

Die Wiedergeburt der Matrix

Bildungseinrichtungen – Schulen, Hochschulen, Universitäten – sind hochkomplexe Sozialisationsräume, die es zu lenken, steuern und managen gilt. Hier ist die Matrix eine *Conditio sine qua non*.

Josef Oberneder

Man liebe sie oder man hasse sie – die Matrix, formuliert Barbara Heitger (Heitger Consulting) in Bezug auf die Zukunft der Matrixorganisation. Es wird keine Frage der Liebe sein, sondern eine Frage des Überlebens von Organisationen, wie sie in Zukunft Organisation denkt. Speziell ein Blick auf Bildungseinrichtungen zeigt, welcher hochkomplexer Sozialisationsraum gelenkt und gemanagt gehört. Schulen, Hochschulen und Universitäten werden gerne in einer simplifizierten grotesken Art zum Ort der Wissensvermittlung erklärt, der später dem beruflichen Glück dienen soll. Ja, diese und ähnliche Funktionen müssen wir Bildungsorganisationen zuschreiben. Aber wir müssen auch sehen, dass wir es mit einer Form von Komplexität zu tun haben, die nur mit einer komplexen Organisationsform beantwortet werden kann. Alles andere wäre eine verkürzte Betrachtung! Was ist das Besondere an Bildungsorganisationen, warum sind sie so komplex?

■ **Erstens:** Die gesellschaftliche Relevanz von Bildung muss immer in ein Gesamtbild eingebettet sein.

■ **Zweitens:** Die Gesamtsicht des Wissens verlangt eine komplexe Struktur der Zusammenfassung. Die Bildungsexperten Roland Fischer und Ulrike Greiner sprechen von fächerorientierten Domänen. Dabei werden Bildungsfächer zu fünf „Topoi“ vereint: Human- und Sozialwissenschaften, Sprachen und Künste, Natur- und Tech-

nikwissenschaften, Formalwissenschaften sowie die gesamthafte Reflexion und Transzendenz, die zur Metaperspektive der vier Grundtopoi einlädt.

■ **Drittens:** Bei der Wissensvermittlung müssen wir davon ausgehen, dass sich der Prozess einer linearen Wachstumslogik entzieht und mit der Begegnung von Unbekanntem zu tun hat.

■ **Viertens:** Wir brauchen die Unterscheidung zwischen Lernen und Bildung. Lernen findet immer statt, auch unbewusst. Bildung verlangt Fragen nach Absichten, Zielen, nach Sinn und Orientierung. Bildung verlangt Standpunkte und Visionen.

Führung an
HOCHSCHULEN
Managen komplexer
Systeme

2. Teil

■ **Fünftens:** Somit kann im System der Bildungsorganisation nicht mehr alles mit allem zusammenhängen. Die Operation im System kann eine Vielzahl von Folgeoperationen nach sich ziehen.

■ **Sechstens:** Eine komplexe Aufgabenstellung verlangt eine komplexe Organisationsform. Die Matrix als anspruchsvollste Organisationsform ist die Antwort auf die komplexen Hausaufgaben der Bildungsorganisation. Für Bildungsmanager muss Klarheit darüber bestehen, dass die Zukunft nur über die unterschiedliche Logik von horizontalen und vertikalen Verflechtungen entschieden werden kann. Vorbei ist die Zeit der vertikalen Linienorganisa-

tion! Bildungsorganisationen strukturieren sich über Fachdisziplinen, über Zentren über Stabstellen, inter- und transdisziplinär. Die Pädagogische Hochschule der Zukunft verschränkt sich aus Instituten, die sich an ihren Zielgruppen orientieren. Ein Mitarbeiter hat somit mindestens zwei Vorgesetzte: einmal für das Was, einmal für das Wie. Die Matrix ist wiedergeboren – mit ihren Reizen der unterschiedlichen Logiken zieht sie ihre Spuren in der Bildungsorganisation.



JOSEF OBERNEDER ist seit Oktober 2012 Vizerektor für Hochschulmanagement und Schulentwicklung an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich. Seine Arbeitsschwerpunkte sind organisationswissenschaftliche Fragestellungen in Schulen und Organisationen.