

# „Viele Chefs müssen nachsitzen“

## INTERVIEW ÜBER GUTE UND SCHLECHTE FÜHRUNG



Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist als „Unternehmer-Berater“ und Bestseller-Autor international unterwegs und geschäftsführender Gesellschafter der auf Mitarbeiterführung und Personalthemen spezialisierten tempus-Gruppe. Das Unternehmen wurde mit zahlreichen Preisen geehrt, u.a. mit dem „BestPersAward“ für exzellente Personalführung. Kontakt: [www.joergknoblauch.de](http://www.joergknoblauch.de)

■ **Vor drei Jahren machte Jörg Knoblauch von sich reden, als er forderte: Minderleister raus aus den Firmen! Jetzt provoziert der Berater mit einem neuen Buch. Titel: Die Chef-Falle. Tenor: Die Führungskräfte und nicht deren Mitarbeiter sind die Ursache von zu viel Mittelmäßigkeit in den Unternehmen.**

*Herr Professor Knoblauch, auf Führungskräften wird zurzeit herumgehackt: Angeblich verwandeln sie Büros in Irrenhäuser, kümmern sich zu wenig um das Wohl ihrer Mitarbeiter und müssen sich nicht wundern, wenn diese zu Chefhassern werden. Mit Ihrem Buch „Die Chef-Falle“ schlagen Sie in dieselbe Kerbe. Warum?*

**Prof. Dr. Jörg Knoblauch:** Es geht mir nicht darum, Führungskräfte anzuklagen und Schuldzuweisungen zu machen. Es geht mir darum, aufzurütteln und dringend nötige Verbesserungen anzuregen. Denn ich sehe: Viele Führungskräfte müssen einiges ändern und dazulernen, um wirklich gute Führungskräfte zu sein.

*Wie kommen Sie zu dieser Einschätzung?*

Noch vor wenigen Jahren war ich im festen Glauben: Der Engpass für den Erfolg eines Unternehmens liegt allein bei den Mitarbeitern und nicht im Management on top. Das hatte ich in meinem Buch „Die Personalfalle“ beschrieben. Ich unterschied zwischen A-, B- und C-Mitarbeitern und forderte: Das

Ziel eines jeden Personalmanagements muss es sein, ein Unternehmen zu schaffen, das nahezu komplett aus A-Mitarbeitern besteht. Das sind die Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Fähigkeiten und Eigenschaften das Unternehmen jeden Tag ein Stück voranbringen. Gleichzeitig müssen die mittelmäßigen B-Mitarbeiter nach Kräften entwickelt werden. Und C-Mitarbeiter, die dem Unternehmen Schaden zufügen, sollen ihre letzte Chance bekommen. Nutzen sie diese nicht, müssen sie gehen.

*Das klingt krass ...*

Mag sein, aber es ist konsequent. Kein Unternehmen kann es sich leisten, schlechte Leute durchzuziehen. Nur ist es falsch, Mitarbeiter in die Selbstverantwortung zu ziehen und zu sagen: Wenn ihr euch nicht bessern wollt, müsst ihr raus aus dem Job. Das ist zu kurz gedacht. Als ich die Personalfalle schrieb, hatte ich einen Fehler gemacht: Ich habe nicht unterschieden zwischen einfachen Mitarbeitern und solchen, die gleichzeitig Führungsverantwortung haben. Somit fiel die

Frage unter den Tisch: Was ist, wenn ein Unternehmen zwar A-Mitarbeiter hat, aber C-Führungskräfte? Und was, wenn die Führungskräfte B sind? Können sie dann A-Mitarbeiter gewinnen und binden? Und können sie B-Mitarbeiter so fördern, dass diese zu A-Mitarbeitern werden? Oder tritt das Umgekehrte ein? Werden B-Mitarbeiter unter einem mäßigen Chef eher schwächer? Kurzum: Ich hatte nicht ausreichend beachtet, dass schlechte Chefs weitaus mehr Schaden anrichten können als schlechte Mitarbeiter. Schlechte Chefs sind nicht in der Lage, Topleute für sich zu gewinnen und Talente zu fördern. In Wahrheit erweist sich die Personalfalle also als noch gefährlichere Chef-Falle.

*Wie groß ist in Ihren Augen die Gefahr, die für Unternehmen von schlechten Führungskräften ausgeht?*

Bedenklich groß. Das haben Befragungen ergeben, die wir in Unternehmen durchgeführt haben. Sie haben gezeigt: Viele Chefs müssen nachsitzen; sie sind schlechter, als ich gedacht habe. Landauf, landab gibt es Unternehmen, die von schwachen Führungskräften an den Rand des Ruins getrieben werden. Und das eben nicht nur, weil die Führungskräfte unglückliche Entscheidungen fällen. Sondern vor allem, weil ihre Mitarbeiter sich unter schwachen Führungskräften nicht entfalten können. Nach meinem Buch „Die Personalfalle“ bekam ich etliche Zuschriften, die besagt haben: „B- und C-Mitarbeiter fallen doch nicht vom Himmel! Sie werden oft erst dazu gemacht.“ Wenn ihnen ihr Vorgesetzter als kontrollierender Checklisten-Pedant, als Besserwisser oder Big Boss gegenübertritt, nimmt er den Mitarbeitern die Freude an der Arbeit. Das Resultat: Erstklassige Mitarbeiter kündigen, zweitklassige Mitarbeiter machen Dienst nach Vorschrift – und das Unternehmen geht den Bach runter.

