

Zingg, Claudio

## Führung einer Hochschule in einer Matrixorganisation.– Erfahrungen und Folgerungen

*Beiträge zur Lehrerbildung 28 (2010) 2, S. 303-317*



Quellenangabe/ Reference:

Zingg, Claudio: Führung einer Hochschule in einer Matrixorganisation.– Erfahrungen und Folgerungen - In: Beiträge zur Lehrerbildung 28 (2010) 2, S. 303-317 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-137535 - DOI: 10.25656/01:13753

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-137535>

<https://doi.org/10.25656/01:13753>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.bzl-online.ch>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

## **Führung einer Hochschule in einer Matrixorganisation – Erfahrungen und Folgerungen**

Claudio Zingg

**Zusammenfassung** Die Pädagogische Hochschule Zürich war in ihrer Pionierphase von 2002 bis 2010 in einer Matrixorganisation aufgestellt. Damit eröffnete sich die Möglichkeit, die Kompetenzen des wissenschaftlichen Personals flexibler und breiter zu nutzen. Die Matrixorganisation kann den Wissensaustausch fördern und dem wissenschaftlichen Personal vielfältige Karrieren innerhalb der Organisation eröffnen. Eine Matrixorganisation ist jedoch eine grosse Herausforderung für die Führungspersonen. Das Funktionieren der Organisation ist noch stärker als sonst von der klaren Definition der Kompetenzen und der Übernahme der Führungsrollen abhängig.

**Schlagworte** Hochschulmanagement, Organisationsentwicklung, Pädagogische Hochschulen, Führung, Lehrerbildung

### **Management of a university in a matrix organization – experiences and consequences**

**Abstract** In its pioneer phase from 2002 to 2010 the Zurich University of Teacher Education (PH Zürich) was set up in a matrix organization. This opened the potential to use the competencies of the scientific personnel more flexibly and more broadly. The matrix organization promotes knowledge exchange and opens to the scientific personnel various careers within the organization. A matrix organization is however a big challenge in terms of leadership. It depends even more than other forms of organisation on the clear definition of the leadership role and a strong role taking of its leaders.

**Keywords** higher education management, university management, organizational development, leadership, educational universities, teacher education

Die Pädagogische Hochschule (PH) Zürich hat bei ihrer Neugründung<sup>1</sup> 2002 eine Matrixorganisation gewählt. Ende 2008 hat die Hochschulleitung der Pädagogischen Hochschule Zürich entschieden, diese Matrixorganisation zugunsten einer Linienorganisation aufzulösen. Ich möchte diesen auf Herbstsemester 2010 vollzogenen Übergang zum Anlass nehmen, Erfahrungen und Folgerungen für die Führung einer Hochschule

---

<sup>1</sup> Zusammenführung von zehn Institutionen der Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften im Kanton Zürich: Seminar für Pädagogische Grundausbildung (2 Abteilungen), Kindergärtnerinnen- und Hortnerinnenseminar, Primarlehrpersonenseminar (2 Abteilungen), Real- und Oberschullehrpersonenseminar, Sekundar- und Fachlehrpersonenausbildung, Handarbeitslehrerinnenseminar, Hauswirtschaftslehrerinnenseminar, Pestalozzianum Zürich (ohne Sekundarstufe II).

als Matrixorganisation aus der Perspektive eines der Mitglieder der zweiten Leitungsebene<sup>2</sup> festzuhalten.

Nach Pellert ist die Expertenorganisation Hochschule grundsätzlich durch eine Matrixstruktur von Fachlichkeit und Leistungsauftrag der gesamten Hochschule gekennzeichnet (vgl. Pellert, 2006a, S. 10, 2006b, S. 48). Die PH Zürich wird auch mit der Neuordnung 2010 nicht nach Fakultäten, sondern nach Ausbildungs-, Weiterbildungs-, Forschungs- und Beratungsdepartementen gegliedert sein. In diesen Departementen werden die fachlichen Gruppierungen ihre Leistungen erbringen. So wird sich die von Pellert aufgezeigte Matrixstruktur nicht nur in der Gesamtorganisation, sondern in jedem der Departemente zeigen – ob dies nun in einem Organigramm ausgewiesen wird oder nicht.

## 1 Was ist eine Matrixorganisation?

Matrixorganisationen zeichnen sich durch die gleichberechtigte Aufteilung der Verantwortung von Funktionsaufgaben (wer, wie) und Produkt- bzw. Projektaufgaben (was, wann) auf die beiden Ebenen der Matrix aus. Die Matrixleitung hat dabei die Aufgabe, für den Ausgleich der zu koordinierenden Matrixstellen zu sorgen. Allgemein lässt sich eine Matrixorganisation wie folgt darstellen (vgl. Abb. 1).

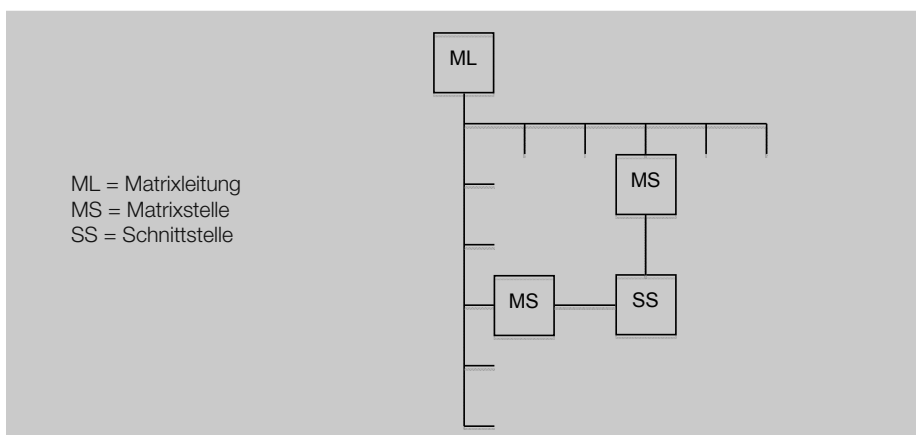


Abbildung 1: Matrixorganisation (aus Bühner, 1999, S. 170)

<sup>2</sup> Von 2002 bis 2006 leitete ich im Prorektorat Weiterbildung und Beratung das Departement Berufseinführung und Zusatzqualifikationen und nach der Reorganisation 2006 im Prorektorat Fachbereiche die Abteilung Entwicklung, Interaktion und Gesundheit. Dies ermöglichte mir Einblick in beide Perspektiven der Matrix.

