



**Heitger  
Consulting**  
GROUP OF EXPERTS

# Issue\_7 Matrix

Matrix

# Matrix Reloaded – Oder, die Angst loszulassen?!

Die Matrix – man liebt-hasst sie. Zum einen schmerzt sie nicht selten von Kopf bis Fuß, zerreißt, lähmt und zehrt an den Kräften, zum anderen ist sie das Mittel für internationale Unternehmen, auf die Komplexität der globalen Märkte zu antworten. Im 21. Jahrhundert erleben wir einen Reload der Matrix, der sich von ihrer Blütezeit in den 1970er und 80er Jahren unterscheidet: Ging es früher darum zu flexibilisieren, ist es heute wichtig – genau umgekehrt – zu zentralisieren, mehr Effizienz und Standards – durch weniger Freiräume – zu erreichen. Das ist nicht ohne, gerade auf der persönlichen Ebene. Nicht selten fühlen sich Manager zurückgestuft und ihrer einstigen Verantwortung beraubt. Dennoch, die „globalen Kunden“ erwarten überall auf der Welt von ein und demselben Unternehmen gleiche Qualität und gleiche Prozesse.

Die Kritiker fragen: Zu welchem Preis? Ganz sicher ist die Matrix-Organisation eine anspruchsvolle und voraussetzungsreiche Organisationsform, aber ist sie von Dauer, oder doch nur Übergangslösung? Was sind die konkreten Voraussetzungen für ihren Erfolg? Wie gelingt es, die Teammitglieder an unterschiedlichsten Orten und Zeiten virtuell zu führen? Damit setzt sich der vorliegende Issue auseinander.

Ihre Barbara Heitger und das Heitger Consulting Team

- 3 **Strategie** Everlasting oder Intermezzo – die Matrix
- 8 **Wandel** Die freien Jahre sind vorbei – Matrix Reloaded
- 13 **Führung** So nah und doch so fern – Virtuelle Führung
- 16 **Pioniere** Zukunftsexperten im Gespräch

# Everlasting oder Intermezzo – die Matrix

**D**ie Matrix ist eine der komplexesten Organisationsformen, die es gibt.“ – Mathias Gollwitzer, Honorarprofessor und viele Jahre Führungskraft in der Luft- und Raumfahrt- sowie Automobilindustrie, weiß was es heißt in der Matrix zu arbeiten. Wir haben mit ihm und anderen Unternehmensexperten, von Uni Credit Group über Deutsche Telekom bis PepsiCo gesprochen, um aus ihrer Alltagspraxis zu erfahren, worauf es als „Akteur in der Matrix“ ankommt und wo Grenzen und Chancen dieser Organisationsform liegen. – Das Konzept der „double-lines“ ist nach wie vor umstritten: Gerade weil es so komplex ist, eignet es sich hervorragend für internationale Unternehmen, die in globalen Märkten agieren. Doch seine größte Stärke ist auch seine größte Schwäche: Die Komplexität der Struktur geht meistens auf Kosten der Matrix-Mitarbeiter. Sie fühlen sich zerrissen, überfordert, isoliert oder zurückgestuft. Manchmal auch alles zusammen. Die Frage lautet daher: Was kann die Matrix langfristig? Wo muss sie sich weiterentwickeln? Was sind die strategischen Stoßrichtungen, die das Wiederaufleben der Matrix als Organisationsform zu Beginn des 21. Jahrhunderts bewirken?

- **Internationalisierung:** internationale Kunden erwarten dieselben Leistungsangebote und Qualität von Unternehmen.
- **Compliance & Governance:** die wachsende Dichte von Regelungen (SOA, Anti Bribery etc.) muss in Unternehmen abgebildet werden.
- **Effizienter Ressourceneinsatz:** einheitliche Standards in den Kernprozessen und

Produkten sollen nicht nur das eigene Leistungsprofil nach außen stärken, sondern auch das eigene Knowhow möglichst effizient nutzbar machen und innovative Weiterentwicklungen unternehmensweit ausrollen.

- **Kontrolle:** das Bedürfnis nach zentraler Steuerung und Kontrolle wächst mit zunehmender Volatilität und Komplexität der Märkte. Dieser strategische Treiber ist die größte Falle, wenn die Matrixorganisation ihre Renaissance feiert. Mehr Kontrolle durch Zentralfunktionen führt schnell einmal zu Orientierung nach innen und Marktferne, wenn die Schattenseiten der Matrix wirksam werden.

## Die Matrix-Organisation – Eine Übersicht

Das Kernmerkmal der Matrix-Organisation ist die gleichzeitige Gültigkeit zweier oder mehrerer Organisationskriterien (z. B. nach Produkt und Region) und damit die Multiplikation des Vorgesetzten: Hatte man früher nur einen, haben Mitarbeiter der Matrix mindestens zwei, manchmal sogar mehr. Ein Mitarbeiter ist zum ersten Vorgesetzten über die sogenannte „solid line“ verbunden, zum anderen über die „dotted line“. Auf der „solid line“ werden letztgültige Zielvereinbarungen, Personalentwicklungsthemen, Ressourcenmanagement und Effizienz vereinbart, aber auch Standards und Spielregeln. Dieser Chef ist der disziplinarisch Vorgesetzte – mit ihm kommuniziert ein Mitarbeiter darüber, „wie“ seine Funktion gestaltet ist. Hingegen kommuniziert er über die „dotted line“ mit seinem fachlich Vorgesetzten und vereinbart, „was“ zu tun ist. Unternehmen aus der Luft- und Raumfahrt waren die ersten, die auf die komplexe Struktur der Matrix setzten. Inzwischen hat sie

sich in fast allen Branchen etabliert: Industrie, Banken, Versicherungen, IT, Kommunikation, sowie in Krankenhäusern und Professional Service Firms. Auf der ganzen Welt entscheiden sich Unternehmensverantwortliche für das Matrix-System, weil es damit gelingen soll, mehr Flexibilität und schnellere Entschei-

dungsprozesse zu etablieren und gleichzeitig Standards und Effizienz zu sichern.

