

Veranstaltungsrückblick

30.Nov. 2017, Veranstaltung für Firmenmitglieder- „Projektarbeit in der Matrix – Herausforderungen und Lösungsansätze“ bei Infineon

Die Veranstaltung der GPM-Region München hatte den Anspruch, den in der Theorie für moderne Technologie-Unternehmen favorisierten Ansatz der Matrixorganisation für die Praxis auf den Prüfstand zu stellen. Infineon, vertreten von Herrn Dr.-Ing. Alexander von Glasow, hatte sich bereit erklärt die Veranstaltung mit Workshops bei sich auszurichten. Geladen wurden vom „Projekt-Team Veranstaltungen“, unter Leitung von Ulrich von Knobloch, die korporativen Mitglieder der GPM e.V. der Region München, bei denen Matrix-Organisationen eingesetzt werden. Zur Einstimmung auf das Thema hielt Dr.-Ing. Thomas Schafbauer, einen Impulsvortrag über die Eigenschaften der Matrix im Vergleich zu den sonstigen Alternativen hierarchischer Linien-Organisationen. Als Vice President des Geschäftsbereichs ACDC (Schwerpunkt Leistungsbaulemente) bei Infineon München, hat er schon unterschiedlichste Organisationsformen in seinem Unternehmen vertreten und umgesetzt. Jeder im Publikum konnte sich im Anschluss eine der vier Schwerpunkte aussuchen, die dann in kleineren Gruppen bearbeitet wurden. Vorbereitet wurden die Themen der Arbeitsgruppen von einem Trainer-Team, welche auch die Teilnehmer bei der Lösungsfindung begleiteten. Mit einem Imbiss als Networking-Teil klang die Veranstaltung zum Abend hin aus.

Mehr als 80 Vertreter aus Unternehmen in ganz Bayern sind gekommen, um an diesem Abend über das Für und Wider der Matrixorganisation zu diskutieren, und um Lösungsansätze für die möglichen schwierigen Situationen, die sie mit dieser Organisationsform erlebt haben, zu erarbeiten.

Eine Matrixstruktur in einem Unternehmen kann schon so manchen Mitarbeiter zur Verzweiflung bringen. Wer ist eigentlich mein Chef? Wer bewertet meine Arbeit? Wer entscheidet im Konfliktfall und wer über mein Budget? Solche und ähnliche Fragen sind oft zu hören. Und dann die häufigen Umstrukturierungen – von einer Matrix in die nächste. Wie soll man da noch für die Projektarbeit motiviert werden?

In seinem Einführungsvortrag erläuterte der Organisationsexperte Dr. Schafbauer anschaulich, warum die Matrix-Organisation heute in den meisten Unternehmen Standard ist. Die hierarchische Organisation ist in der „Industrie 2.0“ entstanden, also in einem Zeitalter, als viele Mitarbeiter gleiche Aufgaben hatten. Doch im Zuge von „Industrie 3.0“, geprägt von Automatisierung und der

Globalisierung, in der bereichsübergreifende Kommunikation und Wissen eine wachsende Rolle spielen, war die hierarchische Organisation nicht mehr konkurrenzfähig. Um das Jahr 1970 setzte sich die Matrixstruktur durch – zunächst in der IT Industrie, dann aber in fast allen Sparten.

Schafbauer schien die Skeptiker beruhigen zu wollen: „Ja, ich kenne die Probleme. Dennoch ist die Matrix die beste der möglichen Lösungen.“ So habe man in den letzten Jahren den Wandel zum Projektmanagement erlebt, hin zu einer „Strong Matrix“, in der das Projekt zu entscheiden hat. Und wenn jeder Mitarbeiter gleich in mehreren Projekten steckt – dann entsteht eine „Super Matrix“, in der noch eine dritte Dimension hinzukommt. Schafbauer dazu: Das wird dann für den einzelnen Mitarbeiter zum Problem – wie kann man sein Tagesgeschäft mit der Projektarbeit in Balance halten? Dabei müssten die Unternehmen wissen, dass Multi-Projekt-Management schlecht zu skalieren ist – es gleicht eher einer kombinatorischen Explosion.



