten solche Maßnahmen durch die Matrixleitung als übergeordnete Hierarchieebene initiiert werden.
4. Systeme durch anschlussfähige Kommunikationen bilden: Matrixstrukturen erfordern eine Erweiterung des sozialen Systems der Organisation durch Systemdifferenzierung im Inneren (zur Systembildung vgl. Kapitel 4.1.3). Die Maßnahmen

unter den Kapiteln 6.2.3 und 6.2.6 zahlen hierauf ein. Nach systemtheoretischem Verständnis entstehen soziale Systeme durch fortgesetzte anschlussfähige Kommunikationszusammenhänge, die sich gegen eine Umwelt abgrenzen (vgl. Luhmann 1990, S. 269). Entsprechende Kommunikationsgelegenheiten sind zu ermöglichen, um Anlass und Raum für wiederkehrende Kommunikationen zu geben. Drei soziale Systeme ergeben sich aus den dargestellten Maßnahmen: erstens ein soziales System der Matrixstellen aus den bisherigen Führungskräften und der neuen Leitung der Assistenzen; zweitens ein System in der Schattenhierarchie aus Redakteurinnen und Redakteuren sowie der neuen Leitung der Assistenzen; drittens ein System aus der Leitung der Assistenzen und den Assistenzen selbst, das als fachliche Heimat neben der redaktionellen Heimat dienen kann.

*„In the successful matrix, people speak less of the ‚matrix structure‘ and more of the process. In other words, matrix is a verb.“*

*(Davis/Lawrence 1977, S. 46)*

## **7 Schlussfolgerungen und Ausblick**

Matrixorganisationen und -strukturen bleiben auf mehreren Ebenen schillernd und ambivalent.

Zwar sind die historischen Wurzeln der unterschiedlichen Matrixkonzepte weitgehend geklärt, die typischen Strukturmuster beschrieben und die Konzepte systematisiert. Jedoch zeigen sich zwei Leerstellen: Erstens zieht sich durch die ausgewertete Literatur ein nicht zu übersehendes Empiriedefizit. Die häufig zitierte Umfrage von Larson/Gobeli (1987) ist mittlerweile in die Jahre gekommen. Neuere Veröffentlichungen sparen empirische Befunde aus und verlegen ihr Interesse auf empirisch nicht gesicherte Formulierungen von generischen Gelingensbedingungen (vgl. z.B. Gottlieb 2007; Hall 2013). Zweitens gibt es auch nach über 60 Jahren keine einheitlich akzeptierte Definition des Forschungsgegenstands. Nur auf Grundlage einer solchen Definition ließen sich Hypothesen aufstellen und empirisch überprüfen. Eine interessante Anschlussstelle für empirische Forschung wäre beispielsweise die Frage nach der praktischen Relevanz von Matrixstrukturen heute. Wie verbreitet sind sie in den unterschiedlichen Organisationstypen? Wie werden sie ausgestaltet? Und vor allem: Werden sie noch als Matrixstrukturen benannt oder finden sich heute in der Praxis andere Bezeichnungen für den selben Sachverhalt?

Auch diese Arbeit trägt nichts zur Beseitigung des Empiriedefizits bei. Die Matrixstruktur in der Beispielorganisation befindet sich noch im Aufbau und entzieht sich damit dem empirischen Zugang. Der systemtheoretische Blick richtete sich vielmehr auf die Gegenwart und eine mögliche Zukunft. Umso interessanter wäre es, die weitere Entwicklung der Beispielorganisation zu begleiten und die vorgeschlagenen Maßnahmen der Organisationsentwicklung auf ihre Anschlussfähigkeit in der Organisation hin zu überprüfen und – falls sie anschlussfähig sind und tatsächlich umgesetzt werden – auf ihre Funktionen und Folgen zu untersuchen. Die in Kapitel 6 aufgezeigten Ansatzpunkte für Veränderungen mögen gering erscheinen, dürften jedoch für das soziale System der Rundfunkorganisation tiefgreifend sein. Eine über Jahrzehnte gewachsene Symbiose aus Redakteurinnen und Redakteuren sowie Assistentinnen und Assistenten wird durch eine Matrixstruktur gestört. Mehr noch: Der operative Kern der Professionellen Organisation wird durch eine Intervention der Hierarchie herausgefordert. Eine Veränderung wird nur

