

Sieben Todsünden von Chefs

Was dem Unternehmen schadet ■ Die sieben Todsünden (Eitelkeit, Habgier, Genusssucht, Zorn, Maßlosigkeit, Neid und Trägheit) sind ein beliebtes Thema in Literatur, Film und Kunst. Seltener werden diesen die sieben Kardinaltugenden (Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit, Mäßigung und die drei christlichen Tugenden Glaube, Liebe, Hoffnung) entgegengesetzt. In Unternehmen kann dies weitreichende Folgen haben.

Bild: Jens Klingebiel/Stock

Schlechte Mitarbeiter schaden dem Unternehmen. Das ist für Personalberater Jörg Knoblauch keine Frage. Doch in seinem Buch „Die Chef-Falle“ stellt er fest, dass schlechte Chefs den größten Schaden anrichten können. Besonders fatal aus Sicht des Unternehmers, der bis vor zehn Jahren ein Metallbauunternehmen führte: Die guten Mitarbeiter verlassen dann das Unternehmen, mit dem es dann nur noch bergab gehen kann. Die Chef-Falle ist zugeschnappt. Raus kommt nur, wer eine ehrliche Bestandsaufnahme macht, sich von seinen Mitarbeitern beurteilen lässt und sich seinen Führungsanspruch neu verdient. Sieben Hauptfehler hat Knoblauch festgestellt.

„**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. Schließlich kennt er die Tätigkeiten von der Pike auf. Doch damit nimmt er seinen Angestellten jegliche Freiheit und Initiative. Vielleicht funktioniert das bei

zehn Mitarbeitern. Aber nicht bei 100. Außerdem verzettelt er sich in Kleinigkeiten. Chefs müssen sich auf Führungsaufgaben und Personal konzentrieren.

„**Ich habe doch alles erreicht!**“ Chefs haben es geschafft: Sie sind ganz oben gelandet. Weiterbildung? Das ist etwas für die Mitarbeiter. Aber nicht zu oft! Doch wenn sich der Chef auf den Lorbeeren der Vergangenheit ausruht, tun es seine Mitarbeiter auch. Wer nicht lernt, bleibt stehen und wird überholt. Regelmäßige Impulse durch Seminare, Vorträge oder Bücher sind unabdingbar.

„**So ist halt der Markt!**“ In allen Branchen wird der Wettkampf härter und die Gewinnmargen werden dünner. Deshalb sind Mitarbeiter in den vergangenen Jahren kompromissbereiter geworden, wenn es um das Gehalt geht. Doch wer eine produktive Arbeitsatmosphäre und innovative Produkte entwickeln will, muss faire Löhne zahlen.

„**Den mach ich rund!**“ Vielleicht weil sie Chef sind und ahnen, dass sie ihr Geschäft nicht mehr im Griff haben, beschimpfen und beleidigen manche ihre Angestellten in unschöner Regelmäßigkeit. Überlastet, weil sie meinen, sie müssten sich um alles kümmern, scheinen sie nur noch von Unfähigen umgeben. Doch: Wer 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 Un-

ternehmen 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 worden. Statt sich weiter zu überschätzen und auf Teufel komm raus ihre Rolle beizubehalten, ist es ehrlicher, einen Geschäftsführer einzustellen, der es besser kann.

„**Das haben wir immer so gemacht!**“ Ein autoritärer Führungsstil, gepaart mit Entscheidungsschwäche ist eine gute Möglichkeit, sein bisher erfolgreiches Unternehmen mittelfristig in die Insolvenz zu treiben. Chefs, 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 sie konsequent verfolgen.

„**Probieren wir doch mal was anderes!**“ Das andere Extrem – hektische Schnellentscheider – funktioniert auch nicht. Wer Prioritäten schneller wechselt, als es Mitarbeiter nachvollziehen können, sorgt für Verwirrung: „Was gilt jetzt?“ So fragen die Mitarbeiter und legen die Hände in den Schoß, bis sich der Nebel gelichtet hat. Doch das wird er nicht, wenn immer wieder eine neue Marschrichtung befohlen wird. Der Chef verliert seine Glaubwürdigkeit und die guten Mitarbeiter gehen. Chefs dürfen nicht allein aus dem Bauch raus entscheiden, sondern müssen Informationen sammeln, Meinungen ihrer Mitarbeiter einholen und eine verlässliche Strategie entwickeln. ■

BUCHTIPP



Prof. Dr. Jörg Knoblauch, *Die Chef-Falle – Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen*, 212 Seiten, 2013, Campus Verlag, ISBN 978-3-593-39941-6, 29,99 Euro.