

Matrixorganisation

Hat die klassische Arbeitsteilung ausgedient?

Arbeitsteilung schafft Effizienz, Orientierung und Qualität. Doch mit wachsender Komplexität stossen Linienstrukturen an ihre Grenzen. Wie gelingt bereichsübergreifende Zusammenarbeit, ohne klare Zuständigkeiten und fachliche Spezialisierung aufzugeben?

› Mike Hubmann, Andrea Rutishauser

Märkte stellen immer neue Anforderungen, Kunden erwarten ganzheitliche Lösungen, und viele Aufgaben lassen sich nicht mehr klar einem einzelnen Bereich zuordnen. Eine klassische Linienorganisation, die früher vor allem Stabilität geschaffen hat, prägt vielerorts noch heute das Bild: Organisationen sind weiterhin stark nach Funktionen, Fachbereichen oder Geschäftsbereichen aufgebaut. Diese Silos sichern Fachkompetenz und Effizienz innerhalb eines Bereichs. Sobald ein Vorhaben jedoch mehrere Disziplinen betrifft, werden sie zur Hürde. Kunden interessiert nicht, welcher Bereich wofür zuständig ist. Sie erwarten eine Lösung, die funktioniert. Für KMU stellt sich nicht die Frage, ob Spezialisierung noch sinnvoll ist. Sie bleibt wichtig. Die entscheidende Frage lautet vielmehr: Wie gelingt es, die Stärken der Aufgabenteilung zu erhalten und gleichzeitig die Zusammenarbeit über Bereichsgrenzen hinweg zu verbessern?

Strukturen, die blockieren

Das Problem liegt selten darin, dass es Linienorganisationen gibt. Problematisch wird es, wenn sie zu Silos werden, die nicht übergreifend kooperieren kön-

nen und wollen. Führungspersonen sind es gewohnt, ihren Bereich selbstständig zu steuern, Ressourcen zu planen und Prioritäten zu setzen.

Bereichsübergreifende Projekte verlangen jedoch etwas anderes: Verantwortung muss geteilt werden, Entscheidungen entstehen im Zusammenspiel, und der Blick auf das Gesamtinteresse der Organisation muss wichtiger sein als die Optimierung des eigenen Bereichs.

Genau hier entsteht Spannung. Projektleitende brauchen Handlungsspielraum, um ein Vorhaben wirksam voranzubringen. Linienverantwortliche möchten gleichzeitig sicherstellen, dass ihr Bereich handlungsfähig bleibt und Ressourcen nicht unkontrolliert abfließen. Beides ist nachvollziehbar. Schwierig wird es dort, wo diese Spannung nicht offen im Unternehmensinteresse geklärt wird.

In der Praxis führt das oft zu zähen Entscheidungswegen. Projektleitende bringen Anliegen in Gremien ein, in denen verschiedene Bereiche vertreten sind. Entscheidungen werden nach oben delegiert, weil dort die formale Macht liegt. Gleichzeitig fehlt oben aber die Nähe zum konkreten Projekt. Die Folge sind zusätz-

liche Abstimmungsschleifen, Verzögerungen und Frust bei allen Beteiligten.

Eine Frage der Haltung

Neue Prozesse und angepasste Strukturen können helfen. Allein reichen sie aber nicht. Bereichsübergreifende Zusammenarbeit ist vor allem eine Frage der Haltung. Mitarbeitende und Führungspersonen müssen bereit sein, das eigene Rollenverständnis zu hinterfragen, andere Perspektiven ernst zu nehmen und Verantwortung nicht nur einzufordern, sondern auch zu teilen. Dazu braucht es Kompetenzen, die im Alltag oft hinten angestellt werden: zuhören, Interessen sichtbar machen, Unterschiede aushalten, Konflikte ansprechen und gemeinsam tragfähige Lösungen entwickeln. Entscheidungen sind nicht richtig und gut, weil sie dem eigenen Bereich nützen. Sinnvoll sind sie nur dann, wenn sie das Unternehmen als Ganzes weiterbringen.