über einen längeren Zeitraum und nur durch zahlreiche Konflikte möglich sein. Nach Luhmann gibt es „vielleicht nur ein einziges unausweichliches Ordnungsgesetz: dass nicht alles auf einmal geändert werden kann. Änderungen brauchen, mit anderen Worten, Zeit; und während dieser Zeit muss Nichtgeändertes konstant bleiben, damit die Änderung nicht ihren Sinn verliert.“ (Luhmann 1964, S. 140) Insofern sind die Ansatzpunkte nur als Vorschläge für erste Maßnahmen zu lesen. Das Problem-Lösungs-Folgen-Rad aus Kapitel 4.1.2 dreht sich weiter und es werden neue Probleme in den Vordergrund rücken, auf die dann mit der Methode der funktionalen Analyse Lösungen erarbeitet werden und sich neue Folgen ergeben, die später zu neuen Problemen führen werden. Solange die Organisation besteht, wird sich das Rad weiter drehen.

Das Matrixprinzip scheint jedenfalls so schnell nicht in Vergessenheit zu geraten, auch wenn es in Kapitel 2.3 als Managementmode bezeichnet wurde. So wird der Matrix beispielsweise unter dem Schlagwort „Industrie 4.0“ und im Zuge der digitalen Vernetzung eine neue Hochzeit zugeschrieben (vgl. Ricken 2020, S. 117 f.). Interessanterweise wird betont, dass eine Matrixstruktur nicht fix sein muss, sondern auch in Formen von Projekten aufgehen kann („Projektifizierung“) (vgl. ebd.). Damit wäre die Matrix wieder dort angekommen, wo sie in den 1950-er Jahren ihren Ausgang nahm – in der Einführung von dauerhaften Projektstrukturen in Form des Matrix-Projektmanagements. Auch das Rad der Management- und Beratungsmoden dreht sich weiter.

Abschließend soll noch ein Blick auf das methodische Vorgehen dieser Arbeit geworfen werden. Die Arbeit zeigt exemplarisch an der Einführung von Matrixstrukturen die Möglichkeiten auf, Konzepte der betriebswirtschaftlichen Organisationsgestaltung systemtheoretisch zu betrachten und anhand einer konkreten Organisation Maßnahmen der Organisationsentwicklung zu schöpfen. Damit handelt es sich hier um die Anwendung der durch Kühl (2010) vorgeschlagenen sozialwissenschaftlich informierten Organisationsberatung. Die Rationalitätslücken und Widersprüchlichkeiten, hier am Beispiel des Konzepts der Matrixstruktur aufgezeigt, werden damit zwar nicht aus der Welt geschafft, aber über die Interventionsvorschläge in eine bearbeitbare Form überführt (vgl. ebd., S. 222 f.). Organisationsentwicklung dient somit dem Management von Ambivalenzen. Sie kann die Zweckwidersprüche thematisieren, die auf die Person abgewälzten Dilemmata in die Kommunikation einspeisen und so bearbeitbar machen. Dies schließt an Baecker (2003, S. 137) an, der feststellt: „Die tatsächliche Aufgabe, das hidden curriculum der OE [Organisationsentwicklung – Anm. MW], bestand in den vergangenen Jahrzehnten in der Wiedereinführung der Kommunikation in die Organisation, d.h. in der Korrektur eines technischen zugunsten eines sozialen Verständnisses von Organisation.“

## Literaturverzeichnis

(1999): The Matrix. Spielfilm USA/Australien.

