



improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

DIE STRUKTURMATRIX

Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

AUSGABE #55 | JANUAR 2025



DIE STRUKTURMATRIX

ORGANISATIONEN STRATEGISCH STEUERN

Strategisches Management ist häufig extern orientiert: Organisationen wollen Einfluss auf Stakeholder wie Kunden, Lieferanten oder Politik nehmen, um günstige Umfeldbedingungen zu schaffen. Doch in Märkten, die von den Aktivitäten zahlreicher Akteure geprägt sind, ergeben sich vielfältige Wechselwirkungen und daraus eine Dynamik, die nur begrenzt von einzelnen Playern gesteuert werden kann. Als Alternative zur klassischen inside-out-Perspektive fokussiert die outside-in-Perspektive auf die Steuerungspotenziale der eigenen Organisation. Dieser Ansatz ermöglicht es, interne Strukturen so auszurichten, dass sie auf externe Dynamiken flexibel und langfristig erfolgreich reagieren können. Die Strukturmatrix bietet dafür eine wertvolle Grundlage.

Von Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

I. ORGANISATIONEN: STRUKTURIERTE FREIHEIT DURCH BEGRENZUNG

Organisationen werden gebildet, um gemeinsam Ziele besser zu erreichen und die Wirksamkeit von einzelnen Menschen zu verstärken¹. Daher ermöglichen Organisationen vieles, indem sie zugleich vieles unmöglich machen. Sie reduzieren die Vielzahl potenzieller Handlungsoptionen auf wenige gezielte Alternativen. Diese helfen ihnen, sich selbst sowie gegenüber Kunden, Lieferanten, Partnern... planbar zu machen und sich berechenbar zu verhalten. Dabei sind Strukturen essenziell für die Handlungsfähigkeit von Organisationen. Sie wirken jedoch im Hintergrund und sind deshalb die oft übersehenen Performance-Treiber. Sie schaffen Ordnung, reduzieren Komplexität, ermöglichen Entscheidungen und erleichtern die Umsetzung. Eine gut entwickelte Struktur erlaubt es Organisationen, sowohl auf externe Veränderungen zu reagieren als auch proaktiv zu agieren.

Entscheidungsprämissen halten Organisationen auf Kurs.

Strukturen etablieren sich über Entscheidungen, die nicht nur einmalig wirken, sondern als grundlegende Prämissen weitere Entscheidungen in der Zukunft beeinflussen und damit die Organisationen auf Spur halten². Beispielsweise ist die Entscheidung eines IT-Technikers, einen Serverneustart durchzuführen, keine Entscheidungsprämisse, da sie sich nur auf ein spezifisches Problem bezieht. Eine echte Entscheidungsprämisse liegt hingegen vor, wenn die IT-Leitung beschließt, dass Serverausfälle innerhalb von fünf

¹ Malik, F., Führen Leisten Leben, Frankfurt 2019, S. 188.

² Simon, F. B., Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg 2021, S. 70 ff.



Minuten an die Geschäftsleitung gemeldet und innerhalb von einer Stunde behoben sein müssen. Solche Vorgaben wirken als Rahmen, der das Handeln in vergleichbaren zukünftigen Situationen lenkt. Diese grundlegenden Vorgaben dienen also als Basis für nachfolgende Entscheidungen, sie schaffen Erwartungssicherheit und strukturieren Abläufe. Sie determinieren das Verhalten nicht, sondern lenken es, indem abweichendes Verhalten erstens auffällt und zweitens erklärungsspflichtig wird.

2. DREI STRUKTURMERKMALE: KOMMUNIKATIONSWEGE, PROGRAMME UND PERSONAL

Analysieren und gestalten lassen sich Organisationen anhand von drei unterschiedlichen Strukturmerkmalen: Kommunikationswege, Programme und Personal.

