



Matrixorganisation der Wirtschafts- förderung



Praxisbeispiel
Stadt Mannheim,
Baden-
Württemberg

Format	Matrixorganisation des Fachbereichs für Wirtschafts- und Strukturförderung der Stadt Mannheim
Ziel	Anpassung der Organisationsstruktur an die aktualisierte Themenausrichtung
Zielgruppe	Mitarbeitende des Fachbereichs für Wirtschafts- und Strukturförderung
Stakeholder	Fachbereich für Wirtschafts- und Strukturförderung
Rolle der Wirtschaftsförderung	Umsetzung des Übergangs von hierarchischem Amt zur Matrixorganisation
Rolle der Zielgruppe/ der Stakeholder	Akzeptanz und Mittragen der Umstrukturierung
Notwendige Ressourcen	Zeit und Willen, Audits mit den Mitarbeitenden
Weitere Informationen	https://www.mannheim.de/de/stadt-gestalten/verwaltung/aemter-fachbereiche-eigenbetriebe/wirtschafts-und-strukturfoerderung

- **Beitrag von:**
Torben Stieglitz, Mannheim
Maria Rabadjieva, IAT

2008 hat sich die Stadt Mannheim auf einen Weg der Neuorientierung begeben. Dies beinhaltete sowohl neue thematische Schwerpunkte als auch eine organisatorische Umstrukturierung des Bereichs Wirtschaftsförderung. Von einer linearen Amtsstruktur wurde die Wirtschaftsförderung 2010 in eine Matrixorganisation überführt. Der Prozess der Umstrukturierung war eine politische Entscheidung und hat 2 Jahre gedauert (bis 2012). Begleitet wurde diese organisatorische Neuausrichtung von der Etablierung eines Zwei-Säulen-Modells für die thematische Arbeit der Wirtschaftsförderung. 70% der Ressourcen sind demnach in den Bereich Bestandspflege (klassische Wirtschaftsförderung) eingeflossen, die restlichen 30% wurden für die Kompetenzfeldstrategie (Clusterarbeit) eingesetzt.

Ablauf

Die Matrixorganisation ist Bestandteil der neuen thematischen Ausrichtung der Wirtschaftsförderung (Kompetenzfelder). Dadurch wird den Mitarbeitenden ein hoher individueller Gestaltungsspielraum sowie eine Spezialisierung ermöglicht. Die Matrixstruktur ersetzt nicht den bilateralen Austausch zwischen den Mitarbeitenden. Zugrunde liegt die Annahme, dass die Mitarbeitenden die Arbeit der Kolleg:innen gut genug kennen, um eigenständig mögliche Überschneidungen und Kooperationsmöglichkeiten zu erkennen. Dadurch müssen sich die Mitarbeitenden immer wieder neu informieren. Dies verlangt einen Mehraufwand, erleichtert aber die Kundenbetreuung aus Sicht der Kund:innen. Die flache Hierarchie und die kurzen Wege erhöhen die Agilität des Teams und die Kundenorientierung. Laut Unternehmensbefragung, die alle zwei Jahre durchgeführt wird, hat sich die Zufriedenheit mit der Wirtschaftsförderung und dem Standort seit 2012 um jeweils 17% und 19% erhöht.

Ergebnisse

Die Matrixorganisation ermöglicht, näher an den Kund:innen (Unternehmen) zu sein. Sie erhöht die Geschwindigkeit bzw. Effizienz der Arbeit im Fachbereich und trägt zur Vereinbarkeit von Bestandsentwicklungsstrategie und Kompetenzfeldstrategie bei.

Mehrwerte

Herausforderungen

Die Matrixorganisation ist kein Selbstläufer. Der Übergang stellte eine große Herausforderung dar. Der Kommunikationsaufwand ist durch die neue Struktur deutlich gestiegen. Nicht alle Mitarbeitenden fühlten sich in einer derartigen Struktur wohl. Die Organisation als Ganzes ist komplexer als vorher und es kann eine Schnittstellenproblematik entstehen. Die Mitarbeitenden brauchen eine Begleitung und womöglich Coaching, um Veränderungsängste zu überwinden und die Anpassung zu unterstützen.