

Die Matrixorganisation ist eine für Bibliotheken empfehlenswerte Organisationsstruktur

Einführung von Wilfried Sühl-Strohmenger



Immer wieder wird auf Bibliothekartagen, zum Beispiel in Freiburg 1999¹, und in der Fachliteratur² auf Modelle der betrieblichen Organisation Bezug genommen, die sich für ein gleichermaßen zeitgemäßes wie zukunftsorientiertes Managementhandeln in Bibliotheken eignen oder eignen könnten. Bereits 1976 zählte Armin Töpfer in dem damals einschlägigen Lehrbuch zur Theorie und Praxis des modernen Bibliothekswesens³ sechs verschiedene Organisationsmodelle auf: Liniensystem, Stabsystem, Kollegiensystem, Teamsystem, Projekt-Management und eben die Matrixorganisation. Wegen ihrer Aufteilung nach funktionsbezogenen Fachbereichen und aufgabenbezogenen Querschnittsreglern soll diese Organisationsform nach Töpfer (1976) die Kommunikation verbessern und die Koordination erhöhen. Nach Lux (1999) schafft die Matrixorganisation durch ihre zentralen Funktionen, die horizontal alle Teilbereiche der Geschäftspolitik unter Berücksichtigung der Corporate Identity steuern oder sogar zentrale Aufgaben übernehmen würden, eine

Einheitlichkeit, ohne indes fachliche Spezialisierungen zu behindern.

Ähnlich die Definition im Gabler-Wirtschaftslexikon: „Die Matrixorganisation ist die Grundform einer mehrdimensionalen Organisationsstruktur, bei der im Zuge der Bereichsbildung für sämtliche Teilhandlungen Entscheidungskompetenzen formuliert und auf Entscheidungseinheiten übertragen werden, die nur gemeinsam Beschlüsse fassen dürfen.“⁴ Sie könne als Organisationsmodell auf der zweiten oder im Rahmen einer Teilbereichsorganisation auf niedrigeren Hierarchieebenen ansetzen und sei meist mit einem Mehrliniensystem verbunden.

Gegenüber anderen betrieblichen Organisationsmodellen werden der Matrixorganisation einige Vorzüge angesichts der Herausforderungen, vor denen – insbesondere große – Bibliotheken heute stehen, attestiert, aber man sieht auch Probleme, wenn dieses Modell übernommen würde.

Im Folgenden erörtern Ulrich Korwitz und Joachim Kreische das Für und Wider der Matrixorganisation in Bibliotheken.

¹ Vgl.: Claudia Lux: Das Organigramm als Ausdruck des Veränderungsmanagements in Bibliotheken. In: 89. Deutscher Bibliothekartag in Freiburg im Breisgau 1999. Grenzenlos in die Zukunft. Hrsg. v. Margit Rützel-Banz. Frankfurt a. M.: Klostermann, 2000 (ZfBB. Sonderheft 77), S. 290–301.

² Neuerdings im Band 2 des Praxishandbuchs Bibliotheksmanagement. Hrsg. v. Rolf Griebel, Hildegard Schäffler u. Konstanze Söllner. Berlin, Boston 2015 der Beitrag von Joachim Kreische (ebd., S. 655–675).

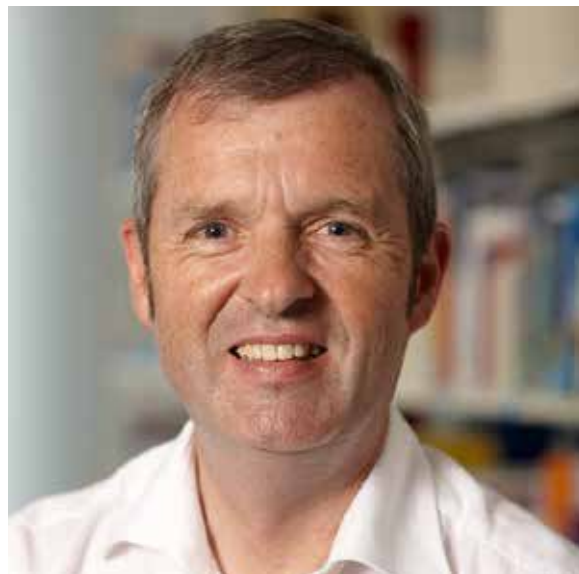
³ Dieses dreibändige Werk wurde von Wolfgang Kehr, Karl Wilhelm Neubauer und Joachim Stoltzenburg im Verlag Dokumentation (München) herausgegeben. Der Beitrag von Töpfer findet sich in Bd. 3, S. 136–172.