Die "Machtverteilung" zwischen den beiden Seiten der Matrix kann unterschiedlich aussehen – hier verdeutlicht am Beispiel Projekt/ Unternehmensfunktion.

Table 3.1  
Matrix Structures

General Matrix Orientation	Functional	Balanced	Project
<i>Project manager's level of authority</i>	Very limited—depends on relationship influence	At same level as functional managers	Maximum authority over project design, staffing, budget, and client interface
<i>Organization personnel with full-time project assignment</i>	None—all functional personnel assigned to the project are temporary	Varies with the perceived need for project work, but accounts for 50% of assignments	Most personnel are involved with project teams and return to the functional area until needed for a new project
<i>Project manager's commitment to project work</i>	Part-time and temporary	Full-time—either managing a product or shifting projects as the need arises	Full-time—responsible for a major portion of the company's business
<i>Project manager titles</i>	Coordinator, Project Lead, Facilitator	Project Manager, Team Leader, Project Officer	General Manager, Program Manager
<i>Project administrative support</i>	Part-time and temporary	Some full-time supplemented with part-time as needed	Full-time and dedicated to the work of the project

Quelle: Gottlieb, Marvin R., The Matrix Organization Reloaded, Greenwood Publishers 2007

### Was sagen die Experten? — Matrix-Manager über Matrix-Life



**Wulf Schönberg, Vice President Organisation Development Corporate / HR Business Partner, Deutsche Telekom AG**

Meine persönliche Meinung aus verschiedenen Berufsstationen: In verschiedenen Organisationen habe ich festgestellt, dass es oft ein Vakuum in der Steuerung gegeben hat. So ist in vielen Organisationen von einer eindimensionalen Steuerung – häufig eine funktionale – auf eine zentralere Steuerung und Matrixorganisation umstrukturiert worden. Die Vorteile der Matrix sind häufig schnell spürbar: Beide Perspektiven werden eingefangen und es ist eine permanente, aber fruchtbare Diskussion im Unternehmen lebendig: Was sagt die funktionale Sicht, was die Gesellschaftssicht? Der Nachteil ist natürlich, dass nun immer mit dem Finger gezeigt wird. Klare Regelungen und Vereinbarungen von Vorrangsrechten und Veto-Rechte

sind daher extrem wichtig. In der Praxis ist eine Einigung oft sehr kompliziert, weil sie mit Machtverlust einhergeht.

Eine große Herausforderung der Matrix sehe ich in der Mitarbeiterverantwortung. Wenn die Matrix zu weit herunterdekliniert wird, auf Mitarbeiterebene, führt das zu Überforderung. Im Grunde wird dann die Entscheidungsarmut der Führungsebene auf die Mitarbeiter runterdelegiert.

Außerdem ist die klare Definition der HR-Instrumente in der Matrix sehr wichtig. Lähmung und Stagnation passieren nämlich dann, wenn z.B. klare Regelungen zu Zielvereinbarungen und Besetzungsentscheidungen fehlen. Sanktionsmechanismen sollten so etabliert sein, dass sie gelebt werden können.

Führung in der Matrix verlangt von Führungskräften andere Kompetenzen: Insbesondere Konflikte auszutarieren und regeln zu können, ein besonderes Geschick, Interessen unter Einbeziehung verschiedener Dimensionen zu formulieren und andere Personen ohne Hierarchie, nur mit sachlichen Argumenten, zu beeinflussen. Die Kehrseite: ein hoher Verbrauch von Ressourcen – Entscheidungen werden weniger schnell und konsequent getroffen.

Persönlich halte ich die Matrix-Organisation für kein Allheilmittel. Wenn die Zeit im Unternehmen da ist, alles austarieren zu können, dann ist sie sicher gut – aber in Zeiten der Krise, haben wir da Zeit für permanente Abstimmung? Ich denke die Matrix ist solange eine Übergangslösung, bis wir uns für ein Steuerungsmerkmal entschieden haben – nämlich für das, wo wir den größeren Effizienzgewinn sehen. Die permanente Matrix hat zu hohe Abstimmungskosten und läuft gegen die Reaktionsschnelligkeit im Unternehmen.



**Irene Quaranta, Senior HR Manager,  
PepsiCo Germany**

Matrixstrukturen gab es bei PepsiCo schon lange vor meiner Zeit und ich bin seit sieben Jahren im Unternehmen. Die Relevanz ist in den letzten Jahren aber weiter gestiegen: Früher meisterten wir als deutsche Market-Unit in einem cross-funktionalen Expertenteam in erster Linie die lokalen Herausforderungen.

Heute geht es außerdem darum, als gesamtglobales Unternehmen zu agieren. Die internen und externen Anforderungen werden immer komplexer. Wir müssen einander Wissensvorsprünge länderübergreifend zur Verfügung stellen. Die Frage des globalen Unternehmens beschäftigt uns täglich.

Unserer deutschen Unit gelingt das Matrix-Leben, weil wir einen kooperativen Entscheidungsstil leben, einander kennen und uns vertrauen. Wir haben eine gemeinsame Geschichte und alle Beteiligten fühlen sich ihrem Markt und dem Unternehmen verpflichtet. Im internationalen Gefüge können wir auf unser wertschätzendes Netzwerk zurückgreifen, denn wir haben alle mit ähnlichen Herausforderungen zu kämpfen. PepsiCo ist insgesamt ein sehr change-affines Unternehmen, wir begegnen dem Wandel täglich – sind erfahren im Umbruch von Strukturen. Die wichtigsten Voraussetzungen für das Funktionieren einer Matrixorganisation sind aus meiner Sicht: gemeinsame Ziele, ein tragfähiges Netzwerk, kooperativer Führungsstil und die Einbindung von Akteuren in Entscheidungen. Eine wesentliche Herausforderung sehe ich im Ausbalancieren von unterschiedlichen Interessenlagen, beispielsweise zwischen Funktionsbereichen und Länderinteressen. Durch die Matrix tritt auch individueller Leadership-Erfolg in den Hintergrund. Für unsere

Führungskräfte wird der Arbeitsalltag zunehmend komplexer und zeitintensiver. Das erfordert persönliche Stärke und Ausgeglichenheit. „Influence & Impact“ und „Organizational Savvy“ sind wesentliche Leadership-Kompetenzen: Strukturen erkennen und als Moderator und Gestalter von Entscheidungsprozessen fungieren, glaubwürdig Vertrauen in alle Richtungen aufbauen und Optimismus und Lösungsorientierung im Team fördern. Die größte Herausforderung in der Matrix sehe ich darin, trotz intensiver Abstimmungsprozesse das gefühlte Empowerment und die Freiheitsgrade unserer Manager zu sichern. Eines der größten Risiken der Matrix: Dass Verantwortungs- und Handlungsspielräume zunehmend komplexer werden, Entscheidungsprozesse sich verlangsamen und, damit einhergehend, dass das Management zu wenig Gestaltungsspielraum sieht und dadurch seine Rollen und Positionen an Attraktivität verlieren.



