

## **PM Matrix Manager: So führen Sie eine Matrixorganisation erfolgreich (GER)**

Die Anforderungen an einen Matrix-Manager sind sehr hoch. Doch was genau versteht man eigentlich unter einem Matrix-Manager und wodurch ist diese Führungskraft gekennzeichnet? Erfahren Sie hier mehr über den Berufszweig sowie die verschiedenen Aufgabenfelder des Matrix-Managers.

### **Definition Matrix-Manager: Was ist das eigentlich?**

Grundsätzlich ist das Matrix-Management eine besondere Organisationsstruktur. Zudem ist es auch im Allgemeinen dem Projektmanagement sehr ähnlich. Denn auch das Matrix-Management strebt eine optimale Realisierung von Projekten an. Dabei ist allerdings ein Arbeiten in firmeninternen Bereichen auf Augenhöhe und mit flachen Hierarchien Voraussetzung. Somit muss ein Matrix-Manager innerhalb dieser besonderen Organisationsform selbstständig arbeiten, seine Mitarbeiter unter ihm optimal anleiten und vorausschauend agieren können. Ist dies nicht gegeben, so funktioniert letztendlich auch eine Matrix-Organisation nicht.

Ein Matrix-Manager muss sich schnell an die Gegebenheiten und Veränderungen des Marktes anpassen können. Darüber hinaus muss er sein Team motivieren, weiterbilden und schulen können. Im Bedarfsfall ist es auch wichtig, dass er Konflikte innerhalb seines Teams vermeidet. Sind aber schon Spannungen aufgetreten, so muss er deeskalierend eingreifen und vermitteln können. Darüber hinaus muss sich er sich als Führungskraft verstehen und Verantwortung für sein eigenes und das Handeln seiner Mitarbeiter übernehmen können. Aus diesem Grund ist auch der charakterliche und menschliche Aspekt bei einem Matrix-Manager sehr wichtig.

### **Anforderungen und Aufgaben einer Führungskraft in der Matrixorganisation**

Ein Matrix-Manager hat grundsätzlich viele Anforderungen zu bewältigen. Er muss zum einen ein umfangreiches Know-how in Soft-Skills sowie Fachwissen besitzen. Darüber hinaus sollte er aber auch ein hohes Verantwortungsbewusstsein zeigen. Schließlich hat er eine Führungsposition, die er gerecht werden muss.

Des Weiteren sollte ein Manager natürlich auch entsprechende Kenntnisse in seinem Bereich vorweisen können. Er sollte sich stets selbstständig fort- und weiterbilden wollen und sein Wissen mit der Belegschaft teilen. Ein wesentlicher Faktor ist auch, dass er die Geschäftsleitung mit seiner Tätigkeit entlasten soll. Es reicht demnach nicht nur eine Koordinationstätigkeit aus, um ein guter Manager zu sein. Er sollte vorausschauend denken und den Markt sowie die Konkurrenz im Blick halten können. Seine abschließenden Erkenntnisse aus seinen Beobachtungen sollte der Leiter natürlich auch der Geschäftsleitung umfassend präsentieren können.

### **Matrix-Organisation erfordert Zusammenarbeit mit anderen Bereichen**

Eine weitere wichtige Aufgabe eines Matrix-Managers ist der Austausch mit anderen Abteilungen. Schließlich sind seine Mitarbeiter innerhalb einer Matrix-Organisation zeitgleich auch für eine andere Abteilung berichtspflichtig. Es sollte somit klar sein, dass ein sachlicher und professioneller Umgang mit den bereits gesammelten eigenen Kenntnissen stattfindet. Dazu gehört auch das umfassende Briefing von anderen Abteilungen, in denen neu gewonnene Erkenntnisse ausgetauscht werden.

Auf diese Weise wird eine offene und perspektivische Kommunikation gefördert, aus der sich lukrative neue Geschäftsfelder ergeben können. Besonders wenn sich zwei sonst sehr unterschiedliche Abteilungen zusammensetzen, können durch einen offenen Austausch und die unterschiedlichen Blickwinkel viele positive Erkenntnisse entstehen.

### **Eskalationsverfahren: So bekommen Sie Probleme in den Griff**

Im besten Falle greift ein Matrix-Manager schon ein, bevor überhaupt ein Konflikt innerhalb seines Teams entsteht. Allerdings kann auch ein Projektleiter nicht sämtliche Probleme allein lösen. Sobald seine Einflussgrenze erreicht ist, muss er nun eskalieren. Das bedeutet, er muss mögliche Konsequenzen mit seiner Entscheidung an die Geschäftsleitung kommunizieren. Grundsätzlich darf

ein Matrix-Manager das Eskalationsverfahren nicht an andere Mitarbeiter oder Personen delegieren. Das liegt an dem sogenannten Subsidiaritätsprinzip.

