

Wer richtet größeren Schaden an?

# Wenn der Chef kurz vor dem Rauswurf steht ...

Was ist schlimmer? Schlechte Mitarbeiter zu haben – oder ein schlechter Chef zu sein?

Jörg Knoblauch ist der Frage auf den Grund gegangen und hat sich nach den Mitarbeitern nun ihre Vorgesetzten vorgeknöpft. | [Jens Gieseler](#)

48

Jörg Knoblauch hat umgedacht: Waren für den Personalexperten bisher vor allem die Mitarbeiter für den mangelnden Unternehmenserfolg verantwortlich, stellt der schwäbische Unternehmer in seinem neuen Buch „Die Chef-Falle“ nun die Führungskraft in den Fokus. Sein Credo: Schlechte Mitarbeiter richten Schaden an, schlechte Chefs noch viel größeren. Schlimmer noch: Gute Mitarbeiter

suchen sich bessere Chefs – das Unternehmen fällt endgültig zurück. Das ist Knoblauchs Chef-Falle. Seine Forderung: Inhaber und Geschäftsführer müssen nachsitzen und ihren Führungsanspruch neu verdienen.

Sieben Kardinalfehler diagnostiziert der 64-jährige Unternehmer und Berater. Beispielsweise die Neigung zu Mikromanagement. Besonders Firmengründer sind betrof-

fen, die sich in die Arbeit ihrer Mitarbeiter einmischen, ihnen keine Freiheiten lassen und ohnehin alles besser wissen. So lässt sich kein Unternehmen mit 30 oder gar 300 Mitarbeitern führen. Fatal kann Entscheidungsschwäche sein – ein Chef, der stur an seinem einst erfolgreichen Konzept festhält, obwohl das Unternehmen wächst und sich der Markt verändert. Doch das Gegenteil, nämlich Aktionismus, ist für Knoblauch ebenso Führungsschwäche. Denn wenn Prioritäten so schnell wechseln, dass Mitarbeiter sie nicht nachvollziehen können, verliert der Chef Glaubwürdigkeit. Das Engagement in der Entwicklung oder Produktion tendiert gegen Null.

Aus der Chef-Falle kommen nur diejenigen heraus, die eine ehrliche Bestandsaufnahme machen. Dazu schlachtet Knoblauch heilige Kühe: Während die Mitarbeiterbeurteilung in vielen Unternehmen Usus ist, lassen sich nur wenige Chefs von ihren Mitarbeitern bewerten, wie es der Personalexperte in seinem eigenen Unternehmen Tempus-Consulting mit einem standardisierten Verfahren macht. Charmant, dass der Autor in seinem Buch berichtet, dass er im eigenen Unternehmen kurz vor dem Rauswurf stand. Geradeso erfüllte er nach dem Mitarbeiterurteil die selbstgesteckten Voraussetzungen. Seine Konsequenz waren Coaching und Arbeit an den eigenen Schwächen.

## Werteorientierung und A-Mitarbeiter

Zwei wesentliche Aufgaben sieht der knorrige Schwabe für die Unternehmensführung: Zum einen Werteorientierung, denn die weichen Faktoren produzieren harte Fakten. Zum anderen Einstellen von A-Mitarbeitern, denn die



onurakgul/fotolia.com

*Naturtalente sind eher selten: Chef zu sein ist keine leichte Aufgabe. Wer aber eine Führungskraft sein will, darf seinen Frust niemals an seinen Mitarbeitern auslassen. Chefs müssen ihre Mitarbeiter respektieren und wertschätzen.*



#### JENS GIESELES

› freier Journalist in München und auf Personal- und Managementthemen spezialisiert

bringen das Unternehmen voran. Der christlich orientierte Geschäftsführer geht davon aus, dass Geschäfte ohne Werte lediglich zu kurzfristigem Erfolg von einigen Wenigen führen, was er mit der Finanzkrise belegt. Dagegen sind für ihn abendländisch-christliche Werte wie Gewissenhaftigkeit, Ehrlichkeit oder Solidarität mit Schwächeren das Fundament von nachhaltigem Wirtschaften. Ohne verbindliche Prinzipien gingen Chefs den Weg des geringsten Übels – maximal pragmatisch und moralisch biegsam. Dagegen setzt er etwa Nachhaltigkeit. So gebe es nichts Wertvolleres im Zusammenleben als gemeinsam an langfristigem Erfolg zu arbeiten. Oder Verantwortung, mit der Unternehmer offen und ehrlich auch über unangenehme Tatsachen sprechen. Oder Respekt, denn gekränkte Mitarbeiter rächen sich, schädigen das Unternehmen und reduzieren ihre Arbeitsleistung.

