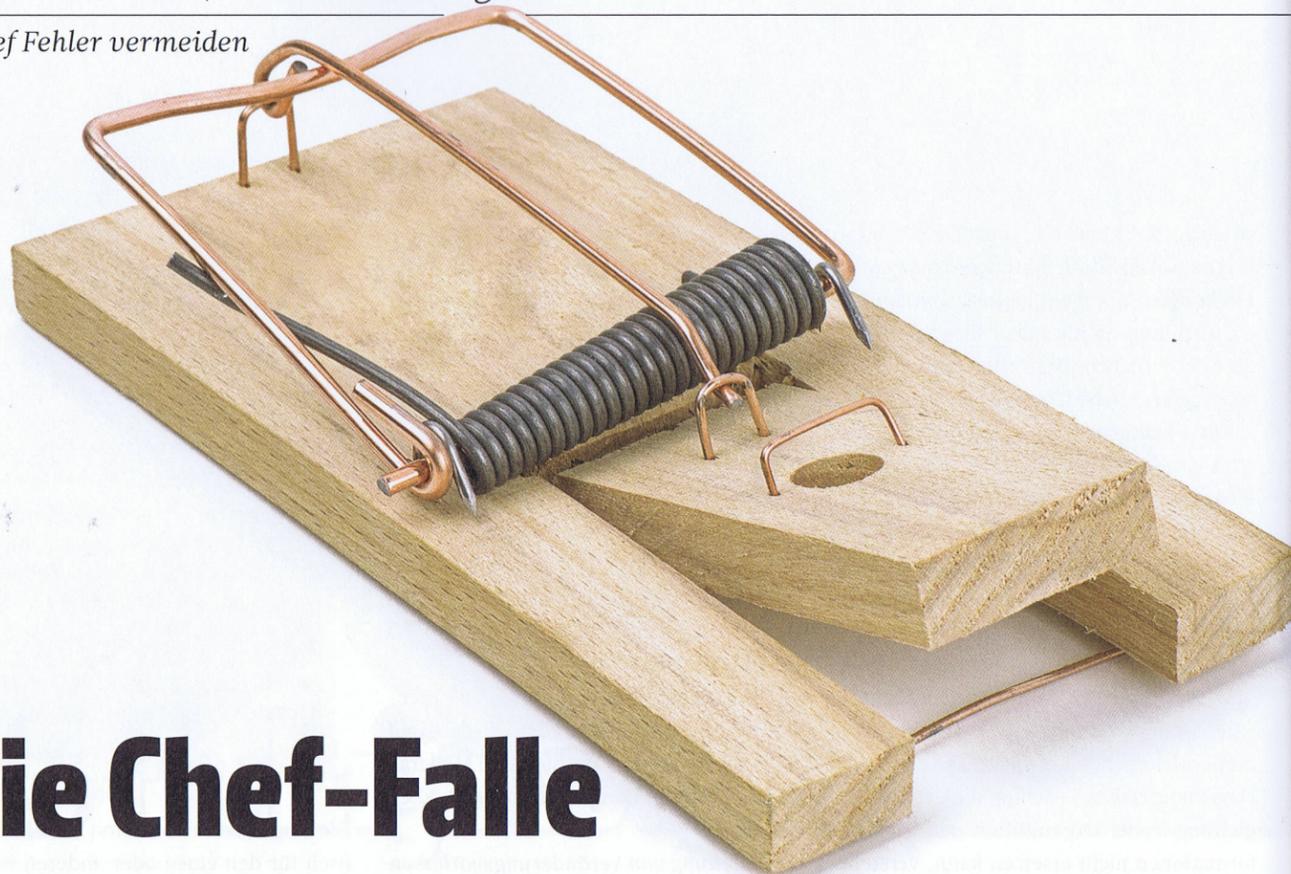


→ Als Chef Fehler vermeiden



# Die Chef-Falle

Chefs konzentrieren sich zu wenig auf ihr Kerngeschäft. Statt festzulegen, wo es langgeht, verheddern sie sich im operativen Geschäft. Die Konzentration aufs Wesentliche wird umso wichtiger, je größer das Unternehmen wird, wie das Beispiel KTG Agrar mit 900 Mitarbeitern zeigt.

**E**in guter Chef verfolgt mit seinem Unternehmen eine Vision. Er kontrolliert, ob die Werte und die Richtung stimmen. Außerdem stellt er die passenden Mitarbeiter ein. Denn die machen ihren jeweiligen Job in aller Regel besser als ihr Vorgesetzter. Diese Auffassung vertritt der Personal-Experte Jörg Knoblauch in seinem Buch „Die Chef-Falle“. „Vom Pareto-Prinzip ausgehend wäre ich froh, wenn ich 80 % in unternehmerische Aufgaben investiere und 20 % für das operative Geschäft“, sagt Siegfried Hofreiter, Vorstandsvorsitzende der Hamburger KTG-Gruppe, „aktuell bin ich bei 60 zu 40.“

Das Unternehmen ist in den vergangenen Jahren extrem dynamisch gewachsen mit einem jährlichen Umsatzplus zwischen 40 und 50 %. Inzwischen arbeiten 900 Menschen für die KTG-Gruppe, die rund 40.000 ha Ackerland in Deutschland und Litauen bewirtschaftet.

