

Was Chef-Fehler im Arbeitsalltag anrichten

Die typischen Todsünden der Vorgesetzten

In manchen Firmen dreht sich das Personalkarussell besonders schnell. Fachkräftemangel und ständiger Wechsel sind klassische Probleme. Der Grund: Chefs, die in alten Hierarchien denken, sorgen für Arbeits-Blockaden und schaden dem Unternehmen immens. Doch faire Gehälter, ein angenehmes Arbeitsumfeld und Aufmerksamkeiten können die Stimmung in der Belegschaft heben.



Im Folgenden stelle ich Ihnen ein paar typische Fehler vor, mit denen Vorgesetzte und Firmeninhaber für schlechte Stimmung unter den Mitarbeitern und in der Folge für schlechte Leistungen sorgen.

»Sind denn hier alle unfähig?!«

Sie sind wütend über die allgemeine Situation Ihres Unternehmens? Lassen Sie es nicht an Ihren Mitarbeitern aus! Die sind in den seltensten Fällen für eine schlechte wirtschaftliche Lage verantwortlich. Beschimpfungen und Beleidigungen der Angestellten gibt es jedoch leider in alarmierender Regelmässigkeit. Und Achtung: Schnell sind Vorgesetzte überlastet, weil sie meinen, sie müssten sich um alles kümmern. Manchmal haben sie den Eindruck, nur von unfähigen Mitarbeitern umgeben zu

sein. Wer hingegen Führungsstärke beweisen will, darf seinen Frust niemals an seinen Mitarbeitern auslassen. Chefs müssen ihre Mitarbeiter respektieren und wertschätzen.

»So macht man das!«

Vor allem Gründer, die ihr »Baby« von der Garage an selbst aufgebaut haben, erwarten, dass Mitarbeiter ihre Arbeit exakt so erledigen, wie sie es selbst tun würden. Schliesslich kennen sie die Aufgaben von der Pike auf. Doch damit nehmen sie ihren Angestellten Freiheit und Initiative – vor allem in der Dienstleistungsbranche wirkt sich das fatal auf den Kundenkontakt aus, weil Mitarbeiter unpersönlich und gehemmt agieren. Was bei fünf Mitarbeitern noch aufzufangen ist, wird bei 15 gehemmten Beratern kritisch. Zusätzlich ist die Gefahr gross, sich in Kleinigkeiten zu verzetteln. Inhaber sollten sich auf Führungsaufgaben und Personal-Management konzentrieren und weniger auf das Mikromanagement.

»Hilfe? Das kann ich doch allein!«

Manchen Inhabern wächst der Erfolg über den Kopf. Das Unternehmen ist zu schnell und zu stark gewachsen, etwa durch neue Geschäftsbereiche oder Zukäufe. Mit dem Ergebnis, dass das Geschäft komplex geworden

ist. Sie sind praktisch einmal zu oft »befördert« worden. Statt sich weiter zu überschätzen und unter allen Umständen ihre Rolle beizubehalten, ist es ehrlicher, einen betriebswirtschaftlichen Geschäftsführer einzustellen. Denn der hat Finanzen und Prozesse erlernt und weiss, worauf es ankommt.

»Fehler? Mach ich doch nicht!«

Schlechte Mitarbeiter schaden jedem Unternehmen. Aber schlechte Chefs schaden ihm noch viel mehr. Besonders fatal: Die vom Boss enttäuschten guten Mitarbeiter verlassen den Arbeitgeber und suchen sich einen passenderen Job. Die Mittelmässigen bleiben übrig, und mit dem Betrieb kann es schliesslich nur noch bergab gehen. Die Chef-Falle hat zugeschnappt. Raus aus dieser Falle kommt nur, wer eine ehrliche Bestandsaufnahme macht, sich von seinen Mitarbeitern beurteilen lässt und seinen Führungsanspruch immer wieder neu verdient.

»Lernen? Das hab ich nicht nötig!«

Chefs haben es geschafft: Sie sind ganz oben angelangt. Sie meinen, Weiterbildungen seien deshalb nur etwas für Mitarbeiter. Aber am besten nur so viel, wie gesetzlich vorgeschrieben ist. Denn alles darüber



hinaus kostet unnötig Geld und bringt nichts. Doch wenn sich der Chef auf den Lorbeeren vergangener Erfolge und Weiterbildungen ausruht, tun es seine Mitarbeiter auch. Wer nicht weiter lernt, bleibt stehen und wird von Konkurrenten überholt. Regelmässige Impulse durch fachliche und betriebswirtschaftliche Seminare oder Kunden-Schulungen sind unabdingbar. Ausserdem: Die Loyalität der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen steigt, wenn sie gefördert werden.