⁴ Ebenda (Fußn. 4).

PRO

» Grundgedanke der Matrix-Organisation ist es, eine mehrdimensionale Organisationsstruktur zu schaffen, in der die jeweiligen Einheiten in ihrer Verantwortung gestärkt werden. Die Mehrdimensionalität ergibt sich daraus, dass manche Abteilungen (Verwaltung, Marketing, IT etc.) funktionsbezogen und andere Abteilungen (Informationsdienste, Dokumentlieferung etc.) produktbezogen gegliedert sind. In einer mehrdimensionalen Matrix hat die Leitung einer produktbezogenen Organisationseinheit verantwortlich über die Art und Weise der Weiterentwicklung von Produkten zu entscheiden. Gleichzeitig muss sie aber dafür bei der Nutzung von internen Ressourcen z.B. mit der IT-Abteilung eine Einigung herstellen, ohne dass es eine einfache hierarchische Über- bzw. Unterordnung gibt. Die Matrix-Organisation steht im Kontrast zum klassischen, hierarchischen Einliniensystem. Hier gibt es eine Pyramide der Verantwortung, in der Informationen nach oben und Entscheidungen nach unten weitergereicht werden. Gerade in kleineren Organisationen ist dies die gängige Praxis, die in einem überschaubaren Zusammenhang auch ihren Zweck erfüllt. Wenn aber die Zahl der betei-

¹ An dem Text hat außerdem Herr Fabian Gail mitgewirkt.



Ulrich Korwitz¹,
*Direktor der ZB MED – Leibniz-Informationszentrum
Lebenswissenschaften*

KONTRA



Joachim Kreische,
Direktor der Universitätsbibliothek der TU Dortmund

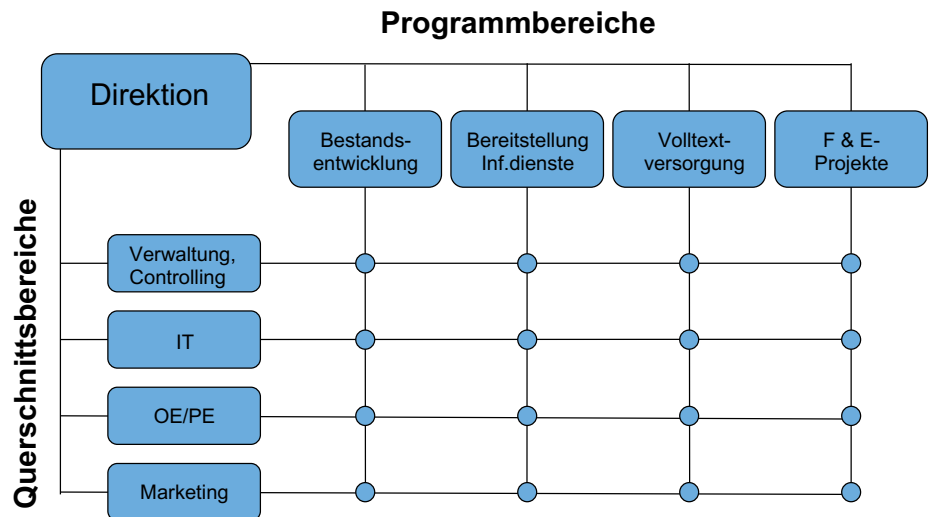
» Wer für die veränderten Aufgaben und Funktionen von Bibliotheken in ihren Organisationsstrukturen nach Spuren sucht, wird sich verwundert die Augen reiben. Zumindest in Universitätsbibliotheken ist die Grundstruktur der Linienorganisation mit den Hauptsäulen Benutzung und Medienbearbeitung nahezu unverändert geblieben. Strategische Kernthemen wie Informationskompetenz oder die erwartete Dominanz elektronischer Medien sucht man hier in der Regel vergebens. Dass diese tradierte Struktur Innovations- und Veränderungsprozesse zumindest nicht fördert, dürfte allgemein anerkannt sein. Die Theorie schlägt als Heilmittel hierzu seit mehreren Jahrzehnten die Matrixorganisation vor. Eingeführt wird sie so gut wie nie. Und das ist aus zwei Gründen auch gut so.

