

Fallstudien „Büroübernahme/-übergabe“

Arbeitskreis angestellte und beamtete Architekten/Architektinnen, 13. Juni 2013

Architektenkammer
Baden-Württemberg
Körperschaft des
Öffentlichen Rechts
Danneckerstraße 54
70182 Stuttgart

Fallstudien-skizze „Patriarchen“

Lage

Das etwa 20 Personen umfassende Büro wurde Mitte der 50er Jahre von zwei Partnern noch vor Studienabschluss gegründet. Hauptauftraggeber waren bisher die beiden großen Konfessionen, für die man vor allem Gemeindezentren, Kindergärten und Altenheime errichtete. Man baut nach wie vor in einer vermeintlich unangreifbaren Moderne der 60er-Jahre. Bauschäden kamen natürlich auch hier vor, die regelte man jedoch gemeinsam mit den Handwerkern stillschweigend, und ohne den Bauherren zu belästigen. Die Senioren hatten daher in 35 Jahren keinen einzigen Prozess zu führen.

Klima

In einer durchgehenden patriarchalischen Grundeinstellung wussten die Seniorpartner stets, was richtig war. Kennzeichnend eine Szene bei einer Bürofeier: "Mr nemmet alle Roschtbrat, gell". Der vor- und der nachmittägliche Kaffee wurde hoheitsvoll von der Tochter des Partners K in die am Rande des Zeichenbretts abzustellenden Tassen gegossen, man hatte sich erfreut zu bedanken, derweil jedoch weiterzuarbeiten.

Der Sohn des anderen Partners E, mittlerweile Nachfolger seines Vaters, hielt nichts von offener Rebellion, machte lieber sein Ding. Für jeden offensichtlich konnten Junior E und Senior K nicht miteinander, vermieden aber jede Auseinandersetzung. Verbindendes Element blieb neben den Bauleitern die extrem emsige Sekretärin.

Auch sonst galt vor allem für Junior E die Devise: "Mache mr koine Welle". Dies galt auch säumigen Bauherren gegenüber, die zahlten irgendwann ja doch, und sei es in Form eines (leider schadensträchtigen) Oldtimers.

Entwicklung K

Mangelndes Vertrauen in die Fähigkeiten des eigenen Nachwuchses und der Mitarbeiter bewog Partner K sich extern umzuschauen. Fündig geworden, tauchte er mit der betreffenden Person auf und präsentierte dem angetretenen Büroteam eine eher unwahrscheinliche Wahl, in gewohnt rustikaler Weise, mit den Worten: "So, des isch der X!"

Dr. X war ein Businessathlet, soeben promoviert zurückgekehrt aus dem Ausland und ganz offensichtlich unvertraut mit den Gewohnheiten des Büros und dem Arbeiten für die Kirchen. Kurz, die Angelegenheit verlief im Sande.

Entwicklung E

Juniorpartner E holte sich als Entwerfer einen begabten Studienkollegen ins Büro, der bald eine herausragende Stellung unter den Mitarbeitern einnahm. Zügig und ohne erkennbare Kriterien wurden junge Absolventen als freie Mitarbeiter eingestellt und mit verantwortungsvollen Aufgaben auch für Investoren und Gewerbetreibende überhäuft, somit die Auftraggeberbasis verbreitert. Aus diesen Absolventen wurde nach wenigen Jahren neben dem bewährten Entwerfer ausgerechnet eine umtriebige, aber schwierige Figur ebenfalls zum Partner gemacht. Das ging nicht lange gut und konnte nur mit Aufwand korrigiert werden.

Zu diesem Zeitpunkt war das Büro bereits geteilt worden. Die Tochter von Senior K hatte mit ihrem Ehemann erfolgreich ein eigenes Büro gegründet, der letzte Mitarbeiter von K sowie die Sekretärin waren in Ruhestand gegangen, die restlichen Mitarbeiter hatten E&Partner übernommen, sofern sie nicht infolge des eigenartigen Büroklimas bereits gegangen waren.

Erkenntnis

Unverträgliche Charaktere mussten sich unvermeidbar trennen. Beim zügigen Vergrößern der Partnerzahl führte Aufgeschlossenheit auf Neues, Vertrauen und eine Konfliktvermeidungshaltung in einem Fall ins zeitweilige Abseits. Das Büroklima musste entspannt werden.



Telefon 0711/2196-144
Telefax 0711/2196-101
schagemann@akbw.de
www.akbw.de

Ziel

Der Laden sollte am Laufen und fähige Mitarbeiter gehalten werden. Die Partner mussten sich entlasten. Eigener, noch junger Nachkommenschaft sollte der Weg nicht verbaut werden.

