

## Erfolg durch Organisation

Die Organisation des Unternehmens ist dann zweckvoll eingerichtet wenn die richtigen Zielvorstellungen berücksichtigt sind. Diese Zielvorstellungen sind dringend für und mit allen Beteiligten und Beschäftigten im Unternehmen in gleicher Weise deutlich zu machen. Jede Unternehmensorganisation muss aber vom Markt her bekannt werden; dies gilt für die Pläne, Strategie und Zukunft des Unternehmens.

### Ziele für die Organisation

Die gute Unternehmensführung benötigt gute Beschäftigte für den Erfolg und seiner Existenzsicherung für alle Beteiligten und Beschäftigten. Dem Vorstand, der Geschäftsführung, bis zum Mann an der Schuppe, ist also die gemeinsame Zielformulierung bewusst zu vereinbaren, wenn sich der Unternehmens-Erfolg einstellen soll. Es ist also unerlässlich, die Zielsetzung als Grundlage in die Organisationsvorstellungen einzubeziehen. Mit Bild 1 werden die Voraussetzungen als die Ordnung für die Teilinhalte der Ziele zum Ausdruck gebracht. Die Vision, der Wunsch und die Vorstellung vom Unternehmensziel als soziale Aufgabe ist eine grundsätzliche Feststellung, die in der gesetzlichen Ordnung, der Marktwirtschaft, für das Unternehmen nie verändert werden muss. Die Zielsetzung - wirkungsvoll erkannt - ist immer zweidimensional mit

1. dem qualitativen Ziel und
2. dem quantitativen Ziel

festzustellen. Da die organisatorische Entwicklung nach dem qualitativen Ziel die Priorität hat, ist dies zugleich die Veranlassung organisatorisch das quantitative Ziel für die jeweilige Situation und Zukunft leben zu lassen. Das Unternehmen wird in der Zukunft und mit der Zeit einem ständigen SOLL-IST ausgeliefert sein womit die Führung des Unternehmens für die Anpassung der Gegenwart auf die Zukunft veranlasst wird. Es ergibt sich hieraus quasi die stete Organisationsentwicklung als Lern- und Entwicklungsprozess für die Organisation der in ihr tätigen Führungskräfte und Beschäftigten. Das System der Zielfindung, Bild 2 zeigt die Organisation zum ständigen SOLL-IST. Hierdurch wird die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation und damit die Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens für alle im Unternehmen ermöglicht. Der Inhalt der Organisationsentwicklung bleibt in ständiger Bearbeitung mit konkreten Fragen zur Lösung der Probleme in der täglichen Arbeit für die gemeinsame Zukunft. Quantitäten und Strukturen werden nach Bild 2 erkennbar. Insofern wächst Begehrlichkeit Einfluss zu nehmen auf die Gestaltung und Entwicklung der Organisation und im weitesten Sinne auch die Verbesserung der Kommunikation, womit insbesondere auch die bessere Team-Arbeit und das Schaffen von Lernsituationen durch die Erweiterung von Handlungsspielräumen sich ergibt. Erfolgreiche Zielorientierung in der Organisation wird mit allen Beteiligten erst bewusst möglich, wenn die Zielorganisation auch auf die

erforderlichen Unternehmensbereiche sich gestaltet und diese von oben nach unten und von unten nach oben einbezieht, Bild 3.