**Prof. Dr. Mathias Gollwitzer, Honorarprofessor und viele Jahre Führungskraft in der Luft- und Raumfahrt- sowie Automobilindustrie**

Die Matrixorganisationsform wird seit einigen Jahren in zunehmendem Maße in deutschen Großunternehmen etabliert. Mit ihrer Einführung möchte man Redundanzen im Management eliminieren, Entscheidungsprozesse beschleunigen und insgesamt

die Verwaltungsfunktionen effizienter gestalten. Das funktioniert soweit auch ganz gut – doch die Matrix verlangt den Mitarbeitern einiges ab.

Ich sehe die Stärken der Matrix in der Formalisierung und Standardisierung von Abläufen, der besseren Möglichkeit zu internem Benchmarking und auch in einer Ressourcenoptimierung durch zentrales Agieren. Ihre Risiken sehe ich in der Gefahr der Administration, der Verschleppung von Entscheidungen und der Komplexität durch mehrdimensionale Führungsbeziehungen.

Durch die doppelte Linienbeziehung braucht es ein differenziertes Persönlichkeitsbild des typischen Managers im Vergleich zur divisionalen Führungsstruktur. Man muss gegebenenfalls unterschiedliche Sichtweisen zweier direkter Vorgesetzter, oder mehrerer übergeordneter Stabstellen mit fachlicher Weisungsbefugnis, auf einen gleichen Sachverhalt ausbalancieren können. Man sollte frühzeitig auf politische Strömungen achten, ein gewisses Fingerspitzengefühl entwickeln und Themen stets sehr zügig kommunizieren. Auch was die Wort- und Argumentationswahl anbetrifft, ist es als Matrix-Mitglied wichtiger denn je, mehr und mehr als Sachverständiger aufzutreten, alle Facetten eines Themas darzulegen, als die eigene Meinung schlicht zu verkünden und danach zu exekutieren. Das kann nämlich schnell zu Kommunikationsstörungen führen, die wiederum Prozesse verzögern. Diplomatisches Geschick ist gefragt. Die „Matrix-Persönlichkeit“ ist wohl weniger eine selbstständig agierende Führungskraft mit entsprechendem Selbstbild, als vor allem Koordinator, einbindungsfähig und „abstimmungsorientiert“.

Manches Matrix-Mitglied könnte geneigt sein, keine Entscheidungen zu treffen, sondern lieber Themen zurückzudelegieren, einen Schutzwall um sich aufzubauen und „Problemzonen“ lieber „auszusitzen“. In der Matrix mit mindestens zwei Führungslinien und oft mehreren Kommunikationsbeziehungen zu Expertenstäben ist man transparenter als in der divisionalen Struktur, man ist anfälliger für „Gerede über einen selbst“, ohne dies zu bemerken, als bei „eindimensionalen“ Führungsstrukturen. Diese permanente Transparenz birgt somit das Risiko, dass „brenzlige“ Themen nicht gerne angegangen werden.

Mit der Matrixorganisation kann der Verlust des „Heimatgefühls“ einhergehen. In der einfacheren funktionalen oder divisionalen Führungsstruktur kann man zu seinem einen Chef Nähe entwickeln und ihm auch mal manche Themen „um die Ohren hauen“. Mit der Matrix ist das immer weniger möglich – man fühlt sich immer weniger „zu Hause“ und das vor allem dann, wenn große räumliche Entfernungen zwischen einem selbst und den übergeordneten Führungsfunktionen bestehen. Viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Managementfunktion verlieren mit dem „Change“ zur Matrix zum Teil erhebliche Entscheidungskompetenzen. Das frustriert. Schließlich hatte man zuvor Persönlichkeiten ausgewählt oder herangebildet, die in ihrer klassischen Führungsrolle mit einer unternehmerischen Verantwortung und Kompetenz arbeiteten und darin aufgegangen sind, welchen man nun beim Wechsel zur Matrix manche Identifikationsmerkmale nimmt, ihre Selbstentscheidungskompetenz „zurechtstutzt“.

Wie geht man damit um? Nun, entweder man arrangiert sich und „lernt um“, flüchtet in die innere Kündigung oder verlässt die Firma. Deswegen ist auch die Führungskräfteentwicklung das Thema, das besonderer Fokussierung bedarf. In der Matrix braucht es wie gesagt Persönlichkeiten, die Koordinationsstärken besitzen, sich sehr gut in Abstimmungszyklen bewegen können, Konfliktbereitschaft mitbringen und eine große innere Unabhängigkeit aufweisen.

Was die Zukunft betrifft: Ich bin der Überzeugung, dass in manchen Teilen der Industrie die Matrix-Struktur noch einige Zeit als die bessere, weil effizientere Organisationsform angesehen wird. Das Change-Management sollte sich gut auf die unterschiedlichen Anforderungen zum Persönlichkeitsprofil der Führungskräfte konzentrieren. Vor allem die obersten Manager, die sich am Rande der Matrix bewegen, sollten gut auf ihre besondere Verantwortung gegenüber ihren unterstellten Matrix-Mitarbeitern vorbereitet werden.



