



In vielen Fällen funktioniert eine Matrixorganisation nicht richtig, weil die alten hierarchischen Strukturen in den Köpfen fortbestehen.

Bild: imagedb.com - Fotolia.com

# Diener vieler Herren – wie man die Matrix in Gang setzt

Horizontale (fachliche) und vertikale (disziplinarische) Weisungsbeziehungen kennzeichnen eine Matrixorganisation. Mitarbeiter werden nicht mehr nur von ihrem Chef geführt, sondern arbeiten auch im Auftrag von Fach-, Themen- oder Kundenverantwortlichen. Das sorgt für interne Herausforderungen.

TOBIAS HEISIG UND ALEXANDER WITTEW

Unternehmen, die eine Matrixorganisation einführen, legen den Schwerpunkt im Change-Prozess meist auf die Neuorganisation von Zugehörigkeiten, Funktionen und Berichtslinien. Die Veränderung der Kultur von Führung und Zusammenarbeit stellt jedoch die größere Herausforderung dar. So erleben wir immer wieder, dass eine Matrixorganisation nicht richtig funktioniert oder sogar scheitert, weil die alten hierarchischen Strukturen in den Köpfen fortbestehen.

Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer sind geschäftsführende Gesellschafter der Ceveyconsulting GmbH in 72070 Tübingen, Alexander.Wittwer@ceveyconsulting.com

Die klassischen Hierarchiemodelle vieler Vorgesetzter bedienen das Bedürfnis nach Selbstwert, Status und Anerkennung. Dies stabilisiert das Liniendenken und den Drift des Systems hin zur klassischen vertikalen Kaminkommunikation. In der Folge bleibt das Führungshandeln der Alltagspraxis hierarchisch. Trotz neuer Struktur lebt das Liniensystem fort, jedoch verschärft durch die neuen Anforderungen, welche sich aus den standortübergreifenden und projektbezogenen Zielsetzungen ergeben.

Die wirklich zukunftsweisenden Entwicklungen und Innovationen finden heute oftmals nicht mehr in der klassischen Linien-

organisation statt – vielmehr quer dazu in übergreifenden Teams oder Projekten. Auf der Strecke bleiben die Anerkennung und Wertschätzung für diejenigen, die diese Themen quer zur Linie mit hohem persönlichen und zeitlichen Einsatz vorantreiben. Es kommt zu Ziel-, Interessen- und Ressourcenkonflikten, die eine intensive Abstimmung mit der Linienorganisation umso dringlicher erscheinen lassen. Dennoch findet diese Abstimmung selten statt oder scheitert am verbreiteten hierarchischen Mindset. Das Gefühl von Ineffizienz und Reibungsverlust, Frustration und Demotivation ist die Folge.

Nur mit Mut zur Auseinandersetzung können der hohe Anspruch und die Chancen, die die Matrix birgt, realisiert werden. Um in der Matrix erfolgreich zu sein, benötigen Führungskräfte nicht nur neue, spezifische Fähigkeiten (Skills), sondern ein neues, anderes Selbstverständnis (Mindset). Letztlich ist die althergebrachte Machtkonstellation infrage zu stellen: Es geht um „Führen mit gemeinsamer Realität“ und nicht um „Führen mit formaler Autorität“.

### Weitreichender Paradigmenwechsel für Vorgesetzte und Mitarbeiter

Viele Entwicklungsprogramme setzen darauf, Führungskräfte für die Matrix fit zu machen, die ohne explizite Weisungsbefugnis in der Querschnittsfunktion agieren. Noch wichtiger ist es allerdings, gerade diejenigen anzusprechen, die auch weiterhin in der Rolle des Linienvorgesetzten agieren. Für die disziplinarischen Vorgesetzten geht es letztlich um einen weitreichenden Paradigmenwechsel (Kooperation mit Fachvorgesetzten), der demjenigen für die Mitarbeiter (Diener zweier Herren) in Nichts nachsteht. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Führungskräfte mit und ohne Weisungsbefugnis zwingend und notwendig unterschiedlich führen sollten. Vielmehr ist ein für die Umsetzung der Matrix spezifisches Mindset gleichermaßen für disziplinarische Vorgesetzte als auch für Führungskräfte ohne Vorgesetztenfunktion erforderlich.

