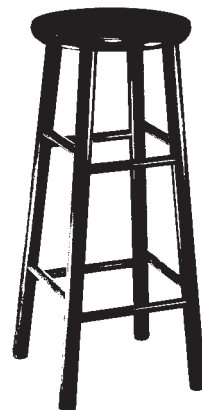


Effektive Unternehmensstrukturen: **Form follows Function!**

Clearingstelle, Informationsbroker, Moderator, Trendscout, Solution-Provider... das Aufgabengebiet der Mitarbeiter in einem Wohnungsunternehmen hat in den letzten Jahren viele unterschiedliche Facetten hinzugewonnen. Das schiere Verwalten war gestern. „Ein modernes Wohnungsunternehmen muss in einem dynamischen Prozess auf die vom Markt vorgegebenen Fakten flexibel eingehen können“, so das Credo der Geschäftsleitung der GWW Wiesbadener Wohnbaugesellschaft, die damit auch den Anspruch verbindet, dass sich in den Köpfen der Mitarbeiter der Hebel von Verwalten auf Gestalten umlegt. Günther Werr von der Organisations-Beratung Werr, Bensheim, weiß um die Herausforderungen, die damit verbunden sind, neue, effektive Unternehmensstrukturen erfolgreich zu etablieren. Er hat die GWW bei diesem Prozess begleitet. →



Bildquelle: artundwork



Bildquelle: obw

Herr Werr, seit über 20 Jahren kümmern Sie sich mit Ihren Mitarbeitern darum, Organisationsstrukturen von Unternehmen effizient auszurichten. Sie haben in dieser Zeit Einblick in ganz unterschiedliche Konstrukte gewinnen können. Gibt es so etwas wie einen Kurz-Check, mit dem sich feststellen lässt, wie es um die Effektivität eines Unternehmens bestellt ist – ganz gleich um welche Branche es sich handelt?

Günther Werr: Anhand von Antworten auf drei Fragen kann man zumindest schon mal wertvolle Anhaltspunkte dafür erhalten. Erstens: Sind die Unternehmensziele eindeutig definiert und für jeden transparent? Zweitens: Erledigen gleiche Funktionen ihre Aufgaben auch gleich? Und drittens: Wie sieht das Unternehmensorganigramm aus?

Nach welchem Muster sollte ein Organigramm sinnvollerweise aufgebaut sein?

So banal das zunächst klingen mag: Form follows Function.

... und das heißt konkret?

Einen Schritt nach dem anderen machen. Als Allererstes ist es wichtig, zu wissen, welche Ziele das Unternehmen mittel- bis langfristig erreichen möchte. Erst wenn diese feststehen, kann man die Prozesse entsprechend strukturieren bzw. optimieren und schließlich die Aufbauorganisation fein justieren. Es wäre also unsinnig, erst eine Struktur zu bilden und dann die Prozesse daran anzupassen. Gleichwohl gibt es bestimmte Grundregeln, die für die Effektivität einer Unternehmensorganisation förderlich sind. Beispielsweise hat es sich bewährt, dass jeder Mitarbeiter einen disziplinarischen Leiter hat, an den er sich mit seinen Anliegen gezielt wenden kann und der ihn führt.

Also ist Lean Management Schnee von gestern.

Nein! Der Begriff wurde seinerzeit nur völlig missverstanden. Führungsebenen sind unbedingt notwendig. Es geht vielmehr darum, die Abläufe so aufeinander abzustimmen, dass Redundanzen vermieden werden. Erkenntnisse aus der Organisations-

psychologie belegen, dass eine Führungskraft im Idealfall sieben Mitarbeiter führen sollte. Mit diesem Führungsschlüssel können Sie heute als Geschäftsführer zusammen mit zwei Führungsebenen eine Mannschaft von bis zu 250 Mitarbeitern stabil führen – vorausgesetzt, die Ziele sind allen klar und die richtigen Leute sitzen in der richtigen Zusammensetzung mit den passenden Aufgaben an der richtigen Stelle. Das ist Lean Management pur.

