

## Organisation eines Planungsbüros

*Dipl.-Ing. Dr. techn; Jahrgang 1968; Architekturstudium in Innsbruck; von 1992 bis 1994 Angestellte in einem Architekturbüro und einer mittelgroßen Baufirma; seit 1997 am Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft tätig; das Aufgabengebiet umfaßt die Betreuung der Architekturstudenten in den Fächern Ausschreibung und Vergabe, Kostenplanung- und kontrolle und Terminplanung, sowie die Mitarbeit an Forschungs- und Projektarbeiten am Institut.*



Susanne Liedl

### Gibt es „effiziente Organisationsstrukturen“ für Unternehmen?

Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Veränderungen, die im gesamten mitteleuropäischen Raum spürbar sind, wird sowohl in der Öffentlichkeit als auch in den Unternehmen selbst viel über „effiziente Organisationsstrukturen“ gesprochen.

Zunehmender Konkurrenzdruck und das Einhalten von Kosten und Terminen zwingen Unternehmen dazu, darüber nachzudenken, wie die eigene Produktivität und Leistungsfähigkeit gesteigert werden kann.

Ebenso stellen die ständig steigenden Personalkosten für die Unternehmen einen wirtschaftlichen wie politischen

Streitpunkt dar. Die Arbeitskraft in Mitteleuropa ist „teuer“ geworden.

Aus diesem Grund beschäftigen sich immer mehr Unternehmen mit Führungskonzepten und Organisationsstrukturen, die eine flexible und unkomplizierte Reaktion auf Marktveränderungen ermöglichen, sodaß die Betriebe effizient, das heißt in erster Linie „gewinnbringend“ arbeiten können.

„Abbauen – Umbauen – Aufbauen“ war 1992 die Philosophie, mit der ein großes deutsches Unternehmen, Hersteller von Mobilkränen, Schwerlasttransportern und All-Terrain-Technik, aus dem Traditionsbetrieb wieder ein modernes, konkurrenzfähiges Unternehmen gemacht hat.

Ein wesentlicher Schritt dazu war die Ablösung des bis dahin im Produktions- und Fertigungsablauf üblichen tayloristischen Systems (= vertikale Organisationsstruktur: Aufsplittung der Arbeit in viele kleine Teilbereiche, Vorgabe von Arbeitsschritten, Arbeiten auf Anweisung, wenig Eigenverantwortung der Mitarbeiter, z. B. Fließbandarbeit) durch „Gruppenarbeit“ in Verbindung mit „horizontalen Organisationsstrukturen“.

Der entscheidende Unterschied zwischen auf diese Art und Weise „neu“ organisierten Fertigungsbetrieben und „tayloristisch“ orientierten Unternehmen liegt in der Einführung von Arbeitsgruppen als Arbeitsstruktur, die einen produktionsbedingten Teilabschnitt der Fertigung ganzheitlich bearbeiten.

gemeinsam  
Ergebnis

Tayloristisch orientierte Produktionsabläufe splitten Produktionvorgänge in viele kleine Teilabschnitte auf, jeder Teilabschnitt wird getrennt bearbeitet und weitergegeben, Einflußnahme des einzelnen Mitarbeiters auf das Gesamtprodukt gibt es kaum.

Der Produktionsablauf bei horizontalen Organisationsstrukturen hingegen wird in einige wenige produktionsbedingte Teilabschnitte aufgeteilt. Eine Arbeitsgruppe betreut einen Teilabschnitt von Anfang bis Ende und zwar eigenständig im Hinblick auf die Auftragsituation und im Rahmen ihres von der Firmenleitung definierten Kompe-

Ideen und Eigeninitiative zur Entwicklung sowie ständigen Verbesserung des Produktions- und Firmengeschehens bei.

Denn sowohl in Produktionsbetrieben als auch Dienstleistungsunternehmen gilt: „Jedes Unternehmen hat Mitarbei-