Damit unterscheidet sich Hofreiters Situation eklatant von der vieler Landwirte, die nur wenige Angestellte haben. „In sol-

chen Betrieben ist meine Vorstellung sicher nicht 1:1 umzusetzen“, gibt Jörg Knoblauch zu bedenken, der bis vor acht Jahren selbst ein metallverarbeitendes Unternehmen geführt hat. Aber er bleibt bei seinem Prinzip: Chefs verdienen sich ihren Führungsanspruch, indem sie das Unternehmen weiterentwickeln und die besten Mitarbeiter anstellen.

## Märkte ändern sich

Statt im operativen Alltagsgeschäft zu versinken, muss der Chef zumindest regelmäßige Zeiten festlegen, um seine Führungsaufgaben zu erfüllen. Denn wer immer dasselbe macht, geht in einem wachsenden Markt langsam aber sicher unter, weil der Wettbewerb härter und die Gewinnmargen dünner werden. „Ein autoritärer Führungsstil, gepaart mit Entscheidungsschwäche ist eine gute Möglichkeit, seinen bisher erfolgreichen Betrieb mittelfristig in die Insolvenz zu treiben“, sagt der 65-jährige Schwabe. Landwirte, die stur an ihrem alten Konzept festhalten und unfähig sind, bessere Entscheidungen zu treffen, stehen bald vor den

Trümmern ihrer Arbeit. Märkte ändern sich, Geschäftsmodelle müssen sich weiterentwickeln. Deshalb müssen Chefs Impulse setzen und deren Umsetzung im Tagesgeschäft konsequent verfolgen. In großen Unternehmen ist das Alltag für einen guten Chef. In einem kleineren Betrieb sind es vielleicht zehn Prozent der Arbeitszeit.

„Wir haben uns intensiv und systematisch mit Zielen auseinandergesetzt“, berichtet Siegfried Hofreiter. Am Schluss des Prozesses sollen alle Mitarbeiter vom Vorstandsvorsitzenden bis zum Lkw-Fahrer zu Jahresanfang fünf konkrete Ziele vor sich haben. Clou des Ganzen: Diese Ziele sind so aufeinander abgestimmt, dass schlussendlich jeder seinen Teil dazu beiträgt, dass am Jahresende das Unternehmen die gesteckten Ziele auch erreicht. Wie komplex diese Herangehensweise ist, zeigt sich unter anderem daran, dass gegenwärtig 103 Mitarbeiter an diesem Zieleprozess beteiligt sind und es eines der fünf Kernziele ist, dass es am Jahresende 150 Mitarbeiter sein sollen. „Das mag auf den ersten Blick verkopft klingen“,

FOTOS: FOTOLIA/BORIS ZERWANN

## GUT ZU WISSEN: Sieben Kardinalfehler von Chefs

### 1. So macht man das!

Besonders Chefs, die ihre Firma selbst aufgebaut haben, erwarten, dass Mitarbeiter ihre Arbeit exakt so erledigen, wie sie es selbst tun würden. Vielleicht funktioniert das bei fünf Mitarbeitern. Aber nicht bei zehn.

### 2. Ich habe doch alles erreicht!

Chefs haben es geschafft: Sie sind ganz oben gelandet. Weiterbildung? Das scheint etwas für die Mitarbeiter. Aber: Wer nicht weiter lernt, bleibt stehen und wird überholt. Regelmäßige Impulse durch Seminare oder Zeitschriften sind unabdingbar.

### 3. So ist halt der Markt!

In allen Branchen wird der Wettkampf härter und die Gewinnmargen dünner. Doch wer eine produktive Arbeitsatmosphäre haben will, muss faire Löhne zahlen.

### 4. Den mach ich rund!

Wer eine Führungskraft sein will, darf seinen Frust niemals an seinen Mitarbeitern auslassen.

### 5. Alles ist so groß geworden

Manchen Chefs wächst der Erfolg über den Kopf. Das Unternehmen ist zu schnell und zu stark gewachsen. Mit dem Ergebnis, dass das Geschäft für den bisherigen Chef zu komplex geworden ist. Statt sich weiter zu überschätzen, ist es ehrlicher, einen Geschäftsführer einzustellen, der es besser kann.

### 6. Das haben wir immer so gemacht

Wer stur am alten Konzept festhält und unfähig ist, bessere Entscheidungen zu treffen, steht bald vor den Trümmern seiner Arbeit. Märkte ändern sich. Deshalb müssen Chefs Impulse setzen und sie konsequent verfolgen.