Der erste ist pragmatischer Natur. Kein Problem der Linienorganisation lässt sich nicht durch Bypässe lösen. Eine starke Projektorientierung lässt sich ebenso durch ein konsequentes Projektmanagement mit einer entsprechenden Managementbegleitung lösen. Zudem ist die Projektorientierung in Bibliotheken mittlerweile auch habituell etabliert, so dass konkurrierende Ressourcenansprüche zwischen Projekten und Linienabteilung heute durch klare Entscheidungen und transparente Projektpläne strukturiert und im Verhandlungsmodus geklärt werden. Übergreifende Themen werden in Bibliotheken üblicherweise an Arbeitsgruppen delegiert, selbst deren Auflösung nach Aufgabenerfüllung ist in Bibliotheken mittlerweile üblich. Die bürokratische Trägheit der Linienstruktur lässt sich durch abgeflachte Hierarchien und schlagkräftige Entscheidungsstrukturen

PRO

lichten Personen wächst und die Komplexität der Aufgaben zunimmt, stößt eine solche Ordnung an ihre Grenzen. Die Menge der nach oben gereichten Informationen wird immer größer und die nach unten gereichten Entscheidungen müssen so in immer schnellerem Takt und über immer größere Distanz getroffen werden. Ab einer gewissen Größe bzw. Komplexität stößt ein solches Einliniensystem jedoch an seine Grenzen. Gleichzeitig ist es bei der Herausbildung einer kompetenten mittleren Führungsebene im Rahmen der Ausdifferenzierung von Fachabteilungen nur sinnvoll, dieser stärkere Eigenverantwortung und Entscheidungskompetenzen für ihren Bereich einzuräumen. Auf diese Weise können Entscheidungen schneller und näher an Kundinnen und Kunden getroffen werden. Bei der Wahl einer Matrix als Aufbauorganisation wird diese Handlungsfreiheit durch die zwei Dimensionen dann in einer Art „Gewaltenteilung“ wieder eingeschränkt, da sich Führungskräfte auf gleicher hierarchischer Ebene gegenüber stehen.

Organisationsstruktur ZB MED



Neben der oft gewünschten Erweiterung von Freiräumen im mittleren Management gibt es weitere Vorteile. Viele Entscheidungen werden in einer Matrixorganisation nicht mehr primär durch die hierarchische Position entschieden,

sondern im Rahmen von Einigungsprozessen geklärt. Gerade die Leitung wird durch dieses Modell stark entlastet, weil Verantwortung dezentralisiert und delegiert wird. Kann ein Konflikt nicht durch Aushandlung beigelegt werden, bleibt es

KONTRA

auffangen. Für eine stärkere Kundenorientierung bietet ein zeitgemäßes Qualitätsmanagement viele Alternativen zur Veränderung der Organisationsstruktur. Eine produktorientierte Sichtweise kann durch einen Produktkatalog dargestellt werden, in dem Teilprozesse einzelnen Produkten und Verantwortlichkeiten zugeordnet werden. Das strategisch überragende Querschnittsthema der Informationstechnologie lässt sich ohnehin nicht durch eine Matrixstruktur abbilden, da es mittlerweile viel zu omnipräsent ist. Wer kennt in seiner Bibliothek noch Sitzungen, in denen es ohne IT-Kompetenz voran ginge? Zugegebenmaßen bleiben das alles Notbehelfe, für die aber zwei Bewertungen gelten:

Erstens funktionieren sie. Zweitens ist der Implementationsaufwand deutlich geringer, als es die Einführung einer Matrixorganisation erfordern würde, deren Erfolg dann auch noch nicht garantiert ist. Bibliotheken, die mit diesen Behelfen auf eine grundsätzliche Änderung der Organisationsstruktur verzichten, leben nach dem Motto „Organisationsplanänderung? Wir haben Wichtigeres zu tun!“