Da es in der Matrixorganisation zu einer Überlagerung von Weisungssystemen kommt, ist die Zuordnung und Abgrenzung von Kompetenzen zwischen den Matrixstellen von zentraler Bedeutung (vgl. Bühner, 1999, S. 167 ff.).

Die Matrixorganisation hat das Potenzial zu einer produktiven Organisation, aber auch zu einer Organisation, in der sich die Matrixstellen gegenseitig blockieren. «Die Matrixorganisation schafft folglich gezielt und bewusst den institutionalisierten Konflikt. Von solchen Divergenzen wird eine vitalisierende Wirkung für das Gesamtsystem erwartet» (Siedenbiedel, 2001, S. 24). Dabei geht es nach Siedenbiedel darum, im kritischen Diskurs zwischen den Fachleuten die Entscheidungsqualität zu verbessern. Voraussetzung ist allerdings eine grosse Kooperationsbereitschaft und vor allem die Fähigkeit der Führung, den «Dissendialog» aufrechtzuerhalten und Differenzen zur Sprache zu bringen (vgl. Jarmai, 1996; Laske, 2006, S. 111).

Damit die Matrix als komplexe Organisationsform sinnvoll ist, müssen nach Bühner (1999, S. 172 f.) die folgenden Bedingungen erfüllt sein. Sind diese Bedingungen nicht erfüllt, rät er von einer Matrixorganisation ab:

- Die Lösung von komplexen Aufgabenstellungen legitimiert das Bestehen der Organisation. Eine Zusammenarbeit aus verschiedenen Perspektiven ist zur Problemlösung darum unumgänglich.
- Die Informationsverarbeitungskapazität der Mitarbeitenden zur Behandlung eines Problems aus unterschiedlichen Perspektiven ist vorhanden.
- Wenn gleichzeitig mehrere unterschiedliche Ziele mit unterschiedlicher Dauer erreicht werden sollen, ermöglicht die gemeinsame optimale Ressourcennutzung die bestmögliche Erfüllung der Aufgaben.

## **2 Die Matrixorganisation an der Pädagogischen Hochschule Zürich 2002 bis 2010**

Vor der Fusion funktionierten die zehn Institutionen weitgehend unabhängig voneinander. Die strategische und operative Leitung war fast ausschliesslich bei den einzelnen Institutionen und deren politischen Aufsichtsgremien angesiedelt, wobei die Bildungsverwaltung bei wichtigen personellen und finanziellen Entscheiden zentralen Einfluss hatte. Ein Austausch von Dozierenden zwischen den Institutionen existierte praktisch nicht. In einer Seminardirektorenkonferenz wurden übergreifende Themen der Entwicklung der Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften zusammen mit der kantonalen Bildungsverwaltung koordiniert. Im Unterschied zu den meisten anderen Kantonen war in Zürich neben der Ausbildung der Gymnasial- und Sekundarlehrkräfte auch diejenige der Primarlehrkräfte als nachmaturitäre dreijährige Ausbildung konzipiert.

Im beschriebenen Zeitraum sind zwei Hauptphasen in der Aufstellung der Pädagogischen Hochschule Zürich als Matrixorganisation unterscheidbar.

**2.1 Phase 1: 2002–2006**

Für die Aufstellung der Pädagogischen Hochschule Zürich 2002 entschied man sich für eine Matrixorganisation (vgl. Abbildung 2). Damit eröffnete sich die Chance, die unterschiedlichen Ausbildungs- und Weiterbildungskulturen von Beginn weg näher zusammenzubringen. Die Bereiche des vierfachen Leistungsauftrags (Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen) wurde durch die fachliche und personelle Verknüpfung aufeinander bezogen. Das Personal sollte flexibel einsetzbar sein und interne Laufbahnmöglichkeiten sollten eröffnet werden, was gemeinsame Regeln und Prozesse der Personalentwicklung und des Personalmanagements voraussetzte. Im Zusammenspiel zwischen transdisziplinärer Sichtweise der Produktdepartemente und der fachlichen und personellen Perspektive der Abteilungen und deren Fachbereiche sollten die vier Leistungsbereiche entwickelt und positioniert werden.

Die Departementsleitungen als Produktmanagerinnen und -manager waren verantwortlich für die organisatorische und inhaltliche Ausrichtung ihrer Produkte (was, wann).

