

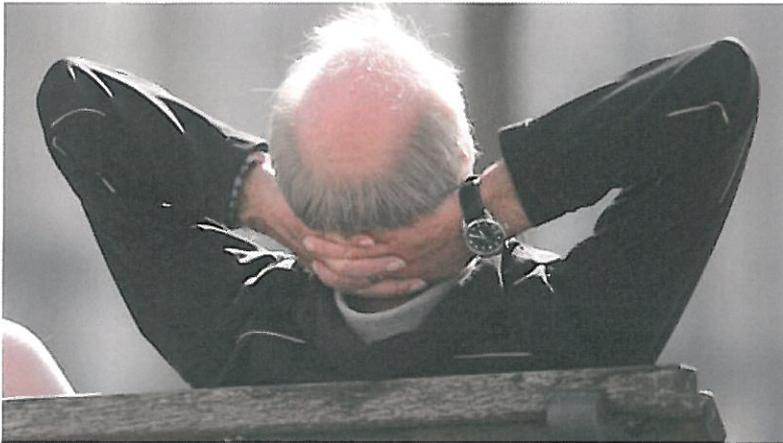
MITARBEITERFÜHRUNG

11.09.2013, 10:16 Uhr

## Der beste Chef macht sich überflüssig

von Martin Dowideit

Sie wollen einen Führungsjob antreten oder sind schon länger Chef? Ein Reigen an Anforderungen prasselt auf Sie herein! Denn zwei neue Bücher legen nahe: Lläuft im Betrieb etwas schief, liegt's nicht an den Mitarbeitern.



Endlich entspannen: Die Mitarbeiter arbeiten selbstständig, der Chef hat seine Arbeit getan.

Quelle: dpa

**Düsseldorf.** Auf Mitarbeiter sauer sein, wenn diese etwas verbocken? Vergessen Sie's, wenn Sie Chef sind! Denn glaubt man aktueller Ratgeber-Lektüre fällt das am Ende auf die Führungskräfte zurück. Schlechte Frauen oder Männer in der eigenen Truppe zu haben – das ist vor allem ein Problem der Vorgesetzten, nicht der Untergebenen. Allerdings nicht immer: Von notorischen Nörglern und Bremsern sollten sich Chefs möglichst trennen, darin sind sich die Autoren Bernd Geropp („Ist die Katze aus dem Haus ...“, Redline Verlag) und Jörg Knoblauch („Die Chef-Falle“, Campus Verlag) einig.

Knoblauch, ein Unternehmensberater vor allem im Mittelstand, ist dabei recht drastisch. Wie in einem vorherigen Werk walzt er aus, dass es drei Mitarbeiter-Typen gibt: A-, B- und C-Kräfte. Sprich: Top-Leistungsträger, solide Arbeiter und Bremsler. Jede Firma sollte danach streben, 80 Prozent A-Kräfte zu haben und 20 Prozent B-Kräfte – und die C-Kräfte loswerden. Für diese rabiate Sichtweise hat er schon viel Kritik einstecken müssen. Im aktuellen Buch gibt er den Schwarzen Peter an die Chefs in Firmen mit C-Arbeitern weiter.

### Unklare Zuständigkeiten - und was Sie tun können

Alles anzeigen

#### ▼ Grabenkriege

Damit es nicht zum Crash kommt, muss jeder seinen Job erfüllen. Grabenkriege im (Unternehmens-) Cockpit sind gefährlich, weil sie von eigentlichen Aufgaben ablenken.

(Quelle: Pater Klaus Brandl, Crash Kommunikation - Warum Piloten versagen und Manager Fehler machen)

- ▶ Regeln
- ▶ Rollen
- ▶ Eigenverantwortung
- ▶ Delegation
- ▶ Checklisten
- ▶ Rückkoppelungen

„Die Chef-Falle schnappt zu, sobald ein Manager den Druck, den er sich selbst macht, ungefiltert an seine Mitarbeiter weiter gibt“, schreibt Knoblauch. Dann komme manchmal eine Negativspirale in Gang, die mehr Mitarbeiter in die Bremsler-Kategorie driften lasse. „Wer aber Führungskraft sein will, der darf seinen Frust niemals an seinen Mitarbeitern auslassen.“ Ein Grund für solches falsches Verhalten der Chefs liege mitunter in der Selbstüberschätzung und dem Willen, alles selbst zu machen und nur das Nötigste zu delegieren.