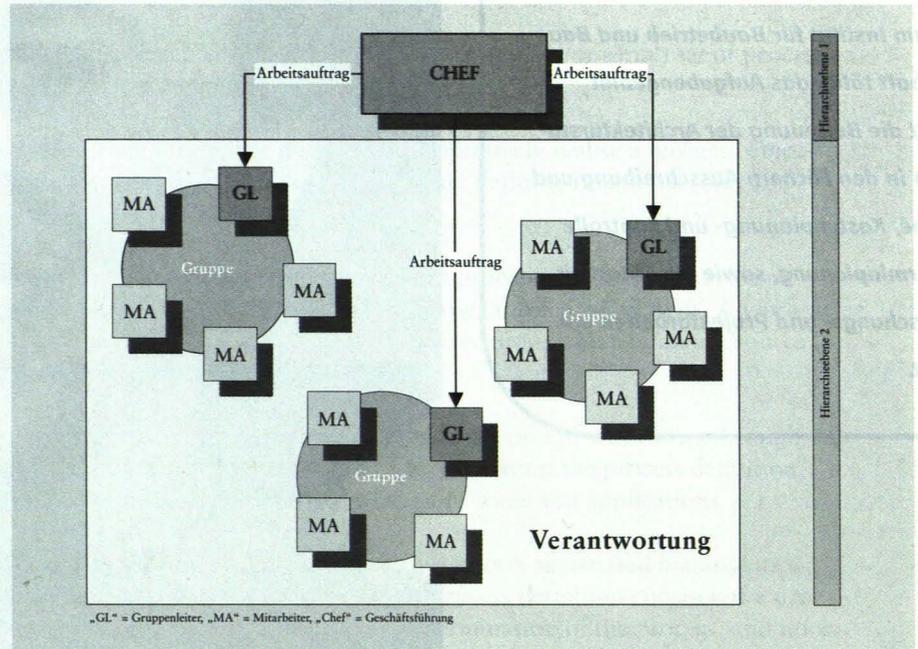


Abb 1: Beispiel einer horizontalen Struktur in Verbindung mit Gruppenarbeit

tenzspielraumes. Das bedeutet ein hohes Maß an Eigenverantwortung und viel Abwechslung im Berufsalltag jedes Mitarbeiters. Die Arbeit ist „vielseitig“, dadurch weniger „eintönig“, da sowohl Eigeninitiative und selbstständiges Denken jedes Gruppenmitglieds als auch Teamarbeit, das Arbeiten mit anderen, gefragt sind.

Durch Selbstbestimmung, Einräumen von Freiräumen, Anregen zur Ideenfindung und Mitbestimmungsrecht der Arbeitsgruppen in firmeninternen und externen Angelegenheiten (transparentes Firmengeschehen) läßt sich ein hohes Maß an Innovation und Flexibilität erreichen. Mitarbeiter tragen durch

**Jedes Unternehmen hat Mitarbeiter, kein Unternehmen kommt ohne Mitarbeiter aus.**

Nicht nur Maschinen, sondern auch die Mitarbeiter werden als „Produktionsfaktor“ gesehen – zum Nutzen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

### Ist Gruppenarbeit nur in Produktionsbetrieben möglich?

Es mag nun den Anschein haben, daß „Gruppenarbeit“ in Verbindung mit „horizontalen Organisationsstrukturen“, wie sie oben beschrieben wurden, nur in Produktionsbetrieben durchsetzbar ist.

Es ist jedoch durch-

aus möglich, ein derartiges Organisationssystem in Dienstleistungsunternehmen jeder Art, zum Beispiel Planungsbüros (Ingenieur- und/oder Architekturbüros) einzuführen.

ter, kein Unternehmen kommt ohne Mitarbeiter aus.“

Vielfach wird ein Unternehmen nach seinem materiellen Wert beurteilt. Beispielsweise werden Sachwerten, Finanzbeteiligungen, Immobilienbesitz oder Lagervorräten große Bedeutung beigemessen. Seit einiger Zeit gewinnt jedoch das intellektuelle Kapital, das heißt das Wissen der Mitarbeiter, immer mehr an Bedeutung. Natürlich ist jedes Unternehmen bestrebt, die besten Mitarbeiter einzustellen und zu halten. Die Bereitstellung eines Arbeitsplatzes allein genügt jedoch vielen Mitarbeitern in der heutigen Zeit nicht mehr. Die Ansprüche steigen mit wachsendem Wohlstand, Demokratie und Mitbestimmung will nicht nur auf das „Privatleben“ beschränkt sein – Mitarbeiter arbeiten nicht mehr allein „zum Broterwerb“.

Wesentliche Einflußfaktoren auf die Mitarbeiterzufriedenheit sind demnach nicht nur die Bezahlung (besser bezahlte Mitarbeiter arbeiten nicht mehr und lieber), sondern auch die Möglichkeit der individuellen Leistungsentfaltung, Anerkennung, Weiterbildung, Selbstbestimmung, Arbeitsbelastung und nicht zuletzt das Betriebsklima. Von dieser Warte aus betrachtet umfaßt firmenspezifisches Wissen also nicht nur die Kenntnisse und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter, sondern auch die betriebliche Infrastruktur und Kundenbeziehung des Unternehmens. Und genau um diese Infrastruktur geht es: Man kann zurecht behaupten, daß vor allem die Mitarbeitermotivation es erst ermöglicht, den Produktionsfaktor „Wissen“ zu vermehren und gute Arbeitsergebnisse zu erzielen. Die Kernkompetenz und die Innovationskraft eines Unternehmens steckt in den Mitarbeitern selbst. Zufriedene Mitarbeiter sorgen für zufriedene Kunden.

