

# UNTERNEHMEN: FÜHRUNGSKOMPETENZ

Wenn Sie Ihren  
Chef auf einer  
Skala von null  
bis zehn be-  
wer...

Tragen Sie  
ein ; minus  
vier und  
achtzig!



# Bosse müssen lernen

Ein schlechter Mitarbeiter schadet dem Unternehmen  
– ein schlechter Chef kann es zerstören

«Gute Chefs sind Mangelware», «Deutsche Chefs müssen dazulernen» – solche und ähnliche Schlagzeilen waren im vergangenen Sommer zu lesen. Das «Institut der Deutschen Wirtschaft» hatte herausgefunden, dass sich nur 69 Prozent der deutschen Arbeitnehmer ausreichend unterstützt und motiviert fühlen. Andererseits sind neun von zehn Arbeitnehmern mit ihrem derzeitigen Job zufrieden oder sogar sehr zufrieden. Alles in Ordnung also? Nein, sagt der Berater Jörg Knoblauch. Weil nur ein Unternehmen mit Spitzenmitarbeitern zukunftsfähig ist, braucht es Spitzenchefs, die solche Mitarbeiter gewinnen und halten. Daran hapert es aber nach seiner Beobachtung. In seinem neuen Buch zeigt er Wege aus der «Chef-Falle». Volker Kiemle hat es unter die Lupe genommen.

Text: Volker Kiemle

**B**ald ist Feierabend! Diesen Satz hatte eine Sachbearbeiterin, die ich als Student während eines Praktikums kennenlernte, als Bildschirmschoner auf ihrem PC eingestellt – und zwar ganztägig. Mich fröstelte. Was war da schiefgelaufen? Was, wenn der Chef diesen Satz liest? Die Fragen klärten sich, als ich die Mitarbeiterin und den Chef etwas besser kennenlernte. Da hatte sich über die Jahre eine symbiotische Beziehung aus gegenseitiger Geringschätzung, Missachtung und Frustration eingespielt, aus der beide nicht herauskamen – zum Schaden des Unternehmens. Mir war aber schnell klar: So lustlos will ich nie arbeiten, egal auf welcher Ebene!

Vermutlich kennen Sie alle solche «Bald-ist-Feierabend»-Typen. Sie sitzen in Büros, stehen an Werkbänken, fegen den Betriebshof. Weiter oben im Management werden sie seltener, aber auch dort gibt es Dienst nach Vorschrift. Eins haben diese Typen alle gemeinsam: Das Wohl des Unternehmens ist ihnen mehr oder weniger egal – sie denken zuerst an sich. «B»- und «C»-Mitarbeiter hat der Unternehmer und Berater Jörg Knoblauch diese Typen in seinem Buch «Die Personalfalle» vor gut drei Jahren genannt und damit einiges an Reaktionen hervorgerufen. Von völliger Zustimmung (meist auf Seiten der Chefs) bis zur Ablehnung (auf Seiten der Angestellten).

## Jetzt sind die Chefs dran

Kritisiert wurde vor allem, dass Knoblauch die Chefs in seiner Betrachtung außen vor gelassen hatte: Geht es dem Unternehmen schlecht, dann liegt es an den Mitarbeitern – das war, kurzgefasst, seine These. Aber was ist, wenn der Chef nichts taugt? Nicht zuletzt die hausgemachte Krise des Handyherstellers Nokia habe ihm da die Augen geöffnet, erzählt Knoblauch: Es gibt eben auch schlechte Chefs.

Deshalb schlägt Knoblauch jetzt wieder Alarm: Wenn es nur «B»- und «C»-Mitarbeiter im Betrieb gibt, dann haben die Führungskräfte versagt. «Ein «C» als Chef wird niemals «A»-Mitarbeiter haben», schreibt er im Vorwort seines neuen Buches «Die Chef-Falle». Also knöpft sich Knoblauch systematisch die Chefs vor – und nimmt sich dabei nicht aus. Denn er, das verrät er gleich am Anfang des Buchs, stand selbst kurz davor, sein eigenes Unternehmen verlassen zu müssen: Bei der Bewertung durch die Mitarbeiter, die alle zwei Jahre stattfindet, war er nur auf die Note 2,4 gekommen – ab 2,5 sollten sich Führungskräfte der tempus-Gruppe, deren Chef Knoblauch ist, nach einem neuen Job umsehen.