## Zielorganisation

Das Wort Zielorganisation lässt darauf schließen, dass erst das Gesamtziel des Unternehmens die erforderliche Organisation zukunftsorientiert leben lässt. Hierzu bietet sich sowohl für die Strategie der Zielrealisierung mit Einzel-Zielen auch die Ziel-Hierarchie in der Delegation von Verantwortung für alle Beteiligten an. In der Betriebswirtschaftslehre interessiert die Organisation in instrumenteller Sicht; für jedes Unternehmen ist Organisation also das Mittel zur Erreichung des Unternehmenszieles. Hierbei ist der Markt immer der Ausgangspunkt jeder betrieblichen Planung. Da nun das entscheidende Ziel die Existenzsicherung auf Dauer für alle am und im Unternehmen gefestigt bleiben soll, ist die ständige Stärken-Analyse dringend notwendig, um die Eigenarten und Stärken, mit denen sich das Unternehmen von Wettbewerbern unterscheidet, deutlicher bewusst zu machen als dies bisher geschieht. Dem gesamten Management ist deutlich zu machen, den größeren Nutzen für die Zielgruppe mitzubringen, als dies der Wettbewerb kann. Insofern ist die Zielorganisation mit der Zielfindung in ständigen Einklang zu bringen. Um das optimale Ziel zu finden, empfiehlt Wolfgang Mewes seit den frühen 60-er Jahren *ein Schritt für Schritt-Programm* seiner EKS-Strategie, Bild 3. Hiernach werden Ziele, von welcher Stelle auch immer, nicht einfach festgelegt, sondern es ist das Ergebnis eines Lernprozesses zu erkennen. Hiernach ist zu beantworten, wo die eigene Unternehmens-Kompetenz, welches der Markt ist und welcher bessere Nutzen für die Gruppe und das Gesamte zu erbringen ist. Zu prüfen ist ständig, ob das qualitative Ziel dann auch mit den quantitativen Daten in der Wirkung wie auch den Strukturen effektiv abgeleitet wird.

Nochmals, an oberster Stelle steht der Markt der Auftraggeber, die Zielgruppe solcher Auftraggeber, welche das Unternehmen als Auftragnehmer zur Zukunftssicherung zielgerichtet zu erkennen, zu organisieren hat. Kommunikation nach außen und nach innen. Nach innen in der Weise, dass alle Beteiligten zu jeder Zeit sowohl das Organisationsbild als auch die Organisationswirkung – Bild 2 - annehmen und sich hierin betätigt sehen. Bild 4 zeigt eine derartige Ziel-Organisation, die das Unternehmen in allen Stellen-Positionen marktorientiert deutlich macht und für alle Stelleninhaber die Marktorientierung offenbart.

## Delegation von Verantwortung

Das Kernstück der Führung im Mitarbeiterverhältnis wird mit der Delegation von Verantwortung gelebt. Jede Aktivität im Unternehmen ist zugleich immer auch eine soziale Aktivität, weil mit allen Handlungen das Gesamtunternehmen betroffen, gefordert und in Mitleidenschaft gezogen wird. Das noch häufig genutzte Wort *Zuständigkeit* sollte tunlichst bei betrieblichen Veranlassungen künftig mit dem Wort und Sinn Verantwortlichkeit für alle Handlungen genutzt werden. Die sachliche Zuständigkeit bezeichnet nämlich nur die Berechtigung und Verpflichtung bestimmte Aufgaben wahrzunehmen. Verantwortung aber setzt Wendigkeit voraus, d.h. Fähigkeit das eigene Handeln im Sinne der organisatorischen Grundlagen frei zu bestimmen, zu entscheiden und dessen wirtschaftlichen Folgen abzusehen. Um im Sinne der zielorientierten Führung die Führung im Mitarbeiterverhältnis nutzbar zu machen, können alle betrieblichen Entscheidungen ohnehin nicht von einem Einzelnen an der Spitze des Unternehmens getroffen werden; er wäre überfordert. Das heutige Unternehmen ist nicht mehr, wie dies typischerweise der absolutistischen Denkweise entspricht, von oben nach unten aufgebaut. So wird bei Delegation von Verantwortung dem Mitarbeiter ein fest umgrenzter Aufgabenbereich mit den entsprechenden Kompetenzen übertragen, innerhalb dessen er sich verpflichtet, selbständig zu handeln und zu entscheiden. Er trägt hierfür die volle Ver-

antwortung für das, was er tut oder zu tun unterlässt. Der Vorgesetzte wird in den Aufgabenbereich seines Mitarbeiters prinzipiell nicht eingreifen, dort keine Entscheidungen treffen, es sei denn im Ausnahmefall bei akuter Gefahr oder im Wege der Dienstaufsicht wenn er fehlerhafte Leistungen des Mitarbeiters konkret feststellt. Bei der Führung im Mitarbeiterverhältnis ist das Zusammenwirken von Mitarbeitern und Vorgesetzten durch feste Regeln bestimmt, an deren Einhaltung alle Ebenen gebunden sind und die ihren Niederschlag in der *Allgemeinen Führungsanweisung* finden, die jedes Unternehmen für sich aufbauen sollte. Fehlt eine solche Führungsanweisung, kann von keinem betrieblich Beteiligten für die ggf. mit der Zeit zu verändernde Führungs- und Verantwortungskultur eine Rechenschaft verlangt werden.