Umsetzung

Durch engere Bindung der inzwischen festangestellten Mitarbeiter an das nun eindeutiger aufgestellte Büro, eine bessere Betreuung und offenes Aufzeigen der Wege an die Spitze (Projektleiter, Bürochef, bzw. Bauleiter, EDV-Administrator etc.) konnte das Büro stabilisiert werden.

Fallstudien-skizze „Strukturalisten“

Lage

Die beiden Partner sind gleichalt (Mitte 50) und betreiben ein gut gehendes, stetig wachsendes Büro mit hohem Ansehen und vielen Wettbewerbsgewinnen.

Klima

Man treibt einen sehr hohen Wettbewerbs- und Detaillierungsaufwand. Die strukturierte Mitarbeiterschaft (Projektleiter, Entwerfer, Werkplaner, Bauleiter) ist extrem motiviert und kompetitiv. Man geht freundlich-distanziert mit den Mitarbeitern, aber auch mit Bauherrn und Handwerkern um. Entscheidungen brauchen Zeit, werden dann aber deutlich und standhaft vertreten.

Entwicklung

Über die Jahre ist das Büro stetig gewachsen. Viele Praktikanten ergänzen die festangestellten Mitarbeiter. Insgesamt sind es in zwei Standorten nach 25 Jahren Bürotätigkeit rund 100 Mitarbeiter. Die Fluktuation infolge Arbeitsdruck, mäßiger Bezahlung bzw. wegen mangelnder Aufstiegschancen ist hoch. Neben den Partnern sind die Projektleiter die meistbelastetsten Personen. Bei Konjunkturdellen trennt man sich schmerzhaft von teuren hochqualifizierten Projektleitern, obgleich sie maßgeblich zum Büroerfolg beigetragen hatten.

Erkenntnis

Den Partnern ist klar, dass das Büro zu groß geworden ist, um auf die bisherige Art weitergeführt zu werden. Die Projekte sind zu zahlreich, und aus den Mitarbeitern, die unternehmerischer denken, rekrutiert sich ein Pool an leistungsbereiten, jedoch frustrierten Ausstiegskandidaten. Frustriert, weil bislang kein Weiterkommen, in welcher Form auch immer, innerhalb des Büros möglich schien. Es existieren zwar wenige Spezialisten-Nischen, aber das Beispiel der entlassenen Projektleiter hallt nach.

Ziel

Die leistungsfähigen Mitarbeiter und deren Expertise möchte man ungern verlieren, allerdings auch das Risiko verteilen. Die bisherige Unternehmensform als Gesellschaft bürgerlichen Rechts erscheint zunehmend zu riskant, zu unflexibel und zu sehr auf die Eigner bezogen. Die Partner wollen sich entlasten, Verantwortung delegieren, Leistungsanreize geben und Aufstiegschancen bieten, dabei das letzte, strategische Wort behalten, auch um eventuell familieninterne Nachfolgen in ca 10 Jahren nicht zu Unzeit zu verstellen.

Umsetzung

Man entscheidet sich für eine strukturiert aufgebaute Büro XY Planungs-GmbH & Assoziierte. Teilhaber der GmbH sind formell gleichberechtigt, Assoziierte stehen gewissermaßen in der Bewährung, erarbeiten sich ihre GmbH-Einlage und werden einem Stresstest durch hohe Erwartungshaltung unterworfen. Sie sind neben der verantwortlichen Betreuung vieler Projekte auch für Aufgaben wie Bürodarstellung, Wettbewerbe etc. verantwortlich, für die eine gewisse

Frische erforderlich erscheint. Darunter befindet sich die Schicht der Projektleiter als Aspiranten.

Fallstudien-skizze „Commune“

Lage

Das Büro wurde Ende der 60er Jahre von fünf Partnern aus vier Nationen bald nach Studienabschluss gegründet. Man begann als reines Bedarfsplanungsbüro und war bald mittels einer Planungs-GmbH gut vernetzt mit anderen Bauplanungsbüros. Mittlerweile bietet man neben den ursprünglichen Beratungsleistungen alle klassischen Architektenleistungen selbst an, die Planungsgesellschaft steuert die Ingenieurleistungen bei. Man tritt auch unwahrscheinlichen Aufgabenstellungen strukturiert, sozusagen wissenschaftlich nahe. Bei bestimmten öffentlichen Aufgaben ist man seit Jahrzehnten geschätzter Berater von Bauherren.

