

Fallstricke in der Chefetage

Warum sich Chefs ihren Führungsanspruch verdienen müssen

Schreibt ein Unternehmen schlechte Zahlen, heißt es häufig, dass das Personal seinen Aufgaben nicht gewachsen sei. Doch in seinem neuen Buch „Die Chef-Falle“ demonstriert Mittelstandsberater Jörg Knoblauch, warum viele mehr die Chefs schuld an der Misere sind und fordert, dass sich Chefs wieder um ihre Kernaufgaben kümmern sollten: Führen mit Visionen und Werten sowie die richtigen Mitarbeiter einstellen.

Herr Knoblauch, in Ihrem letzten Buch „Die Personalfalle“ ging es den Mitarbeitern an den Kragen. Mit der „Chef-Falle“ sind jetzt die Bosse dran?

JÖRG KNOBLAUCH: So möchte ich nicht verstanden werden.

Ich habe unterschieden zwischen A-Mitarbeitern, die den Karren ziehen, B-Mitarbeitern, die nebenher gehen und C-Mitarbeitern, die oben drauf sitzen oder gar bremsen. Unternehmer, die in ihrem komplexen und schnellen Marktsegment bestehen wollen, müssen insgesamt das Personalniveau heben. Also vor allem A-Mitarbeiter einstellen und willige B- und C-Mitarbeiter fördern.



MATTHIAS KRIEGER
DIPLOM. ING.

ehem. Hochleistungsportler | Unternehmer | Stifter und Autor

Steigern Sie Ihren Erfolg mit...

- einem Impulsvortrag vom „Besten Boss Deutschlands“ (BILD)
- dem Bestseller „Die Lösung bist DU! Was uns wirklich voranbringt“
- der Lehr-DVD „Empfehlungsmanagement“ - Marketingoptimierung, einfach und effektiv
- der Lehr-DVD „Reklamationsmanagement“ - Nutzen Sie jede Chance

Bestellen Sie jetzt unter www.krieger-schramm.de/shop

Alle Autoren- und Vortragshonorare sowie Verkaufserlöse kommen der Dagmar + Matthias Krieger Stiftung zugute. Sie fördern automatisch Sport, Kultur und Bildung.



Sie plädieren für die goldene Mitte?
KNOBLAUCH: In diesem Fall. Grundsätzlich sollte ein Unternehmer die

Welchen typischen Fehler begehen Chefs noch?

KNOBLAUCH: Chefs haben es scheinbar geschafft, denn sie sind ganz oben gelandet. Weiterbildung ist vielleicht etwas für die Mitarbeiter. Aber nicht zu oft, so deren Auffassung, das koste unnötig und bringe doch nichts. Mit dieser Einstellung verweigern sie die eigene Weiterbildung und reiben sich lieber im operativen Alltag auf.

Geben Sie noch ein drittes Beispiel.

KNOBLAUCH: Die Probleme greifen ineinander. Wer sich nicht weiterbildet, wird wahrscheinlich auch sein Unternehmen so wie bisher führen. Aber Märkte ändern sich, entsprechend müssen sich Geschäftsmodelle weiterentwickeln. Es ist die Aufgabe von Chefs, Impulse zu setzen und sie konsequent zu verfolgen. Das andere Extrem – hektische Schnellschneider – funktioniert übrigens auch nicht. Wer Prioritäten schneller wechselt, als Mitarbeiter es nachvollziehen können, sorgt für Verwirrung und verliert seine Glaubwürdigkeit.

kontrollierte Offensive pflegen. Damit sind wir bei den Werten, denn weiche Faktoren produzieren harte Fakten. Ich halte beispielsweise viel von Nachhaltigkeit, denn es gibt nichts Wertvolleres im Zusammenleben als gemeinsam am langfristigen Erfolg zu arbeiten. Ich halte viel von Gewissenhaftigkeit, denn nur mit einer langfristigen Zielsetzung werden Unternehmen und ihre Mitarbeiter erfolgreich. Damit sind nur zwei abendländisch-christliche Werte beschrieben. Ohne verbindliche Prinzipien gehen Chefs den Weg des geringsten Übels – maximal pragmatisch und moralisch biegsam, kurzfristig vielleicht erfolgreich und langfristig zu Lasten der Gesellschaft – die Finanzkrise lässt grüßen.

Wie kommen Chefs aus ihrer Falle?

KNOBLAUCH: Indem sie sich ihrer Verantwortung und ihren Mitarbeitern stellen. Das bedeutet, Chefs sollten sich von ihren Angestellten beurteilen lassen, in größeren Unternehmen von ihren unmittelbaren Mitarbeitern. Das ist nicht immer angenehm. Bei Tempus-Consulting lässt sich die Geschäftsführung alle zwei Jahre mittels eines standardisierten Verfahrens bewerten. Vor etlichen Jahren habe ich selbst unsere Vorgaben nur knapp erfüllt. Sie können sich gar nicht vorstellen, wie schnell ich mir einen Coach gesucht und an meinen Schwächen gearbeitet habe, damit mir etwas Ähnliches nicht nochmals passiert.

Damit gewinnen Sie nicht viele Anhänger unter den Chefs?

KNOBLAUCH: Die A-Chefs sind längst auf meiner Seite. Das mögen vielleicht zehn Prozent sein. Wenn die anderen es nicht lernen, werden sie von ihren erfolgreichen Mitarbeitern verlassen, denn die wollen ihr Potential ausschöpfen und suchen sich einen herausragenden Chef, der sich vor allem um Unternehmensvisionen und Werteorientierung kümmert sowie die Einstellung passender Mitarbeiter. Besonders die jüngere Arbeitsgeneration sucht eine erfüllende und sinnstiftende Tätigkeit. Inhaber und Geschäftsführer werden sich sich notgedrungen umorientieren müssen. ■

Jens Gieseler

Zum Buch

- Jörg Knoblauch: Die Chef-Falle. Wovon Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen
- Gebunden, 224 Seiten, 29,99 EUR, erschienen im Campus Verlag, Auflage: 1 (10. September 2013) ISBN 978-3593399416



Wir sind umgezogen!!



HENKA Werkzeuge + Werkzeugmaschinen GmbH

Zwickauer Straße 30b, 09366 Stollberg/Erzgebirge

Telefon: 037296 - 5415 0

Telefax: 037296 - 5415 17

E-Mail: info@henka.de

Web: www.henka.de

Präzisionswerkzeuge und Werkzeugmaschinen aus einer Hand



Know-how für Ihre Fertigung



Foto: Kaiener Sturm / pixelio.de