Zur Einrichtung der Delegation von Verantwortung sind also organisatorische Voraussetzungen – Bild 3 - in der Bewusstseinsgestaltung erforderlich. Da alle Beteiligten im Unternehmen den Markt als den Ausgangspunkt der betrieblichen Planung sehen, die organisatorischen Grundlagen hierauf ausrichten und die Führung effizient gestalten wollen, ist die Aufgabe der Bildung von Delegationsbereichen für die Organisation und Führung in den Mittelpunkt gerückt. Für jeweilige Position ist die Frage zu stellen, ob denn die gegenwärtig wahrgenommenen Aufgaben zum Wesen dieser Position gehören oder auf eine andere Ebene zu delegierten sind. Diese Frage gilt ständig für Inhaber, Vorstand, Geschäftsführung, Bereichsleiter, Gruppenleiter, etc.

### **Aufbau- und Ablauf-Organisation**

Die Aufbau-Organisation, Bild 4, will anzeigen, wie sich die Abläufe der Matrix- oder Vernetzungs-Situation gestalten. Alle betrieblich Beteiligten und Beschäftigten können für ihre Ziel- und Marktorientierung hinaus ihren Einfluss für das Gesamtsystems ablesen. Diese Matrix-Organisation kennzeichnet schnelle Kommunikation, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und weiter erkennbare Netzwerkaktivitäten, die das gemeinsame Ziel und das koordinierte Zusammenwirken effizient ermöglichen. In der praktischen Organisationsgestaltung werden insofern die aufbau- und ablauforganisatorischen Aktivitäten eng miteinander verbunden. Die Ablaufprozesse sind ständig verbesserungsfähig und deshalb gemäß den Anforderungen zu analysieren. Gerade Unternehmen am Bau haben Probleme mit ihrem RAA = Regel-Auftrags-Ablauf, der in den Prozessen von der Angebotsauswertung über das Angebot, der Auftragserteilung, dann in die Gliederung der Vorgangsprozesse mit entsprechender Kommunikation zum Auftraggeber zum möglichst tagesfertigen SOLL-IST und den Abnahme- und Rechnungs-Prozess aufzubereiten vielfache Potenziale aufweisen.

### **Stellenorganisation**

Die in der Unternehmung mit den Beschäftigten und der Führung zu schaffende geistige Inventur – Bild 3 - findet für die Delegation von Verantwortung ihre schriftliche Festlegung – neben der allgemeinen Führungsanweisung für jeden Stelleninhaber in der Stellenbeschreibung für jede erforderliche Stelle. Abstimmungsgemäß sollte darin enthalten sein:

- Die Stellenbezeichnung; im evtl. mit der Stelle verbundenem Rang
- Das Unterstellungsverhältnis; dem der Stelleninhaber untersteht, wer ihm also als Leitender gegenübertritt
- Überstellungsverhältnis; wer dem Stelleninhaber untersteht, wem er als leitender gegenübertritt

- Ziel; das im Rahmen der Gesamtzielsetzung des Unternehmens mit der betreffenden Stelle verbunden ist
- Die Stellvertretung; echte oder begrenzte Stellvertretung
- Die Aufgaben; die der Stelleninhaber zur Erreichung des Ziels der Stelle wahrzunehmen hat
- Kompetenzen; die er zur Erfüllung seiner Aufgaben besitzt, den Rechten und Pflichten er in Linien-, Stabs- und Dienstleistungsfunktion wahrzunehmen hat.

Hiermit ist jeder Delegationsbereich der Stelleninhaber sinnvoll abgegrenzt mit den Vorteilen für jeden Stelleninhaber, der Leitung der Geschäftsführung, kaufmännischer Leitung mit Controlling, Verwaltung/Organisation, Buchhaltungsstellen, Einkaufsbereiche, Markt, Vertrieb, Preise, technischer Planung und Steuerung mit Bauleitungen, Polieren, Vorarbeitern, usw.

