



## Sitzt der falsche auf dem Chef Sessel? Schlechte Chefs richten den größten Schaden an

19. September 2013 | [Job, Karriere, Ratgeber](#) | Keine Kommentare | von [Julia Leutloff](#)



Jörg Knoblauch hat umgedacht: Waren für den Personalguru bisher vor allem die Mitarbeiter für den mangelnden Unternehmenserfolg verantwortlich, stellt der Giengener in seinem neuen Buch „Die Chef-Falle“ nun die Führungskraft auf dem Chef-Sessel 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.

### Fatal Error

Sieben Kardinalfehler diagnostiziert der 63-jährige Unternehmer und Berater. Beispielsweise die Neigung zu Mikromanagement. Besonders Unternehmensgründer sind betroffen, 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 sich Unternehmen und Markt verändert haben. 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 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 beurteilen, wie es der Personalexperte in seinem eigenen Unternehmen Tempus-Consulting mit einem standardisierten Verfahren macht. Charmant, dass der Autor 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.

### Keine Schwarz-Weiß-Denke

Langweilig wird den Lesern auf den 212 Seiten nie, denn pointiert erzählt Knoblauch aus seinem Erleben - vom vorbildlichen Verhalten des Hotelangestellten bis zu Fehlentscheidungen bekannter Unternehmer. Dazu zitiert er vor allem amerikanische Personaler mit ihren Modellen, deren Personalpolitik er grundsätzlich fünf bis zehn Jahre weiter sieht. Dabei verfällt er nicht in schwarz-weiß - dass Mitarbeiter in deutschen Unternehmen geradezu aufmüpfig ihre fachlichen Positionen vertreten, gefällt dem knorrigen Schwaben, der gerne vorurteilsfrei vorausdenkt. Dazu vertritt er auch Positionen, die bisher nicht mehrheitsfähig sind, etwa den Abschied vom mittleren Management.

Unternehmen, die auf vollständige Eigenverantwortung setzen und mit Jahreszielen und kollegialen Verträgen arbeiten, benötigen keine mittleren Führungskräfte, denn Ziele setzen sich diese A-Mitarbeiter selbst und sie besorgen sich auch die notwendigen Informationen, um das Unternehmen voranzubringen. Beispielhafte Unternehmen, 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. Freilich, wer selbstorganisierte Systeme aus der Biologie kennt, weiß, dass sie ohne „Chef“ auskommen. Auf das nächste Knoblauch-Buch können Leser also gespannt sein.

Auch wenn Knoblauch umgedacht hat: Dass A-Mitarbeiter bildlich gesprochen den Karren ziehen und den Unternehmenserfolg ausmachen, dabei bleibt er. Deshalb ist es die besondere Aufgabe eines A-Chefs, sich außergewöhnlich zu engagieren, vorzudenken und initiativ zu handeln, sich ständig weiterzubilden und vor allem A-Mitarbeiter einzustellen.



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