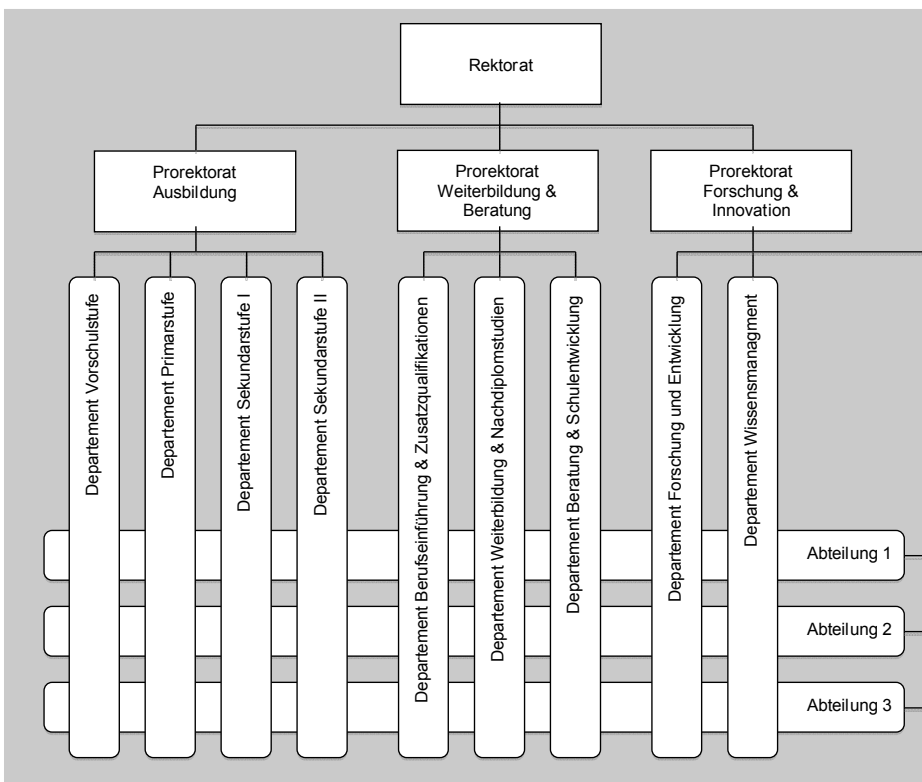


Abbildung 2: Organigramm Pädagogische Hochschule Zürich 2002 (überarbeitet: ohne Departement Dienstleistungen)

Sie waren federführend in der übergreifenden Studiengangsplanung, erteilten Aufträge für die Studiengangsentwicklung und entschieden z.B. über Schwerpunktsetzungen zwischen den Ansprüchen der einzelnen Fachlichkeiten. Die fachlich ausgerichteten Abteilungen (Bildung und Erziehung; Sprachen und Künste; Mensch und Umwelt; Mathematik und Sport) übernahmen das Funktionsmanagement (wer, wie) (vgl. Osterloh, 2003, S. 128). Von den Abteilungen wurde der Personaleinsatz über die Departemente hinweg koordiniert, in Absprache mit den Departementen Personal eingestellt und im Auftrag der Departemente wurden neue Produkte entwickelt.

Von Beginn weg war die Funktionalität der Matrixorganisation umstritten. Sie wurde zur Projektionsfläche für die Nachteile der grossen Organisation und ermöglichte eine willkommene Aussenattribution, um etwas zu erklären, was nicht funktionierte – und es funktionierte zu Beginn vieles nicht, denn zu vieles wurde mit den Mitteln und Vorgehensweisen der bisherigen Kleinorganisationen zu bewältigen versucht. Die Matrixorganisation mit ihrem zusätzlichen Absprachebedarf war da nicht erleichternd. Der Gründungsrektor legte jedoch gegen den Widerstand einer Minderheit der Hochschulleitung fest, dass frühestens 2005 über eine Veränderung der Matrix entschieden werde. Der Organisationsform sollte eine Chance gegeben werden und die hohe Belastung durch die Aufbauarbeit nicht zusätzlich erhöht werden.

## 2.2 Phase 2: 2006–2010

Ende 2005 entschied die Hochschulleitung, die Organisation auf Sommersemester 2006 anzupassen, jedoch an der Matrixorganisation festzuhalten. Das Prorektorat «Forschung und Innovation» wurde aufgelöst, dafür wurde die Funktionsebene (Abteilungen und Fachbereiche) neu im Prorektorat Fachbereiche organisiert. Damit war die Matrix auch auf der Ebene der Prorektorate abgebildet (vgl. Abbildung 3).

Nach einer im Jahr 2008 vorgenommenen Analyse der Prozesse in den drei Prorektora-ten entschied die Hochschulleitung unter dem neuen Rektor, die Matrixorganisation per 1.7.2010 zugunsten einer Linienorganisation aufzulösen. Die Abteilungen wurden aufgelöst. Die Fachbereiche verloren ihre operative Bedeutung und sind mit dem Auftrag des Wissensmanagements direkt der Hochschulleitung unterstellt. Die Departemente bleiben weitgehend bestehen<sup>3</sup> und übernehmen auch die personelle und fachliche Verantwortung. Damit ist das wissenschaftliche Personal sowohl personell als auch fachlich in der Linie einem Departement unterstellt.

---

<sup>3</sup> Das Departement Beratung und Schulentwicklung wird in ein Zentrum umgewandelt.

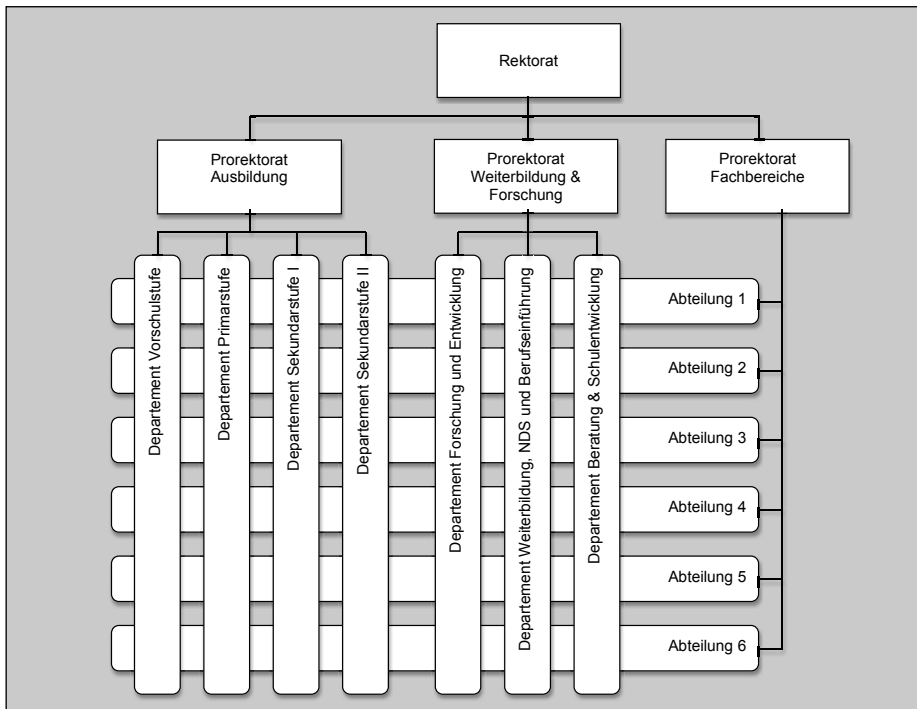


Abbildung 3: Organigramm Pädagogische Hochschule Zürich 2006

### 3 Erfahrungen aus acht Jahren Matrixorganisation an der PH Zürich

Im Folgenden versuche ich einige Erfahrungen aus acht Jahren Arbeit in einer Matrixorganisation in Bezug auf förderliche und hinderliche Bedingungen darzulegen. Dabei werden einige ausgewählte Beispiele der organisatorisch-strukturellen Bedingungen, der strategischen Führung, der Produktsteuerung und der Steuerung der Personalprozesse beleuchtet.