Kommunikationswege: Diese umfassen alle Kanäle, Plattformen, Prozesse usw., über die Informationen innerhalb der Organisation fließen. Sie legen fest, wer mit wem kommunizieren darf, wie Informationen weitergegeben und Entscheidungen getroffen werden. Typische Beispiele sind hierarchische Berichtswege, Führungsprozesse, offizielle Meetings und Protokolle. Kommunikationswege sind entscheidend, da sie bestimmen, wie effizient Informationen transportiert werden und wie klar die Entscheidungsfindung strukturiert ist. Eine gut durchdachte Kommunikationsstruktur hilft, Missverständnisse zu vermeiden und ermöglicht eine effiziente Informationsweitergabe. Die seit langem gültige Diagnose «Wir leben in einem Informationszeitalter» beschreibt genau diese Bedeutung von professionell gesteuerten Kommunikationswegen.

Organisationen funktionieren über Kommunikationswege, Programme und Personen.

Programme: Diese beinhalten alle festgelegten Abläufe, Vorschriften und Regeln, die definieren, wie gearbeitet und geführt wird. Programme können als einfache „Wenn-Dann-Regeln“, also input-orientiert über sogenannte Konditionalprogramme definiert sein. Ein Beispiel ist ein Call-Center, in dem genau definiert ist, wie mit Anfragen oder Beschwerden umzugehen ist. Komplexere Zielorientierungen können über sogenannte Zweckprogramme erreicht werden. Hier ist der Fokus output-orientiert, also auf ein Resultat ausgerichtet. Genau das ist der Kern von «Management by objectives» (MbO) oder «objectives and key results» (OKR). Ein Beispiel ist das vereinbarte Ziel, den Marktanteil in einer Vertriebsregion um fünf Prozent zu steigern. Programme geben allen Beteiligten Orientierung, was von ihnen erwartet wird. Sie stellen sicher, dass Prozesse standardisiert und damit wiederholbar sind, was wiederum die Produktivität einer Organisation erhöht.

Personal: Die Personal-Dimension umfasst die Zuweisung von Rollen innerhalb der Organisation. Im Kern geht es um die Definition und Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV). Es kann einen erheblichen Unterschied machen, welche Stelle mit welchem Typus von Mitarbeitenden, welcher Ausbildung und Know-how besetzt wird. Über die Einstellung, Weiterentwicklung, Versetzung oder



Entlassung von Mitarbeitenden kann an der Stellschraube Personal gedreht werden. Zudem können Rollen bzw. AKV je nach Situation und Marktumfeld in der Regel rasch angepasst werden.

3. DREI SEITEN DER ORGANISATION: FORMALE SEITE, INFORMALE SEITE UND SCHAUSEITE

Neben den dargestellten drei Strukturdimensionen ist die Differenzierung von drei unterschiedlichen Seiten einer Organisation essenziell für das Management: Es sind dies die formale Seite, die informale Seite und die Schauseite der Organisation.

Formale Seite: Diese betrifft alle offiziell festgelegten und damit verbindlichen Regeln und Prozesse. Auf der formalen Ebene werden die Kommunikationswege durch hierarchische Strukturen und Berichtswege geregelt, die klar definieren, wer mit wem kommunizieren darf bzw. muss. Programme umfassen alle festgeschriebenen Vorschriften und Standards, die den Arbeits- und Führungsablauf bestimmen. Das Personal ist auf der formalen Ebene durch feste Rollen und Aufgaben beschrieben, die klaren Verantwortlichkeiten und Kompetenzen unterliegen. Die formale Seite schafft Stabilität bzw. Orientierung und stellt sicher, dass die Organisation berechenbar bleibt.

Organisationen lassen sich über die formale, die informale und die Schauseite wahrnehmen.

Informale Seite: Diese umfasst die informellen Netzwerke, Routinen und Gewohnheiten, die sich außerhalb der formalen Strukturen entwickeln. Diese Seite zeigt sich oft in den Kommunikationswegen, die sich ungeplant bilden und verfestigen, etwa durch persönliche Beziehungen oder private Gespräche. Informale Programme bestehen aus erprobten Praktiken, die sich im Alltag bewähren, aber nicht offiziell festgelegt sind. Auf der Ebene des Personals entstehen informale Hierarchien, in denen bestimmte Personen ohne formale Rolle besonderen Einfluss haben. Die informale Seite einer Organisation ermöglicht Flexibilität und Anpassung. Sie spielt eine wichtige Rolle, wenn formale Strukturen als unzureichend oder zu bürokratisch empfunden werden und das daily business eher hemmen als unterstützen.