**Mag. Susanne Wendler, Head of Corporates Austria, UniCredit Bank Austria AG, Wien**

In der UniCredit Group wurde die Matrix vor rund sechs Jahren etabliert. Durch die Zusammenführung zum internationalen Konzern UniCredit Group war das Vereinheitlichen der verschiedenen, komplexen Organisationen und Produkte extrem wichtig. Ich halte die Matrix-Organisation für solche Wand-

lungsphasen für sehr gut geeignet: Verschiedene Themen können durch sie beleuchtet, zusammengebracht und ausgehandelt werden.

Die Matrix ist erfolgreich, wenn gleiches Zielbewusstsein zwischen den Einheiten herrscht, wenn die Personen höchste Kommunikationskompetenz besitzen und keine "Machtfantasien" verfolgen. Will einer gewinnen, scheitert die Matrix sofort. Sind diese idealen Voraussetzungen nicht gegeben, entstehen schnell Fehler, Irritationen, Konflikte. Zudem sind zu viele Gleichberechtigte nebeneinander von Natur aus „mühsam“ – vor allem in Krisensituationen, in denen rasches Agieren und Handeln erforderlich ist. In jedem Fall stellt sich die Frage, wann ist die Matrix am Ende und wann muss etwas Neues beginnen?

Wann ist der Zeitpunkt gekommen, wo die Matrixstruktur wieder durch eine dann bessere Organisationsform abgelöst werden soll?

# Die freien Jahre sind vorbei – Matrix Reloaded

**D**ie Matrixorganisation scheidet die Geister. Für die einen ist sie die einzig sinnvolle Organisationsform in global-komplexen Zeiten – nur sie vermag die externe Marktkomplexität intern abzubilden und zugleich professionelle Standards und Effizienz zu sichern, zumindest in der Theorie. Für die anderen erzeugt sie nur Konflikte und Lähmung bzw. Dauerüberforderung mit Doppelbelastung. Und manche sehen in ihr einfach eine Übergangslösung. Etwas hat sich seit ihrer Einführung und der Blütezeit in den 1970er und 1980er Jahren verändert: Ging es früher um das Loslassen von einengenden Hierarchiemustern und den Wunsch nach mehr Flexibilisierung, kommt heute die Matrix-Motivation aus der umgekehrten Richtung: Jetzt geht es um eine Rückkehr von dezentralem Freiraum zu mehr Struktur und Kontrolle. Zuviel wurde in den letzten Jahren frei gesteuert und dezentralisiert, jetzt braucht es wieder mehr Effizienz, weniger Redundanz, mehr Kontrolle und zentrale Steuerung – so die Befürworter der Matrix im 21. Jahrhundert.

## Matrix – Anfang und Blütejahre

Ihre Blütezeit waren die 80er Jahre. Damals setzten Unternehmen auf die Gitterstruktur "Matrix", weil sie merkten, dass die Hierarchie an ihre Grenzen stieß. Statt eines linearen Macht- und Entscheidungsgefälles inszenierte die Matrix nun den "organisierten Machtkampf" oder weniger provokant "organisiertes Aushandeln", statt eines Chefs gab's zwei oder mehr: Führungslinien wurden mehrdimensional aufgesetzt, um

den verschiedenen Geschäftsdimensionen gleichzeitig gerecht zu werden.

*"A matrix organizational form is a grid-like organizational structure that allows a company to address multiple business dimensions using multiple command structures."*

Ihre Anfänge fand die Matrix in der amerikanischen Raumfahrtindustrie der 60er Jahre. Später wurde die Idee eines projektbasierten Systems aufgegriffen und das "Matrix Management" in Unternehmen eingeführt. Gerade im Kontext der 70er Jahre, mit der steigenden Computerisierung von technischen und administrativen Prozessen und einer wachsenden, internationalen Wettbewerbssituation, erkannte man, dass funktionsübergreifende Teams besser auf die schnellen Anforderungen der Märkte antworten konnten. Die eine Seite der Matrix definierte das „Was“ und übernahm die fachliche Führung („dotted line“) – z. B. die Teamaufgabe. Die andere Seite stellte das „Wie“ bereit (Fähigkeiten, Richtlinien,...) und war disziplinar vorgesetzt („solid line“). Die Erfindung der "dotted vs. solid line" entstand aus dem Bedürfnis, projektorientiertes Arbeiten statt Abteilungsdenken und Aushandeln statt Auftrag zu ermöglichen. Die Früchte dieses Umdenkens waren immens: Eigenverantwortung, Initiative, Flexibilität, Knowledge Sharing und Innovation im Tagesgeschäft. Die Matrix stellte also zwei Organisationsprinzipien gleichberechtigt nebeneinander – d.h. auf der persönlichen Ebene „ein Mitarbeiter – zwei Chefs“, sachlich heißt es organisierter – inhaltlich sinnvoller Konflikt.

**Matrix – ihre Kehr- und Schattenseiten**

Doch das theoretische Ideal der Matrix war und ist meist rosiger als die Realität: Unklarheiten über Verantwortungen, permanente Reibungen, zehrende Konflikte und zum Teil ausufernde administrative Apparate. Wegen dieser strukturimmanenten Schwächen kam die „Matrix“ mit Ende der 90er Jahre in Verruf. Man hatte sie – aber hatte

sie auch satt. Und suchte nach Alternativen. Denn die Stärken der „Freiheit“ waren zwar offensichtlich, aber die Schwächen der „Mehrdimensionalität“ wogen sie wieder auf. So wurde die Matrix zum Vorläufer von lateralen Organisationsformen wie etwa der Strategischen-Geschäftsfelder-Organisation, Regionen- oder Netzwerkorganisation mit hoher dezentraler Autonomie.

