



Reibungsverluste: Wenn niemand übergreifende Kernprozesse und „Übergabepunkte“ klärt, entstehen viele „selbstgestrickte“ Mikroprozesse. tragen zum Stress bei. Bild: Andrey Popov/stock.adobe.com

Die machen die Führung unübersichtlich und

## UNTERNEHMENSSTRUKTUR |

# „Das ist ja ungesund hier!“

**Stress in Strukturen: Firmen können eine Menge tun, damit Führungskräfte ihre Leistung unter konstruktiven Bedingungen erbringen. Bleiben diese Potenziale ungenutzt und Anerkennung aus, kann das negative Folgen für das Unternehmen haben.**

**S**eminare zu Stressbewältigung oder Zeitmanagement sind Anstöße für den individuellen Umgang mit Stress und Verdichtung. Doch was nützt das beste Achtsamkeitsseminar, wenn die Führungskraft nach ihrer Rückkehr ein Wochenende durcharbeiten muss? Zur Stressbewältigung gehören auch Strukturen, die helfen, Reibungsverluste zu vermeiden. Davon ist Regina Bergdolt überzeugt. Unternehmen können ihrer Erfahrung nach eine Menge tun, damit Führungskräfte ihre Leistung unter konstruktiven Bedingungen erbringen. In der Praxis stellt der Coach nicht selten fest: Die Führungskraft ist bestens organisiert – von notorischen „Spontis“ und

ewigen Perfektionisten einmal abgesehen. „Dann“, so Bergdolt, „ist es sinnvoll, auf Unternehmensstruktur und -kultur zu blicken, statt noch die letzten Reserven aus einer Person herauszucoachen.“

Wer es als Unternehmer mit der Stressreduktion ernst meint, kann Bergdolt zufolge viel für gesunde Unternehmensstrukturen tun, indem er sein Unternehmen auch nach innen gut führt. „Ein häufiger Stresspunkt sind Unklarheiten bei Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Deshalb sind Anforderungsprofile für Positionen kein Qualitätsschnickschnack, sondern schlichte Notwendigkeit“, betont die Mittelstandsberaterin. Ungeklärte Verantwortlichkeiten führten immer

wieder dazu, „dass Aufgaben gar nicht gemacht werden oder sich mehrere Führungskräfte an den gleichen Aufgaben abarbeiten“.

Derzeit geht es vielen Unternehmen gut – sie wachsen. Und gerade im Wachstum geht es laut Bergdolt nicht ohne Struktur. Typische Folgen von Wachstum – mehr Komplexität in der Zusammenarbeit und vielfältigere Prozesse – müssten noch keinen Stress auslösen. Doch wenn niemand übergreifende Kernprozesse und „Übergabepunkte“ kläre, entstünden viele „selbstgestrickte“ Mikroprozesse. „Die machen die Führung unübersichtlich und tragen zum Stress bei – gerade übergreifende Zusammenarbeit erzeugt oft Reibungsverluste“, führt die Expertin aus. Und die belasteten früher oder später auch den Unternehmenserfolg: „Lieferungen oder Dienstleistungen kommen nicht wunschgemäß oder zu spät bei Kunden an. Das kratzt am Ruf.“

Wer sein Unternehmen gut führt, so Bergdolt, der weiß: „Auf das Zusammenspiel kommt es an.“ Der Unternehmensstrategie Michael Porter etwa betone, dass ein Unternehmen nicht (nur) wegen einzelner Highlights erfolgreich sei. „Champions sind die Unternehmen, die als System sehr gut funktionieren, und das geht nur über gutes Entrepreneurship“, kommentiert Bergdolt. „Auch agile Führung bedeutet keineswegs Aktionismus, sondern strukturierte Flexibilität.“

Wie aber schaffen Verantwortliche Struktur ohne Verzettelung und Stress? „Klarheit bei Abläufen und Verantwortlichkeiten hat eine hohe individuelle Wirkung. Denn Klarheit trägt zu einem wesentlichen Faktor der Arbeitszufriedenheit bei: der Selbstwirksamkeit. Die haben Sie dann, wenn Sie nachvollziehen können, dass Ihr Handeln etwas Positives bewirkt. Oder zumindest in etwa das bewirkt, was Sie bewirken wollen – das ergibt Sinn und macht zufrieden“, erläutert der Coach. Die Alternative sei das gefühlte Hamsterrad: viel Arbeit, häufige Ermüdung – und doch kein gutes Ergebnis.

## Wertschöpfung durch Wertschätzung

Für Führungskräfte ist zudem Anerkennung „von oben“ unbezahlbar. Daran lässt Regina Bergdolt keinen Zweifel: „Wertschöpfung durch Wertschätzung

darf auch dann kommen, wenn der Output einmal nicht optimal ist. Jeder, der unternehmerisch tätig ist, weiß von Niederlagen bei Initiativen oder Innovationen. So ist es eben: selbst das sorgfältig auf den Kunden hin entwickelte Produkt kann zum Flop werden, warum auch immer. Hat jemand jedoch Herzblut und Know-how investiert, ist das immer eine Würdigung wert.“ Das Gefühl, stolz auf sich und das Geleistete zu sein, motiviere für die nächste Initiative.

## Gutes Entrepreneurship steigert Attraktivität

Umso bedeutender wird eine solche Haltung – oder das fatale Fehlen derselben – vor dem Hintergrund des branchenübergreifenden Fachkräftemangels: „Für klare Struktur zu sorgen, ist längst unternehmerische Notwendigkeit statt guter Tat“, verdeutlicht Bergdolt. Ein großer Teil des Unternehmenserfolges entscheide sich heute über die Attraktivität des Unternehmens für Fach- und Führungskräfte. „Durch gutes Entrepreneurship steigern Sie die Attraktivität gerade für mittlere Führungskräfte und gesuchte Experten. Sie schätzen eine klare Ausrichtung des Unternehmens, nachvollziehbare unternehmerische Entscheidungen und eine tragende Struktur“, weiß die Expertin. „Diese Faktoren entscheiden nicht selten über Gehen oder Bleiben.“ *den*

## Zur Person



Expertin: Regina Bergdolt

Bild: hf

Regina Bergdolt ist Mittelstandsberaterin mit den Schwerpunkten Strategie, Struktur und treffsichere Personalauswahl.

Sie publiziert für mittelständische Unternehmer und „Sandwichmanager“. Darüber hinaus engagiert sie sich für den IT-Wissenstransfer als Vorstand im Förderverein Forschungszentrum Informatik in Karlsruhe.

Weitere Informationen finden Interessierte im Internet: [www.unternehmen-im-wachstum.de](http://www.unternehmen-im-wachstum.de) [www.treffsichere-personalauswahl.de](http://www.treffsichere-personalauswahl.de)