»Da kann man nichts machen«

In allen Branchen wird der Wettbewerb härter, und die Gewinnmargen werden schmaler. Bei vielen Unternehmen kommen Compliance, ISO und Bürokratie hinzu. Deshalb sind Mitarbeiter inzwischen kompromissbereiter, wenn es um Gehaltsverhandlungen geht. Doch wer eine produktive Arbeitsatmosphäre entwickeln will, muss faire Gehälter zahlen – das gilt von der Putzfrau bis zum stellvertretenden Geschäftsführer. Es ist eine Frage von Anstand und Vernunft, denn langfristig kommt das Geld durch motivierte Mitarbeiter zurück in die Kasse.

»Warum Veränderung? Lläuft doch«

Ein autoritärer Führungsstil, gepaart mit Entscheidungsschwäche, ist eine gute Möglichkeit, sein bisher erfolgreiches Unternehmen mittelfristig in die Insolvenz zu führen. Unternehmer, die stur am alten Konzept festhalten und Fehlentscheidungen treffen, stehen bald vor den Trümmern ihrer Arbeit. Denn die Anforderungen der Märkte und die Kundenansprüche verändern sich stetig. Geschäftsmodelle müssen sich deshalb weiterentwickeln, wobei Chefs die Impulse setzen und den Wandel beharrlich fördern sollten.



»Was interessiert mich meine Rede von gestern?«

Das andere Extrem – in der Hektik vorschnell getroffene Entscheidungen – funktioniert auch nicht. Wer Prioritäten schneller wechselt, als es Mitarbeiter nachvollziehen können, sorgt für Verwirrung. Die Folge: untätiges Personal aufgrund von Unwissenheit. Dieser Zustand wird anhalten, wenn immer wieder eine neue Marschrichtung befohlen wird. Der Chef verliert seine Glaubwürdigkeit, und gute Mitarbeiter gehen. Chefs dürfen nicht allein aus dem Bauch heraus entscheiden, sondern sollten Informationen sammeln, Meinungen ihrer Mitarbeiter einholen und eine verlässliche Strategie entwickeln.

»Beurteilung ist etwas für Angestellte«

Niemand kann die Leistung eines Vorgesetzten besser beurteilen als seine Mitarbeiter. So wie es gute und schlechte Mitarbeiter gibt, gibt es auch gute und schlechte Führungskräfte. Die Beurteilung von Führungskräften ist gerade in kleinen und mittelständischen Betrieben wichtig. Denn im Lauf des Wachstums rutschen oft die besten Fachkräfte in die Führungsrolle, auch wenn sie nicht unbedingt dort hingehören. Denn dafür sind sie häufig nicht ausgerüstet. In der Folge hat das Unternehmen die beste Fachkraft verloren – und eine schlechte Führungskraft gewonnen. So schwer es also fällt: Fordern Sie Ihre Mitar-

beiter dazu auf, Sie als Chef zu beurteilen. Sie werden daran wachsen.

Checkliste für Chefs: So vermeiden Sie die grössten Fehler

- Mitarbeitern Freiheiten lassen und Möglichkeiten zur Entwicklung geben.
- Neben reinen Hardskills-Fortbildungen gewinnen Softskills-Schulungen an Bedeutung.
- Von der Putzfrau bis zum Stellvertreter müssen die Gehälter stimmen.
- Wirtschaftlich bedingte Stimmungsschwankungen sollten Chefs für sich behalten und stattdessen die Mitarbeiter bei Laune halten.
- Alte Konzepte sind nicht immer schlecht, in Neuem steckt dennoch Potenzial.
- Unüberlegte Entscheidungen können Geld und Personal kosten. Meinungen von Mitarbeitern und ein strategischer Weg können dem entgegenwirken.
- Regelmässiges Feedback von der Belegschaft hilft Chefs, sich weiterzuentwickeln.

Autoren-Kurzbiografie

Prof. Dr.
Jörg Knoblauch

ist geschäftsführender Gesellschafter von Tempus-Consulting in Giengen. Der Ingenieur und Bestseller-Autor ist Unternehmer-Berater und gilt als führender Personal-Vordenker für den Mittelstand.

Informationen:

Telefon: +49 (0)7322 950 188
E-Mail: info@tempus.de
Internet: www.joerg-knoblauch.de