Die Vorteile der Stellenbeschreibung für das Unternehmen macht die Gesamtorganisation durchsichtig. Die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Stufen und verschiedenen Bereichen sind erkennbar und mit der Entwicklung des Unternehmens leichter korrigierbar. Alle Beteiligten sind über ihre Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung informiert und gestalten die Organisations- und Führungskultur, Bild 5. Es kann sich der durch die Stellenbeschreibung festgelegte Rahmen voll entfalten und sich quasi unternehmerisch betätigen. Für den Vorgesetzten wird bewusster, wo er selbst nicht handeln und entscheiden muss / darf, wenn er sich nicht der Rücknahme der Verantwortung schuldig machen will.

## Zusammenfassung

Das qualitative Gesamtziel ist die Grundlage für die Gesamtorganisation bis zur Stellenbeschreibung. Der Markt ist der Ausgangspunkt der betrieblichen Planung und fordert von der Führung unter Beteiligung der Beschäftigten die Zielorganisation, welche mit der Delegation von Verantwortung optimal und für alle Beteiligten bewusst verantwortbar wird. Lust an Leistung wird erzeugt; derartig organisierte Unternehmen haben den erheblichen Wettbewerbsvorteil.

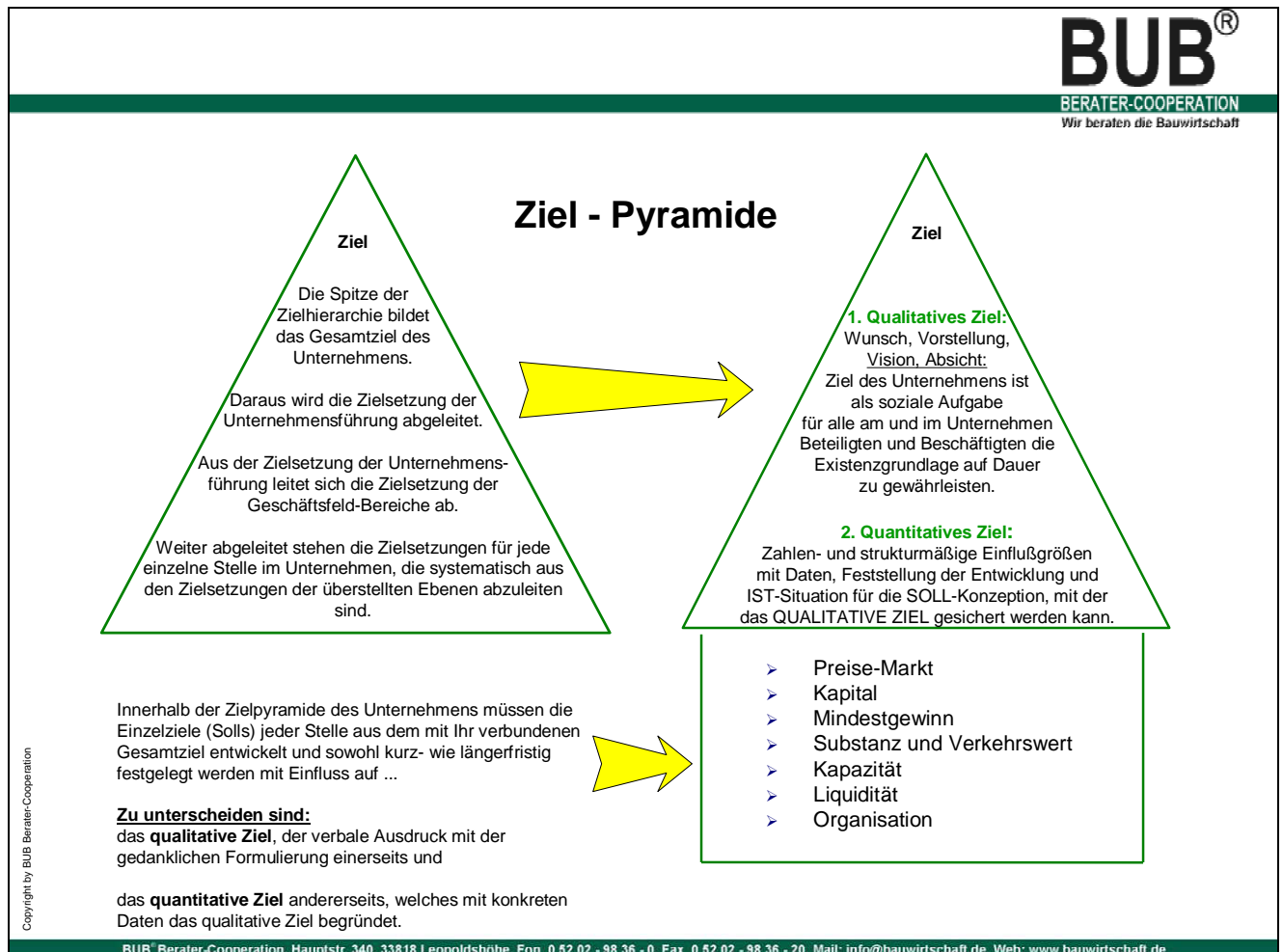
Günter Sehlhoff, Dipl.-Ing., Dipl.-Betw.