Abbildung 1: PowerPoint-Folie vom Claus Lorbach von der Leitung der GPM Region München, sie stellt dar, aus welchen Firmen die Teilnehmer anwesend waren.

Dennoch sind, so der Experte, die Mitarbeiter in einer Super Matrix am zufriedensten. Er entwickelt hierzu ein paar Thesen, die zu einer solchen Zufriedenheit führen können:

- These 1:** Klarheit und Transparenz erhöht die Geschwindigkeit.
- These 2:** Vermeide es, jeden, aber auch jeden Prozess zu einem Projekt zu machen. Schafbauer nennt diese Krankheit Projektzitis.
- These 3:** Gib dem Element in der Matrix Entscheidungsspielräume! Vergiss nicht, dass ein Manager seinen Mitarbeitern auch einen Service schuldet.
- These 4:** Werde schneller durch Agilität (aber: "Agility is not an excuse for lousy requirement management and planning incapability")

Schafbauer wiederholte zum Abschluss sein Fazit: "Es gibt keine andere Organisation als die Matrix, um mit einer hohen Komplexität umzugehen".



Abbildung 2: Dr. Thomas Schafbauer präsentiert die Unterschiede der Organisationsformen

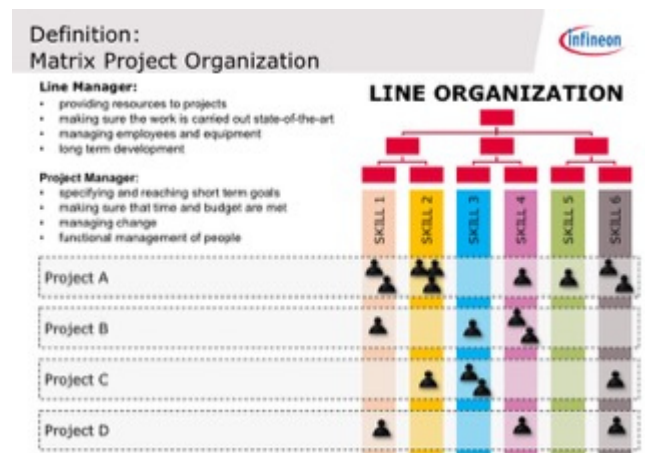


Abbildung 3: Definition der Matrixorganisation

Mit diesen Ermunterungen wurden vier Gruppen gebildet, um diese Rezepte zu verfeinern – die Ergebnisse wurden anschließend im Plenum vorgestellt:

Arbeitsgruppe 1: „Wie detailliert müssen Rollen und Verantwortungen zwischen Projekten und der Linienorganisation geklärt sein?“ – moderiert von Dr. Gerhard Schraud.

Schraud ging der Frage nach, wie auf Störungen in einer Matrixorganisation reagiert wird – z.B. bei wechselnden Kundenwünschen. Jeder kennt interne und externe Störungen. Werden sie als Risiken mit eingeplant, besteht die Chance, sie effizient anzugehen. So genannte „Feuerlöschtruppen“ werden mal mehr, mal weniger eingesetzt. Linien-Manager bringen in der Regel die Ressourcen ein – also verfügen sie auch über Macht und Entscheidungsbefugnis in solchen Fällen.



Abbildung 4: Burkard Hartmann präsentiert die Ergebnisse seiner Arbeitsgruppe zum Thema Risiken

Arbeitsgruppe 2: „Wie balanciert man am besten die Ressourcen-Pipeline? Projekt-Portfolio mit Einzelprojekten und Routineaufgaben in der Linie“ – moderiert von Frau Dr. Elisabeth Weikmann.