#### 3.1 Organisatorisch-strukturelle Bedingungen

Die Setzung einer Matrixstruktur hat das relativ schnelle Zusammenwachsen der Organisation PH Zürich begünstigt, denn diese Organisationsform erforderte die Zusammenarbeit über die Leistungsbereiche hinweg und unterstützte damit die Annäherung der verschiedenen Kulturen in Aus- und Weiterbildung. Träger des übergreifenden Fach- und Kulturwissens waren in erster Linie das wissenschaftliche Personal sowie die Leitungen der Fachbereiche und Abteilungen. In der Matrixorganisation muss die Führung so installiert sein, dass eine Person über ihre Funktion bei Differenzen in der Matrix abschliessend entscheiden kann (vgl. Bühner, 1999). Die zentrale Position der

Matrixleitung wurde in Zürich sowohl bei der Matrixaufstellung 2002 als auch 2006 nicht nach dem Modell der klassischen Matrixorganisation gesetzt. Die ausgleichende und entscheidende Leitungsposition fiel somit weg, was Aushandlungsprozesse zwischen den Matrixstellen (Departemente, Abteilungen) zusätzlich verlängerte und Vorteile der Matrixorganisation zunichtemachte. In der Startaufstellung 2002 standen sich in der Matrix unter der Leitung des Rektors zudem zwei unterschiedliche Führungsebenen gegenüber (Prorektorinnen/Prorektoren und Abteilungsleitungen), was zu Hierarchiekonflikten führte.

Bei der zweiten Aufstellung 2006 wurde die Matrixleitung im Grunde dem Rektor zugewiesen, wobei nur die drei Prorektorate als Matrixstellen direkt ihm unterstellt waren (vgl. Abbildung 3). Da Matrixfragestellungen und -konflikte praktisch immer auf der operativen zweiten Führungsebene zwischen Departementen und Abteilungen entstanden, mussten Entscheide entweder in die Hochschulleitung gebracht werden oder sie wurden nicht bearbeitet.

Die erwähnten Problemlagen könnten mit einer alternativen Matrixstruktur mit zwei klaren Matrixleitungen mit abschliessender Entscheidungskompetenz in übersichtlicheren Einheiten reduziert werden (vgl. Abbildung 4). Entscheide der unteren Hierarchieebene müssten in einer solchen Matrix nicht in die Hochschulleitung getragen werden.

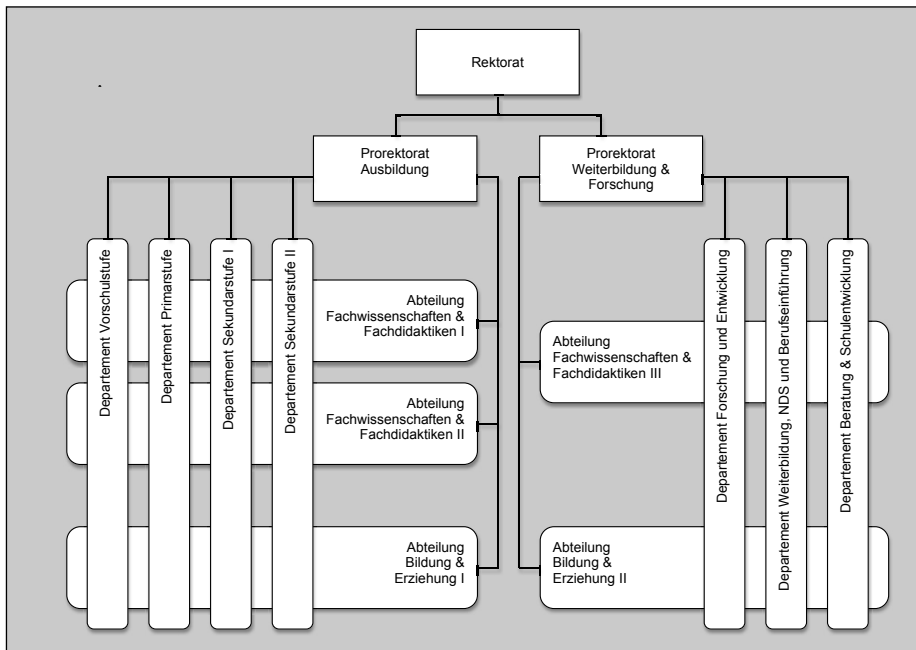


Abbildung 4: Matrix mit Matrixleitung in Prorektoraten



### 3.2 Strategische Führung durch die Hochschulleitung

Es ist zwar gelungen, die pädagogischen Hochschulen neben Fachhochschulen und Universitäten als eigenständigen Hochschultypus auch in nationalen Gesetzen zu positionieren,<sup>4</sup> doch haben die pädagogischen Hochschulen seit ihrer Gründung sehr unterschiedliche Wege in der Profilierung als eigenständiger Hochschultypus beschritten. Die Herausbildung eines eigenständigen Profils der pädagogischen Hochschulen wird durch den kaum geführten Diskurs über den Zweck der pädagogischen Hochschulen und deren Unterscheidung von anderen Hochschulen behindert (vgl. Forneck, 2009, S. 9).

