

**campus**

**JÖRG KNOBLAUCH**

**Wovor  
Führungskräfte  
sich in Acht  
nehmen müssen**



# **Die Chef Falle**

Artikel und Auszeichnungen  
über den Bestseller von  
Jörg Knoblauch

**Pressespiegel**

September 2013 – März 2014



---

Schreibt ein Unternehmen schlechte Zahlen, heißt es häufig, dass das Personal seinen Aufgaben nicht gewachsen sei. Doch Jörg Knoblauch demonstriert, warum vielmehr die Chefs schuld an der Misere sind: Sind schlechte Führungskräfte am Werk, ziehen sie gute Mitarbeiter aufs Mittelmaß hinab. Schlimmstenfalls kündigt gutes Personal seinen schlechten Chefs. Knoblauch zeigt Chefs, wie sie von ihren Mitarbeitern lernen können und sich ihren Führungsanspruch täglich neu verdienen. Denn wenn die Chefs sich nicht ändern, werden ihre Mitarbeiter sie bestrafen!

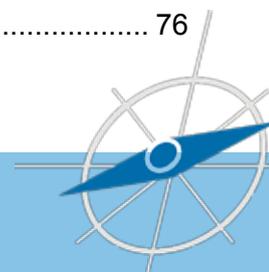
Das Buch wird in den Medien ausgiebig diskutiert. Einige Eindrücke habe ich für Sie in diesem Pressespiegel zusammengefasst.



Jörg Knoblauch

## Inhaltsverzeichnis

Handelsblatt   11.09.2013.....	4	Personal im Fokus   November 2013 .....	41
02elf.net   12.09.2013.....	7	karriere.at   12.11.2013.....	44
www.hauptsache-bildung.de   19.09.2013.....	8	Faktor C   November 2013 .....	48
Das Dachdecker-Handwerk   20.09.2013.....	10	hr-pioneers.com   18.11.2013.....	53
CIO   26.09.2013 .....	13	Hamburger Abendblatt   22.11.2013.....	54
HR Today   26.09.2013.....	16	idea Spektrum Spezial   November 2013 .....	55
managementbuch.de   September 2013 .....	18	VOICE   Dezember 2013.....	56
amazon-Rezensionen   September 2013 .....	19	PERSPEKTIVEN   11-12/2013 .....	57
managerSeminare   Oktober 2013 .....	24	IMMOBILIEN-PROFI   Dezember 2013.....	58
Impulse   Oktober 2013 .....	26	getAbstract   Dezember 2013.....	59
CFOworld   04.10.2013 .....	27	ALUMINIUM KURIER   01/2014.....	64
KonzeptePR-Online   10.10.2013.....	28	Heidenheimer Zeitung   15. Januar 2014 .....	65
ABZ-online   12.10.2013.....	30	P.T.Magazin   Januar 2014 .....	66
Blog Prof. Gudrun Behm-Steidel   13.10.2013 ....	31	Recruiting Club   21. Januar 2014 .....	68
Glaswelt.de   Oktober 2013 .....	32	business bestseller   02/ 2014 .....	69
LOGISTIK für Unternehmen   Oktober 2013 .....	34	Personal im Fokus   Februar 2014 .....	70
Stuttgarter Zeitung   26.10.2013.....	36	Deutsches IngenieurBlatt   1/2-2014 .....	72
MaschinenMarkt   04.11.2013 .....	37	COMPUTERWOCHE   9/14 .....	74
Unternehmercoach.com   07.11.2013 .....	40	SEMINARISEXPRESS   Q1 2014 .....	76



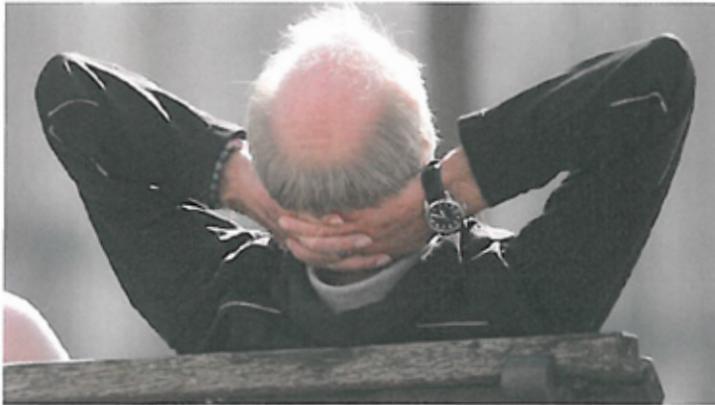
MITARBEITERFÜHRUNG

11.09.2013 10:15 Uhr

## Der beste Chef macht sich überflüssig

von Martin Dowideit

Sie wollen einen Führungsjob antreten oder sind schon länger Chef? Ein Reigen an Anforderungen prasselt auf Sie herein! Denn zwei neue Bücher legen nahe: Läuft im Betrieb etwas schief, liegt's nicht an den Mitarbeitern.