Und so seien auch die Chefs wie Mitarbeiter drei Kategorien zuzuordnen: solche mit visionärer Kraft, solche

mit Erfolg, aber Tendenz zum Mikromanagement und solche, die eigentlich nur ihre eigenen Interessen verfolgen. In welche Kategorie man selbst als Vorgesetzter falle? Das lasse sich eigentlich nur beurteilen, indem man die Mitarbeiter befrage. Den Mut müsse man schon aufbringen.

#### WAS PERSONALER MÖGEN

### Mit diesen Sätzen punkten Sie im Vorstellungsgespräch



#### Persönliche Motivation

"Ich suche nach einer Herausforderung, bei der ich mich in ähnlicher Weise engagieren kann wie bei dem Unternehmen xyz. Außerdem wünsche ich mir ein Umfeld, in dem ich mich selbst weiterentwickeln kann."

Bild: dpa

### Therapie gegen krankhaftes An-sich-Reißen

Als Therapie gegen krankhaftes Alles-an-sich-Reißen und Detailkontrolle der Beschäftigten empfiehlt Geropp – ein Berater für Industrieunternehmen – in seinem Buch, Mitarbeiter auch mal beim Scheitern zuzusehen. „Solange nicht der Fortbestand Ihres Unternehmens gefährdet ist: Halten Sie sich zurück, auch wenn es wehtut“, schreibt er. Die entgangenen Einnahmen aus einem gescheiterten Projekt würden sich letztlich rentieren, wenn man gemeinsam die aufgetretenen Fehler analysiere und dann erneut Verantwortung übertrage. Denn ein Rückschlag sei letztlich der beste Ansporn, etwas künftig selbstständig besser zu machen.

Auch Knoblauch empfiehlt, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken. Das Problem, gerade für Firmengründer, deren Unternehmen wächst: Niemand gebe die Arbeit, die er liebe und besonders gut mache, gerne an andere ab. Doch die besten Mitarbeiter blieben einem Unternehmen eben nur dann erhalten, wenn die Chefs auf ihre Bedürfnisse hörten. Alle Hauptgründe für einen Firmenwechsel eines Mitarbeiters hingen letztlich am Vorgesetzten.

### Weshalb Mitarbeiter ein Unternehmen verlassen

Alles anzeigen

#### ▼ Kündigungsgrund 1

Der Arbeitsplatz entspricht nicht den Erwartungen.

Quelle: The 7 Hidden Reasons Employees Leave, zitiert in: „Die Chef-Falle“

#### ► Kündigungsgrund 2

#### ► Kündigungsgrund 3

#### ► Kündigungsgrund 4

#### ► Kündigungsgrund 5

#### ► Kündigungsgrund 6

#### ► Kündigungsgrund 7

Auch Unzufriedenheit im Job lasse sich zum größten Teil aus dem Verhalten der Chefs erklären. „Chefs verderben Mitarbeitern, denen ihre Arbeit eigentlich Spaß macht, durch ihr Führungsverhalten die Laune“, so Knoblauch. Wenn mittelklassige Mitarbeiter nicht zu erstklassigen würden, liege das an den höchstens mittelklassigen Vorgesetzten. Doch die Schlüsse aus dieser Diagnose sind bei beiden Autoren nicht eindeutig. Wer sich auf die Situation des jeweiligen Beschäftigten einlasse, könne durch angemessene Anerkennung und Bestätigung viel in Sachen Motivation erreichen.

Eine wahre Fülle an Tipps gibt Geropp. Am wenigsten versprechen seiner Meinung nach finanzielle Anreize, die Begeisterung für eine Tätigkeit zu steigern. „Man kann Menschen grundsätzlich nicht langfristig motivieren. Extrinsische Motivation, also Motivation in Form von äußeren Anreizen, ist Unfug“, schreibt er.