(2000): Die Bibel. Einheitsübersetzung der heiligen Schrift. Stuttgart: Katholisches Bibelwerk.

Apelt, Maja/Tacke, Veronika (Hg.) (2023): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bach, Norbert et al. (2017): Organisation. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Baecker, Dirk (1999): Organisation als System. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Baecker, Dirk (2003): Organisation und Management. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth (2010): Organisation: Theorie und Gestaltung. 4., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Borggräfe, Julia/Kühl, Stefan (2023): Verwaltung versus Unternehmen – Organisations-typensensible Betrachtungen. In: OrganisationsEntwicklung, S. 9–13.

Cyert, Richard M./March, James G. (1995): Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Davis, Stanley M./Lawrence, Paul R. (1977): Matrix. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Drepper, Thomas (2018): Organisationen der Gesellschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Egelhoff, William G./Wolf, Joachim (2017): Understanding Matrix Structures and their Alternatives. London: Palgrave Macmillan.

Erpenbeck, John et al. (Hg.) (2017): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart/Freiburg: Schäffer-Poeschel.

Fayol, Henri (1929): Allgemeine und industrielle Verwaltung. München/Berlin: Oldenbourg.

Fitzgerald, F. Scott (1936): The Crack-Up. In: Esquire. <https://www.esquire.com/lifestyle/a4310/the-crack-up/> (Heruntergeladen am 01.11.2023)

Ford, Robert C./Randolph, W. Alan (1992): Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. In: *Journal of Management* 18, S. 267–294.

Frese, Erich et al. (2019): *Grundlagen der Organisation: Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung*. 11. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Galbraith, Jay R. (1971): Matrix Organization Designs. How to Combine Functional and Project Forms. In: *Business Horizons* 14, S. 29–40.

Gottlieb, Marvin R. (2007): *The Matrix Organization Reloaded: Adventures in Team and Project Management*. Westport, CT: Praeger.

Hall, Kevan (2013): *Making the Matrix Work: How Matrix Managers Engage People and Cut through Complexity*. London/Boston: Brealey.

Hammer, Michael/Champy, James (1994): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.

Johnson, Stephen B. (2002): *The United States Air Force and the Culture of Innovation, 1945–1965*. Washington D.C.: Air Force History and Museums Program.

Jones, Gareth R./Bouncken, Ricarda B. (2011): *Organisation: Theorie, Design und Wandel*. 5., aktualisierte Auflage. München: Pearson.

Kette, Sven (2018): *Unternehmen: Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kette, Sven/Tacke, Veronika (2015): Systemtheorie, Organisation und Kritik. In: Scherr, Albert (Hg.): *Systemtheorie und Differenzierungstheorie als Kritik. Perspektiven im Anschluss an Niklas Luhmann*. Weinheim: Beltz Juventa. S. 232–265.

Kieser, Alfred (1996): Moden und Mythen des Organisierens. In: *Die Betriebswirtschaft* 56, S. 21–39.

Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter (2010): *Organisation*. 6., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kingdon, Donald R. (1973): *Matrix Organization: Managing Information Technologies*. London: Tavistock.

Klatetzki, Thomas (2005): Professionelle Arbeit und kollegiale Organisation. Eine symbolisch interpretative Perspektive. In: Klatetzki, Thomas/Tacke, Veronika (Hg.): *Organisation und Profession*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 253–283.

Klatetzki, Thomas (2023): Professionelle Organisation. In: Apelt, Maja/Tacke, Veronika (Hg.): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 339–363.

Knight, Kenneth (1976): Matrix Organization: A Review. In: Journal of Management Studies 13, S. 111–130.

Kohn, Richard H. (1993): Reflections on Research and Development in the United States Air Force: An Interview with General Bernard A. Schriever, and Generals Samuel C. Phillips, Robert T. Marsh, and James H. Doolittle, and Dr. Ivan A. Getting. Washington D.C.: Center for Air Force History.