Schauseite: Diese bezieht sich auf die symbolische Darstellung der Organisation und deren Werte, die vor allem nach außen kommuniziert werden. Auf der Ebene der Kommunikationswege demonstriert die Organisation z.B. Werte wie Transparenz und Offenheit durch öffentliche Ankündigungen, Meetings oder Events. Programme werden oft genutzt, um das Image von Effizienz und Professionalität zu betonen, selbst wenn diese Standards im Alltag nicht immer konsequent umgesetzt werden. Beim Personal zeigt sich die Schauseite durch repräsentative Rollen und symbolische Führungspositionen, die das gewünschte Image der Organisation verkörpern. Die Schauseite ist entscheidend für die Legitimität und das Vertrauen, das eine Organisation von ihren Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit erhält.



Abb. 1: Die neun Felder der Strukturmatrix

| <i>Strukturmerkmale</i> → | Kommunikationswege | Programme | Personal |
|----------------------------------|---------------------------|------------------|-----------------|
| <i>Seiten der Organisation</i> ↓ | | | |
| Formale Seite | | | |
| Informale Seite | | | |
| Schauseite | | | |

4. ZUSAMMENFÜHRUNG UND FAZIT ZU DEN NEUN FELDERN DER STRUKTURMATRIX

Durch die Kombination der drei Strukturmerkmale und der drei Seiten der Organisation entsteht eine sogenannte Strukturmatrix mit neun Feldern (vgl. Abb. 1). Sie ist ein umfassendes Raster, das es ermöglicht, die komplexen Dynamiken innerhalb einer Organisation systematisch zu analysieren und zu gestalten³. Dabei sind drei Ebenen interessant:

Die **Formalen Kommunikationswege, Programme und Personal** bieten die Stabilität und Ordnung, die eine Organisation benötigt, um konsistent und berechenbar zu agieren. Dabei bewegt sich der Grad der Formalisierung zwischen den Polen «Überregulierung» (Erstarrung) und «Unterregulierung» (Chaos). Ein kontinuierliches Ausbalancieren dieses Formalisierungsgrades ist essenziell, um sowohl Flexibilität als auch Stabilität zu gewähren.

Die **Informalen Kommunikationswege, Programme und Personal** stellen die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Organisation sicher, indem sie Raum für individuelle Handlungsweisen und informelle Netzwerke schaffen. Die informale Seite kann in der Regel nicht direkt beeinflusst werden, da sie sich als Reaktion auf die Aktivitäten der formalen Seite ausbildet. Sie muss daher indirekt – über die Bande – gestaltet werden.

Die Strukturmatrix ist ein Instrument zur Organisationsdiagnose und -entwicklung.

Die **Schauseite von Kommunikationswegen, Programmen und Personal** zeigt, wie die Organisation ihr Selbstbild gestaltet und die Wahrnehmung von außen beeinflusst, was sich direkt auf ihre Legitimität und das Vertrauen auswirkt. Gerade in Situationen, in denen ein erhöhter Legitimationsbedarf besteht, gehen zahlreiche Steuerungsimpulse von der Notwendigkeit für Schauseitenaktivitäten aus.

³ Kühl, S., Organisationen: Eine sehr kurze Einführung, Wiesbaden 2020, S. 77 ff.



Über die neun Felder der Strukturmatrix kann systematisch eine Organisationsdiagnose durchgeführt werden (vgl. Abb. 2). Sie ist ein wirksames Instrument, um komplexe Unternehmensdynamiken zu analysieren und strategische Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Sie erlaubt, formale, informale und schauseitige Aspekte systematisch zu betrachten und Schwachstellen wie z.B. fehlende Standardisierung, Kommunikationsprobleme oder informale Machtstrukturen zu identifizieren. Gleichzeitig verdeutlicht sie Stärken wie eine innovative Unternehmenskultur oder flexible Anpassungsfähigkeit. So können mobilisierbare Ressourcen identifiziert und gezielt adressiert werden, während immobile Gegebenheiten als stabile Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Die Matrix schafft damit eine solide Grundlage für eine nachhaltige Organisations-, Personal- und Kulturentwicklung.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. **Ganzheitliche Analyse:** Sie stellt formale, informale und schauseitige Aspekte sowie die relevanten Strukturdimensionen für sich und in ihren Wechselwirkungen dar.
2. **Struktur als Erfolgsfaktor:** Sie fokussiert auf strukturelle Bedingungen als Grundlage für nachhaltige Performance.
3. **Strategische Gestaltung:** Sie unterstützt bei der Planung und Umsetzung von Veränderungen durch Aufzeigen von Zusammenhängen und Handlungsspielräumen.
4. **Möglichkeiten der Beeinflussbarkeit:** Sie zeigt auf, was direkt steuerbar ist und was nicht (wie z.B. informale Kulturaspekte).