Die Spannung zwischen oft an Modellen universitärer Hochschulen ausgerichteter wissenschaftlicher Ausbildung und dem Auftrag der Berufsausbildung hat als ungelöste Identitätsfrage viele Matrixkonflikte zwischen Fachlichkeit und Produktesicht belastet. Während sich der grössere Teil der Departementsleitenden stärker der transdisziplinären beruflichen Fachlichkeit verpflichtet fühlte, orientierten sich Vertretungen der Fachbereiche stärker an der jeweiligen Wissenschaftsgemeinschaft. Dies führte dazu, dass die Einflussnahme durch die Produktverantwortlichen als «Gefährdungspotenzial der Fachlichkeit einer Bildungsinstitution» (B&E, 2008, S. 8) kritisiert wurde. Diese Gruppe plädierte für eine stärker aus der Fachlichkeit heraus geführte Hochschule, die am traditionellen Modell der Hochschule als Kooperationsprojekt bzw. Gelehrtenegemeinschaft orientiert ist. Dabei soll die Hochschule den Infrastrukturrahmen für hoch autonome Fachbereiche bieten (vgl. Nullmeier, 2000, S. 101 f.).

Mit der neuen Aufstellung der PH Zürich 2010 scheint dieser Konflikt definitiv zugunsten der Produktsicht entschieden zu sein. Damit entwickelt sich die PH Zürich in Richtung Hochschule als Bildungsagentur, welche Nullmeier (2000, S. 102 ff.) wie folgt beschreibt: «Die Hochschule emanzipiert sich von den Trägern der Wissenschaft und Lehre, dem Professoriat, und nimmt sie in Dienst für die Erfüllung von zentral definierten Aufgaben in Lehre, Forschung und wissenschaftlichem Transfer ... Damit ist gleichsam die Umkehrung des alten Modells der Hochschule als Gelehrtenegemeinschaft erreicht. Als Hochschule fungieren jene, die gerade nicht Gelehrte sind: Verwalter, Manager ... »

In vielen Veröffentlichungen zu Hochschulmanagement wird die nicht auf Managementkompetenzen aufbauende Karrierelogik der Hochschulen als Risikopotenzial bezeichnet (vgl. z. B. Baier, 2006). Verstärkt wird dieses Risikopotenzial an pädagogischen Hochschulen durch die meist primäre berufliche Sozialisation in einem Umfeld (Volksschule), welches Führung und Macht kritisch betrachtet und bis vor wenigen Jahren stark basisdemokratisch orientiert war. Dies kann zu einem für Experten-/Expertinnenorganisationen charakteristischen Leitungsdefizit führen (vgl. dazu z. B.

---

<sup>4</sup> Vgl. Entwurf Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG) und Botschaft des Bundesrates vom 29.5.2009.

Pellert, 2000b, S. 46). Zudem besteht die Gefahr, dass Mikropolitik<sup>5</sup> eine zentrale Bedeutung erlangt (vgl. Neuberger, 2002, S. 680 ff.). Innerhalb der Matrix mit vielen Entscheidungsschnittpunkten eröffnen sich damit unzählige zusätzliche Einflussgrößen, welche den Entscheidungsprozess immer wieder ins Stocken bringen können. Diese Gefahren hat für die PH Zürich der Bericht Werren (2009)<sup>6</sup> aufgezeigt.

### 3.3 Produktsteuerung in den Prorektoraten

Die PH-interne Wahrnehmung, dass die Matrixorganisation schlecht funktioniert, wurde durch das Fehlen einer der Grösse und Komplexität angemessenen Führungsstruktur im *Prorektorat Ausbildung* verstärkt. Die alten Ausbildungsgänge waren vor 2002 von sieben Direktorinnen und Direktoren und acht Stellvertretenden bzw. Schulleitenden geführt worden. Mit der Fusion wurden diese Leitungsfunktionen auf einen Prorektor und drei Departementsleitungsstellen<sup>7</sup> reduziert. Verbunden mit der sprunghaften Zunahme der Studierendenzahlen entstand damit im Prorektorat Ausbildung eine massive Überlastung der Departementsleitungen. Das Bemühen um eine schlanke Führungsstruktur wurde dysfunktional; die nächste funktionale Führungsebene (Fachbereichsleitungen und Abteilungsleitungen) übernahm die Entscheidungen zur Entwicklung der Studiengänge. Dadurch entstand eine Abhängigkeit der Departementsleitungen von den Fachbereichsleitungen, die in die Nähe einer ungleichberechtigten «unreifen» Matrix führte (vgl. Bühner, 1999, S. 170 f.). Dieses Führungsungleichgewicht wurde 2006 mit der Verdoppelung der Leitungsstellungen bei den Abteilungen akzentuiert.

Die Departementsleitungen dagegen versuchten nach und nach mit dem Einsatz von Stufenverantwortlichen aus den Fachbereichen einen direkteren Einfluss auf die inhaltliche Studiengangsentwicklung der Fachbereiche zu erhalten. Damit wurden die relativ einflussreich gewordenen Fachbereichsleitungen zurückgebunden. Dies führte wegen der nicht klar deklarierten Positionierung der Stufenverantwortlichen zu einer Art sanktionierter Mikropolitik, welche teilweise zu Differenzen und Konflikten zwischen Stufenverantwortlichen und Fachbereichsleitungen führte.

Die Departemente im *Prorektorat Weiterbildung und Beratung* bzw. Weiterbildung und Forschung mussten im Fusionsprozess weniger institutionelle Kulturen zusammenführen. Es erfolgte mehr ein Passungs- denn ein Fusionsprozess. Die meisten Fachbereiche wurden bei fachlichen Entwicklungen im Prorektorat Weiterbildung und Forschung bzw. Weiterbildung und Beratung zu Beginn nur am Rande einbezogen und mussten

---

<sup>5</sup> «Mikropolitik bezeichnet das Arsenal jener alltäglichen ‚kleinen‘ (Mikro-)Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen» (Neuberger, 2002, S. 685).

<sup>6</sup> Anlass für den Bericht: Der Verwaltungsdirektor der Pädagogischen Hochschule Zürich musste im April 2008 wegen Verdachts der unrechtmässigen Verwendung staatlicher Mittel freigestellt werden.

