

# Wirksamer Einsatz von Personalberatung und Eigenkontrolle in Unternehmen



**Vor fast schon biblischen Problemen stehen heute junge Unternehmer in der Schweiz und in Europa. Dies gilt sowohl für Start-Up's, als auch für die vorrangig wirtschafts- und gesellschaftstragenden KMUs.**

Immer höher wird der Druck zu Optimierung der eigenen «Ressourcen» und die Produkt- und Dienstleistungs-Margen müssen mit aller Macht verteidigt werden. Wichtigster Erfolgsfaktor in entwickelten Industrienationen sind dabei die Mitarbeiter und deren Motivationslage.

Erinnern wir uns zurück an den Anfang der christlichen Geschichte. Ein Kreis von zwölf Personen war gerade noch überschaubar. Der «Dreizehnte» hat gegen alle anderen gehandelt. Nicht immer sind die Ziele so weitreichend und geschichtsträchtig, die Regeln für Erfolg und Effizienz gelten aber auch für kleine Strukturen in denen Menschen zusammenwirken. So können auch heute jungen Unternehmen, die mühsam ihr Basisgeschäft aufgebaut haben, ab einer Grenze von ca. 10 bis 15 Mitarbeitern die Kontrolle über wichtige Teile des Unternehmens verlieren. Nicht aus Unvermögen

heraus, sondern aus der Unmöglichkeit, die fachlichen und persönlichen Anliegen der «Vielzahl» von Mitarbeiter zu verstehen.

Der Grund hierfür ist die Entwicklung einer Eigendynamik von Mitarbeitern, wenn das Unternehmen wächst. Es beginnt im allgemeinen mit einem geringen Informationsdefizit einzelner Personen, da der Firmenchef keine Zeit mehr hat, allen in geeigneter Weise Entscheidungen darzulegen und die Unternehmensziele zu vermitteln. Er hat ja auch tatsächlich wichtige andere Dinge zu tun.

Die Reaktion im Unternehmen ist dann die Konzentration einzelner auf ein begrenztes Umfeld. Es bilden sich in der Folge Abteilungs- und Gruppeninteressen, die nicht mehr mit den Unternehmenszielen übereinstimmen. In extremen Fällen arbeiten Abteilungen, für die Unternehmensführung unbemerkt, dann sogar gegeneinander zum direkten Schaden des Unternehmens. Fehlentwicklungen des ganzen Unternehmens, die für einzelne Personen zwar noch erkennbar sind, werden dann nicht mehr beseitigt, da der einzelne Mitarbeiter «kein Gehör» mehr findet. Interessanterweise werden die Weichen für eine Fehlentwicklung häufig schon im Vorfeld des Wachstums über einige wenige Fehlbesetzungen bei der Unternehmensgründung oder kurz danach gestellt.

Ein einzelner Chef oder eine kleine Vorstandsgruppe hat nach kurzer Zeit keine vernünftige Möglichkeit mehr die Zusammenhänge im fachlichem und persönlichen Bereich zu durchschauen, da Menschen ungeheure Aktivitäten und eine wahre Kunst entwickeln kön-

nen, eigene Unzulänglichkeiten zu verschleiern.

Gerade hier setzt die Hebelwirkung der Leistung von Unternehmens- und Personalberatern an. Dazu gehört der umfangreiche Support bei der Personalauswahl und die Einbringung langjähriger Erfahrung bei der Auswahl von Mitarbeitern, die ein junges Unternehmen nicht haben kann.

Dabei spielt die Erfahrung eine Rolle, dass erstklassige Führungskräfte ihrerseits erstklassige Mitarbeiter nachziehen, zweitklassige Führungskräfte jedoch drittklassige Mitarbeiter um sich scharen um die eigene Position nicht zu gefährden.

Bei allem gilt: Keine Besetzung von Positionen ohne die gleichzeitige tiefe Analyse aller Beteiligten Personen. Sowohl der Charakter von unmittelbaren Vorgesetzten, Kollegen und der Unternehmensführung spielen eine Rolle. Ebenso wichtig ist die Bildung einer klaren und fundierten Hierarchie, die trotz aller Rufe nach flachen Strukturen ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen ist.

Meist werden in kleineren Unternehmen, die stark wachsen, Mitarbeiter und Freunde animiert die Lücken beim Personalbedarf aus dem persönlichen Umfeld ad hoc zu Stopfen. Das Ergebnis ist meist ein Flickwerk von fachlichen und persönlichen Kompetenzen, die sich nicht gut ergänzen.

Für alle Unternehmer ist es daher sehr wichtig zumindest die zweite Führungsebene (von oben gesehen) von persönlich neutralen (von extern kommenden Mitarbeitern vertreten zu lassen, die unabhängig unter Beweis stellen können, dass sie das Unternehmen weiterbringen.

Daher gilt für die Beratung von Unternehmen eine mittel- und langfristige Strategie, keine ad hoc Besetzungen von Positionen, sondern eine langjährige Begleitung des Unternehmens und der Mitarbeiter und die Fragestellungen:

Was wird aus dem Unternehmen und den einzelnen Personen, die ins Unternehmen gebracht worden sind? Wie lassen sich die Bedürfnisse der Mitarbeiter, die Strategie und die Struktur den Unternehmens aufeinander anstimmen?

*Dr. Ulrich Bellmann*

## Solidways

ist ein schweizer Unternehmen, das bereits seit weit über 10 Jahren im Executive Search und Consulting in Europa tätig ist.

**Dr. Ulrich Bellmann**

Solidways

Executive Search & Consulting

Zollikerstrasse 153

CH-8008 Zürich

bellmann@solidways.com

www.solidways.com