Dies sind die vier Erfolgsfaktoren bereichsübergreifender Zusammenarbeit:

- › Offenheit und Flexibilität
- › Konfliktfähigkeit und Dialogbereitschaft

- › Orientierung am Gesamtinteresse
- › Bereitschaft, Verantwortung abzugeben

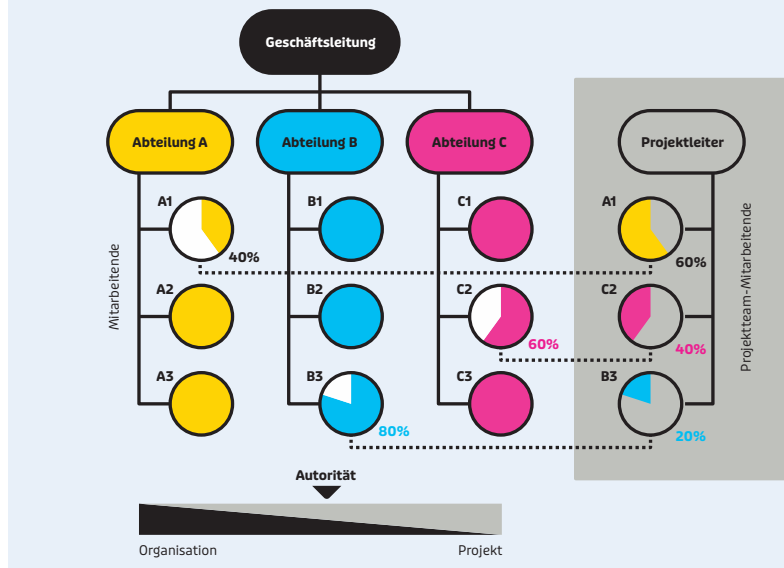
Matrixstruktur als Brücke

Ein möglicher Weg, Linien- und Projektorganisation besser zu verbinden, ist die projektorientierte Matrixstruktur. Die bestehende Aufbauorganisation bleibt erhalten, wird jedoch durch projektbezogene Verantwortlichkeiten ergänzt. Mitarbeitende sind damit sowohl einer oder einem Linienverantwortlichen als auch einer Projektleitung zugeordnet.

In der Praxis ist die Matrixorganisation im Projektmanagement weit verbreitet. Das hat einen einfachen Grund: Gerade KMU verfügen selten über unbegrenzte Ressourcen. Fachpersonen werden in der Linie gebraucht, sollen aber gleichzeitig in Projekten mitarbeiten. Diese Organisationsform macht die doppelte Zugehörigkeit sichtbar und schafft einen Rahmen, um Ressourcen bewusster zu steuern.

Damit dieses Modell funktioniert, braucht es klare Spielregeln. Besonders wichtig ist

Abb. 1: Matrixorganisation mit Linien- und Projektverantwortung



die Frage, welcher Anteil der Arbeitszeit in Projekte fließt und welcher Anteil in der Linie bleibt. Genau diese Aufteilung ist häufig heikel, weil unterschiedliche Interessen aufeinandertreffen. Wird sie nicht geklärt, entstehen Kompetenzkonflikte, unausgesprochene Erwartungen und Verunsicherung bei den Mitarbeitenden.

Die Matrix bietet Flexibilität, verlangt aber viel Disziplin: Rollen müssen verstanden, Abmachungen eingehalten und Konflikte früh angesprochen werden. Sonst erleben Mitarbeitende die doppelte Zuordnung nicht als Unterstützung, sondern als dauerhaft zermürbenden Zielkonflikt.