<sup>7</sup> ohne Sekundarstufe II

sich ihre Position im «Spiel» der Matrix erkämpfen. Im Unterschied zum Prorektorat Ausbildung wurden hier auf der dritten Führungsebene gut positionierte Bereichsleitungen eingesetzt, welche oft auch die funktionale Steuerung übernahmen (wer, wie). Dieses Ungleichgewicht wurde durch die Belastung begünstigt, welche die Fachbereichsleitungen mit der Führung der Aufbauarbeit im Prorektorat Ausbildung erlebten. Dies führte so weit, dass einzelne Fachbereichsleitungen noch 2007 von «wir in der Ausbildung» sprachen und die Weiterbildung, Beratung und Forschung als anderen Teil der PH Zürich wahrnahmen, der nichts mit ihnen zu tun hat oder haben will. Nach Bühner (1999) könnte man grössere Teile des Prorektorats Weiterbildung und Forschung wahrscheinlich der Kategorie «unvollständige Matrixorganisation» zuweisen.

Durch den grossen Personalbedarf des Prorektorats Ausbildung wurde wissenschaftliches Personal mit dem Beschäftigungsschwerpunkt in Weiterbildung und Forschung sehr schnell auch in der Grundausbildung eingesetzt. Dies erleichterte das «Zusammenwachsen» der PH Zürich. Die Möglichkeiten der Mitarbeit in der Weiterbildung, Beratung und Forschung für Dozierende mit Schwerpunkt Ausbildung wurde jedoch erst nach dem ersten Boom der Ausbildung erweitert.

### **3.4 Steuerung des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung**

Eine Matrixorganisation an pädagogischen Hochschulen hat vor allem im Personalbereich grosses Potenzial. Im Folgenden werden Personaleinsatz, Wissenstransfer und Laufbahnentwicklungen als Beispiele erläutert. Die Abteilungen und vor allem die Fachbereiche und deren Mitglieder bildeten von Beginn weg die inhaltliche Klammer der Angebote der verschiedenen Departemente. Das vielfältige Wissen und Können des wissenschaftlichen Personals aus Grundausbildung, Weiterbildung, Beratung und Forschung wurde durch die Fusion der ganzen Organisation zugänglich gemacht. Damit wurde die wichtigste Ressource der PH Zürich, das im Personal aufgehobene Wissen und Können, potenziert und der Wissenstransfer sichergestellt.

Die inhaltliche Entwicklung der Angebote wurde praktisch durchwegs Gruppen und nicht Einzelpersonen übertragen. Damit wurde das Wissen und Können des wissenschaftlichen Personals als wichtigste Ressource einer Hochschule innert kürzester Zeit ohne formalisierte Weiterbildung in grossem Ausmass erweitert. Zudem hatte das wissenschaftliche Personal relativ viele Modelle, wie die Herausforderung der Verbindung von wissenschaftlicher Fundierung und Praxisausrichtung gemeistert werden kann, zur Auswahl. Die Notwendigkeit der diskursiven Auseinandersetzung unterstützte den Kulturwechsel von den Seminarien zur Hochschule.

Die Führung des Personals als Funktionsaufgabe in einer Matrixorganisation erlaubt es, Schwankungen beim Einsatz in den Studiengängen oder bei vorübergehenden grossen Dienstleistungsaufträgen besser aufzufangen. Dafür zwei Beispiele:

Zu Beginn startete die PH Zürich jedes Semester auf allen Stufen der Grundausbildung neue Studiengänge. Seit Herbst 2007 beginnen die Studiengänge nur noch jährlich. Dies brachte zwar für die Studiengangsorganisation eine Vereinfachung, der Personaleinsatz unterliegt nun jedoch in den einzelnen Fachrichtungen zwischen den Semestern grossen Schwankungen. Oft ist dies nur durch eine Verbreiterung des Einsatzfeldes in der PH Zürich oder des fachlichen Portfolios des wissenschaftlichen Personals zu erreichen. Diese Aufgabe übernahmen die Abteilungen.

Die schulinternen Weiterbildungen im Rahmen des Projekts «Umsetzung neues Volksschulgesetz des Kantons Zürich» (vgl. Bildungsdirektion, 2007) generierten einen mehrere Jahre dauernden Grossauftrag, der ohne eine funktionierende Matrix nicht zu leisten gewesen wäre. Nur dank dem Zusammenspiel in der Matrix und vor allem dem grossen Einsatz von wissenschaftlichem Personal, das vorher zu einem rechten Teil nur in der Grundausbildung tätig war, konnten die Auftragsspitzen bewältigt werden.

Mit dem Start der PH Zürich hatte das ganze wissenschaftliche Personal die Chance, sich in der neuen Organisation neu zu positionieren. Die Arbeitsmöglichkeiten wurden durch die Matrixorganisation potenziell für alle Leistungsbereiche und Stufenausbildungen geöffnet. Für den grössten Teil des wissenschaftlichen Personals bedeutete dies eine Erweiterung des Portfolios, die Chance einer abwechslungsreichen internen Berufslaufbahn und damit eine vielfältigere Arbeitssituation. Diese Möglichkeiten wurden auch wahrgenommen: Etwa 70% des wissenschaftlichen Personals (270 Personen) arbeiteten 2008 gleichzeitig im Prorektorat Ausbildung und in einem der Departemente im Prorektorat Weiterbildung und Forschung. Zudem arbeiteten innerhalb des Prorektorats Ausbildung etwa 60% (185 Personen) für mehr als ein Departement.<sup>8</sup>