#### Ist das mittlere Management verzichtbar?

Auch wenn Knoblauch umgedacht hat: Dass A-Mitarbeiter bildlich gesprochen den Karren ziehen und den Unternehmenserfolg ausmachen, dabei bleibt er. B-Mitarbeiter laufen nur nebenher, während C-Mitarbeiter es sich sogar auf dem Gefährt bequem machen und sich mitziehen lassen. Deshalb ist es die besondere Aufgabe eines A-Chefs, sich außergewöhnlich zu engagieren, vorauszudenken und initiativ zu handeln, sich ständig weiterzubilden und vor allem A-Mitarbeiter einzustellen.

Letztlich können Unternehmen, die auf vollständige Eigenverantwortung setzen und mit Jahreszielen und kollegialen Verträgen arbeiten, auf das mittlere Management ver-

zichten, so die gewagte Prognose. Denn Ziele setzen sich A-Mitarbeiter selbst und sie besorgen sich auch die notwendigen Informationen, um das Unternehmen voranzubringen. Beispielhafte Firmen, in denen dieses System bereits funktioniert, findet er in Deutschland wie in den USA. Überzeugende Führungspersönlichkeiten seien dann lediglich notwendig, um Werte zu verkörpern sowie Orientierung und Feedback zu geben. ◀

Jörg Knoblauch:

„Die Chef-Falle – Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen“  
212 Seiten, ISBN 978-3-593-39941-6,  
Campus Verlag; auch als Hörbuch erhältlich.

#### › Die 7 Kardinalsünden von Chefs

##### So macht man das

Vor allem Chefs, die ihre Firma selbst aufgebaut haben, erwarten, dass Mitarbeiter ihre Arbeit exakt so erledigen, wie er es selbst tun würde. Das funktioniert nicht in wachsenden Betrieben, denn der Chef vertreibt engagierte Mitarbeiter und verzettelt sich in Kleinigkeiten. Er muss sich auf Führungsaufgaben und Personal konzentrieren.

##### Ich habe doch alles erreicht

Chefs haben es geschafft: Sie sind ganz oben gelandet. Weiterbildung scheint etwas für die Mitarbeiter. Doch wer nicht weiter lernt, bleibt stehen und wird überholt. Regelmäßige Impulse durch Seminare, Vorträge oder Bücher sind unabdingbar.

##### So ist halt der Markt

In allen Branchen werden der Wettkampf härter und die Gewinnmargen dünner. Trotzdem: Wer eine produktive Arbeitsatmosphäre und innovative Produkte entwickeln will, muss faire Löhne zahlen. Das gilt von der Putzfrau bis zum Ingenieur.

##### Den mach ich rund

Vielleicht weil Chefs ahnen, dass sie ihr Geschäft nicht mehr im Griff haben, beschimpfen und beleidigen manche ihre Angestellten in unschöner Regelmäßigkeit. Wer aber eine Führungskraft sein will, darf seinen Frust niemals an seinen

Mitarbeitern auslassen. Chefs müssen ihre Mitarbeiter respektieren und wertschätzen.

##### 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. Sie sind praktisch ein Mal zu oft „befördert“ worden. Dann ist es ehrlicher, einen Geschäftsführer einzustellen, der es besser kann.

##### Das haben wir immer so gemacht

Chefs, die autoritär und stur an ihrem alten Konzept festhalten und unfähig sind, zukunftsweisende Entscheidungen zu treffen, stehen bald vor den Trümmern ihrer Arbeit. Märkte ändern sich, Geschäftsmodelle müssen sich weiterentwickeln. Deshalb müssen Chefs Impulse setzen und sie konsequent verfolgen.

##### Probieren wir doch mal was anderes

Wer Prioritäten schneller wechselt, als es Mitarbeiter nachvollziehen können, sorgt für Verwirrung. Der Chef verliert seine Glaubwürdigkeit und die guten Mitarbeiter gehen. Chefs dürfen nicht allein aus dem Bauch heraus entscheiden, sondern müssen Informationen sammeln, Meinungen ihrer Mitarbeiter einholen und eine verlässliche Strategie entwickeln.

Anzeige

### Gewerbepbau in Stahl



*Wir schaffen  
Raum für  
Produktivität*



Tel. 05051 976-0  
www.cornils.de  
info@cornils.de

**CORNILS**  
GmbH