Weitere [improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung](#)

PORTRAIT AUTOR

Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

>> Studiengangleiter Internationale Wirtschaft & Management (BA), International Business Studies (MA) und Professor für Strategische Kommunikation & Stakeholder Management

Kontakt: peter.dietrich@fh-kufstein.ac.at



Abb. 2: Strukturmatrix - Werkzeug und Beispiel (Industrieunternehmen)

Ein Industrieunternehmen in der erneuerbaren Energietechnik ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Aufgrund von «organisatorischen Wachstums-Schmerzen» wird die Strukturmatrix verwendet, um ein Diagnosebild der Organisation zu bekommen und gezielt Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten.

| 1. Diagnose der Strukturmatrix | | | |
|---|---|---|--|
| <i>Strukturmerkmale →</i> <i>Seiten der Organisation ↓</i> | Kommunikationswege | Programme | Personal |
| Formale Seite | <ul style="list-style-type: none"> • Klare Organigramme und Zuständigkeiten vorhanden • Entscheidungen Top-Down dominiert • Strategische und operative Entscheidungen in GF konzentriert • ... | <ul style="list-style-type: none"> • Positionierung vorhanden (hohe Qualität und Innovation) • Kunden- und abteilungsspezifische Prozessstandards teilweise gegeben • Wenig einheitliche Programme für interne Abläufe existent (Folge: Redundanzen...) • ... | <ul style="list-style-type: none"> • Anforderung an technisches Know-how für Schlüsselpositionen tw. veraltet und uneinheitlich • Klare Vorstellungen bzgl. neuer Fachkräfte – Problem: ausgedünnter Arbeitsmarkt und tw. unprofessionelles Recruiting • ... |
| Informale Seite | <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Netzwerke dominant • Informeller Zugang zu wichtigen Informationen durch langjährige Mitarbeiter gegeben • Zunehmendes Problem des informellen Wissens vorhanden • ... | <ul style="list-style-type: none"> • Stark durch dynamische und flexible Ansätze geprägt • Programme von Gründer-Mentalität beeinflusst • Gefahr einer zu sehr «historischen Sicht» mittlerweile gegeben • ... | <ul style="list-style-type: none"> • Einfluss von langjährigen Mitarbeitenden auf informelle Struktur vorhanden • Konflikte und Missverständnisse in der Zusammenarbeit erkennbar • Zunehmend Orientierungs-Probleme bei jüngeren Mitarbeitenden vorhanden • ... |
| Schauseite | <ul style="list-style-type: none"> • Darstellung eines partnerschaftlichen Dialogs mit Stakeholdern vorhanden • Fokus auf Transparenz und Nähe gegeben • ... | <ul style="list-style-type: none"> • Präsentation als hoch innovatives, zukunftsorientiertes Unternehmen • Hohe Anpassungsfähigkeit an Kundenerwartungen • ... | <ul style="list-style-type: none"> • Darstellung als familienorientierter Arbeitgeber • Gute Gehälter und Sozialleistungen als Bindungselemente • ... |
| 2. Maßnahmen zur Organisationsentwicklung | | | |
| Element der Matrix | Maßnahme | Termin | Verantw. |
| 1. Kommunikationswege | Komplette Überarbeitung der Meeting-Struktur und Einführung von professionellem Sitzungsmanagement | 31.03. | W. Schelling |
| 2. Programme | Einführung von Funktionalstrategien für Einkauf, Vertrieb, IT... als Rahmen für die Ausrichtung und das Schnittstellenmanagement | 30.09. | P. Anker |
| 3. Personal | Professionalisierung der Führungskräfte-Entwicklung und Einführung eines unternehmensweiten KI-Schulungsprogramms | 30.11. | ... |