Das zweite Argument stellt die Zukunftsfrage und konzidiert, dass es natürlich gute Gründe gibt, die Linienstruktur hinter sich zu lassen. Wer dann aber die Matrixorganisation als Zukunftslösung wählt, sollte nicht übersehen, dass er mit dem Festhalten an der Linienstruktur

deren immanente Nachteile beibehält und sich zusätzliche Reibungsverluste einhandelt, die durch das gleichzeitige Wirken von zwei Strukturen unvermeidlich entstehen müssen. Diese Nachteile kommen in Matrixorganisationen komplex strukturierter Bibliotheken, in denen die Aufgaben der Linienabteilungen von geringer Bedeutung sind und Sonderaufgaben dominieren, allerdings deutlich weniger zum Tragen. Dass also die Anna-Amalia-Bibliothek, die ZB Medizin in Köln und die Bayerische Staatsbibliothek die einzigen bekannten wissenschaftlichen Bibliotheken einer gewissen Größe sind, die sich zur Einführung der Matrixorganisation entschlossen haben, ist dann kein Zufall.

gleichwohl Aufgabe der Leitung zu entscheiden – dann allerdings auf Grundlage zuvor ausgiebig erörterter Informationen und möglichst in einer Weise, die den Erfolg künftiger Aushandlungsprozesse in einer „Lernenden Organisation“ stärkt.

In der Praxis bedeutet diese Aufbauorganisation die Freisetzung von viel Energie, die es produktiv zu nutzen gilt. Bei ZB MED wurden die alten Dezernate in „Programmbereiche“ und „Querschnittsbereiche“ aufgeteilt. Während erstere im Sinne von Produktgruppen (z.B. „Bereitstellung von Informationsdiensten“) direkte Dienstleistungen für die Kundinnen und Kunden anbieten, sind letztere nach Funktionen gegliedert (z.B. „Marketing“) und erbringen wiederum Dienstleistungen für die Programmbereiche. Die Leitungen der Programm- und Querschnittsbereiche befinden sich hierarchisch auf einer Ebene. Entscheidungen werden verstärkt in der „Managementrunde“, der alle Programmbereich- und Querschnittsbereichsleitungen angehören,

nach Diskussion getroffen. Dies erhöht zwar den Abstimmungsbedarf, entlastet jedoch die Leitung und verbessert den Informationsaustausch und die Motivation auf allen Ebenen.

Seine Organisation in Form einer Matrix aufzustellen, bietet viele Vorteile, mit dem Malen eines Organigramms alleine ist es jedoch in keinem Fall getan. Gerade der „gewollte Konflikt“ macht eine genaue Zuordnung der Zuständigkeiten enorm wichtig, ebenso eine Kultur des Umgangs miteinander, die diese Konflikte einrahmt und produktiv sein lässt. Gleichzeitig bieten aber gerade die Konflikte ein gewaltiges Potential für Dynamik und das Lernen in einer Organisation wie ZB MED. Hinzu kommt das wachsende Bedürfnis vieler Menschen, gestalterische Freiräume zu nutzen und am ehesten demokratisch erörterte Einschränkungen zu akzeptieren. Hierfür bietet die Matrix-Organisation gute Voraussetzungen durch ihren gewaltenteilbasierten Aufbau. ■

Für Hochschulbibliotheken gelten diese begünstigenden Rahmenbedingungen scheinbar nicht.

Das Problem bei der Wurzel zu packen und die Linienstruktur tatsächlich abzuschaffen und z.B. eine echte produkt- oder kundenorientierte Struktur einzuführen oder gar Netzwerkstrukturen anzustreben, hat sich noch keine Bibliothek getraut. Die Gründe dafür sind nachvollziehbar. Wer aber wirklich die Nachteile der Linienorganisation strukturell lösen will, käme an einem solchen Schritt letztlich nicht vorbei. Wer es etwas kleiner haben und die typischen Probleme der Linienorganisation von innen heraus bekämpfen möchte, sollte über flachere Hierarchien und

eine weitgehende Verantwortungsdelegation nachdenken. Beide Maßnahmen verkürzen die Kommunikationswege und ersparen viele Entscheidungsprozesse, weil schon subsidiär entschieden werden kann. Doch das traut sich im Bibliothekswesen kaum jemand, wobei vermeidlicher Kontrollverlust und die Angst vor dem Verlust hochwertiger Stellen die wichtigsten, aber bezweifelbarsten Motive sein dürften. Für echte Problemlösungen ist Mut gefordert. Jedenfalls mehr als für die Kompromissformel Matrixorganisation nötig wäre. ■