Denn dieses besagt, dass jede Führungskraft sämtliche Entscheidungen auch selbst treffen soll. Und zwar alle Entscheidungen, zu die sie letztendlich auch befähigt ist. Leider wird dennoch in der Regel eine konsequente Delegation vorgenommen. Die Delegation von Aufgaben, entweder von oben nach unten oder nach dem Konzept des sogenannten Management by Delegation. Allerdings muss eine Delegation generell immer nach dem sogenannten Kongruenzprinzip erfolgen. Dieses Prinzip ist grundsätzlich an eine Weisungsbefugnis gebunden. Aus diesem Grund muss ein Matrix-Manager zunächst selbstständig versuchen, die Probleme in den Griff zu bekommen. Greift ein Matrix-Manager bei Konfliktsituationen nicht ein, so nimmt er seine eigene Aufgabe als Führungsposition auch schlussendlich nicht wahr.

## **Der Ablauf eines Eskalationsverfahrens**

Prinzipiell wird mit einer Eskalation eine Verstärkung von einer Konfliktsituation gemeint. Ursächlich hierfür ist in der Regel ein sich selbstständig verstärkender Regelkreis. Dieser intensiviert schlussendlich auch eine Krise enorm. Als einfaches Beispiel kann hier ein Liquiditätsengpass genannt werden. Infolgedessen zweifelt eine Bank automatisch an der Bonität eines Unternehmens an. Und schlussendlich wird der Kreditrahmen reduziert. Wie es in einem Teufelskreis üblich ist, steht nun dem Unternehmen weniger Geld zur Verfügung.

Es wird demzufolge in einem Konflikt grundsätzlich immer vom schlimmsten ausgegangen. Diesen „Ernstfall“ muss ein Matrix-Manager entgegenwirken können. Es kommt zudem aber auch immer auf den richtigen Zeit und den richtigen Ort für das Eskalationsverfahren an. Auch wie das Gespräch begonnen, welche Themen gewählt und wie die Gesprächsführung an sich gestaltet wird, ist wichtig. Ein Matrix-Manager sollte sich demzufolge mit der aufgetretenen Problematik auseinandersetzen.

Er sollte genau wissen, worum es geht und einen Plan erstellen, wie er dem Konflikt entgegenwirken kann. Zudem sollte der Manager auch immer einschätzen können, wann ein Konflikt Sache der Geschäftsleitung ist und ob sich ein Entscheidungsgremium wirklich damit befassen sollte. Darüber hinaus sollte der Personenkreis für eine Eskalation festgelegt werden. Welche Personen sind also wirklich an einem Konflikt beteiligt und wie setzen sich die genauen Umstände zusammen.

## **Häufige Ursachen für Konflikte**

Oftmals sind schon die vermeintlich kleinen Dinge daran schuld, dass es zu einem Konflikt kommt. Doch leider sind der häufig sehr volle Terminkalender und das große Aufgabenspektrum daran schuld, dass dies nicht erkannt wird. Ein Matrix-Manager hat allerdings die Aufgabe, sein Team stets im Blick zu haben. Er muss für die Sorgen und Bedürfnisse seiner Mitarbeiter da sein und entsprechend handeln können. Dies ist schlussendlich eine ganz besondere einer qualifizierten Führungspersönlichkeit. In der Praxis ist das natürlich leichter gesagt als getan.

Denn wenn z.B. ein einfaches Verständigungsproblem zu Gerüchten und somit zu Unmut in einer Belegschaft führt, ist schnelles Handeln gefragt. An dieser Stelle sollte ein Matrix-Manager aufklärend fungieren und die negative Stimmung schon im Keim ersticken. Die Ursachen für die Unsicherheiten und die Gerüchte müssen geklärt werden und es muss auch herausgefunden werden, wer diese Sorgen hat. Nur so kann ein Matrix-Manager mit der Personengruppe auch wirklich optimal ins Gespräch gehen und dies zukünftig vermeiden. Falls aber einmal ein Konflikt unbemerkt bleiben sollte, so wäre generell ein offenes Gespräch eine sinnvolle Möglichkeit. Denn nichts ist schlimmer in der Matrix-Organisation, als wenn der Informationsfluss in dem eigenen Team gestört ist.