Mitarbeiter sind keine Kostenträger, im Sinne von lästigen Kostenverursachern, sondern Leistungsträger und damit Voraussetzung, daß überhaupt ein Firmenerfolg erzielt werden kann. Mitarbeiter stellen ein großes Potential dar, das zu nutzen gelernt sein muß. Um ein Unternehmen langfristig überlebensfähig zu gestalten, muß die Personalpolitik auf höchster Ebene angesiedelt werden. Nicht die Personalabteilung muß zuständig sein für Personalentwicklung, die Führungskräfte müssen sich um die Personalentwicklung persönlich kümmern.

### Wie kann Gruppenarbeit in Verbindung mit horizontalen Organisationsstrukturen im Dienstleistungsbereich aussehen?

Die Geschäftsführung verteilt die zu bearbeitenden Projekte an die einzelnen Arbeitsgruppen, die die Arbeit eigenverantwortlich von Anfang bis Ende übernehmen. Sprecher und Ansprechpartner

der Gruppe nach außen hin ist der Gruppenleiter.

Die wichtigsten Grundideen zu dieser Systematik lassen sich in folgenden Punkten zusammenfassen:

**Entscheidungsträger:** Im Gegensatz zu vertikalen, hierarchisch gegliederten Organisationsformen, bei denen die Unterebenen auf Anordnung der nächsthöheren Stelle arbeiten, ist bei horizontalen Organisationsstrukturen jeder einzelne Mitarbeiter sowohl Entscheidungs- als auch Verantwortungsträger seiner Arbeit.

**Wenig Hierarchieebenen:** Horizontale Strukturen sind gekennzeichnet durch ein Mindestmaß an Hierarchieebenen. Das bedeutet, daß auf Machtpositionen, starre Unter- und Überordnung von Bereichen (z. B. Abteilungen) nicht in dem Ausmaß Wert gelegt wird wie bei vertikalen Organisationsformen. Die Verantwortung wird dabei auf alle Ebenen in ungefähr gleichem Maß aufgeteilt.

**Kooperative, teamorientierte Führung:** Wer heutzutage von Führung spricht, meint zunehmend „kooperative Führung“. Kooperative Führung steht in engem Zusammenhang mit Teamarbeit und Mitarbeiterorientierung. Oft wird dieser Führungsstil nicht ganz ernst genommen. Gerade in Krisenzeiten wird immer noch lieber zu vermeintlich „richtigen“, d. h. autoritär gesetzten Maßnahmen gegriffen. Modelle in verschiedenen Unternehmen zeigen jedoch, daß bei kooperativer Führung und der Anwendung horizontal organisierter Unternehmensstrukturen deutliche Verbesserungen in wirtschaftlicher wie auch personeller Hinsicht erzielt werden können. Beim kooperativen Führungsstil

- ist der Mitarbeiter Partner und kann bei Entscheidungsprozessen mitwirken
- beeinflusst „menschliches Verhalten“ das Betriebsklima positiv

- arbeiten die MA nicht nur auf Anweisung
- ist eigenverantwortliches Arbeiten der MA gefragt
- muß jeder MA Entscheidungen treffen
- muß jeder MA die Vorgänge im Unternehmen kennen und verstehen
- hat jeder MA Freiräume für Eigeninitiative
- soll sich jeder MA mit dem Unternehmen persönlich identifizieren

**Aufgabenverteilung:** Die Aufgabenverteilung in horizontalen Strukturen erfolgt nicht hierarchisch, sondern setzt in hohem Maß auf Eigenverantwortung und Eigeninitiative.

Jeder Mitarbeiter ist für seine Arbeit selbst verantwortlich. Wie eine Aufgabe gelöst wird, soll den Mitarbeitern weitgehend selbst überlassen sein.

Wichtig ist nur, daß die Aufgabe in Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern erledigt wird (Team). Auf Einzelarbeit wird wenig Wert gelegt.

**Problemlösung:** Probleme sollen in horizontalen Strukturen nach Möglichkeit gemeinsam, d. h. unter Miteinbeziehung jedes einzelnen Mitarbeiters, gelöst werden.

### Was ist nun Gruppenarbeit?

#### Was Gruppenarbeit nicht ist:

Team- oder Gruppenarbeit wird bei uns häufig folgendermaßen verstanden: Eine Gruppe, das Team, erhält eine Aufgabe, diese wird auf die Teammitglieder verteilt, jedes Teammitglied arbeitet seinen Teil ab, zum Schluß werden die Einzelergebnisse zum Gesamtergebnis zusammengefügt. Eine richtige Zusammenarbeit und Koordination zwischen den einzelnen Mitarbeitern entsteht nicht.

T O L L  
E I N  
A N D E R E R  
M A C H T ' S

Zufriedene Mitarbeiter sorgen für zufriedene Kunden.