**Stärken der Matrix**

- Ausgerichtet auf globale Märkte, bleibt sie trotzdem klein und funktionsfokussiert
- Die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter wird auf mehrere Unternehmensziele gerichtet
- Ermöglicht innovative Lösungen für komplexe, technische Probleme
- Fokus der Mitarbeiter wird unternehmensweit ausgelegt und erhöht, dadurch Verantwortung und Entscheidungskompetenz
- Ermöglicht einen schnellen und leichten Transfer von Ressourcen
- Erhöht den Informationsfluss durch laterale Kommunikationswege
- Standards, Effizienz und hohe Qualität unternehmensweit sichern und lokal stimmig umsetzen

**Schwächen der Matrix**

- Verletzt den Grundsatz, dass Verantwortung gleich Entscheidungsmacht ist
- Verletzt den Grundsatz, dass jeder nur einem Chef zugewiesen sein sollte
- Ruft schnell Unklarheiten und Konflikte hervor
- Erhöht die Kosten, da zusätzliche Führungskräfte und Verwaltung gebraucht wird
- Erhöht die Wahrscheinlichkeit des Widerstands gegen Veränderungen, da Mitarbeiter die Matrix mit dem Verlust von Status, Autorität und Kontrolle im Gegensatz zu früher verbinden
- Führt zu Machtkämpfen und Eskalation (zu viel Führung), zu Lähmung (keine Entscheidungen der Chefs) oder auch zu „jeder macht was er will“

**Matrix – Reloaded**

Die Matrix-Organisation ist voraussetzungsreich und trotzdem höchst effektiv. Für international tätige Unternehmen geht es heute darum, Redundanzen einzusparen und auf die stark steigende Globalisierung zu reagieren – doch jetzt mit mehr Standards, Effizienz und Kontrolle statt Freiräumen. "Matrix-Reloaded" ist das Ergebnis aus jahrelanger Dezentralisierung und Selbststeuerungsprozessen. Im Gegensatz zu den anfänglichen „Befreiungsjahren“ der Matrix in den 80ern, braucht es heute wieder Zentralisierung und Standardisierung. Der „**globale Kunde**“ ver-

langt von Unternehmen, überall auf der Welt als ein und dieselbe Firma mit dem **gleichen Leistungsportfolio** und Service aufzutreten. Zudem geht es um Themen wie Kostensenkung und **Effizienzerhöhung**, sowie um **Compliance-Regeln**, die weltweit durchzusetzen sind und es geht darum **professionelle Standards** und **hohe Qualität** weltweit zu verankern. Das sind die Motive für Unternehmen die Matrix im 21. Jahrhundert wieder zu aktivieren.

Die Matrix ist eine Organisation, die Aushandlungsprozesse mit Hierarchie verbindet. Die erfolgreiche Einführung der Matrix als

gelungener Wandel ist damit sehr anspruchsvoll. Aus unserer Erfahrung sind die wichtigsten Ingredienzien dafür:

- **Ein gemeinsames Zukunfts- und Zielbild**, das in der Führungsmannschaft verankert ist – und zwar so dass die Verbindung zum Tagesgeschäft gelingt. Dieses Zielbild ist der gemeinsame Bezugspunkt für das produktive Aushandeln der naturgemäß widersprüchlichen Seiten der Matrix.
- **Wertschätzung, Vertrauen und eine hohe Kooperationsqualität** als Elemente der Führungskultur – Aushandeln gelingt nur, wenn die Verhandlungspartner mit und trotz der Hierarchie die Konflikte, die dem Wesen der Matrix inherent sind, auch persönlich gut klären können – das ist eine Anforderung an die Individuen und an die Führung und die Kulturen des Unternehmens und das braucht Investment.
- **Matrixkompetenz der Führungskräfte** – die Führungsmannschaft versteht und gestaltet die besonderen inhaltlichen, politischen und persönlichen Dimensionen, die in der Gleichzeitigkeit von partnerschaftlichem Aushandeln und Mehrfachhierarchien liegen.
- **Basiskontrakt zur Umsetzung der Matrix** – die unterschiedlichen Rollen der Matrix sind entlang der Kernprozesse zu klären und zu vereinbaren – so einfach wie möglich und mit Spielraum für das Aushandeln und Entscheiden im Tagesgeschäft. Das Finetuning gilt es am besten als "work in progress" mit Monitoringschleifen zu organisieren.
- **Matrixzielsysteme entwickeln**, die

sowohl den spezifischen Beitrag des Mitarbeiters als auch das Gesamtziel abbilden – rein additive Zielvereinbarungen und KPI's, die jede Seite der Matrix nur für ihren eigenen Beitrag verantwortlich sein lassen, greifen zu kurz und sind keine gute Basis für das Aushandeln und die Integrationsleistung, die in der Matrix zu erarbeiten ist.

- **Plattformen zur Weiterentwicklung.** Damit die Matrix lebendig bleibt und "lessons learned" für die eigene Professionalisierung und Innovation genutzt werden, ist eine Investition in "Sharing and Developing" der Beteiligten z.B. in jährlichen Großveranstaltungen sinnvoll.

## Methoden – Matrix managen

### 1. Zielvorgaben abstimmen!

Die größte Herausforderung der Matrix-Struktur ist das Aufeinanderabstimmen der jeweiligen Matrixdimensionen, seien es Funktionen, Produkte, Kunden, Regionen etc. Nicht selten konkurrieren oder kollidieren Zielvorgaben zwischen diesen Dimensionen, z.B. Produkt versus Region, und die Prozesse, die helfen sollen sich abzustimmen, sind in der Praxis oft inadäquat. „Aushandeln“ mag effektiv sein – kann aber auf Dauer auch einfach mühsam und nervenstrapazierend sein. Außerdem fehlt es in Matrix-Organisationen oft an Synchronisation, Koordination und Timing, was die Arbeitsabläufe und Ziele betrifft. Was tun?  
**a. Instrumente wie das „cascading spreadsheet planning tool“** helfen, Prozesse in eine

	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Total
Funktion 1				
Funktion 2				
Funktion 3				
Total				

Übersicht zu bringen und so besser abzustimmen:

**b. Die Unternehmensvision immer wieder den eigenen Mitarbeitern kommunizieren,** wirkt Wunder. Denn auch wenn die einzelnen Zielvorgaben grundverschieden sein mögen und sich sogar widersprechen können, richtet es doch auf die gemeinsame Sache aus. Dafür sind Barry Oshrys „Four Ps“ optimal:

- PURPOSE: Why are we doing this?
- PICTURE: What will the future look like?
- PLAN: What is the path?
- PARTICIPATION: How am I involved?