**STRESS IN DER ARBEITSWELT****Jeder zweite Beschäftigte „hat Rücken“**

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat eine umfangreiche Untersuchung zur Arbeitsbelastung und ihren Auswirkungen vorgelegt. 17.000 Befragungen geben ein umfangreiches Bild. Für 43 Prozent der deutschen Arbeitnehmer hat der Stress bei der Arbeit demnach in den vergangenen zwei Jahren zugenommen. Die genauen Umstände sind vielfältig:

Bild: dpa

**So machen Sie schlechte Chefs ausfindig**

Umfragen in den vergangenen Jahren haben immer wieder gezeigt, dass die Bezahlung nicht der Hauptgrund für die Zufriedenheit mit dem Job ist. Während Geropp sich mit seinen Tipps auf die Arbeit mit Mitarbeitern, die bereits in der Firma sind, konzentriert, betont Knoblauch stärker die Bedeutung eines geregelten und peniblen Bewerbungsverfahrens.

**Die richtige Motivation für Mitarbeiter**

[Alles anzeigen](#)

▼ **Anreiz 1**

Vermitteln Sie den Mitarbeitern Ihre unternehmerische Vision. Werden Sie nie müde, davon zu reden. Pochen Sie darauf.

Zitiert nach: Bernd Geropp, „Ist die Katze aus dem Haus ...“, Redline Verlag

▶ **Anreiz 2**▶ **Anreiz 3**▶ **Anreiz 4**▶ **Anreiz 5**▶ **Anreiz 6**▶ **Anreiz 7**

Bei einzustellenden Führungskräften sei gleich noch mehr Genauigkeit gefragt als bei Angestellten. Denn einer der größten Kostentreiber, der schlechte Chefs so teuer mache, werde am häufigsten übersehen: „Es ist der Preis der Fluktuation. Die Kosten, die entstehen, wenn ein Mitarbeiter vorzeitig das Handtuch wirft, sind enorm.“ Und mittelpträgliche Chefs vergraulen nicht nur Mitarbeiter, sondern tendierten auch dazu, mittelklassige oder gar ungeeignete Mitarbeiter einzustellen. Sie ließen sich von Bewerbern blenden, die

- strahlenden Optimismus verbreiten (aber einfach nur blauäugig sind)
- durch markante Meinungen verdecken, nichts über den künftigen Arbeitgeber zu wissen
- hauptsächlich einen Job suchten, um teure Freizeitbeschäftigungen zu finanzieren
- sich beim Boss einschleimen

Um schlechte Chefs auszumachen, müssten auch diese sich regelmäßig Bewertungen stellen und aus den Ergebnissen lernen. In einem Unternehmen mit erstklassigen Mitarbeitern seien „sämtliche Mitarbeiter so weit entwickelt, dass sie in der Lage sind, die besten Entscheidungen selbst zu treffen“ und die Vorgesetzten sich letztlich selbst überflüssig machten.

Bei unverbesserlichen Führungskräften und auch Mitarbeitern sehen aber beide Autoren nur einen Weg: die Trennung. „Zu den Aufgaben eines Arbeitgebers gehört es (...), das Repertoire an arbeitsrechtlichen Disziplinarmaßnahmen nicht nur zu kennen, sondern auch einzusetzen.“ (Knoblauch) „Sortieren Sie faule Äpfel aus.“ (Geropp)

**Bibliografie:**

Bernd Geropp

„Ist die Katze aus dem Haus ...“

Redline Verlag, München 2013

256 Seiten

Jörg Knoblauch  
„Die Chef-Falle“  
Campus Verlag, Frankfurt 2013  
212 Seiten

 @mdowideit folgen

Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG  
[www.iqm.de](http://www.iqm.de) [Mediadaten](#) [Content Sales Center](#) [Sitemap](#) [Archiv](#)  
vwd Vereinigte Wirtschaftsdienste AG