Klima

In Bezahlung und Bürostruktur dient der öffentliche Dienst als Grundmodell. Von früher noch stärker ausgeprägten basisdemokratischen Elementen sind eine ca. halbjährliche Bürovollversammlung und monatliche Teilversammlungen geblieben. Es herrscht ein offenes Büroklima, geprägt von Diskussionsfreude und Vertraulichkeit des Umgangs miteinander. Man duzt sich und pflegt Rituale, wie das gemeinsame Mittagessen, das von Studenten oder Mitarbeitern zubereitet wird. Der familiäre Charakter mit hohem Identifikationspotential zeigt sich in einer gewissen emotionalen Anhänglichkeit vieler Ehemaliger an das Büro, vergleichbar mit Jazzgruppen wie etwa "Sun Ra".

Entwicklung

Im Abstand von vielen Jahren sind zwei Partner ausgeschieden und wurden abgefunden, ein Partner übergibt seine Anteile derzeit gleitend an eine langjährige Mitarbeiterin. Die Partner bearbeiten jeweils bestimmte Auftraggeber und haben im täglichen Geschäft relativ wenig miteinander zu tun. So hat jeder Partner "seine" Mitarbeiter, wobei in Stoßzeiten diese Abgrenzungen durchlässig werden. Über die Jahre ist das Büro mit rund 25 Mitarbeitern langsam, aber stetig gewachsen. Man ergänzt sich bei Bedarf durch Studenten. Diejenigen Mitarbeiter, die als Projektleiter selbständiger und breiter aufgestellt arbeiten wollen, können dies ebenfalls tun. In den Führungskreis aufgenommen zu werden erscheint möglich.

Erkenntnis

Nicht jeder leistungsfähige Mitarbeiter entwickelt auch unternehmerische Qualitäten. Diese Mitarbeiter möchte man jedoch ebenfalls ungern verlieren und bietet formalisiert und informell große Mitsprachemöglichkeiten u.a. zur Gestaltung des Arbeitsumfeldes, zur Auftragsaquis und -bearbeitung an, wobei die letzte Entscheidung bei den Partnern verbleibt, jedoch gegenüber den Mitarbeitern begründet wird.

Ausblick

Die verbliebenen Ur-Partner haben sich eine enorme Leistungsfähigkeit und Neugier auf neue Aufgaben bewahrt. Trotz fortgeschrittenem Lebensalter ist keine Strategie erkennbar, eine geregelte Nachfolge/Teilhabe anzustreben. Statt dessen bleiben nach wie vor Chancen für diejenigen Mitarbeiter, die diese nutzen wollen.

Fallstudienkizze „Lonestar“

Lage

Das Büro wurde Mitte der 50er Jahre von zwei Partnern noch vor Studienabschluss auf dem flachen Land gegründet. Man plante in der Wiederaufbaueuphorie, was und wie es kam. Binnen kurzem betrieb der jüngere Partner das Fünfmännbüro alleine und etablierte sich v.a. mit Aufträgen für Kommunen und Genossenschaften. Ab und zu beteiligt man sich an Wettbewerben, um "am Ball" zu bleiben. Das Büro ist arbeitsteilig organisiert.

Klima

Als wohlwollender Patriarch achtete X auf eine Entwicklung des Büros und der Mitarbeiter, blieb auch selbst interessiert an der Entwicklung der Profession. Er war in Gesprächen aufgeschlossen und Anregungen gegenüber durchaus offen, probierte auch manches mit seinen jungen Mitarbeitern aus, die letzte Entscheidung verblieb bei ihm. Unter den Mitarbeitern war ein gewisser Konkurrenzdruck spürbar.

Entwicklung

X verheiratet sich spät, dementsprechend sehr jung sind seine Kinder. Er bietet im Alter von Mitte 60 zweien seiner leistungsfähigsten jüngeren Mitarbeiter die Partnerschaft an, für einen stolzen Preis. Die beiden akzeptieren und einige Jahre firmiert das Büro nun unter XYZ, wobei vereinbart ist, dass sich X allmählich zurückzieht und YZ sich die Arbeit in Akquise/Entwurf und Werkplanung/Bauleitung aufteilen.

Erkenntnis

Die Juniorpartner Y und Z stehen unter Erfolgsdruck, das investierte Kapital wieder hereinzuholen. In der Folge kommt X mit der Entwicklung, hin zu höherem Tempo, zu mehr Planungen für profitorientierte Projektentwickler, mit der weiteren Vergrößerung des Büros, dem Umzug in die Großstadt immer weniger klar. Mit Anfang 70 verstirbt er überraschend.