## 2. Rollen und Verantwortungen für Kernprozesse klären!

Der übliche Matrix-Wahnsinn: Wer ist für was verantwortlich und wer nicht? Unklarheiten über den eigenen Tätigkeitsbereich – wo er anfängt und wo er aufhört – können durch unpräzise Prozess- und Jobbeschreibungen aufkommen, aber auch aus der Natur der Sache heraus und wegen mehrdeutiger Rollenkonzepte entstehen. Das führt zu Spannungen zwischen den Betroffenen und nicht selten zu Frustration. Auch kommt es auf Mitarbeiterseite vor, dass man nicht weiß, wer nun der Boss ist und wen es mit bestimmten Informationen zu kontaktieren gilt. Was hilft?

**a. Klare Guidelines und Rollen- bzw. Verantwortungsbeschreibungen** für die Standardprozesse!

**b. Kontaktpunkte schaffen,** damit Informationen geteilt werden: Meetings, Newsletter ...

**c. Instrumente wie „RAPID“ benützen:**

RAPID steht für „Recommend, Agree, Perform, Input und Decide“ und beschreibt die fünf wichtigsten Rollen von den Mitwirkenden bei Prozessschnittstellen:

- *Recommend – Empfehlen!*

Machen Sie einen Vorschlag, holen Sie sich Input und stellen Sie die dafür relevanten Daten und Fakten bereit – um eine gründliche Entscheidung treffen zu können.

- *Agree – Zustimmung!*

Sie haben Veto-Macht: Sie können mit

„Ja“ oder „Nein“ über die Empfehlung abstimmen. Das Veto auszuüben, kann eine Debatte zwischen Ihnen und den „Recommenders“ provozieren, was aber für das Endergebnis fruchtbar sein kann.

- *Perform – Ausführen!*

Sobald eine Entscheidung getroffen ist, wird eine Person oder eine Gruppe verantwortlich sein, diese umzusetzen. Das können oft dieselben Personen sein, die die Idee vorschlugen.

- *Input – Beitrag!*

Ziehen Sie andere Personen für Input heran. Ihr Rat, ihr Wissen oder ihre Meinung sind oft wertvoll für die letztliche Entscheidung.

- *Decide – Entscheiden!*

Die Person in dieser Funktion ist offizieller Entscheidungsträger. Er oder sie ist letztlich rechenschaftspflichtig und hat die Autorität, jegliche Hindernisse im Entscheidungsprozess aufzulösen.

## 3. Unklare Machtverhältnisse

Die Krux der Matrix: Sie verwässert das klassische Bild des Vorgesetzten. Was einst klar war, nämlich „Chef = Verantwortung“ ist in der Matrix-Struktur längst nicht so eindeutig. Es kommt vor, dass Führungspersonen Verantwortung tragen, ohne Entscheidungsmacht zu besitzen – ein Ergebnis der dualen Weisungsstruktur. Das programmiert natürlich vor, dass oft Unklarheit über die letzte Entscheidungsmacht herrscht und Entscheidungen sich verzögern. Auch fehlt es oft an ausreichend Klarheit über die verschiedenen Rechenschaftsbereiche. Zudem sind Führungspersonen noch unvertraut damit, Entscheidungsrechte zu teilen. Was tun?

### **Einfluss nehmen ohne Entscheidungsmacht:**

- *Ideen vertreten*

Bieten Sie nützliche Empfehlungen und Ratschläge an  
Bereiten Sie eine gute Argumentationsgrundlage vor

- *Andere beeinflussen*  
Entwickeln Sie eine überzeugende und anziehende Idee. Wählen Sie passende Einflussstrategien aus und wenden Sie diese an!
- *Nehmen Sie Einfluss auf Organisations-ebene*  
Eruieren und definieren Sie die Bedenken bzw. Erwartungen und Ziele einer breiteren Interessengruppe von Stakeholdern. Wecken Sie Enthusiasmus in Anderen, indem Sie die grundlegenden Werte und Ziele in Erinnerung rufen.

#### 4. „Matrix-Guardian“ einführen!

Klingt komisch, aber lohnt sich: Der „Hüter der Matrix“ wacht über die operationale Performance der Matrix in Unternehmen. Das Bild dazu: sich selbst als „Unternehmer im Unternehmen“ und als „Führender und

Geführter“ zugleich sehen. Überraschenderweise verfügen nur wenige Firmen über Messsysteme, die die Leistungen ihrer Mitarbeiter in der Matrix-Struktur evaluieren. Was hilft?

- *Motivationsstrukturen und Anreize* für Mitarbeiter im Matrix-System schaffen
- *Ein Monitoring-Prozess* hilft, mögliche Probleme in Sachen "Performance" in der Matrix aufzudecken
- Sicherstellen, dass der Matrix-Guardian die *Vorstandsunterstützung* und Entscheidungsmacht besitzt, um in Aktion zu treten
- *Die Objektivität des Matrix-Guardian bewahren* und vermeiden, dass er unter „politischen“ Druck gerät

# So nah und doch so fern – Virtuelle Führung

**D**ie Welt ist klein geworden. Zeit und Raum sind keine fixen Größen mehr – dank Globalisierung, Blackberry und Internet. Virtuelles Management ist für international tätige Unternehmen heute selbstverständlich und Herausforderung wie Chance zugleich. Gerade die Matrix-Organisation verstärkt das Führen von Teams, deren Mitglieder meist weder unter einem Dach noch im selben Land arbeiten. Doch so kinderleicht Nähe technologisch aufzubauen ist, so schwer fällt es, diese Nähe unter den Beteiligten spürbar und lebendig zu halten. Denn Fakt ist (technische Möglichkeiten hin oder her): Wer sich nicht wöchentlich im Office trifft, sich am Gang kurz austauscht oder zusammen Mittagessen geht, wer sich nicht ganz „altertümlich“ sehen, hören und riechen kann, der verliert schnell ein Beziehungsgefühl. „Aus den Augen, aus dem Sinn“ – das gilt auch für das Arbeiten in der internationalen Matrix. Dabei ist gerade das für Matrix-Mitglieder so wichtig: Ihr Team zu kennen, sich zu vertrauen, miteinander reden zu können – „face to face“, nicht nur einmal im Jahr. Isolation entsteht schnell und sie bedeutet den Tod jeder Kommunikation und damit Sand im Matrix-Getriebe. Wie also virtuell führen in der internationalen Matrix?