*Was machen Führungskräfte konkret falsch?*

Im Großen und Ganzen sind es sieben Fehler: Viele Führungskräfte neigen zum Mikromanagement, sie entwickeln sich selbst nicht mehr weiter, sie beuten ihre Mitarbeiter aus, erniedrigen sie mitunter sogar, dabei überschätzen sie sich selbst. Und sie sind in manchen Phasen entscheidungsschwach, in anderen aktionistisch.

*Führungskräfte erniedrigen ihre Mitarbeiter?*

Natürlich nicht mit Absicht. Aber Menschen, die große Ziele erreichen möchten, bringen Fehler von Mitarbeitern schnell zur Weißglut. Und dann platzt ihnen manchmal der Kragen, auch öffentlich, vor anderen. Das darf nicht passieren. Vielmehr sollten Führungskräfte mehr Wertschätzung zeigen.

*Das ist nichts Neues. Dass Wertschätzung wichtig ist, sollte bei jeder Führungskraft angekommen sein.*

## Mehr Schwung für Ihr Team.



we keep you ahead 

Die passgenauen Trainings der MBtech Academy holen alles aus Ihrem Team heraus!

MBtech Academy Trainings:

- ▄ Persönlichkeit & Führung
- ▄ Projekt- & Lean Management
- ▄ PLM & IT
- ▄ Technische Trainings

MBtech  
Academy



[www.mbtech-academy.com](http://www.mbtech-academy.com)

Nur wird es nicht umgesetzt. Dabei muss man sich nur klar machen, was Wertschätzung wirklich leistet, die Tragweite ist enorm. Es gibt eine Schätzung eines Kollegen, die besagt: Wenn sich B-Mitarbeiter nicht zu A-Mitarbeitern entwickeln, dann liegt das zu 80 Prozent an den Chefs und nur zu 20 Prozent an persönlichen Hemmnissen wie Lebensschicksalen oder negativen Glaubenssätzen wie „Meine Arbeit ist nicht gut genug“. Derartige negative Muster, die aus früheren Lebenserfahrungen stammen, können Vorgesetzte mit Wertschätzung ausradieren. Der Neurobiologe Joachim Bauer hat herausgefunden: Werden alte Glaubenssätze durch Wertschätzung aufgebrochen, kommt es im Gehirn zu neuen Schaltungen, die weiteres Lernen ermöglichen und Spitzenleistungen erlauben. Das heißt: B-Mitarbeiter können sich mithilfe von Wertschätzung zu A-Mitarbeitern entwickeln.

*Wie wichtig ist es für die Entwicklung der Mitarbeiter, dass ihre Führungskraft ein gutes Vorbild abgibt?*

Mitarbeiter sind immer nur so gut wie ihre Chefs – oder wie diese es zulassen. Darum ist es fatal, wenn Führungskräfte den Fehler machen, sich auf Erfolg

gen auszuruhen. Es gibt Chefs, die fühlen sich wohl auf ihrem Chefsessel und genießen ihren Status, ohne sich weiter anzustrengen. Sie haben es geschafft, sie sind ganz oben und denken: Weiterentwicklung? Das soll die Personalabteilung doch für die Mitarbeiter organisieren! Das Problem ist: Wenn der Chef nachlässt, lassen die Mitarbeiter ebenfalls nach. Wenn es dem Chef egal ist, was die Kunden im Internet verbreiten, wird es den Mitarbeitern ebenfalls egal. Wenn der Chef nicht von seiner Arbeit begeistert ist, kann er auch bei den Mitarbeitern keine Begeisterung wecken. In Vorträgen vor Entscheidern frage ich oft: „Wie viel Prozent Ihres Herzbluts werfen Sie in die Waagschale, wenn es darum geht, unternehmerisch anzupacken?“ Die Antworten sind erschreckend: Die Manager nennen 20 oder 50 Prozent, selten 70 Prozent. Solch halbherzige Chefs brauchen sich nicht über lustlose Mitarbeiter zu beklagen ...

*Das Unternehmen aber, wie Sie fordern, nur noch begeisterte, zupackende A-Mitarbeiter und -Führungskräfte in ihren Reihen haben, ist unrealistisch. In der Gesellschaft gibt es nun einmal etliche weniger begnadete Menschen, die ebenfalls in Lohn und Brot stehen wollen.*

Das ist ein Problem. Einerseits muss das Unternehmen der Zukunft ausnahmslos aus A- und entwicklungsfähigen B-Mitarbeitern bestehen. Denn das Unternehmen der Zukunft ist das sich selbst organisierende, dynamische Unternehmen, das ohne klassische Chefs auskommt, bei dem die Mitarbeiter also sehr viel Selbstverantwortung übernehmen und entsprechende Eigenschaften und Fähigkeiten brauchen (vgl. das Interview über Holacracy, S. 72, Anm. d. Red.). Andererseits gibt es viele Menschen, die keinen Schulabschluss haben usw. Der Hamburger Zukunftsforscher Horst Opaschowski hat hierfür die Formel  $0,5 \times 2 \times 3$  geprägt: 0,5 bedeutet, dass nur noch die Hälfte der Arbeitnehmer zukünftig vermittelbar sein wird. Diejenigen, die einen Arbeitsplatz haben, werden das Doppelte verdienen wie heute. Dafür aber müssen sie dreimal so viel arbeiten. Die sozialen Probleme, die daraus resultieren, werden wir lösen müssen. Aufhalten lässt sich die Entwicklung wahrscheinlich nicht mehr.

Das Interview führte  
Svenja Gloger ■

## Service

### Literaturtipp

► **Jörg Knoblauch: Die Chef-Falle. Wovon Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen.**

Campus, Frankfurt a.M./New York, September 2013, 29,99 Euro.

Schonungslose Analyse der häufigsten Fehler schwacher Führungskräfte. Mit zahlreichen Beispielen.