Ziel

YZ sehen zu, nicht denselben Weg zu gehen und ihre eigene Entlastung bereits frühzeitig zu regeln. Infolge absehbarer anderer Interessen des eigenen Nachwuchses wird familiären Lösungen kein Vorrang eingeräumt.

Umsetzung

Die beiden Partner bauen aktiv mit Mitte 50 ihre engagiertesten Projektleiter zu künftigen Partnern auf. Die finanziellen Belastungen für die neuen Partner bleiben dabei überschaubar. Das Verhältnis zu den übrigen Mitarbeitern bleibt freundlich-distanziert, Entscheidungen treffen die vier Partner arbeitsteilig, aber gemeinsam.

Fallstudienkizze „AG“

Lage

Die beiden Partner sind gleichalt (Mitte 40) und betreiben ein gut gehendes, stetig wachsendes Büro. Zwischen die beiden Partner passt kein Blatt Papier. Beide wussten lange Zeit über jedes Projekt im Detail Bescheid. Man hat sich auf Ausführungsplanung, Leistungsbeschreibung und Bauleitung komplexer Bauten der öffentlichen Hand spezialisiert. Man weiß um das relativ niedrige Ansehen der eigenen Tätigkeitsschwerpunkte bei den Architektenkollegen. Man kennt aber auch den hohen Bedarf an den Haupttätigkeiten des Büros und zieht seine Stärke daraus. Bei Bauherren und Ausführenden ist man hochrespektiert.

Klima

Eine ironische Grundhaltung prägt das Büroklima. Man duzt sich. Den Mitarbeitern ist der Wille gemeinsam, in der Rolle eines "Kümmers" hochwertige Architektur meist anderer Entwerfer baubar zu machen. Eifersüchteleien um als höherwertig eingeschätzte Kompetenzen/Verantwortungsbereiche kommen vor.

Entwicklung

Über die Jahre ist das Büro stetig gewachsen. Man arbeitet nur mit festangestellten Mitarbeitern. Insgesamt sind es einschließlich der Zweigbüros nach 15 Jahren Bürotätigkeit rund 100 Mitarbeiter. Darunter auch Spezialisten, die beispielsweise nur Bauleitung oder Systemadministration betreiben. Diejenigen Mitarbeiter, die als Projektleiter selbständiger und breiter aufgestellt arbeiten wollen, können dies ebenfalls tun. In das Führungsduo aufgenommen zu werden erscheint jedoch unmöglich.

Erkenntnis

Den Partnern ist klar, dass das Büro zu groß geworden ist, um auf die bisherige Art weitergeführt zu werden. Die Projekte sind zu zahlreich und aus den Mitarbeitern, die unternehmerischer denken, rekrutiert sich ein Pool an leistungsbereiten, jedoch frustrierten Ausstiegskandidaten.

Frustriert, weil bislang kein Weiterkommen, in welcher Form auch immer, innerhalb des Büros bis auf die Spezialisten-Nischen möglich schien. Diese Mitarbeiter und deren erworbene Expertise möchte man ungern verlieren.

Ziel

Die Partner wollen sich entlasten, Verantwortung delegieren, Leistungsanreize geben und Aufstiegschancen bieten, dabei das letzte, strategische Wort behalten, auch um eventuell familieninterne Nachfolgen in ca 20 Jahren nicht zu Unzeit zu verstellen.

Umsetzung

Die bisherige Unternehmensform als Gesellschaft bürgerlichen Rechts erscheint zunehmend zu riskant, zu unflexibel und zu sehr auf die Eigner bezogen. Eine GmbH hingegen räumt den Gesellschaftern zu große und gleiche Mitspracherechte ein, die sich nicht begrenzen lassen.

Man entschied sich daher, den Weg in die kleine AG zu gehen, deren Anteile nicht frei gehandelt werden. Die Aktien können mit oder ohne Stimmrecht versehen sein, sie können als Belohnung ausgegeben werden oder einem mehr oder weniger weit gefassten Kreis, auch Mitarbeitern zum Kauf angeboten werden. Den Übergang von der GbR in die AG lässt man professionell coachen, um in transparenter Weise gemeinsam mit den Mitarbeitern herauszuarbeiten: Wo stehen wir, was sind unsere Stärken, was sind unsere Ziele, wie soll eine künftige Bürostruktur aussehen. Die Bestellung des Aufsichtsrates und des Vorstandes erfordert Schwerpunktsetzungen zwischen Gründermonopol, fremder Expertise und Einbindung des eigenen Personals.

Autor: Klaus Rippel, Architekt, Freiburg, Mitglied im Arbeitskreis angestellte und beamtete Architekten/Architektinnen