Kolodny, Harvey F. (1979): Evolution to a Matrix Organization. In: The Academy of Management Review 4, S. 543–553.

Kosiol, Erich (1976): Organisation der Unternehmung. Wiesbaden: Gabler.

Krähnke, Uwe (2016): Die Zeitdiagnose als Fingerzeig der Sozialwissenschaftler. Zur Heuristik metaphorischer Gesellschaftsbeschreibungen. In: Junge, Matthias (Hg.): Metaphern soziologischer Zeitdiagnosen. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 7–19.

Kühl, Stefan (2006): Psychiatrisierung, Personifizierung und Personalisierung. Zur personenzentrierten Beratung in Organisationen. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching 13, S. 391–405.

Kühl, Stefan (2010): „Rationalitätslücken“ – Ansatzpunkt einer sozialwissenschaftlich informierten Organisationsberatung. In: Kühl, Stefan/Moldaschl, Manfred (Hg.): Organisation und Intervention. Ansätze für eine sozialwissenschaftliche Fundierung von Organisationsberatung. München/Mering: Hampp. S. 215–243.

Kühl, Stefan (2015): Die fast unvermeidliche Trivialisierung der Systemtheorie in der Praxis: Von der Gefahr des systemischen Ansatzes sich in Beliebigkeit zu verlieren. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung 46, S. 327–339.

Kühl, Stefan (2018): Organisationskulturen beeinflussen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kühl, Stefan (2020): Organisationen: Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kühl, Stefan (2023a): Schattenorganisation: Agiles Management und ungewollte Bürokratisierung. Frankfurt/New York: Campus.



Kühl, Stefan (2023b): Der ganz formale Wahnsinn: 111 Einsichten in die Welt der Organisationen. München: Vahlen.

Kühl, Stefan/Muster, Judith (2016): Organisationen gestalten. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Larson, Erik W./Gobeli, David H. (1987): Matrix Management: Contradictions and Insights. In: California Management Review 29, S. 126–138.

Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.

Luhmann, Niklas (1966): Theorie Der Verwaltungswissenschaft. Bestandsaufnahme und Entwurf. Köln/Berlin: Grote.

Luhmann, Niklas (1969): Funktionale Methode und juristische Entscheidung. In: Archiv des öffentlichen Rechts 94, S. 1–31.

Luhmann, Niklas (1971): Reform des öffentlichen Dienstes: Zum Problem ihrer Probleme. In: Politische Planung: Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 203–256.

Luhmann, Niklas (1973a): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (1973b): Zurechnung von Beförderungen im öffentlichen Dienst. In: Zeitschrift für Soziologie 2, S. 326–351.

Luhmann, Niklas (1981): Veränderungen im System gesellschaftlicher Kommunikation und die Massenmedien. In: Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. S. 309–320

Luhmann, Niklas (1990): Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? 3. Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, Niklas (1991a): Funktion und Kausalität. In: Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. 6. Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 9–30.

Luhmann, Niklas (1991b): Funktionale Methode und Systemtheorie. In: Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. 6. Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 31–53.

Luhmann, Niklas (1992): Organisation. In: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hg.): Mikropolitik. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 164–185.

Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, Niklas (2005): Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme. In: Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. 5. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 48–62.

Luhmann, Niklas (2014): Zum Aufgabenbegriff der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. In: Soziale Systeme 19, S. 5–33.

Luhmann, Niklas (2018a): Begriff und Funktion des Amtes. In: Lukas, Ernst/Tacke, Veronika (Hg.): Schriften zur Organisation 1. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 15–35.

Luhmann, Niklas (2018b): Der Funktionsbegriff in der Verwaltungswissenschaft. In: Lukas, Ernst/Tacke, Veronika (Hg.): Schriften zur Organisation 1: Die Wirklichkeit der Organisation. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 3–13.