„I'd be surprised if anyone has it figured out yet“, so der Vorstand eines Öl-Riesen über die Kunst des virtuellen Managements. Die Fähigkeit eines Unternehmens, schnell und effektiv ein Team qualifizierter Personen aufzustellen und arbeitsfähig zu machen –

gleich wo sie sich befinden und ob sie Teil des Unternehmens oder Externe sind –, ist anspruchsvoll und gleichzeitig Erfolgsfaktor für globale Firmen. Virtuelle Teamarbeit ist immer anspruchsvoll. Virtuelle Kooperation in der Matrix ist noch anspruchsvoller, weil die Matrixorganisation auf stabile und entwickelte Arbeitsbeziehungen angewiesen ist, in denen ihre Spannungsfelder jeweils produktiv bearbeitet werden können.

## **Matrix frustriert – Warum?**

Der Matrix ist ein Problem immanent, das ihr größtes Kapital betrifft: Sie frustriert die eigenen Leute. Wie schon "der Pate" seinen Zöglingen klarzumachen versuchte, „it's not personal, it's business“, muss auch die Matrix zwischen Effizienz und persönlicher Identifikation austarieren. Führungskräfte, die vor der Umstrukturierung über große Selbstständigkeit und Entscheidungsmacht verfügt haben, erleben in der Matrix oft einen Verlust. In den Zentralen sind sie häufig inhaltlich für weniger verantwortlich, das aber „weltweit“ – lokal verlieren sie den einmal gehabtten Freiraum und fühlen sich in der neuen Struktur, die auf Zentralisierung setzt, zurückgestuft. Plötzlich für weniger verantwortlich zu sein aber dafür weltweit, führt nicht selten zu Frustration ebenso wie marktnah operieren zu wollen und sich von internen Standards und Absprachen gebremst zu fühlen. Eine doppelte Niederlage. Mathias Gollwitzer, Honorarprofessor und viele Jahre Führungskraft in der Luft- und Raumfahrt- sowie Automobilindustrie, beschreibt, wie schwer es Betroffenen oft fällt, sich mit dem Wandel zu arrangieren. Manche kämpfen, andere verlassen die

Firma. Kein Wunder also, dass sich die neuen Ausschreibungskriterien grundlegend von den alten unterscheiden: Früher sollte eine Führungspersönlichkeit möglichst selbstständig und verantwortungswillig sein, heute muss sie dagegen mehr über politisches Geschick und Kommunikationsstärken verfügen.

### Matrix zerreißt – Was tun?

Dazu kommt, ob für alte Hasen oder Neulinge, das Gefühl der Zerrissenheit zwischen zwei oder sogar mehreren Chefs, das Sich-Einlassen auf virtuelles Management und die permanente Transparenz. Die Matrix ist verdammt anspruchsvoll. Die Frage ist: Wie kann man einen Zugang finden, der Kraft gibt?

- **Stabile Basisspielregeln:** Das Wichtigste ist, sich darauf zu einigen, wie die Seiten der Matrix arbeiten, d.h. einen Basiskontrakt über Rollen und Zusammenspiel festzulegen.

- **Zukunftsbild:** Es braucht eine klare Zielsetzung und vor allem ein gemeinsames Bild von der Zukunft – „desired future“: Etwas Drittes, das verbindet und gemeinsamer Bezugspunkt ist, wenn Matrixkonflikte sinnstiftend zu klären sind.

- **Stabile Arbeitsbeziehungen:** Vertrauen, Mut und Offenheit sind die wichtigsten Grundlagen für funktionierende Kommunikation. Da die Matrix eine auf Konflikt und Aushandeln angelegte Organisationsform ist, wo Machtkämpfe vorprogrammiert sind, ist es essentiell in tragfähige Beziehungen zu investieren. Gerade die Fähigkeit des „Aushandelns“ statt „Aussitzens“ kommt hier zum Tragen.

- **Politisches Geschick und Integrität:** Da hinter den jeweils konkreten Matrixpartnern immer auch Organisationseinheiten stehen, braucht es auch mikropolitisch Geschick – gekoppelt mit Integrität.

## Super 8 – Lessons für virtuelle Manager in der internationalen Matrix

Acht „Key-Lessons“ für erfolgreiches virtuelles Management – nach einer Studie des Harvard Management Update:

### 1. Focus on People & Teambuilding

Auch wenn wir uns im Zeitalter der Technologie befinden: Virtuelles Management heißt Menschen managen, nicht nur Budgets. Heute ist es wichtiger denn je im Management Zeit auf die Personen, ihre Bedürfnisse und Belange zu verwenden, vor allem und gerade wenn sie „ganz woanders“ sind. Unternehmen vernachlässigen gerne, dass jemand, der im konventionellen Sinn kein Team managen kann, es virtuell erst recht nicht schafft.

### 2. Create Passion & Commitment

Ein virtuelles Team braucht eine klare Mission. Der häufigste Grund, warum Teams virtuell versagen, ist der, dass ihnen ein gemeinsames, klar definiertes Zielbild fehlt. Jedes Teammitglied muss wissen, was es beitragen wird, warum und wie. Der Prozess funktioniert dann am besten, wenn jeder involviert wird: Ein Kick-Off-Meeting am Anfang mit allen Beteiligten ist ein „Muss“. Darin liegt mit der größte Erfolgsfaktor – es verbindet Involvement, Sensemaking, „desired future“, Bilder und Beziehungsaufbau.

### 3. Articulate Everything

Missverständnisse, Annahmen, Vermutungen – sie können noch die beste Teamarbeit verderben. Gerade wenn man sich nicht persönlich trifft, sondern virtuell miteinander arbeitet, fehlt es oft an Gelegenheiten frühzeitig auf Differenzen aufmerksam zu werden. Jeder geht selbstverständlich von etwas aus und am Ende regnet es Enttäuschungen. Es kommt zu Konflikt, Streit, womöglich scheitert das Projekt. Daher: Alles klar aussprechen und definieren, was Begriffe wie z.B. „Qualität“ genau meinen. Und: viel fragen, eigene Annahmen deutlich machen! Jeder, der viel über Telkos arbeitet, kann ein Lied davon singen.