Doch der Mann aus dem schwäbischen Giengen an der Brenz und frühere Vorsitzende von «Christen in der Wirtschaft» hat den Turn-Around geschafft – weil er lernbereit war. «Führen kann man lernen wie alles andere im Leben auch»,



schreibt der Multi-Unternehmer. Was man lernen muss, sagt Knoblauch, wissen die eigenen Mitarbeiter am besten. Deshalb ermutigt er Führungskräfte ausdrücklich, sich regelmäßig von ihren Mitarbeitern systematisch bewerten zu lassen.

Knoblauchs Bekenntnis wirkt authentisch und macht seine Tipps glaubhaft. Denn natürlich ist er nicht der Erste, der sich Gedanken darüber macht, wie ein guter Chef beschaffen sein muss. Die Zahl der Ratgeber und Seminare ist Legion, bekannt ist etwa «Der perfekte Chef» des Trainers Cay von Fournier. Der räumt immerhin ein, dass es den perfekten Chef nicht gibt und spricht dagegen von Führungsqualitäten. An erster Stelle steht dabei für ihn die Wertschätzung der Mitarbeiter.

### Lernbereit statt perfekt

Am Anfang steht bei Knoblauch die schonungslose Bestandsaufnahme: Mit «sieben Lernfeldern für Chefs» macht er deutlich, woran es vielen Führungskräften hapert: Sie kümmern sich zu sehr um Kleinigkeiten, wollen sich nicht weiterentwickeln, beuten ihre Mitarbeiter aus oder entwürdigen sie, sind selbst überfordert, verfehlen bei Entscheidungen das richtige Maß oder neigen zum Aktionismus.

Ein erster Schritt zur Besserung ist Selbstreflexion. Bin ich schon mal in eine der sieben Fallen getreten? Stecke ich vielleicht sogar mittendrin? Knoblauch ermutigt die Leser, sich diesen unangenehmen Fragen zu stellen – so wie er sich ihnen gestellt hat. Und er ermutigt Führungskräfte, auch die eigenen Chefs unter die Lupe zu nehmen. Mitarbeiter dürfen, ja sie müssen sogar gegen den Chef aufbegehren, wenn er das Unternehmen an die Wand zu fahren droht. «Die Mitarbeiter sollen nämlich nicht das tun, was der Chef will, sondern das, was den Unternehmenszielen und den eigenen Entwicklungszielen am besten dient», schreibt Knoblauch (S. 56).

Der Autor bietet eine Fülle von praktischen Ratschlägen, streut nach dem Prinzip «Telling the truth by telling a story» («Die Wahrheit erzählen, indem man Geschichten erzählt») immer wieder Beispiele ein und teilt seinen Erfahrungsschatz. Schaubilder, Checklisten und Internettipps laden dazu ein, das Buch als Arbeitsbuch zu verwenden.



### «Führen heißt: Orientierung geben»

Im Begriff Führungskraft liegt ein wesentlicher Teil der Antwort. Löst man das Wort «Führen» auf, entpuppt sich für mich die Kernleistung einer Führungskraft: Sie heißt Orientierung geben. Eine wirksame Führungskraft muss durch eine klare Fokussierung auf ihre Aufgaben und Ziele ihres Handelns selbst orientiert sein. Sie sollte einen eigenen, für alle nachvollziehbaren Kompass entwickeln, wohin das Unternehmen oder in ihm die Abteilung gelenkt werden muss. Daraus leiten sich Aufgaben und Meilensteine ab. Diese werden mit dem Team verfolgt, realisiert und geprüft. Das Team selbst braucht und erhält dadurch Orientierung.

Um diesen Kurs zu halten und Orientierung zu geben, sind von einer Führungskraft in den Arbeitsschritten permanent klare Entscheidungen gefordert. Nicht im Sinne einer unerbittlich autokratischen Haltung des «nur so», sondern im Sinne einer klaren Orientierungsmöglichkeit für die Mitarbeiter, damit ein gemeinsames Reflektieren und Umsetzen möglich ist. Lernen kann man das als Führungskraft theoretisch bestimmen. Wie man aber nachvollziehbar entscheidet, Orientierung gibt und motiviert, diese Qualifikation gewinnt man nur durch Erfahrung.