Baubetriebsberater in der

BUB<sup>®</sup> Berater-Cooperation, Leopoldshöhe

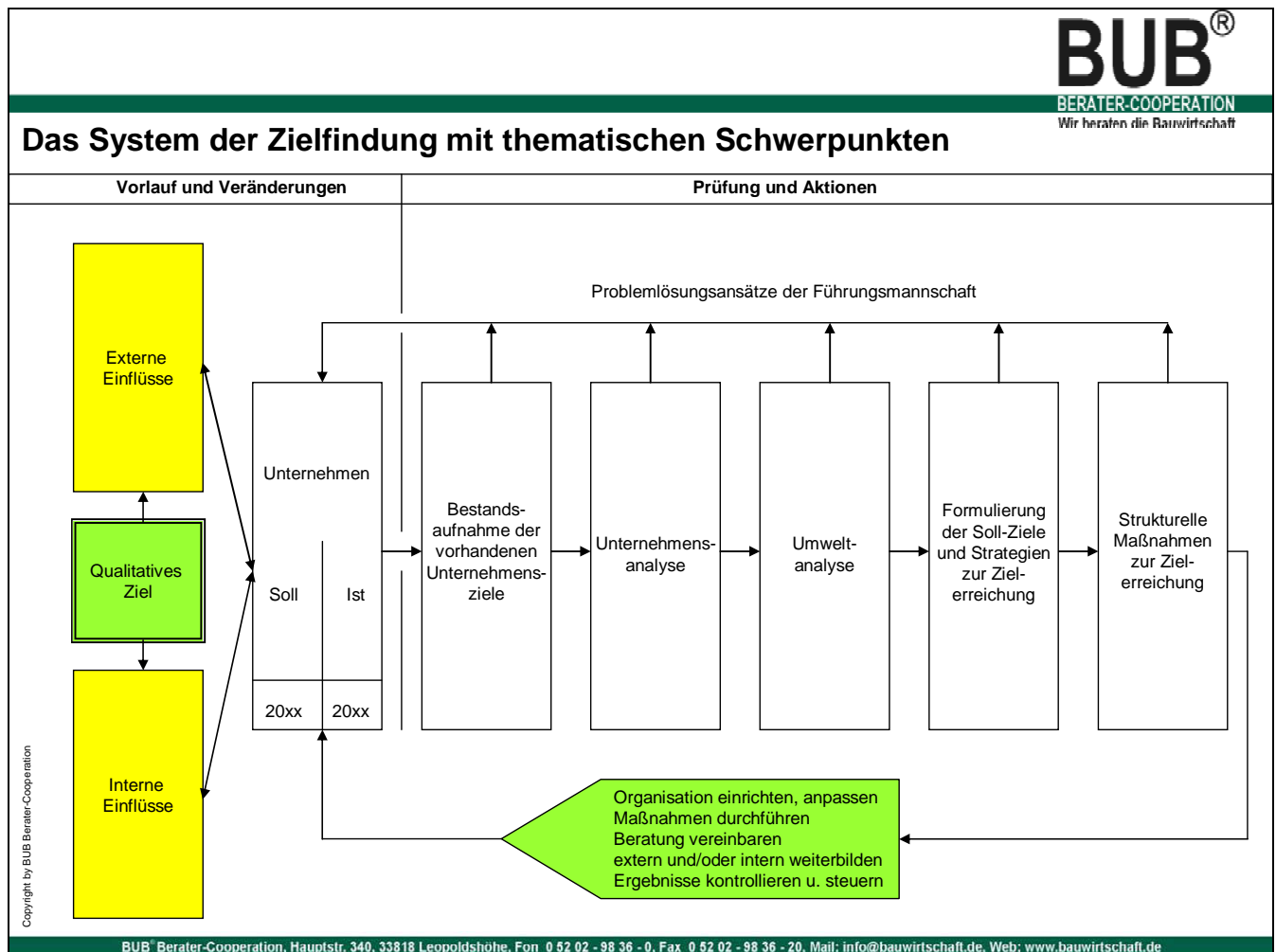
[www.bauwirtschaft.de](http://www.bauwirtschaft.de)

