



# Es kommt der Tag, da heißt es: Delegieren

*Wenn Startups schnell wachsen, ist es wichtig, gute Führungskräfte einzusetzen und Verantwortung abzugeben. Nicht alle Gründer werden damit fertig.*

Von **Regina Bergdolt\***

**S**ie haben mit ihrem Unternehmen die ersten Hürden genommen, ihre Produkte sind am Markt, erste Erfolge bestätigen die Geschäftsidee. „Es macht große Freude, sich so entfalten zu können“, erzählt eine Unternehmerin, die mit ihrem Geschäftspartner die Gründungsmühen überstanden hat.

Nach den ersten Schritten entwickelt sich der Vertrieb ihrer IT-Dienstleistungen so wie geplant. Und doch ist es „richtig anstrengend, immer wieder zu überzeugen und vor allem sein Tun täglich neu zu hinterfragen“, stellt sie fest.

Was kommt auf einen Gründer zu, wenn sein Unternehmen wächst? Was kann und sollte er steuern – und von welchen Illusionen wird er sich verabschieden müssen? Die erste Wachstumsschwelle liegt bei etwa zwölf bis 15 Mitarbeitern. Noch ist das Startup überschaubar, doch zwei wichtige Fragen drängen sich bereits auf: Wie ist die wachsende Mannschaft zu führen, und wie finden sich neue Mitarbeiter, die zum Unternehmen passen?

Wenn Manager von großen Unternehmen stolz berichten, dass 500 Leute „unter ihnen arbeiten“, dann führen sie in der Regel über mehrere Hierarchieebenen hinweg. In Wirklichkeit ist Führung schon bei einem Team von zwölf Mitarbeitern eine an-

spruchsvolle Aufgabe – erst recht in einem Startup, wo der Chef meistens auch noch unternehmerische und vertriebliche Aufgaben wahrnimmt. Deshalb ist es wichtig, eine Führungsebene unterhalb der Gründer aufzubauen.

Für Unternehmer ist das oft ein gefühlter Kontroll- und Steuerungsverlust. Und doch: Erfolgreich ist, wer gute und verlässliche Führungskräfte auswählt, Strategie und

**Wichtig ist die Führungsebene unterhalb des Gründers.**

Ziele des Unternehmens vermittelt und den Neuen den Raum gibt, eigenständig zu arbeiten. Da gute Leute Professionalität mitbringen, kann das für den oder die Gründer auch heißen, eigene Methoden zu überdenken, sprich: sich zu hinterfragen.

An diesem Punkt geschieht es häufig, dass Unternehmer unbewusst solche Führungskräfte einstellen, die sich wie sie selbst verhalten. Dieses Handeln ist als „homosoziale Reproduktion“ bekannt; es

ist menschlich, sich mit Personen zu umgeben, die einem ähnlich sind. Man versteht sie leichter, muss nicht so viel diskutieren und hat auch die vermeintliche Sicherheit, dass der eigene Stil, der ja bisher erfolgreich war, weiter praktiziert wird.

Tatsächlich gehört aber zu einem erfolgreichen Unternehmen eine Vielfalt an Typen und Meinungen. Heterogene Teams sind ideenreicher, auch in konstruktiver Weise kritischer, wenn das Unternehmen in der Gefahr ist, sich neuen Entwicklungen zu verschließen oder sie falsch einzuschätzen.

Erfolgreiche unternehmerische Führung hat drei Aufgabenfelder:

- 1. strategische Leitung,**
- 2. Steuerung und Kontrolle sowie**
- 3. die personenorientierten Führungsaufgaben.**

Führungsteams sollten so zusammengestellt sein, dass die Stärken der Führungskräfte alle drei Felder abdecken. Was heißt das für die Praxis?

In Sachen Strategie geht es darum, immer wieder klar herauszuarbeiten, was der eigentliche Wettbewerbsvorteil ist und was im Kern die Stärken des Unternehmens sind. Es gilt, die richtigen Kunden zu suchen, Produkte gezielt zu entwickeln und die Leistungen professionell zu vermarkten.

Das bedeutet, sich im Lauf des vielleicht turbulenten Auf und Ab des Wachstums immer wieder in eine gewisse „Flughöhe“ zu versetzen, die Unternehmens- und Marktentwicklung kritisch zu beobachten und den Kurs samt Zielen vorzugeben.

### Strategie schützt vor Verzetteln

Das ist eine Funktion, die originär beim Unternehmer liegt, auch wenn ihn seine Führungsebene berät. Viele technische Führungskräfte begeistern sich für Technikdetails, Prozesse und Projekte. Das ist gut und zeugt von Kompetenz, und doch ist gerade für das neue Führungsteam die klare Ausrichtung wichtig. Immer wieder gefährden sich erfolgreiche Wachstumsunternehmen dadurch, dass sie sich in zu vielen neuen Produkten, Projekten und Aufgaben verzetteln, weil der strategische Fokus fehlt.

Steuerung und Kontrolle sind sozusagen die Hardware der Unternehmensführung. Es gilt, die Ziele zu erreichen, für geeignete Rahmenbedingungen zu sorgen und zügig, aber überlegt zu entscheiden. Dazu gehört auch der Aufbau von Kernfunktionen. Zu ihnen zählen Finanzsteuerung mit Controlling und Reporting, ein zuverlässiges Office-Management und Kernprozesse im Personalbereich. Über die Leitlinien der Personalpolitik und die Personalführungsinstrument entscheidet der Unternehmer. Einzelne HR-Abläufe lassen sich dagegen wahlweise intern oder extern betreiben.