### 7. Probieren wir doch mal was anderes

Das andere Extrem – hektische Schnellentscheidungen – funktioniert auch nicht. Wer Prioritäten schneller wechselt, als es Mitarbeiter nachvollziehen können, sorgt für Verwirrung: Der Chef verliert seine Glaubwürdigkeit. Er muss Informationen sammeln, Meinungen der Mitarbeiter einholen und eine verlässliche Strategie entwickeln. [www.die-chef-falle.de](http://www.die-chef-falle.de)

sagt Hofreiter, doch gebe ihm dieses System die Möglichkeit zu kontrollieren, dass die Unternehmens-Vision, die er mit seinen vier Vorstandskollegen entwickelt hat, tatsächlich umgesetzt wird. Von einer solchen Systematik, die alle Mitarbeiter beteiligt, ist Jörg Knoblauch begeistert: „Ziele sind ein wichtiges Führungsinstrument, denn sie geben Mitarbeitern Richtung und Orientierung; vor allem wenn Unternehmen stark wachsen oder in stark schwankenden Märkten arbeiten.“ Zudem sei wichtig, dass Ziele nicht nur in Worte, sondern auch in Zahlen gefasst sind. Entsprechend steht etwa hinter der angestrebten Optimierung der technischen Kontrolle der 400 KTG-Fahrzeuge nicht nur ein Servicezentrum, das rund um die Uhr erreichbar ist, sondern auch, dass die Transportkosten um 5 % sinken. Auch das Budget ist festgelegt.

Ein zweiter Kardinalfehler von Chefs ist, wenn sie sich zu wenig darum kümmern, die passenden Mitarbeiter einzustellen. Wenn ein Betrieb wächst, neigen schlechte Chefs dazu, einen Erfüllungsgehilfen zu holen. Der erledigt eben im besten Fall die Arbeit so, wie es der Chef bisher gemacht hat. Damit sind dem Angestellten nicht nur Freiheit und Initiative genommen. Der Chef muss kontrollieren. Und bei zehn Mitarbeitern verzettelt er sich in Kleinigkeiten statt sich auf Führungsaufgaben und Personal zu konzentrieren. „Gute Chefs haben den Mut, jemanden

anzustellen, der die entsprechende Aufgabe besser erfüllt als sie selbst“, sagt Jörg Knoblauch, „denn derjenige bringt den Betrieb richtig voran.“ Für Knoblauch sind dies A-Mitarbeiter. Denn die ziehen den Karren, während B-Mitarbeiter lediglich mitlaufen und C-Mitarbeiter oben drauf sitzen oder gar

beistehen, so seine Erfahrung. Die ABC-Systematik kommuniziert die Führungsriege offen auf allen Ebenen. Inzwischen stehen 80 % der Mitarbeiter hinter dieser Auffassung. In der Konsequenz bedeutet das, dass die KTG sich von C-Mitarbeitern auch trennt. „Das betrifft niemanden, der aufgrund einer



„Ein Unternehmer muss sich um die ganz großen Dinge kümmern – und um die ganz kleinen.“

Siegfried Hofreiter, Vorstandsvorsitzender der KTG Agrar SE

bremsen: „Ziel muss es sein, möglichst viele A-Mitarbeiter zu haben und keine C-Mitarbeiter.“ Denn die bringen nicht nur zu wenig Leistung, sie verschlechtern in aller Regel das Betriebsklima. Deswegen hält Knoblauch es für eine entscheidende Führungsaufgabe, die richtigen Mitarbeiter einzustellen: „Die Zeit, die ein aufwändiger Einstellungsprozess kostet, ist gut investiert.“

Das sieht Siegfried Hofreiter genauso: „Ich kann nicht alle neuen Mitarbeiter selbst einstellen, aber um die 50 Bereichsleiter kümmere ich mich persönlich.“ In dieser Phase sind ihm B-plus-Mitarbeiter am liebsten. Indem sie die Firmenkultur der KTG annehmen, werden sie automatisch zu A-Mitar-

persönlichen Situation das erwartete Engagement aktuell nicht zeigen kann, sondern Mitarbeiter, die nicht in die Pötte kommen“, so der Vorstandsvorsitzende.

Aufgrund der Unternehmensgröße hat die KTG vor kurzem einen Personalvorstand berufen. Seitdem hat Hofreiter mehr Freiraum, um unternehmerisch tätig zu werden. „Ein Unternehmer muss sich um die ganz großen Dinge kümmern und um die ganz kleinen“, lautet sein Credo. Hier die Vision des Unternehmens, dort der direkte Kontakt mit seinen Mitarbeitern. Sagt's und verschwindet zu seinem Unternehmensrundgang. (us) **an**

Jens Gieseler, freier Journalist