#### 4. Communicate, Communicate

Die oberste Regel: Nie ein Teammitglied sich isolieren lassen! Stattdessen täglich kommunizieren: Anrufen, mailen, faxen, etwas auf der Projekt-Website posten etc. Der Team-Manager sollte stets dazu anregen, dass alle miteinander in Kontakt treten, auch dann, wenn es keinen dringenden Anlass gibt. Ein vertrautes Miteinander ist viel wert – denn Personen, die sich vertrauen, sind produktiver. Auch gemeinsame technologische Plattformen und virtuelle Meetingräume helfen, die Kommunikation aufrecht zu erhalten. Dabei sollte allerdings auf die Etablierung von organisationalen Spielregeln geachtet werden, die für eine regelmäßige Abstimmung Sorge tragen (z.B. ‚daily scrum‘ aus dem agilen Projektmanagement kann dafür geeignet sein), sowie auf die Ankopplungsfähigkeit an bestehende Systeme und Prozesse. Je nach Anforderung können etwa folgende professionelle Software-Lösungen eingesetzt werden: Microsoft Lync und GoToMeeting (für Telkos und Videokonferenzen), 37 Signals Basecamp (für Projektmanagement) und Jive (als interne Kommunikationsplattform). Zudem wird nach wie vor viel mit einfachen Skype-Telkos und mit In-room-Lösungen wie Cisco Telepresence gearbeitet.

#### 5. Find Allies

Ein gängiges Problem in virtuellen Teams ist die Zeitknappheit und die unterschiedlichen Zeitzonen der einzelnen Teammitglieder. Schließlich sind sie in der Matrix oft Teil mehrerer Teams und man muss um ihre Zeit für das eigene Projekt kämpfen. Am besten ist es daher, sich mit den Managern ihrer anderen Projekte zu verbünden. Auch einen „Sponsor“ aus dem Topmanagement zu gewinnen, hilft dem eigenen Projekt und macht „Unmögliches“ oftmals umsetzbar – z.B. wenn es darum geht, von weit her ein Forscherteam auszuleihen.

#### 6. Reward, not only Money

Oft ist die Entlohnung an den Projekterfolg geknüpft. Nur was ist, wenn es zu dem nicht kommt? Wenn manche Mitglieder trotz End-Misserfolg ihre Arbeit top gemacht haben? Ein getrenntes Bonus- und Anreizsystem nach Projekterfolg und Leistung der einzelnen Mitglieder ist daher sinnvoll. Auch muss Entlohnung nicht immer „Geld“ bedeuten. Sich in einem virtuellen Team involviert zu haben, kann unterschiedlichen Nutzen für die einzelnen Mitglieder bringen: Für Interne kann es gewinnbringend sein, an einem erfolgreichen Unternehmensprodukt mitgewirkt zu haben – doch was ist mit Externen, zum Beispiel F&E-Experten von Universitäten? Es empfiehlt sich vorab, bei Projektstart, zu thematisieren, was jedem Einzelnen wichtig ist aus dem Projekt mitzunehmen.

#### 7. Watch and Manage Conflict

Konflikte sind unvermeidbar, in virtuellen Teams genauso wie in herkömmlichen. In virtuellen Kooperationen können sie nur leichter übersehen und weggeschoben werden. Deswegen ist es besonders wichtig, ständig nach ihnen Ausschau zu halten und gegebenenfalls sofort zu reagieren. Wenn sich zum Beispiel in Emails ein Konflikt abzeichnet, gilt es anzurufen, denn: „A voice works better than an email.“ Die Stimme verrät besser den Subtext als das geschriebene Wort – wenn ein Teammitglied etwa „ja“ sagt, aber eigentlich unglücklich damit ist.

#### 8. Learn and Use It for Next Time!

Man hört nie auf zu lernen! Jede Matrixerfahrung in virtueller Zusammenarbeit zeigt einem, was man beim nächsten Mal besser oder anders machen kann. Gerade für virtuelle Teammitglieder ist es wichtig zu sehen und zu erfahren, was ihr Beitrag im großen Ganzen war, deswegen sind Analysen der Lessons Learned der erste Schritt für das nächste Mal.

# Video: Zukunftsexperten im Gespräch

Entlang welcher Trends müssen sich Strategie, Wandel und Führung in Zukunft erneuern? Was bedeutet eigentlich Fortschritt und wie können unterschiedliche Perspektiven auf dieses Thema produktiv gemacht werden? Was entsteht etwa, wenn klassische „Corporates“ auf „Creatives“ treffen? Barbara Heitger hat auf unserer Ideenplattform „Zukunft mit Fantasie“ 2011 mit drei Zukunftsexperten über diese Fragen diskutiert: Eric Pöttschacher (shapeshifters), Jonathan Imme (until we see new land, seit 2012 ignore gravity) und Stefan Bergheim (Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt).

Das Video finden Sie in unserem YouTube-Channel:  
[www.youtube.com/user/heitgerconsulting](http://www.youtube.com/user/heitgerconsulting)

**Heitger Consulting GmbH**  
Schwarzspanierstraße 15/1/5  
A 1090 Wien  
T +43 1 4093646  
F +43 1 4093646-90  
E [office@heitgerconsulting.com](mailto:office@heitgerconsulting.com)  
[www.heitgerconsulting.com](http://www.heitgerconsulting.com)

Issue ist ein Medium der Heitger Consulting GmbH und direkt unter [issue.heitgerconsulting.com](http://issue.heitgerconsulting.com) zu erreichen.

Falls Sie den Issue bisher noch nicht erhalten haben, können Sie ihn unter [issue.heitgerconsulting.com](http://issue.heitgerconsulting.com) abonnieren.

Copyright by Heitger Consulting, 2012

Herausgeberin: Barbara Heitger  
Redaktion: Delna Antia, Mira Kolenc,  
Matthias Pöll  
Autoren: Delna Antia, Barbara Heitger  
Gestaltung: Bueronardin  
Illustration: Katharina Ralser  
Technik: Alois Gstöttner  
Videos: Christan Venosa