Luhmann, Niklas (2018c): Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie. 17. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (2018d): Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten. In: Lukas, Ernst/Tacke, Veronika (Hg.): Schriften zur Organisation 1. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 355–384.

Luhmann, Niklas (2019): Die Paradoxie des Entscheidens. In: Lukas, Ernst/Tacke, Veronika (Hg.): Schriften zur Organisation 2: Theorie organisierter Sozialsysteme. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 405–433.

Luhmann, Niklas (2021): Die Grenzen der Verwaltung. Berlin: Suhrkamp.

March, James G./Simon, Herbert A. (1976): Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen. Deutsche Übersetzung der amerikanischen Originalausgabe. Wiesbaden: Gabler.

Matthiesen, Kai/Muster, Judith/Laudenbach, Peter (2022): Die Humanisierung der Organisation: Wie man dem Menschen gerecht wird, indem man den Großteil seines Wesens ignoriert. München: Vahlen.

Mee, John F. (1964): Matrix Organization. In: Business Horizons 7, S. 70–72.

- Merton, Robert K. (1972): Die unvorhergesehenen Folgen zielgerichteter sozialer Handlung. In: Dreitzel, Hans Peter (Hg.): Sozialer Wandel. Zivilisation und Fortschritt als Kategorien der soziologischen Theorie. 2. Auflage. Neuwied/Berlin: Luchterhand.
- Merton, Robert K. (1995): Soziologische Theorie und soziale Struktur. Berlin/New York: de Gruyter.
- Mintzberg, Henry (1983): Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry (1991): Mintzberg über Management. Wiesbaden: Gabler.
- Muster, Judith/Büchner, Stefanie (2019): Die schwierige Liaison von Organisationssoziologie und Praxisbezug am Beispiel Beratung. In: Apelt, Maja et al. (Hg.): Handbuch Organisationssoziologie. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 1–16.
- Peterke, Jürgen (2022): Erfolgreich führen und arbeiten in einer Matrixorganisation: Grundlagen, Zusammenarbeit, Kultur und Kommunikation. Wiesbaden: Springer.
- Peters, Tom (1992): Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nano-second Nineties. London: Macmillan.
- Peters, Tom/Waterman, Robert H. (1984): In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Warner.
- Ricken, Oliver (2020): Digitalisierte Arbeit: Arbeitsrechtliche Aspekte. In: Maier, Günter W./Engels, Gregor/Steffen, Eckhard (Hg.): Handbuch Gestaltung digitaler und vernetzter Arbeitswelten. Berlin/Heidelberg: Springer. S. 113–137.
- Schreyögg, Georg/Geiger, Daniel (2016): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schulte-Zurhausen, Manfred (2014): Organisation. 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Vahlen.
- Shahani, Jasmine (2020): Limits and Opportunities of a Matrix Organization: A Study of Coordination Mechanisms within a Multiple Brand Organization. Wiesbaden: Springer.
- Simon, Herbert A. (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen. Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung. Übersetzung der 3., stark erweiterten und mit einer Einführung versehenen amerikanischen Auflage. Landsberg am Lech: Moderne Industrie.

Tacke, Veronika (2019): Systemtheorie der Organisation. Niklas Luhmann. In: Apelt, Maja et al. (Hg.): Handbuch Organisationssoziologie. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 1–22.

Tacke, Veronika/Drepper, Thomas (2018): Soziologie der Organisation. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Taylor, Frederic W. (1919): The Principles of Scientific Management. New York/London: Harper.

Vahs, Dietmar (2023): Organisation: ein Lehr- und Managementbuch. 11., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Weber, Max (1985): Wirtschaft Und Gesellschaft. Grundriss Der Verstehenden Soziologie. 5., revidierte Auflage. Tübingen: Mohr Siebeck.

**Eigenständigkeitserklärung**

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Köln, 16. Februar 2024

gez. Markus Waldhauser