



## Matrix bedeutet Veränderung

Hinter der Einführung einer Matrix-Organisation steckt häufig der eindeutige Wunsch nach einer Organisationsstruktur, die der zunehmenden Komplexität der internationalen Märkte Rechnung trägt und gleichzeitig nach innen eine Orientierung bietet. Natürlich soll die neue Matrix-Organisation schnellere Entscheidungen treffen, bessere Produkte auf den Markt bringen, näher am Kunden sein und vieles mehr. Diese Wünsche bleiben jedoch zumeist unerfüllt.

Viele Führungskräfte denken gelegentlich, dass es ausreicht, ein Strategiepapier zu verfassen, anstatt eine wirklich neue Kultur zu etablieren. Ohne eine gelebte Matrix-Kultur besteht jedoch die Gefahr, dass die beteiligten Akteure in der Organisation z.B. ihre alte Linienfunktion mental weiterführen und ihre Aktivitäten in Richtung der früheren "Netzwerke" fortsetzen. Sie arbeiten in ihren Strukturen der Vergangenheit und blockieren damit die Zukunft des Unternehmens. Die Einführung einer Matrix-Organisation ist ein Veränderungsprozess, der sich nicht auf die Strukturveränderung beschränken darf, sondern im Mittelpunkt die Denkmuster aller Mitarbeitenden zu verändern hat. Geschieht das nicht, werden Reibungsverluste und Konflikte zum Alltag gehören.

### Im Folgenden erhalten Sie einige Anregungen für eine erfolgreiche Implementierung einer Matrix-Organisation:

- Das Top-Management gestaltet ein attraktives Zukunftsbild der neuen Organisation und zeigt der gesamten Belegschaft in transparenten und nachvollziehbaren Schritten, wie dieses ferne Ziel zu erreichen ist.
- Verantwortungen und Entscheidungswege sind eindeutig festzulegen, damit Reibungsverluste ausbleiben.
- Entsprechende Entlohnungssysteme unterstützen das Miteinander stärker als die individuelle Leistung.
- Digitale Plattformen und agile Projektteams sorgen für eine zusätzliche Vernetzung über die Grenzen der Matrix hinaus.
- Das gesamte Talentmanagement hat zur Aufgabe, die zukünftige Matrix-Organisation zu unterstützen und im Kopf der Mitarbeitenden zu verankern. Vor allem die Kernkompetenzen Kooperation, Networking, Moderation, Medieneinsatz, Konfliktmanagement sowie Selbstführung und Selbstlernen gehören in die entsprechenden Qualifizierungsprogramme für Führungskräfte und Mitarbeitende.

Fazit: Eine Matrix-Organisation benötigt eine kontinuierliche Anpassung, da diese Organisationsform Gefahr läuft, sich mehr mit sich selbst zu beschäftigen als kontinuierlich Innovation und Kundenorientierung zu liefern.