[info@bauwirtschaft.de](mailto:info@bauwirtschaft.de)



**Bild 1:**

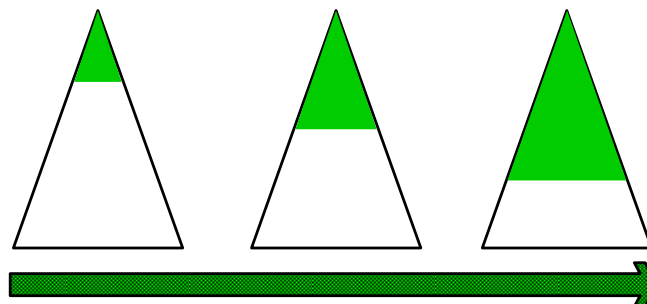
Für die Gesamtzielsetzung jedes Unternehmens gilt grundsätzlich das qualitative Ziel, welches die Daten und Strukturen im quantitativen Ziel für die Organisation fordert.



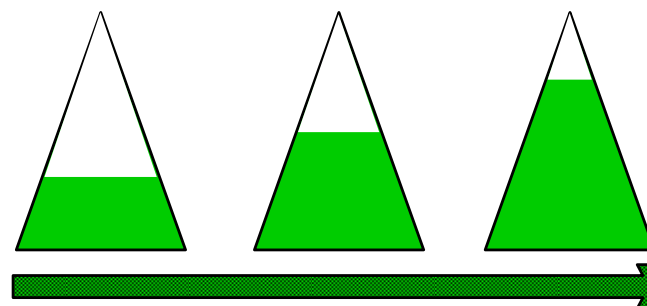
**Bild 2:**

Gemäß dem qualitativen Ziel werden externe und interne Einflüsse auszuwerten sein, die dann Problemlösungsansätze für die quantitative Zielfindung und Organisation liefern.