Diese Gruppe arbeitete mit Kärtchen an Abhängigkeiten und Auswirkungen, z.B. im Hinblick auf Ressourcen, Prioritäten, HR, Flexibilität. Einer stellte fest: Bei uns sind leider immer die gleichen Teams gerufen, um Engpässe zu beseitigen, was zu deren Überbelastung führt. Im Gegenteil, der „Mut zum Weglassen“ wird vorgeschlagen, um Prioritäten setzen zu können. Wichtig sei es aber, die Kriterien dafür transparent zu machen, Entscheidungsgremien zu definieren. In der Praxis seien die Wege oft zu lang, und Transparenz nicht durch die Leitung gesichert.

Arbeitsgruppe 3 „Wie bindet man am besten technische Experten für strategische Projekt- und Projektportfolio-Entscheidungen ein?“ – moderiert von Mariana Kostan. Auch hier wurde aus der Praxis berichtet und nach Lösungen gesucht – z.B. wenn immer der gleiche „Superexperte“ gerufen wird. Die Gruppe erarbeitete ein paar Vorschläge, z.B. dass unterschiedliche Experten in unterschiedlichen Phasen eines Projektes herangezogen werden sollten. Dennoch sei die Praxis vielseitiger als Regeln. Entscheidungen sollten von klar definierten Gremien getroffen werden. Wichtig sei die Kommunikation über die einzelnen Elemente der Matrix hinweg.

Text: Dr. Uwe Haass, Fotos: Stefan Klug

Arbeitsgruppe 4 „Hierarchisches Risikomanagement: Wie werden Risiken von unten (Tasks, WPs) nach oben und über verschiedene Projekte hinweg kommuniziert?“ – moderiert von Burkhard Hartmann. In der Gruppe wurde eine Reihe von positiven Erfahrungen kondensiert, insbesondere um eine „übergreifende Kommunikation“ zu institutionalisieren. Berichtet wurde auch, wie sich ein „Fetischismus der Tools“ breitgemacht hat. „Family Risk Reviews“ (über eine ganze Familie von Projekten hinweg) sind transparent zu machen, um Risiken aktiv entgegenzuwirken.

Fazit

In den zwei zur Verfügung stehenden Stunden haben die Moderatoren und Teilnehmer einen riesigen Fundus an Vorschlägen erarbeitet, wie man bekannten Problemen in der Matrixorganisation begegnen kann. In allen Arbeitsgruppen wurde festgestellt, dass eine Matrix zwar in der Logik überzeugend ist, aber eine übergeordnete Kommunikationsstruktur etabliert sein sollte, um die erforderliche Flexibilität des Ganzen zu erreichen.

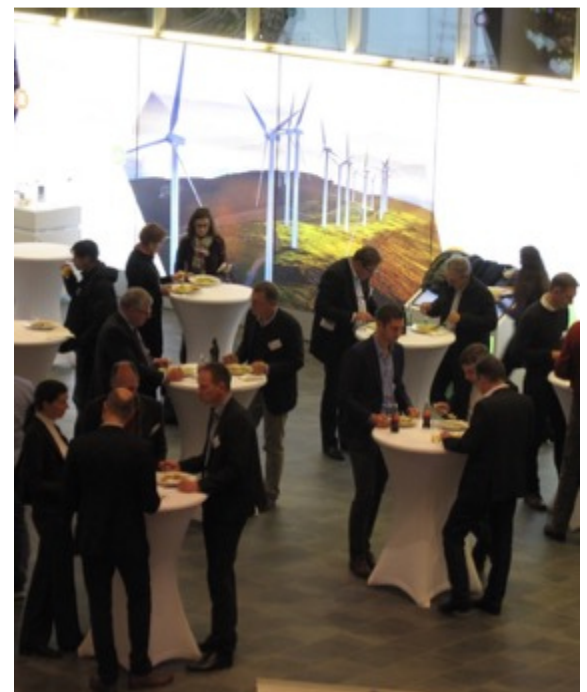


Abbildung 5: Nach der Präsentation der Ergebnisse konnten die Teilnehmer zum Imbiss und Networking-Teil die Veranstaltung in angenehmer Atmosphäre ausklingen lassen.