

DIE SIEBEN HÄUFIGSTEN FEHLER DER FÜHRUNGSKRÄFTE

von [Heike Frenner](#) in [Arbeitsleben](#), [Arbeitsmarkt](#), [HR](#) am Dienstag, 12. November 2013 um 08:51

Mitarbeiter verlassen nicht das Unternehmen, sondern ihren Chef. Diesen Spruch schon einmal gehört? Oder, viel schlimmer, schon einmal danach gehandelt? [Jörg Knoblauch](#), Unternehmer und Bestsellerautor, schon. "Die Chefs sind schuld, wenn es nicht gut läuft", so Knoblauchs Urteil. Warum er nicht immer dieser Meinung war und was die häufigsten und vor allem schlimmsten Fehler der Führungskräfte sind, verrät der Autor von "Die Chef-Falle" im Interview. Außerdem: Drei Gründe, warum Mitarbeiter gerne bleiben.



"Vor drei Jahren hätte ich es noch völlig abgestritten"

Auf Ihr Buch "Die Personal-Falle" folgte nun "Die Chef-Falle". Wie kommt's?

Jörg Knoblauch: In "Die Personal-Falle" ging es um die Frage, wie groß der [Einfluss der](#)

Mitarbeiter auf den Unternehmenserfolg bzw. -misserfolg ist. Die Resonanzen waren gemischt. Viele stimmten mir zu und nannten zum Teil noch viel schlimmere Beispiele aus ihrem Arbeitsleben. Es gab jedoch auch Stimmen die gemeint haben, ich solle einmal die **Chefs** unter die Lupe nehmen, denn diese seien das viel größere Übel. So ist die Idee zur "Chef-Falle" entstanden. Und ich muss sagen: Vor drei Jahren hätte ich noch völlig abgestritten, dass es an den Chefs liegt, wenn etwas nicht gut läuft. Heute bin ich völlig davon kuriert und sage: Schuld sind meist die Chefs!



Jörg Knoblauch

„Keine Hand frei, um auf den Tisch zu hauen“

Was sind die häufigsten und gefährlichsten Fehler der Chefs?

Jörg Knoblauch: Der häufigste Fehler in meinem Umfeld ist sicher das Mikromanagement. Die Chefs mischen sich in Dinge ein, die eigentlich nicht ihr Job sind. Besonders bei **Start Ups** kleinen Firmen bis zu 50 Mitarbeitern ist die Gefahr hierfür groß. Denn wenn ich überall die Finger drin habe, hab ich im entscheidenden Moment keine Hand frei, um auf den Tisch zu hauen.

Die weiteren Fehler sind:

- **Entwicklungsblockade:** Diese tritt dann auf, wenn Chefs resistent gegen die Weiterentwicklung sind und diese Resistenz sich natürlich auch auf die Mitarbeiter auswirkt. Erfolge aus der Vergangenheit sind kein Garant für eine erfolgreiche Zukunft. Als Beispiel nennt Knoblauch hier den Niedergang von Nokia.
- **Mitarbeiterausbeutung:** Wer gut ist, gehört **gut entlohnt**. Seine Mitarbeiter mit der Begründung „So ist der Markt eben“ auszubeuten, ist aus mehreren Gründen alles andere als klug. Von Fairness ist hier ohnehin nicht die Rede.
- **Erniedrigung:** Ein guter Chef lässt seinen Zorn nie, wirklich nie an den Mitarbeitern aus.
- **Selbstüberschätzung:** Es gibt auch Aufstiege, die einen an seine Grenzen bringen. Arbeit soll Spaß machen und manchmal sind auch Chefs Fehlbesetzungen. Die Folgen für das Unternehmen? Erheblich.
- **Entscheidungsschwäche:** Eine hochqualifizierte Führungskraft ist in der Lage, auch unter schwierigen Voraussetzungen zeitnahe Entscheidungen zu treffen.
- **Aktionismus:** Das andere Extrem zur Entscheidungsschwäche kann ebenfalls Probleme verursachen: Hektische Schnellentscheider riskieren nicht selten Kopf und Kragen – und zwar vom Unternehmen.



Die Top-3-Gründe, bei einem Arbeitgeber zu bleiben

Die Rolle des Chefs ist für die Mitarbeiterbindung enorm. Welche Top-3-Gründe halten Mitarbeiter in einem Unternehmen?



Jörg Knoblauch: Der erste ist der **respektvolle Umgang**, der zweite die Aufgabe im Unternehmen und der dritte Grund ist, dass die Mitarbeiter erkennen können, dass es eine Perspektive für sie gibt. Das Geld ist ein wichtiger Motivationsfaktor, jedoch bei weitem nicht der wichtigste.

Wackeln die Chefsessel bzw. ist es schwierig, etwas an schlechter Führung zu ändern?

Jörg Knoblauch: Es braucht A-Mitarbeiter, also Top-Kräfte, um einen schlechten Chef aus seinem Sessel zu befördern. Denn solche Mitarbeiter fordern ihre Chefs heraus und fordern zudem auch Veränderungen. Die Sache ist die: Gibt es bei einem Arbeitgeber genügend A-Mitarbeiter, so werden diese den Führungskräften einheizen bzw. diese unter Umständen auch ersetzen. Es gibt Beispiele von gut funktionierenden Unternehmen, wo die Mitarbeiter das Mittelmanagement – also die Bereichs- und Abteilungsleiter – ersetzen. Das spart nicht nur Kosten, sondern ist auch gut für die Stimmung in einer Firma.

Trauen sich die Arbeitnehmer heute mehr?

Jörg Knoblauch: Die jungen definitiv ja. Der Arbeitsmarkt ist leer gefegt und die demografische Lücke wächst. "Nicht ich bin der Bewerber, Sie sind der Bewerber, also erzählen Sie bitte von sich." Mit diesen Worten hat mich einst eine Bewerberin begrüßt. Die Mitarbeiter suchen sich nicht nur ihre Arbeitgeber, sondern auch ihre direkten Vorgesetzten und Kollegen aus. Hier wird der Trend hingehen und vielleicht ist dies für uns alle ganz heilsam.

Wie kommt man raus, aus der Chef-Falle?

Jörg Knoblauch: Durch Führungskräftebeurteilungen. Mitarbeiterbeurteilungen gibt es in bis zu 40 Prozent aller Unternehmen, was jedoch fehlt, ist eine Bewertung von unten nach oben. Dazu würde ich jedem Arbeitgeber raten. Denn nur dann kommen die Dinge auf den Tisch und man kann sich die Frage stellen, wie mögliche Konsequenzen aussehen könnten.

Bildnachweis: olly / Quelle [Shutterstock](#), Jinga / Quelle [Shutterstock](#), Sergey Nivens / Quelle [Shutterstock](#), [Jörg Knoblauch](#)