## Entwicklungsprozesse von Organisationen



Top-Down-Strategie



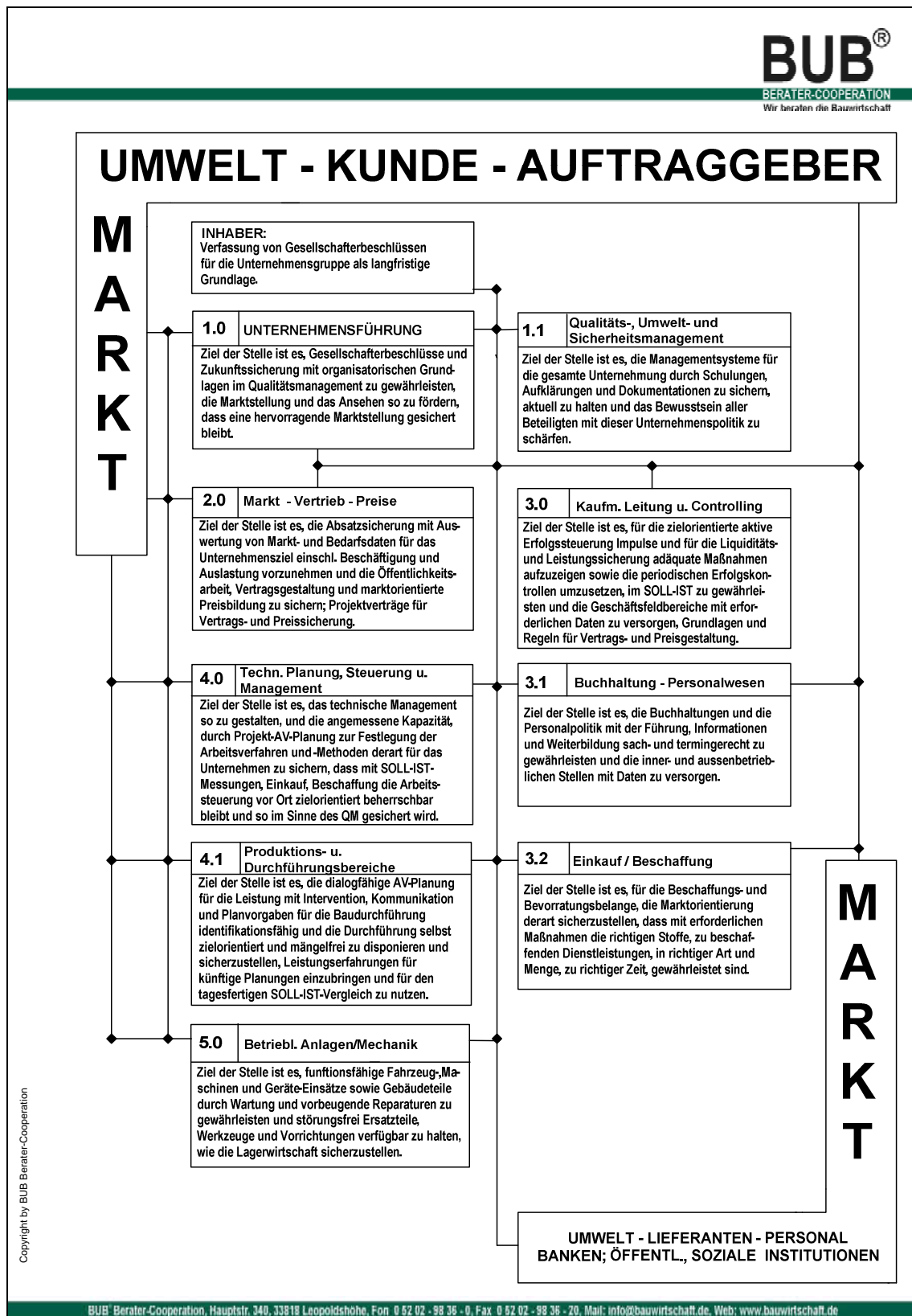
Bottom-Up-Strategie

Copyright by BUB Berater-Cooperation

BUB® Berater-Cooperation, Hauptstr. 340, 33818 Leopoldshöhe, Fon 0 52 02 - 98 36 - 0, Fax 0 52 02 - 98 36 - 20, Mail: info@bauwirtschaft.de, Web: www.bauwirtschaft.de

### Bild 3:

Die Zielorientierung gemäß dem qualitativen Ziel fordert die Abstimmung der beteiligten Führungskräfte und Beschäftigten für die Existenzsicherung.



**Bild 4:**

In der Zielorganisation wird für alle Beteiligten im Unternehmen deutlich, dass der Markt der Ausgangspunkt gemäß der qualitativen Zielsetzung für alle betrieblichen Aktivitäten ist.



## ORGANISATIONS- UND FÜHRUNGSKULTUR

### DELEGATION VON VERANTWORTUNG IST DAS KERNSTÜCK DER FÜHRUNG IM MITARBEITERVERHÄLTNIS

- Linienfunktion; also in Weisungs- und Entscheidungs-Verantwortung
- Stabsfunktion; also beratender und mitwirkender Verantwortung
- Dienstleistungsfunktion; also ausführender und nicht weiter delegierbarer Verantwortung

### **Bild 5:**

Die gewünschte Unternehmenskultur mit den entsprechenden Kern-Grundlagen und -Funktionen gilt es in den Organisations-Entwicklungsprozessen bewusst werden zu lassen.