### Wie viel Kritik verträgt der Chef?

Das dritte Feld ist die personenorientierte Führung, sozusagen die Software des Unternehmens. Ist der Umgang respektvoll? Ist es möglich, unangenehme Wahrheiten oder Kritik zu äußern? Unterbindet der Unternehmer unfaires Verhalten oder gar Intrigen? Oft werden solche Themen als Soft Skills belächelt – doch viele Studien der letzten Jahre belegen eindeutig, dass dieser Aspekt der Führung genauso erfolgsscheidend ist wie alle anderen.

Dazu kommt der demografische Wandel: Erstmals treten Deutschland, andere Teile Europas und einige asiatische Länder in eine Phase ein, in der ein Mangel an qualifizierten Fachkräften das Wachstum bremst. Umso wichtiger ist es, dass Führungspersonlichkeiten sich als solche bewähren und ein gutes Vorbild abgeben, damit das Unternehmen als potenzieller Arbeitgeber interessant ist. Sie sollten sich auch selbst weiterentwickeln, etwa durch Coaching, und die Mitarbeiter ermutigen, Feedback zu geben.

Überschreitet das Unternehmen einmal die Grenze von 50, 80 oder gar 100 Mitarbeitern, sind die Zeiten vorbei, in denen

„alle überall mit anpacken“, dazu sind die einzelnen Funktionen nun zu differenziert. Gefragt ist jetzt die Fähigkeit zur indirekten Führung, also zum Anleiten von Führungskräften. Der Gründer ist gefordert, Strukturen (und Menschen) aufzubauen, zu stärken und ohne aufgeblähte Prozesse zu steuern. Er braucht jetzt eine gute Mischung aus Übersicht, Vertrauen und Informationsfluss.

## Zu einer erfolgreichen Firma gehört eine Vielfalt von Typen.

Personalführungsinstrumente wie Rollenbeschreibungen definieren Aufgaben und Kompetenzen und sind die Basis für eine strukturierte Personalauswahl.

Dazu gehört auch ein systematisches Mitarbeitergespräch, Feedback auch an die Führungskräfte und die Personalentwicklung. Neue Führungskräfte müssen mit diesen Instrumenten vertraut gemacht werden. Ein durchdachtes monetäres Anreizsystem hilft, Leistung zu steuern.

Spätestens ab 50 Mitarbeitern ist ein gezieltes Wissens-Management ratsam, um

positive Beispiele für das Unternehmen zu dokumentieren und neuen Mitarbeitern Orientierung zu bieten. Wenn das Geschäft stark projektlastig ist, sollte man die Projektleiter mit einem klaren und verbindlichen Projekt-Management-Standard unterstützen. So behält der Unternehmer einen guten Überblick über laufende Vorhaben, und das Projekt-Berichtswesen vereinfacht sich für alle Beteiligten.

### Ziele gegen Bereichsgeismen

Oft kommt es bei zweistelliger Mitarbeiterzahl zu Bereichsgeismen, die für Unternehmer nur schwer nachzuvollziehen sind. Plötzlich arbeiten Abteilungen gegeneinander, stockt die Übergabe von Aufträgen, häufig übrigens zwischen Entwicklung und Vertrieb. Appelle helfen hier meist wenig. Als Chef muss man in solchen Fällen gegensteuern, indem man Ziele setzt, die eine Abteilung nur in der Zusammenarbeit mit anderen erreichen kann. (hk)

\*Regina Bergdolt ist Beraterin und Führungskoach für technologische Wachstumsunternehmen. Sie arbeitet seit zwölf Jahren mit Führungskräften der IT-Industrie. Praktische Tools zu Strategie und Führung finden Sie unter <http://www.bergdolt-spe.de/unternehmerbibliothek.html> (dialog@bergdolt-spe.de).

## CW KARRIERE-RATGEBER

Vom 5. bis 19. Januar 2011 beantwortet Christoph Joos von der Unternehmensberatung MHP Fragen zu Karriereperspektiven in der Consulting-Branche.

Seit 2006 ist Christoph Joos bei der Prozess- und IT-Beratung Mieschke Hofmann und Partner (MHP) als Mitglied der Geschäftsleitung vor allem für den Bereich Human Resources verantwortlich. Nach seinem Studium der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften war der Volljurist zunächst über zehn Jahre als Berater bei internationalen Consulting-Unternehmen (Arthur Andersen und Deloitte) in den Bereichen Human Resources, Change-Management und Leadership Development beschäftigt. Sein Schwerpunkt lag dabei auf den Branchen Professional Services und Automotive.

Mieschke Hofmann und Partner, eine Tochter des Porsche-Konzerns, unterstützt seit 1996 Unternehmen vor allem der Automotive-Branche dabei, ihre Geschäftsprozesse möglichst effektiv und effizient zu gestalten. Zu den wichtigsten Aufgaben von Joos gehört es, die Rahmenbedingungen im Unternehmen so einzurichten, dass den Mitarbeitern flexible und individualisierte Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden.

Ausdruck findet dies bei MHP beispielsweise in unterschiedlichen Karrierepfaden, Lern- und Entwicklungsplänen sowie in flexiblen Arbeitszeitmodellen. Wer eine Karriere als Berater einschlagen will, sollte laut Joos neben fachlichem Know-how vor allem Begeisterungsfähigkeit, Flexibilität und Lust an permanenter Veränderung mitbringen.

[www.computerwoche.de/job\\_karriere/ratgeber\\_karriere](http://www.computerwoche.de/job_karriere/ratgeber_karriere)