Frank Zeithammer, Geschäftsführer Evangelische Gemeindepresse / Verlag der Evangelischen Gesellschaft, Stuttgart



Jörg Knoblauch

### Die Chef-Falle

Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen

2013, 382 Seiten, EUR 29,99, Campus-Verlag (Frankfurt), Auch als Audio-CD, E-Book und Audio-Download erhältlich.



«Entscheidungsfreude,  
Offenheit,  
Selbstreflexion»

Eine gute Führungskraft zeichnet sich aus durch ein hohes Verantwortungsbewusstsein für das Unternehmen, seine Kunden und die darin beschäftigten Menschen, durch Entscheidungsfreude und Kommunikationsfähigkeit – das heißt, durch den Willen zu klaren Aussagen und die Bereitschaft zuzuhören. Hinzu kommt für mich der Wille, sich selbst und anderen Menschen etwas zuzutrauen und zuzumuten, die Fähigkeit, gemeinsam mit anderen Ziele zu entwickeln und zielstrebig zu handeln, sowie der Mut, ungewohnte Gedanken zu denken und unbekannte Wege zu beschreiten. Führungskräfte brauchen die Offenheit, zu staunen und sich überraschen zu lassen, sowie Selbstbeherrschung und regelmäßige Selbstreflexion. Vieles davon lässt sich lernen, sowohl technisch als vor allem auch menschlich – durch Wissenserwerb, durch Erfahrung und durch das klare Bewusstsein darüber, dass man ein lernbedürftiger Mensch ist und bleibt.

*Frank Eibisch, Mitglied im Vorstand der Agaplesion gAG, Frankfurt a.M. und Geschäftsführer der edia.com gGmbH, Leipzig*

## Schöne neue Führungswelt

Bricht also die schöne neue Führungswelt an, wenn es nur noch A-Chefs gibt? Nein, denn das Unternehmen der Zukunft braucht keine Führung mehr – sagt Knoblauch. Voll Bewunderung erzählt er von einem selbstorganisierten Unternehmen in Kalifornien – und nimmt dies in der Mitte des Buches zum Anlass für die These, dass Chefs in Zukunft einfach überflüssig werden. «Selbstorganisation ist am Ende effizienter und effektiver» (S. 99). Das allerdings lasse sich nur mit A-Mitarbeitern realisieren, die zugleich ihre eigenen Führungskräfte sind.

Wenn aber Unternehmen mit kleinen, sich selbst organisierenden Einheiten die Zukunft gehört – was macht das mit denen, die da nicht mitkönnen? Immerhin verschweigt Knoblauch die «unangenehme Seite» dieser Entwicklung nicht: Nur die Hälfte der heutigen Arbeitnehmer werde dann noch vermittelbar sein, die andere Hälfte werde dreimal so viel arbeiten müssen und dabei doppelt so viel verdienen. «Die sozialen Probleme, die aus dieser Situation resultieren, werden wir lösen müssen», schreibt Knoblauch (S. 104). >

LEITUNGSKONGRESS 2014

# ZWISCHE ILAND

IM WANDEL  
GOTTES WEGE  
FINDEN

FREUEN SIE SICH AUF:

**JIM COLLINS\***  
MANAGEMENT-VORDENKER

**MICHAEL HERBST**  
UNIVERSITÄT GREIFSWALD

**BILL HYBELS**  
WILLOW CREEK COMMUNITY CHURCH

**GOTTFRIED LOCHER**  
RATSPRÄSIDENT EV. KIRCHENBUND CH

**JOHN ORTBERG**  
MENLO PARK PRESBYTERIAN CHURCH

**PHIL POTTER**  
ANGLIKANISCHE KIRCHE, LIVERPOOL

**MARTIN SCHLESKE**  
GEIßENBAUMEISTER, STOCKDORF

UND WEITERE

SCHON  
**6.400**  
TEILNEHMENDE

GÜNSTIGE GEBÜHR BIS  
**15. DEZ.**  
JETZT BUCHEN

WILLOW-  
KONGRESSE  
SIND FESTE  
DES GLAUBENS.  
MAN GEHT  
IN DER TAT EIN  
BISSCHEN  
FRÖMMER RAUS  
ALS MAN REIN  
KAM.