Der interne Arbeitsmarkt war vor allem für hoch qualifiziertes wissenschaftliches Personal ein Anreiz, an der PH Zürich zu bleiben und Angebote anderer Hochschulen auszuschlagen. Dies führte aber auch zu einem «Schlaraffenlandeffekt»: Viele Dozierende mussten mit dem Zielkonflikt der Selbstwertsteigerung durch hohe Nachfrage und latenter Überforderung durch zu viele Aufträge zurechtkommen. Die Abteilungsleitungen hatten die Aufgabe, das wissenschaftliche Personal in seiner beruflichen Planung zu beraten und zu unterstützen und das Wohl der gesamten Organisation im Auge zu behalten. Dies brachte die Abteilungsleitungen, die als Schiedsrichter im internen «war for talents» auftraten, unweigerlich in einen Gegensatz zu den Produktverantwortlichen. Von den Departementsleitungen wurde die Möglichkeit der beruflichen Veränderung innerhalb der Organisation nämlich nicht immer geschätzt. Sie hatten einiges in die Entwicklung von Produkten und damit ebenfalls in das Wissen von Personen investiert. Eine Matrixorganisation setzt deshalb Transferregeln sowohl für das Verlassen als auch das Hineinkommen in einen Leistungsbereich vor allem bei grösseren Pensen notwendig voraus. Da in der neu installierten Linienorganisation der Ein-

---

<sup>8</sup> Stand 3.7.2008

satz über die Leistungsbereiche hinweg erhalten werden soll, werden Transferregeln in Zukunft noch wichtiger. Für die Organisation als Ganzes waren solche Transfers und der bisherige Wissens- und Könnensaufbau meist ein Gewinn.

Im offenen, aber relativ gesicherten Arbeitsmarkt der PH Zürich gab und gibt es immer auch Personal, das schwer vermittelbar war bzw. sein wird. Die Matrixorganisation erlaubte es den Departementsleitungen, diese undankbare Aufgabe den Abteilungsleitungen zu delegieren. Das Bemühen um das Fernhalten von leistungsschwachem Personal aus den Produkten führte zu einem weiteren Spannungsfeld in der Matrix. Die immer wieder neuen Vorgesetzten in den Matrixstellen erschwerten zudem den ohnehin schwierigen Trennungsprozess von ungenügenden Mitarbeitenden.

### **3.5 Das Zusammenspiel an der Matrixschnittstelle**

Eine Matrixorganisation lebt von der Qualität der gemeinsamen Entscheidungen an den Schnittstellen und damit vom Zusammenspiel der Führungspersonen. Dieses Zusammenspiel war von Anfang an trotz grosser gegenseitiger Wertschätzung labil und immer wieder gefährdet durch ungeklärte Zuständigkeiten. Das klassische gleichberechtigte Aushandeln von Entscheidungen an der Matrixschnittstelle musste vor dem Hintergrund einer Organisation erfolgen, deren formelle und informelle Regeln neu entwickelt werden mussten. So waren die Absprachen immer überlagert von Aushandlungsprozessen bezüglich Regeln und Kultur, was die Effizienz und Effektivität des Systems reduzierte. Ohne ein relativ grosses Mass an Respekt und Vertrauen wären sehr schnell massive Konflikte aufgebrochen. Dies vor allem auch, weil in der Organisation keine klare Matrixleitung bezeichnet wurde (vgl. Abschnitt 3.1).

Es muss rückblickend als grosse Qualität gesehen werden, dass trotz gegensätzlicher Positionen lange Zeit die gegenseitige Wertschätzung der geleisteten Arbeit beim Aufbau der PH Zürich sehr hoch war und auf der zweiten Führungsebene (Departementsleitungen, Abteilungen) relativ wenig offene Konflikte entstanden.

Die Hochschulleitung verzichtete nach der Pionierphase darauf, bei der ersten Reorganisation 2006 die Kompetenzen in der Matrix klar zu regeln. Vorschläge für eine Regelung lagen zwar vor und gingen in die Richtung einer «reifen» statt einer gleichberechtigten Matrixorganisation (Bühner, 1999): klare Zuweisung von Entscheidungsvorrechten in der Matrix. Solche Entwicklungen sind in Matrixorganisationen häufig anzutreffen (vgl. Osterloh, 2003, S. 128). Insgesamt blieb aber das Problem der Matrixleitung auch für die zweite Phase nach 2006 bestehen.

## **4 Einige Folgerungen**

Zu den Stärken der Matrixorganisation der PH Zürich gehörten aus der Sicht der Organisation die Erleichterung des kulturellen Zusammenwachsens nach der Fusion, die gute

Nutzung der personellen und fachlichen Ressourcen und der damit verbundene Ausbau und Erhalt von Wissen in der Gesamtorganisation. Für die einzelnen Dozierenden war die Möglichkeit zu internen Laufbahnen sehr attraktiv.

Die fehlende Funktion der Matrixleitung, Zurückhaltung in der Wahrnehmung der Führungsverantwortung, ungeklärte Verantwortlichkeiten und ungeklärte Identität als Hochschule gehörten zu den wichtigsten Schwächen der an der PH Zürich gelebten Matrixorganisation. Allein mit der Einführung einer neuen Organisationsform lassen sich diese Schwächen nicht beheben. In der Matrixorganisation wurden die erwähnten Schwächen jedoch akzentuiert und führten zur Lähmung der Organisation.

Betrachtet man die von Bühner (1999, S. 172 f.) formulierten drei Anwendungsbedingungen einer Matrix, dann kann festgestellt werden, dass an der PH Zürich zwei Bedingungen erfüllt waren:

- Sowohl die Perspektive der Fachlichkeit als auch die Perspektive des Produktmanagements sind für die Problemlösungen notwendig.
- Die gemeinsame optimale personelle Ressourcennutzung bei Aufgaben mit unterschiedlichen Zielen und bei unterschiedlicher Dauer erleichtert die Auftrags Erfüllung.

Eine wichtige Bedingung war jedoch offensichtlich nicht erfüllt:

- Die Informationsverarbeitungskapazität der Mitarbeitenden auf allen Ebenen, vor allem auch auf der Führungsebene, reichte für die Problemlösung in einer Matrixorganisation offenbar nicht aus.

Zudem haben sich alle sechs von Bühner (1999, S. 173) aufgeführten Gefahren von Matrixorganisationen an der PH Zürich gezeigt: Probleme hinausschieben, «faule» Kompromisse, Umdefinition von Sachkonflikten zu persönlichen Konflikten, Überlastung der Leitung, Innengerichtetheit und steigende Koordinationskosten.