Rollenklarheit als Schlüssel

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die sorgfältige Klärung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung oder kurz AKV. Unklare Zuständigkeiten gehören zu den häufigsten Ursachen für Reibungsverluste in Projekten. Sie führen dazu, dass Aufgaben liegen bleiben, Entscheidungen verzögert werden oder mehrere Per-

sonen gleichzeitig am selben Thema arbeiten, ohne sich abzustimmen.

Ein bewährtes Instrument dafür ist die RACI-Matrix. Sie zeigt, wer eine Aufgabe ausführt, wer rechenschaftspflichtig ist, wer konsultiert wird und wer informiert werden muss. Damit wird sichtbar, wo Verantwortung wirklich liegt und wo Schnittstellen bewusst gestaltet werden müssen.

Neben der Projektleitung spielt auch die Auftraggeberin oder der Auftraggeber eine Schlüsselrolle. Diese Person trägt die Verantwortung für die Zielerreichung, stellt Ressourcen sicher und sorgt dafür, dass das Projekt strategisch eingebettet ist. Fehlt auf dieser Ebene Klarheit, bleiben Aufträge unscharf. Das Projekt startet zwar, aber niemand weiss genau, woran Erfolg gemessen wird.

Klarheit von Anfang an

Viele Schwierigkeiten entstehen bereits in der Startphase eines Projekts. Oft ist nicht sauber geklärt, was genau geliefert werden soll, welche Anspruchsgruppen betroffen sind und welche Ziele verfolgt werden. Auch die Vorgehensmethodik wird nicht immer bewusst gewählt. Ob klassisch, agil oder hybrid gearbeitet wird, ist jedoch keine Nebensache. Die Methodik muss zum Vorhaben, zur Organisation und zu den beteiligten Menschen passen.

Ein klar definierter Projektauftrag ist deshalb zentral. Er beschreibt das angestrebte Ergebnis, benennt die relevanten Anspruchsgruppen und schätzt die verfügbaren Ressourcen realistisch ein. Je früher diese Fragen geklärt sind, desto kleiner ist das Risiko, dass später Erwartungen auseinanderlaufen.

Ein hilfreiches Instrument ist der Project Canvas. Er verdichtet ein komplexes Vorhaben auf eine übersichtliche Seite und schafft früh ein gemeinsames Verständnis. Ziele, Ergebnisse, Rahmenbedingungen, Risiken und Stakeholder werden sichtbar. Gerade interdisziplinäre Teams profitieren davon, weil zentrale Fragen gemeinsam geklärt werden, bevor sich Detaildiskussionen verselbstständigen.

Der Project Canvas ersetzt keine vertiefte Planung. Er schafft aber eine starke Grundlage für Abstimmung, Priorisierung und Kommunikation. Besonders wertvoll ist die gemeinsame Erarbeitung des Canvas. Sie zwingt dazu, Annahmen

Abb. 2: Die RACI-Matrix

	Projekt Sponsor	Steering Committee	Projekt Manager	TP Technik	TP Produktion	TP Marketing
ARBEITSPAKETE						
1 Entwicklungsversuche			A	R	C	I
2 Konstruktion Prototyp		A	C	R	C	
3 Prototyp herstellen	A	C	I	R	I	I
4 Vorabklärung Konstruktion			A	C	R	
5 Beratung Konstruktion	I	I	C	A	R	C
6 AVOR			C	A	R	
7 Werbekonzept		A	I	C	I	R
8 Servicekonzept	I	A	I	C	I	R
9 Wirtschaftlichkeit	A	I	I	I	I	R

Abb. 3: Project Canvas von Over the Fence

Projekt-Titel: _____ Erstellt von: _____ Wo/wann: _____

ZWECK

BUDGET **TEAM** **UMFELD** **MEILENSTEINE ANLÄSSE ZUM FEIERN** **QUALITÄT**

RESSOURCEN **RISIKEN UND CHANCEN**

ZEIT

auszusprechen, sich auf das Wesentliche zu verständigen und Unterschiede sichtbar zu machen.

