

Schlechte Chefs richten den grössten Schaden an

Die 7 Kardinalfehler von Firmeninhabern

Die Mitarbeiter sind ein wesentlicher Faktor für den Unternehmenserfolg. Aber entscheidend ist der Chef. Denn: Schlechte Mitarbeiter richten zwar Schaden an, aber schlechte Chefs noch viel grösseren. Schlimmer noch: Gute Mitarbeiter suchen sich bessere Chefs.



Da müssen durchaus auch einmal »heilige Kühe« geschlachtet werden: Während die Mitarbeiterbeurteilung in etlichen Unternehmen Usus ist, lassen sich umgekehrt nur wenige Chefs von ihren Mitarbeitern bewerten. Chefs und Führungskräfte, deren Benotung schlechter als 2,5 ist, müssen Konsequenzen ziehen. Das bedeutet Coaching und Arbeit an den eigenen Schwächen. In letzter Instanz kann das für überforderte Inhaber heissen: einen fähigeren Geschäftsführer einstellen.

Zwei wesentliche Aufgaben muss die Unternehmensführung erfüllen: zum einen Werteorientierung, denn weiche Faktoren produzieren harte Fakten. Als christlich geprägter Unternehmer bin ich überzeugt, dass Geschäfte ohne Werte lediglich zu kurzfristigem Erfolg von einigen wenigen führen. Die europäische Finanzkrise belegt das. Dagegen sind abendländisch-christliche Werte wie Gewissenhaftigkeit, Ehrlichkeit oder Solidarität mit Schwächeren das Fundament von nachhaltigem Wirtschaften. Es gibt nichts Wertvolleres im Zusammenleben, als gemeinsam an langfristigem Erfolg zu arbeiten. Es geht um die Verantwortung, mit der Chefs offen und ehrlich auch über unangenehme Tatsachen sprechen. Es geht um Respekt gegenüber

Wenn die besten Mitarbeiter gehen, bluten Unternehmen aus und werden ruiniert. Das ist die Chef-Falle. Deshalb appelliere ich an die Leser: Viele Inhaber und Geschäftsführer müssen »nachsitzen« und ihren Führungsanspruch neu verdienen. Zunächst gilt es, sieben Kardinalfehler zu diagnostizieren, beispielsweise die Neigung zu »Mikromanagement«. Besonders Firmengründer sind betroffen, die sich in die Arbeit ihrer Mitarbeiter einmischen, ihnen keine Freiheiten lassen und meinen, alles besser zu wissen. So lässt sich kein Unternehmen mit 30 oder gar 300 Mitarbeitern führen. Ebenso fatal kann Entschei-

dungsschwäche sein – ein Chef, der stur an seinem einst erfolgreichen Konzept festhält, obwohl das Unternehmen gewachsen ist und sich der Markt verändert hat. Doch auch das Gegenteil, nämlich hektischer Aktionismus, ist eine Führungsschwäche. Denn wenn Prioritäten so schnell wechseln, dass Mitarbeiter sie nicht nachvollziehen können, verliert der Chef an Glaubwürdigkeit. Das Engagement in der Entwicklung oder Produktion tendiert gegen Null. Aus der Chef-Falle kommen nur diejenigen heraus, die eine ehrliche Bestandsaufnahme machen.

allen in der Firma, denn gekränkte Mitarbeiter rächen sich, reduzieren ihre Arbeitsleistung und schaden dadurch dem Unternehmen.

Die zweite wesentliche Aufgabe: Einstellen von A-Mitarbeitern, denn die ziehen bildlich gesprochen den Karren und machen den Unternehmenserfolg aus. B-Mitarbeiter laufen nur nebenher, während C-Mitarbeiter es sich sogar auf dem Gefährt bequem machen und sich mitziehen lassen, ohne selbst wirklich etwas beizutragen. Deshalb ist es die besondere Aufgabe eines A-Chefs, sich aussergewöhnlich zu engagieren, vorauszu-denken 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 verzichten. Es gibt zunehmend mehr Unternehmen, die so funktionieren. Denn A-Mitarbeiter setzen sich ihre Ziele selbst, und sie besorgen sich auch die notwendigen Informationen, um das Unternehmen voranzubringen. Überzeugende Führungspersönlichkeiten sind dann lediglich notwendig, um Werte zu verkörpern sowie Orientierung und Feedback zu geben.

Die 7 Kardinalfehler von Chefs

1. »So macht man das!«
Vor allem ein Chef, der seine Firma selbst aufgebaut hat, erwartet, dass Mitarbeiter ihre Arbeit exakt so erledigen, wie er es selbst tun würde. Das funktioniert aber nicht in wachsenden Betrieben, denn der Chef vertreibt dadurch engagierte Mitarbeiter und verzettelt sich in

Kleinigkeiten. Er muss sich auf Führungsaufgaben konzentrieren.

2. »Ich habe doch alles erreicht«
Chefs haben es geschafft: Sie sind ganz oben gelandet. Weiterbildung scheint nur etwas für die Mitarbeiter zu sein. Doch wer nicht weiterlernt, bleibt stehen und wird überholt. Regelmässige Impulse durch Seminare, Vorträge oder Bücher sind unabdingbar.

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

4. »Den mach ich rund!«
Vielleicht weil manche Chefs ahnen, dass sie ihr Geschäft nicht mehr im Griff haben, beschimpfen, erniedrigen und beleidigen sie ihre Angestellten regelmässig. Wer aber eine Führungskraft sein will, darf seinen Frust niemals an seinen Mitarbeitern auslassen. Chefs müssen ihre Mitarbeiter respektieren und wertschätzen.

5. »Alles ist plötzlich 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 einmal zu oft »befördert« wor-

den. Dann ist es ehrlicher, einen Geschäftsführer einzustellen, der es besser kann.

6. »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.

7. »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 verlassen die Firma. Chefs dürfen nicht allein aus dem Bauch heraus entscheiden, sondern müssen zuerst Informationen sammeln, die Meinung ihrer Mitarbeiter einholen und eine verlässliche Strategie entwickeln.

Autoren-Kurzbiografie



Prof. Dr. Jörg Knoblauch

ist als »Unternehmer-Berater« und Bestsellerautor international unterwegs. Er ist geschäftsführender Gesellschafter von drei Firmen und gilt als der führende Management- und Personal-Vordenker für den Mittelstand. Bei Campus erschienen von ihm »Die Personalfalle«, »Die Chef-Falle« und kürzlich »Das Geheimnis der Champions«.

Informationen:
Prof. Dr. Jörg Knoblauch
Wiesenstrasse 7
D-89537 Giengen
Telefon: +49 (0) 7322 - 95 01 10
E-Mail: j.knoblauch@tempus.de
Internet: www.abc-personal-strategie.de
Produkt: www.die-chef-falle.de