Zu Ihren Auftraggebern zählen auch Wohnungsgesellschaften. Mit welchem konkreten Auftrag treten die Unternehmen an Sie heran?

Die Wohnungswirtschaft befindet sich in einem tief greifenden Strukturwandel, der sich an verschiedenen Problemstellungen manifestieren lässt. Zum einen verändern sich die „Kunden“, die das „Produkt“ Wohnung nachfragen. Zum anderen haben die Gesellschafter angesichts knapper Haushaltskassen zunehmend ein Auge darauf, dass die Unternehmen profitabel arbeiten.

Können Sie das mal an einem Beispiel aus der Praxis näher erläutern?

Die GWW Wiesbadener Wohnbaugesellschaft hat sich unter anderem zum Ziel gesetzt, eine führende Position im Markt einzunehmen – und zwar sowohl innerhalb der Stadt als auch in der Rhein-Main-Region. Der Businessplan samt Strategiepapier dazu war bereits erarbeitet worden. Die Geschäftsleitung hat jedoch erkannt, dass das alleine noch nicht ausreicht, sondern dass sich auch in den Köpfen der Mitarbeiter der Hebel von Verwalten auf Gestalten umlegen muss. Unsere Aufgabe war es, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass das gelingen kann.

Wie sind Sie vorgegangen?

Wir haben zunächst sämtliche Unternehmensabläufe erfasst, strukturiert und sodann optimiert.

... und alle Mitarbeiter haben applaudierend zugeschaut.

Selbstverständlich funktioniert das nur, wenn man die Mitarbeiter mit auf die Reise nimmt. Schließlich sollen die Inhalte von allen auch gelebt werden und nicht bloß auf dem Papier bestehen. Wir haben sehr gute Erfahrungen damit gemacht, die Mitarbeiter von Beginn an in die Projektteams zu integrieren. So können sie sich mit ihren Ideen, Erfahrungen und Vorschlägen einbringen und aktiv an der Optimierung mitarbeiten. Dem einen oder anderen muss man etwas mehr Zeit geben, sich mit dieser neuen Situation anzufreunden. Die Annahme, dass es keine Widerstände gibt,

→ 6 Stufen zur effektiven Organisation



Quelle: www.obw.de

wäre unrealistisch. Man darf jedoch nicht den Fehler machen, das Übel bzw. persönlich zu nehmen.

Die Prozesse sind identifiziert, analysiert und optimiert. So viel zur Theorie. Wie geht es weiter?

Jetzt kommt es darauf an, die Teams so zusammenzustellen, dass sie gemeinsam messbare Ergebnisse erreichen können. Dabei spielen nicht nur die Qualifikationsprofile eine zentrale Rolle. Entscheidend für den Erfolg ist vielmehr, dass die Arbeitsteilung der Mitarbeiter an ihren jeweiligen Stärken ausgerichtet wird. Unterschiedliche Mitarbeiter haben unterschiedliche Kompetenzen. Richtig zusammengesetzt, können sie eine gute Lösung erarbeiten. Eine Unternehmensorganisation neu auszurichten, ist also immer auch mit umfangreichen Personalentwicklungsmaßnahmen verbunden. Die GWW-Geschäftsführung hat sehr viel Wert darauf gelegt, dass jeder Mitarbeiter den gesamten Unternehmensprozess versteht. Ihr war es wichtig, dass zum Beispiel der Buchhalter begreift, dass der Hausmeister genauso wichtig ist wie das Management und alles nur dann optimal funktioniert, wenn alle an einem Strang ziehen. Wir haben deswegen viel Zeit darauf verwendet, Teams bzw. einzelne Mitarbeiter zu coachen. Zudem kamen spezielle Schulungs- und „Train-the-Trainer“-Programme zum Einsatz, denn auch das effiziente Führen von Mitarbeitern und das erfolgreiche Managen von Projekten will gelernt sein.

