



## Erst wer - dann was! Structure follows People

### Personalentscheidungen als Um und Auf für den Unternehmenserfolg

*Mag. Günther Tengler von Amrop Jenewein über einen Schlüsselfaktor für Unternehmensentwicklung*

Sind Sie nicht auch der Meinung, dass am Anfang der Entwicklung eines Unternehmens zu einem Erfolgsunternehmen eine neue Vision bzw. eine neue Strategie steht?

Die Ergebnisse der Untersuchung von Jim Collins beweisen das Gegenteil. Der ehemalige McKinsey-Berater und erfolgreiche freiberufliche Professor analysiert in seinem Buch „Der Weg zu den Besten“ Managementprinzipien, die helfen, langfristig erfolgreiche Unternehmen zu entwickeln.

Einer seiner wesentlichen Kernsätze lautet: **Erst wer? dann was!**

Die meisten seiner untersuchten Erfolgsunternehmen wählten folgendes Vorgehen: Sie „legten nicht zuerst die Route des Busses fest und machten sich dann Gedanken wer ihn dorthin fahren sollte“. Sie beschlossen: Wenn ich die richtigen Leute dazu bringe einzusteigen und die, die wir nicht brauchen, auszusteigen, werden wir den richtigen Weg finden.

Wenn „Leute vor allem deswegen in den Bus steigen, weil ihnen das Ziel gefällt, weiß man nicht, wie sie reagieren, wenn man auf halber Strecke die Richtung ändern muss. Steigen die Leute aber wegen anderer Leute in den Bus ein, ist es leichter, die Fahrtrichtung zu wechseln“. Das Ergebnis seiner Untersuchung lautet: Personalentscheidungen kommen VOR Visionen, Strategie und Organisationsstruktur.

Überlegen Sie einmal: Wie viele Unternehmen - national und international - kennen Sie, die langfristig über zumindest 20 Jahre durchgängig erfolgreich sind? Betreiben diese Unternehmen nicht eine strategische konsequente Personalpolitik?

Oder andersrum gefragt: Gibt es nicht unzählige Unternehmen, die in Wellen erfolgreich sind? Gehen die Aufwärtsbewegungen dieser Unternehmen nicht immer mit Umbesetzungen des TOP-Managements einher?

Ich kann mir kaum eine Marktveränderung vorstellen, die ein Unternehmen langfristig so verändern kann wie die Neubesetzung eines CEO bzw. Geschäftsführers.

### Die Bedeutung des Denkansatzes

#### 1. Keine Kompromisse bei Personalentscheidungen

In den letzten Jahren ist alles von dem Thema „Kosten“ überlagert. Viele Manager werden primär nach ihren „Kostensparnissen“ bemessen.

Solange Mitarbeiterqualifikation ein überwiegendes Kostenthema ist, greift alles andere zu kurz! Ihre Wachstumsbremse wird immer sein, genügend qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren, zu motivieren und zu halten.

Jeder zu starke Kompromiss bei Ihrer Personaleinstellung schafft Ihnen ein langfristiges Problem.

#### 2. Erst der Vergleich macht Sie sicher

Wissen Sie, wie gut Ihre Mitarbeiter im Vergleich zu Ihren Mitbewerbern performen? Sind Ihre Mitarbeiter absolut gut, relativ gut oder wissen Sie das gar nicht? Wenn einige Ihrer besten Mitarbeiter zur Konkurrenz gehen, ist es oft zu spät.



# Amrop Jenewein

Erst ein externes/internes Benchmarking zeigt Ihnen, wie Sie bei Ihren Personalressourcen im Vergleich zum Markt aufgestellt sind. Erst danach können Sie die richtigen Schlüsse ziehen!

Immer nur extern einzukaufen ist falsch; immer nur im eigenen Saft zu schmoren, genügt nicht!

### **3. Schnelle und saubere Trennung von Mitarbeitern**

Viel zu oft erlebe ich Situationen, wie ungenügend performende Mitarbeiter zu lange behalten werden oder „unfähigen“ Managern ein fähiger Mitarbeiter unterstellt werden soll.

Die falschen Mitarbeiter an Bord zu behalten, ist gegenüber den richtigen unfair. Personalentscheidungen schleifen zu lassen kostet allen Zeit, Energie und vor allem Geld!

### **4. Führungsprobleme gehören gelöst**

Auch wenn Mitarbeiter als Spezialisten noch so unverzichtbar sind oder noch so exzellente Kundenbeziehungen vorweisen können - wenn sie Führungsprobleme verursachen, gehören sie gecocht und wenn dies nichts nützt - abgelöst.

Führung ist eines der wichtigsten Kernthemen im Unternehmen - 70 % aller Managementprobleme sind unserer Erfahrung nach Führungsprobleme!

### **5. Die besten Mitarbeiter für Ihre Chancen**

Setzen Sie Ihre besten Mitarbeiter nicht immer nur zur Lösung Ihrer größten Probleme ein. Nur mit Defensivarbeit werden Sie kein Spiel gewinnen. Derzeit wird vieles - zu vieles - auf die Kosten fokussiert und das Ergreifen neuer, sich bietender Chancen vernachlässigt. Teilen Sie die Ressourcen der Besten - Chancen und Probleme sollten sich zumindest die Waage halten.

Unternehmensentwicklung ist untrennbar mit entwickeln von neuen Strategien, Produkten, Märkten etc. verbunden. Und das können nur die Besten!

### **Weitere Informationen**

**Amrop Jenewein**

**Mag. Günther Tengel**

**Geschäftsführender Gesellschafter**

Schmidgasse 3, 1080 Wien

T +43 (1) 403 08 28 60

E [guenther.tengel@amropjenewein.at](mailto:guenther.tengel@amropjenewein.at)