Ziel- und Interessenkonflikte sowie eine Mehrfachbelastung aus verschiedenen Projekten führen häufig dazu, dass Mitarbeiter ein neues Projekt infrage stellen und ihren Beitrag dafür verweigern. Mit bestimmten Kommunikationsregeln können Führungskräfte ein spezifisches Mindset etablieren, um positiv auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter einzuwirken. Besonders wichtig sind Sprachmuster, die den Standpunkt des Projektverantwortlichen unterstützen und damit seine innere Einstellung klar zum Ausdruck bringen. Er macht deutlich, dass das Projekt, seine Ziele, die Mitarbeit des Teams sowie vereinbarte Termine nicht diskutierbar sind. Bei diesen sogenannten Bodenpunkten sollten alle Ob-Diskussionen konsequent in Richtung von Wie-Fragen umgelenkt werden. Am Ende werden die Teams bereits konkrete Lösungswege diskutieren, zum Beispiel wie vorgegangen werden kann, um die Aufgabenstellung zu lösen und Tagesgeschäft, Linien- und Projektaufgaben zeitlich unter einen Hut zu bringen. Wer dabei übersteigerte Problemwahrnehmungen der Mitarbeiter dämpft und die Wahrnehmung von Möglichkeiten fördert, indem er diese zum

### Checkliste

## Die Etablierung von Sprachmustern erzeugt das erforderliche Mindset

- ▶ Unterscheiden Sie Bodenpunkte (Dinge, die nicht diskutierbar sind) von Standpunkten (Dinge, die diskutierbar sind).
- ▶ Lassen Sie keine Ob-Diskussionen zu. Lenken Sie die Aufmerksamkeit auf die Wie-Frage und fordern Sie die Wie-Haltung ein.
- ▶ Strahlen Sie Erfolgszuversicht aus.
- ▶ Fokussieren Sie bestehende Chancen stärker als Risiken (ohne diese außer Acht zu lassen).
- ▶ Dämpfen Sie übersteigerte Problemwahrnehmungen.
- ▶ Fördern Sie die Wahrnehmung von Möglichkeiten, indem Sie diese besonders engagiert diskutieren.
- ▶ Argumentieren Sie nicht in Kategorien des Entweder-oder sondern im Sinne eines Sowohl-als-auch.
- ▶ Kennzeichnen Sie die Anforderung von Anfang an als eine besonders hohe, die die viel zitierte Extrameile erfordert, und werten Sie dadurch die Vertriebsmitarbeitenden auf.
- ▶ Lassen Sie keinen Zweifel daran, dass Sie unbeugsam davon ausgehen, dass die Anforderungen erfüllt werden und erfüllt werden können.

Beispiel besonders engagiert diskutiert, installiert eine positive Selffulfilling Prophecy.

Ein Manager ohne direkte Weisungsbefugnis hat in der Regel keine Chance, sich gegen die disziplinarischen Vorgesetzten durchzusetzen. Um seine Ziele dennoch zu erreichen, sollte er die Kategorie des Entweder-oder meiden und anstatt dessen im Sinne eines Sowohl-als-auch argumentieren. Er stellt daher die Frage, wie beide Anforderungen gemeinsam erfüllt werden können – die meist kurzfristig zu erzielenden Projektergebnisse und die langfristige, eher strategische Entwicklung in der Linie. Dabei muss seine unbeugsame Absicht deutlich zum Ausdruck kommen.



Um in der Matrix erfolgreich zu sein, benötigen Führungskräfte nicht nur neue, spezifische Fähigkeiten, sondern ein neues, anderes Selbstverständnis.

Selbstverständlich gibt es auch objektive Hürden bei der Einhaltung von Terminen. Die Konsequenz in der Umsetzung hängt aber viel stärker davon ab, wie vorausschauend und systematisch der oder die Projektmitarbeitende sich für die verlässliche Umsetzung der Anforderungen einsetzt. Dabei sind die zentralen Erfolgsfaktoren weniger die objektiven Bodenpunkte, sondern die richtigen Standpunkte. Führungskräfte in der Matrix sollten sich dessen bewusst sein, dass häufig nicht Zuversicht und Motivation am Anfang stehen, sondern Skepsis und Zweifel. Wenn alle Beteiligten sich konsequent für „Tun“ entscheiden und sich Fortschritt und Erfolge einstellen, dann kommen Zuversicht und Motivation oft ganz von selbst – nicht umgekehrt.

### Konstruktiver Umgang mit der Machtfrage

Beim Führen in der Matrix geht es um den konstruktiven Umgang mit der Machtfrage im Sinne einer übergreifenden Kooperation. Die Kernfrage lautet daher nicht: Wie gewinne ich andere für mich? Vielmehr muss sie heißen: Wie Sorge ich dafür, dass das Richtige getan wird? Einen zentralen Hebel dafür bildet die Etablierung systematisch gestalteter Sprachmuster in der Alltagspraxis des Unternehmens, welche das erforderliche Mindset repräsentieren und erzeugen. Das Ziel ist demnach ein gemeinsames Problembewusstsein, ein gemeinsames Verantwortungsgefühl jenseits der Hierarchien und Bereichsstrukturen. Daraus resultiert auch, dass Trainings- und Coachingansätze nicht allein zum Ziel haben sollten, Führungskräfte ohne Weisungsbefugnis darauf auszurichten, mehr Autorität auszustrahlen. **MM**