Ist es Ihnen gelungen, alle mit auf die Reise zu nehmen?

Wenn man in einem Unternehmen Veränderungen anstößt, gibt es immer Mitarbeiter, die sich dafür entscheiden, einen anderen Weg zu gehen. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, in der Personalentwicklung nicht einen eigenen, in sich abgeschlossenen Bereich zu sehen, sondern einen der maßgeblichen Treiberfaktoren, um den angestrebten Unternehmenserfolg nachhaltig sicherzustellen. Das gilt insbesondere mit Blick auf den demografischen Wandel. Der drohende Fachkräftemangel wird zunehmend auch in der Wohnungswirtschaft spürbar. Wohnungsunternehmen müssen sich immer stärker anstrengen, um als Arbeitgeber für „kluge Köpfe“ attraktiv zu sein. Und das geht am besten, wenn man ein Personalentwicklungskonzept hat, das die Mitarbeiter nicht nur fordert, sondern auch fördert.

Zurück zur GWW. Haben Sie Ihren Auftrag erfüllt?

Als wir 2006 beauftragt wurden, hatte die GWW rund 7.000 Wohnungen im Portfolio. Mitten in der Prozessanalysephase kam es zum Zusammenschluss mit der Schwestergesellschaft GeWeGe, wodurch die Komplexität des Auftrages zugenommen hat. Der Mitarbeiterbestand hat sich quasi mit einem Schlag fast verdoppelt, unterschiedliche Unternehmenskulturen mussten so synchronisiert werden, dass ein funktionierendes Ganzes entstehen konnte. Parallel dazu vergrößerte sich das Bestandsportfolio auf knapp 12.000 Einheiten. Seit dem Erwerb der 2.800 Wohnungen von der Mainzer Wohnbau im Herbst letzten Jahres hat das Unternehmen inzwischen über 14.000 „Assets under Management“. Die Mitarbeiterzahl ist jedoch gleich geblieben. Das zu stemmen, war nur möglich, weil jeder sehr genau weiß, was er wie zu tun hat, und die verschiedenen Unternehmensbereiche miteinander arbeiten. Die Schlagkräftigkeit der Mannschaft hat sich also deutlich erhöht. Zudem ist es gelungen, die Personalkosten zu senken, obwohl ein variables Vergütungsmodell eingeführt wurde. Losgelöst davon, hat sich in dem Unternehmen eine offene Gesprächskultur gefestigt. Und wenn Sie heute die Mitarbeiter fragen, ob sie die alten Strukturen wiederhaben möchten, werden sie sich mit Händen und Füßen dagegen wehren.

→ Situation der Wohnungswirtschaft – Gestern und Heute im Vergleich



Quelle: GWW/Dr. Müller, 2007

Wie viel Zeit war erforderlich, um ans Ziel zu kommen?

Wir haben die GWW bis Ende 2008 begleitet, also gut drei Jahre.

Lag das an den Umständen oder geht das auch schneller?

Es kommt immer darauf an, was man erreichen möchte. Man kann auch „nur“ die Unternehmensziele definieren und die Prozesse darauf ausrichten. Die Frage ist jedoch, ob ein Betonrettungsring auch dann schwimmen kann, wenn man lediglich die Qualität des Betons verbessert. Wenn man nachhaltig Erfolg haben will, ist Zeit ein guter Ratgeber.

Häufig ist es so, dass der beste Schuster selbst die schlechtesten Schuhe trägt. Gestatten Sie abschließend noch eine persönliche Frage: Wie effizient ist Ihr eigenes Unternehmen?

Wir waren bereits im Jahr eins unseres Bestehens nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert, das heißt, alle Abläufe und Prozesse waren genau definiert, umfassend beschrieben und werden seitdem gelebt – und das, obwohl wir seinerzeit nur ein Dreimannbetrieb waren.

Herr Werr, haben Sie vielen Dank für das Gespräch. ■