Prof. Michael Herbst  
Universität Greifswald

\* Vortrag vorab aufgezeichnet

**6. – 8. FEBRUAR 2014**  
**LEIPZIGER MESSE**

facebook.com/willowcreek.de



## «Ein Rollenmodell für Mitarbeiter»

Aus meiner Erfahrung zeichnet sich eine gute Führungskraft durch spezifische fachliche Stärken sowie herausragende positive Charaktermerkmale aus. Eine gute Führungskraft ist ein Rollenmodell für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Zentrum ihrer Aufgaben stehen die klare, aufgabenbezogene Richtungsweisung sowie das Aufzeigen des bestmöglichen Weges zur jeweiligen Zielerreichung. Parallel ist der gute Führer/die gute Führerin in der Lage, die Leistungspotenziale der geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen und in höchst möglichem Maße zu fördern/auszureizen.

*Dr. Peter Barrenstein, ehem. Seniorpartner bei McKinsey*

## Großes Potenzial

Das ist meiner Meinung nach zu kurz gedacht. So unterstellt Knoblauch etwa, die Verliererhälfte habe keinen Schulabschluss. Derzeit verlassen aber nur etwa 10 Prozent eines Jahrgangs die Schule ohne Abschluss – bis zur 50-Prozent-Quote ist es noch weit. Es gibt also noch ein gewaltiges Potenzial, das wir auch angesichts des demografischen Wandels nicht einfach außen vor lassen dürfen. Auch blendet Knoblauch völlig den staatlichen Sektor aus. Hier ergeben sich Entscheidungen und Handlungen zum größten Teil aus Gesetzen und Vorschriften, auf die einzelne Mitarbeiter naturgemäß keinen Einfluss haben (und ihn im Sinne der Gewaltenteilung auch nicht haben sollen). Selbstorganisation funktioniert hier nur sehr beschränkt. Wie sollten die Chefs der Zukunft in Ämtern und Behörden aussehen?

## Führung muss sein

Tröstlich: Auch das Unternehmen der Zukunft wird Führungskräfte brauchen, aber das Aufgabenspektrum verschiebt sich. Das räumt Knoblauch in den letzten Kapiteln seines Buches ein, indem er der Führungskraft die Rolle des Vordenkers und Ermöglichers zuspricht. Auch das ist nicht neu, aber genau diese Zuspitzung bewahrt den Chef davor, in die «Chef-Falle» zu treten. «Ein A-Chef sorgt unermüdlich für Bedingungen, die A-Mitarbeiter vorfinden müssen, um ihre Talente voll zu entfalten» (S. 199).

### INTERNET

→ [www.die-chef-falle.de](http://www.die-chef-falle.de)



## «Vertrauen ist die höchste Motivation»

Was ist ein guter Chef? Diese Frage müssten eigentlich meine Mitarbeitenden beantworten, und diese würden es auch tun, denn wir versuchen in aller Unvollkommenheit, eine offene Feedbackkultur zu leben. Basis dafür ist das Vertrauen in unserem Miteinander, Vertrauen ist die höchste Form von Motivation für Mitarbeitende.

Ein guter Chef ist menschlich, wenn er Fehler zugeben kann, selbst Ratsuchender ist, offen bleibt für die Ideen seiner Mitarbeitenden. Und er hat Zeit für die Mitarbeitenden. Nicht immer – aber regelmäßig. Termintreue ist für Mitarbeitende wichtig. Durch eine strukturierte Kommunikation erleben wir Verlässlichkeit, wir reden über alle Themen, wir bleiben gelassen, weil nichts verloren geht. Wir tun nicht nur das Dringende, sondern das Wichtige. Im Diakoniewerk Martha-Maria haben wir das Mitarbeitendenjahresgespräch neu entwickelt unter der Überschrift: «Sie und ich sind wir.» Ein Gespräch, in dem Anerkennung und Wertschätzung ganz oben stehen, denn Loben zieht nach oben! Auch dies ist ein Beispiel für die neue Kultur einer Zusammenarbeit, in der alle gewinnen.

*Andreas Cramer, Vorstandsvorsitzender des Diakoniewerks Martha-Maria, Nürnberg*



## Volker Kiemle

Jahrgang 1965, leitet die Zeitschriftenredaktion der Evangelisch-methodistischen Kirche. Zuvor war er im Veranstaltungsmanagement, als Redakteur und als Pressesprecher tätig. Der verheiratete Vater von drei Kindern lebt in Stuttgart.

FOTO: PRIVAT