Für ein möglichst gutes Funktionieren einer Matrixorganisation an Hochschulen sind aus meiner Sicht dies wichtige Erfolgsbedingungen:

1. geklärte Matrixleitung mit klaren Kompetenzen;
2. Fähigkeit und Wille der Führung, den Dissensdialog aufrechtzuerhalten und in der Matrixleitung zu entscheiden;
3. geklärte Führungs- und Entscheidungsfunktionen in den Matrixstellen und der angegliederten Verwaltung bezüglich Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen bei der inhaltlichen, finanziellen, infrastrukturellen und personellen Führung;
4. kommunizierbare Grundlagen des Personalmanagements und der Personalentwicklung inklusive klarer Regeln für den Transfer des wissenschaftlichen Personals innerhalb der Organisation;
5. funktionierende Qualitätskontrolle durch die nächsthöhere Führungsebene;
6. räumliche Nähe, Sichtbarkeit und Erreichbarkeit von Führungspersonen;

7. gegenseitiger Respekt und Vertrauen der beteiligten Führungspersonen;
8. hohes Commitment der Mitglieder der Hochschulleitung zur Matrixorganisation und ihren Regeln.

Für Hochschulen gibt es sicher nicht *die* gute Organisationsform, wie es auch nicht *die* gute Führung einer Hochschule gibt (vgl. Neuberger, 2002). Matrixorganisationen sind zudem in der Führung sehr anspruchsvoll. Für eine Hochschule, welche wie die PH Zürich eine stark produktorientierte und interdisziplinäre Ausrichtung hat, ist eine Matrixorganisation mit der Fachlichkeit als zweiter Matrixstelle jedoch Garant für eine Balance zwischen den Ansprüchen von Produktverantwortlichen und den der Wissenschaft und Forschung verpflichteten fachlichen Gruppierungen. Mit dem Entscheid, die Fachlichkeit in der neuen Organisation ab 2010 wieder in viele Teilbereiche aufzuteilen und weitgehend von den Produkten her zu steuern, ist ein Entscheid Richtung Fachhochschule erfolgt. Dies ist aus meiner Sicht nicht falsch, geht in der Relativierung der Fachlichkeit jedoch zu weit und gefährdet damit die wichtigste Ressource der PH Zürich.

Trotz allem bin ich der Meinung, dass eine gut geleitete und gut aufgestellte Matrixorganisation (vgl. das Beispiel in Abbildung 4) für die Erfüllung des Leistungsauftrags einer Pädagogischen Hochschule eine gute Organisationsform ist. Nicht die Matrix war an der PH Zürich das Problem, sondern deren unzureichende Umsetzung.

## Literatur

- B&E, Arbeitsgruppe Kern-Curriculum.** (2008). *Funktion und Schwerpunkte von «Bildung & Erziehung» (B&E) in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung der PHZH (ein Vorschlag)*. Zürich: Pädagogische Hochschule Zürich.
- Baier, St.** (2006). Universitäre Personalarbeit im Umbruch. In H. Welte, M. Auer, C. Meister-Scheytt (Hrsg.), *Management von Universitäten zwischen Tradition und (Post-)Moderne* (2. Aufl., S. 295–306). München: Hampp.
- Bildungsdirektion des Kantons Zürich.** (2007). *Umsetzung neues Volksschulgesetz*. Online: <http://www.vsa.zh.ch/internet/bi/vsa/de/projekte/home.html> [22.10.2010].
- Böckelmann, Ch.** (2007). *Handbuch Personalmanagement Dozierende, wissenschaftliche Mitarbeitende und Assistierende (internes Dokument)*. Zürich: Pädagogische Hochschule.
- Bühner, R.** (1999). *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre* (9., bearb. und erg. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Forneck, H. J., Düggele, A., Künzli David, Ch., Linneweber-Lammerskitten, H., Messner, H. & Metz, P.** (2009). *Professionalisierung von Lehrerinnen und Lehrern. Orientierungsrahmen für die Pädagogische Hochschule FHNW*. Bern: hep.
- Jarmai, H. & Zauner, A.** (1996). *NPO-Management. Perspektiven für ein eigenständiges Verständnis der Architektur und Führung*. Wien (unveröffentlichtes Manuskript).
- Laske, St. & Meister-Scheytt, C.** (2006). Leitungskompetenz. In A. Pellert (Hrsg.), *Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement ein Leitfaden für Theorie und Praxis* (S. 103–118). Bonn: Lemmens.
- Neuberger, O.** (2002). *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (6., völlig neu bearb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Lucius und Lucius.

- Nullmeier, F.** (2000). Moderne Organisationsmodelle und die Zukunft der Hochschulen. In A. Hanft (Hrsg.), *Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien* (S. 99–118). Neuwied: Luchterhand.
- Osterloh, M.** (2003). *Organisation II: Das Management von Strukturen und Prozessen. Vorlesungsunterlagen SS 03*. Zürich: Universität Zürich.
- Pellert, A.** (2006a). Zur Professionalisierung des Feldes Hochschulmanagement. In A. Pellert (Hrsg.), *Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Ein Leitfaden für Theorie und Praxis* (S. 7–13). Bonn: Lemmens.
- Pellert, A.** (2006b). Die Leitung von Universitäten oder die Herausforderung Hochschulmanagement. In H. Welte, M. Auer & C. Meister-Scheytt (Hrsg.), *Management von Universitäten zwischen Tradition und (Post-)Moderne* (S. 47–59). München: Hampp.
- Siedenbiedel, G.** (2001). *Organisationslehre*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Werren, A.** (2009). *Pädagogische Hochschule Zürich (PHZH). Besondere Untersuchung über die administrativen und personellen Abläufe in der Verwaltungsdirektion der Pädagogischen Hochschule*. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.

## **Autor**

**Claudio Zingg**, Prof., Pädagogische Hochschule Thurgau, Prorektor Weiterbildung und Dienstleistungen, Hafenstrasse 50d, 8280 Kreuzlingen, claudio.zingg@phtg.ch