## **PM Matrix Manager: How to successfully manage a matrix organization (ENG)**

The requirements for a matrix manager are very high. But what exactly does a matrix manager mean and what are the characteristics of this manager? Learn more about the profession as well as the different areas of responsibility of a matrix manager here.

### **Definition Matrix Manager: What is it actually?**

Basically, matrix management is a special organizational structure. In addition, it is also very similar to project management in general. This is because matrix management also strives for the optimal realization of projects. However, this requires working in company-internal areas at eye level and with flat hierarchies. Thus, a matrix manager must be able to work independently within this special form of organization, to guide his employees under him optimally and to act with foresight. If this is not the case, a matrix organization will ultimately not work either.

A matrix manager must be able to adapt quickly to market conditions and changes. In addition, he must be able to motivate, educate and train his team. If necessary, it is also important that he avoids conflicts within his team. However, if tensions have already arisen, he must be able to intervene in a de-escalating manner and mediate. In addition, he must see himself as a leader and be able to take responsibility for his own actions and those of his employees. For this reason, the character and human aspect of a matrix manager is also very important.

### **Requirements and tasks of a manager in a matrix organization**

A matrix manager basically has to cope with many requirements. On the one hand, he must have extensive know-how in soft skills as well as specialist knowledge. On the other hand, he should also have a high sense of responsibility. After all, he has a leadership position that he must live up to.

Furthermore, a manager should of course be able to demonstrate appropriate knowledge in his field. He should always be willing to train and develop himself independently and share his knowledge with the workforce. Another essential factor is that he should relieve the management with his activity. Accordingly, coordination activities are not enough to be a good manager. He should be able to think ahead and keep an eye on the market and the competition. Of course, the manager should also be able to comprehensively present his final findings from his observations to the management.

### **Matrix organization requires cooperation with other areas**

Another important task of a matrix manager is the exchange with other departments. After all, within a matrix organization, his or her employees are also required to report to another department at the same time. Thus, it should be clear that a factual and professional handling of the own knowledge already gathered takes place. This also includes the comprehensive briefing of other departments in which newly gained knowledge is exchanged.

In this way, open and perspective-oriented communication is promoted, from which lucrative new business areas can arise. Especially when two otherwise very different departments get together, many positive insights can emerge through an open exchange and the different perspectives.

### **Escalation procedures: How to get a grip on problems**

In the best case, a matrix manager intervenes before a conflict even arises within his team. However, even a project manager cannot solve all problems alone. As soon as his limit of influence is reached, he must now escalate. This means he must communicate possible consequences with his decision to the management. Basically, a matrix manager may not delegate the escalation procedure to other employees or persons. This is due to the so-called subsidiarity principle.

This principle states that every manager should make all decisions himself. In fact, all decisions that they are ultimately empowered to make. Unfortunately, however, there is usually a consistent delegation. The delegation of tasks, either from the top down or according to the concept of so-called

management by delegation. However, delegation must generally always be carried out in accordance with the so-called congruence principle. This principle is fundamentally linked to an authority to issue instructions. For this reason, a matrix manager must first try to get to grips with the problems independently. If a matrix manager does not intervene in conflict situations, he is ultimately not fulfilling his own task as a manager.

### **Common causes of conflicts**

Often, even the supposedly small things are to blame for causing a conflict. But unfortunately, the often very full schedule and the large range of tasks are to blame for this not being recognized. A matrix manager, however, has the task of always keeping an eye on his team. He must be there for the concerns and needs of his employees and be able to act accordingly. In the end, this is a very special of a qualified managerial personality. In practice, of course, this is easier said than done.

For example, if a simple communication problem leads to rumors and thus to resentment in a workforce, quick action is required. At this point, a matrix manager should act to clarify the situation and nip the negative mood in the bud. The causes of the uncertainties and the rumors must be clarified and it must also be found out who has these concerns. Only in this way can a matrix manager really enter into an optimal discussion with the group of people and avoid this in the future. However, if a conflict should ever go unnoticed, an open conversation would generally be a sensible option. After all, nothing is worse in a matrix organization than when the flow of information within one's own team is disrupted.

## **CSM | CONTROLLING SERVICES MANAGEMENT INTERIM MANAGEMENT – ON SITE | ON DEMAND**



**BUSINESS PROJECT MANAGEMENT SERVICES**

### **Jürgen H. Schindler**

**Diplom-Betriebswirt • Diplom-Controller  
Certified Project Manager**

**Mannheim | Germany  
Fon: +49 621 8191596  
Fax: +49 621 81099182  
ServiceControlling.org**