Prioritäten setzen

Ein weiterer kritischer Punkt ist die Priorisierung im Gesamtportfolio. Viele Organisationen starten mehr Projekte, als sie mit den vorhandenen Ressourcen realistisch bewältigen können. Die Folge ist nicht mehr Tempo, sondern Überlastung. Projekte konkurrieren um dieselben Personen, Entscheidungen bleiben liegen, und die Umsetzung verliert an Verbindlichkeit.

Ein professionelles Projektportfoliomanagement schafft hier Transparenz. Es zeigt, welche Vorhaben laufen, welche geplant sind, welche Ressourcen gebunden werden und wo Risiken entstehen. Damit wird es möglich, bewusste Entscheide zu treffen: Welche Projekte sind wirklich wichtig und werden im Unternehmen priorisiert? Welche müssen warten? Und welche sollten beendet werden, weil sie keinen ausreichenden Beitrag mehr leisten?

Druck, der dynamisiert

Gerade in Krisen zeigt sich oft, dass bereichsübergreifende Zusammenarbeit möglich ist, wie das folgende Beispiel zeigt: Ein Unternehmen im Gesundheitswesen tat sich lange schwer damit, über Bereichsgrenzen hinweg zusammenzuarbeiten. Als es Opfer eines Cyberangriffs wurde und die Sicherheit der Kundschaft sowie der Organisation auf dem Spiel stand, funktionierten die Zusammenarbeit und die bereichsübergreifende Entscheidungsfindung innerhalb kürzester Zeit. In Krisensituationen rücken die Bedürfnisse der Organisation und die Erhaltung der Handlungsfähigkeit in den Vordergrund, während interne Abgrenzungen an Bedeutung verlieren. Solche Situationen zeigen, dass Organisationen meistens weit mehr kön-

nen, als sie sich im Normalbetrieb zutrauen. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, diese Handlungsfähigkeit nicht erst in der Krise abzurufen. Sie muss im Alltag aufgebaut und gepflegt werden.

Fazit: Auf zum Zusammenspiel

Die klassische Arbeitsteilung hat nicht ausgedient. Spezialisierung bleibt ein zentraler Erfolgsfaktor, gerade in wissensintensiven Branchen. Sie reicht aber nicht mehr aus, wenn Aufgaben komplexer werden und Lösungen nur im Zusammenspiel verschiedener Disziplinen entstehen.

Für KMU bedeutet das: Die Organisation muss nicht komplett neu erfunden, sondern gezielt weiterentwickelt werden. Gefragt ist ein Zusammenspiel von stabilen Linienstrukturen und flexiblen Projektorganisationen. Klare Rollen, verbindliche Projektaufträge und ein bewusst gesteuertes Projektportfolio sind dafür wichtige Bausteine.

Langfristig entscheidend ist vor allem, ob Vertrauen, Klarheit und ein gemeinsames Verständnis der Ziele vorhanden sind. Bereichsübergreifende Zusammenarbeit ist kein Selbstzweck. Sie ist eine Voraussetzung dafür, komplexe Aufgaben zu bewältigen und als Unternehmen beweglich zu bleiben. «



Porträt



Mike Hubmann

Partner, Verwaltungsratspräsident, Trainer und Berater, BWI AG



Andrea Rutishauser

Partnerin, Geschäftsführerin, Trainerin und Beraterin, BWI AG

Das Zürcher Beratungs- und Weiterbildungsinstitut BWI AG begleitet Menschen und Organisationen auf dem Weg zu mehr Leistungsstärke und Resilienz. Erfahrene Trainerinnen und Trainer sowie Beraterinnen und Berater unterstützen Führungspersonen, Teams und Unternehmen in den Bereichen Führung, Zusammenarbeit, Projekte, Change und Resilienz.



Kontakt

mike.hubmann@bwi.ch
andrea.rutishauser@bwi.ch
www.bwi.ch