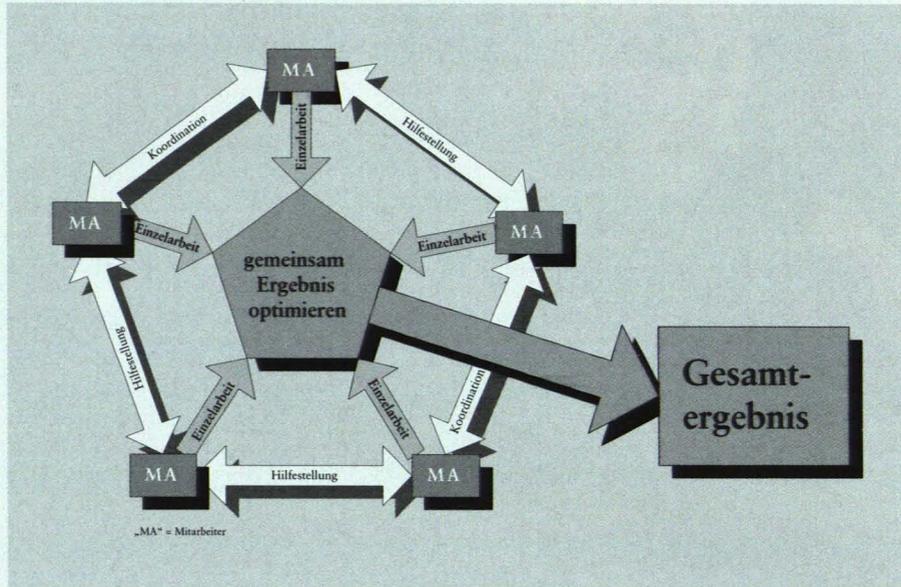


Abb. 2: Gruppenarbeit

Zusammenarbeit wird häufig durch Konkurrenzdenken und intrigantes Verhalten der Mitarbeiter unmöglich gemacht. Keiner will sich „über die Schulter schauen lassen“. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Angst, Unsicherheit, mangelndes Wissen, persönliche Antipathien gegen gewisse Mitarbeiter, Streitereien, schlechtes Betriebsklima, um nur einige zu nennen.

#### Was Gruppenarbeit sein sollte:

Japanische Unternehmensstrukturen lehren uns eine ganz andere Auffassung der Teamarbeit: Eine Arbeit wird im Team derart bewältigt, daß zwar auch zuerst jeder seinen Einzelbeitrag leistet, dann aber miteinander daran gearbeitet wird, das Gesamtergebnis gemeinsam zu verbessern.

Der Teamgeist basiert nicht auf Konkurrenzdenken sondern auf der Idee, **gemeinsam** das gesteckte Ziel zu erreichen.

Das Arbeiten in der Gruppe muß, bedingt durch jahrelange Erziehung zu Einzelleistung und „Ellenbogentechnik“

(Schule und Berufsausbildung) „gelernt“ werden, und zwar „von allen“, also auch von den Führungskräften bis hin zur Geschäftsführung.

#### Was soll durch Gruppenarbeit in Verbindung mit horizontaler Organisationsstruktur erreicht werden?

Durch Gruppenarbeit sollen...

- Mitarbeiter motiviert werden
- Mitarbeiter zu selbstständigem Denken angeregt werden
- Mitarbeiter Verantwortung für ihre Arbeit tragen
- Mitarbeiter eigene Ideen in das Unternehmen einbringen
- Mitarbeiter fachlich gefördert und gefordert werden
- Es soll ein für Arbeitgeber und Arbeitnehmer positives Betriebsklima geschaffen werden, von dem beide Seiten in gleicher Weise profitieren. Zufriedene Mitarbeiter sorgen für zufriedene Kunden – zufriedene Kunden wiederum sorgen für ein „gutes Betriebsergebnis“.

Der Artikel ist ein Auszug aus der Dissertation der Autorin, die am Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft der Universität Innsbruck verfaßt wurde.

#### Managementzusammenfassung:

Zunehmender Konkurrenzdruck und das Einhalten von Kosten und Terminen zwingen die Unternehmen dazu, darüber nachzudenken, wie die eigene Produktivität und Leistungsfähigkeit gesteigert werden kann. Ebenso sind die ständig steigenden Personalkosten für die Unternehmen zum wirtschaftlichen wie politischen Streitpunkt geworden. Die Arbeitskraft in Mitteleuropa ist „teuer“.

Aus diesem Grund benötigen Unternehmen Führungskonzepte und Organisationsstrukturen, die eine flexible und unkomplizierte Reaktion auf Marktveränderungen ermöglichen, sodaß die Betriebe effizient arbeiten.

Eine Möglichkeit, wie ein Unternehmen organisiert werden kann, stellt die **Einführung von Gruppenarbeit** in Verbindung mit **horizontalen Organisationsstrukturen** dar.