



„In Mitarbeitern steckt oft viel mehr Potenzial, als Sie denken!“

Foto: Marc Schmidt

„ANARCHIE IST KEINE ANTWORT“

Drei Fragen an Marc Schmidt, Gründer der Beratung Strukturgeber GmbH in Hamburg.

Wie finde ich die optimale Struktur für meine Firma?

Indem ich gut überlege, was genau ich mit der neuen Organisationsform eigentlich erreichen will. Indem ich mir Ziele stecke, was erreicht und was verändert werden muss. Und ganz bestimmt nicht, indem ich irgendwelche Firmenstrukturen kopieren will, die gerade aktuell und trendy sind. Das genau aber versuchen viele Firmen, die sich einen modernen Anstrich geben wollen. Sie lesen von agilen Firmen wie Spotify und denken, wenn sie ihrem Traditionsunternehmen nur auch eine so moderne Organisation geben würden, wären sie schon gleich flexibel und agil. In der Realität aber bedeutet „total flexibel“ oft leider nichts anderes als „total chaotisch“. Eine wirklich passende Struktur findet man nur, wenn man sich zwar den Markterfordernissen anpasst, zugleich aber das bisherige Führungsverhalten im Unternehmen berücksichtigt. Das ist eine schwierige Gratwanderung, bei der man die Mitarbeiter mitnehmen muss. Und bei der der Chef mit dem eigenen Führungsverhalten bei sich selber anfangen muss. Eine neue Struktur ohne eine neue Chefrolle wird nicht funktionieren. Wer flexibler werden will, muss zuallererst loslassen können. Ein Chef, der sich unersetzbar fühlt, passt in keine moderne Organisation mehr.

Was ist noch in dem Veränderungsprozess zu beachten?

Man muss sich darüber im Klaren sein, dass gerade in kleineren Firmen Flexibilität bedeutet, dass jeder Mitarbeiter fast alles können muss. Das ist unrealistisch. Schaffen Sie also bloß nicht wahllos ihre Hierarchien ab. Anarchie ist keine Antwort. Und das selbst geführte Unternehmen ist ein schönes Ziel, aber schwer zu erreichen. Die Mitarbeiter brauchen jemanden, der in den Grundzügen die Richtung vorgibt. Wie man dann dorthin kommt, sollte gemeinsame Aufgabe aller Beschäftigten sein. Wichtig sind klare Zuständigkeiten. Lassen Sie den Mitarbeitern ihr Spezialistentum. Im Rahmen dessen sollten sie aber mehr Handlungsspielräume bekommen. Denken Sie statt in einer Linienorganisation besser in Verantwortungskreisen.

Welche Fehler sollte ich unbedingt vermeiden?

Viele Chefs sprechen von mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter, aber im Zweifelsfall mischen sie sich dann trotzdem ein. Das geht nicht. Freiraum haben die Mitarbeiter nur, wenn sie auch das Gefühl haben, dass ihre Entscheidungen Bestand haben und nicht vom Chef gleich wieder weggewischt werden. Als Chef sollten Sie nicht mehr der Flaschenhals der Firma sein wollen, sondern dafür sorgen, dass der Laden auch ohne Sie läuft. In Mitarbeitern steckt oft viel mehr Potenzial, als Sie denken! Außerdem gilt es, die vorhin beschriebenen Höhenflüge zu vermeiden. Lernen Sie laufen, bevor Sie Rad fahren wollen. Das heißt: erst die Basics klären, wer für welche Stelle am richtigen Platz ist, wer als Führungskraft geeignet ist, wer wann Ansprechpartner ist et cetera. Wenn der Brandschutz funktioniert, muss man nicht dauernd Feuerwehr spielen.