Endlich entspannen: Die Mitarbeiter arbeiten selbstständig, der Chef hat seine Arbeit getan.

Quelle: dpa

**Düsseldorf.** Auf Mitarbeiter sauer sein, wenn diese etwas verbocken? Vergessen Sie's, wenn Sie Chef sind! Denn glaubt man aktueller Ratgeber-Lektüre fällt das am Ende auf die Führungskräfte zurück. Schlechte Frauen oder Männer in der eigenen Truppe zu haben – das ist vor allem ein Problem der Vorgesetzten, nicht der Untergebenen. Allerdings nicht immer: Von notorischen Nörglern und Bremsern sollten sich Chefs möglichst trennen, darin sind sich die Autoren Bernd Geropp („Ist die Katze aus dem Haus ...“, Redline Verlag) und Jörg Knoblauch („Die Chef-Falle“, Campus Verlag) einig.

Knoblauch, ein Unternehmensberater vor allem im Mittelstand, ist dabei recht drastisch. Wie in einem vorherigen Werk walzt er aus, dass es drei Mitarbeiter-Typen gibt: A-, B- und C-Kräfte. Sprich: Top-Leistungsträger, solide Arbeiter und Bremsen. Jede Firma sollte danach streben, 80 Prozent A-Kräfte zu haben und 20 Prozent B-Kräfte – und die C-Kräfte loswerden. Für diese rabiate Sichtweise hat er schon viel Kritik einstecken müssen. Im aktuellen Buch gibt er den Schwarzen Peter an die Chefs in Firmen mit C-Arbeitern weiter.

### Unklare Zuständigkeiten - und was Sie tun können

#### ▼ Grabenkriege

Damit es nicht zum Crash kommt, muss jeder seinen Job erfüllen. Grabenkriege im (Unternehmens-) Cockpit sind gefährlich, weil sie von eigentlichen Aufgaben ablenken.

(Quelle: Pater Klaus Brandt, Crash Kommunikation - Warum Piloten versagen und Manager Fehler machen)

- ▶ Regeln
- ▶ Rollen
- ▶ Eigenverantwortung
- ▶ Delegation
- ▶ Checklisten
- ▶ Rückkoppelungen

„Die Chef-Falle schnappt zu, sobald ein Manager den Druck, den er sich selbst macht, ungefiltert an seine Mitarbeiter weiter gibt“, schreibt Knoblauch. Dann komme manchmal eine Negativspirale in Gang, die mehr Mitarbeiter in die Bremsen-Kategorie driften lasse. „Wer aber Führungskraft sein will, der darf seinen Frust niemals an seinen Mitarbeitern auslassen.“ Ein Grund für solches falsches Verhalten der Chefs liege mitunter in der Selbstüberschätzung und dem Willen, alles selbst zu machen und nur das Nötigste zu delegieren.

Und so seien auch die Chefs wie Mitarbeiter drei Kategorien zuzuordnen: solche mit visionärer Kraft, solche mit Erfolg, aber Tendenz zum Mikromanagement und solche, die eigentlich nur ihre eigenen Interessen verfolgen. In welche Kategorie man selbst als Vorgesetzter falle? Das lasse sich eigentlich nur beurteilen, indem man die Mitarbeiter befrage. Den Mut müsse man schon aufbringen.

## WAS PERSONALER MÖGEN

## Mit diesen Sätzen punkten Sie im Vorstellungsgespräch



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

alle Bilder

## Persönliche Motivation

"Ich suche nach einer Herausforderung, bei der ich mich in ähnlicher Weise engagieren kann wie bei dem Unternehmen xyz. Außerdem wünsche ich mir ein Umfeld, in dem ich mich selbst weiterentwickeln kann."

Bild: dpa

## Therapie gegen krankhaftes An-sich-Reißen

Als Therapie gegen krankhaftes Alles-an-sich-Reißen und Detailkontrolle der Beschäftigten empfiehlt Geropp – ein Berater für Industrieunternehmen – in seinem Buch, Mitarbeiter auch mal beim Scheitern zuzusehen. „Solange nicht der Fortbestand Ihres Unternehmens gefährdet ist: Halten Sie sich zurück, auch wenn es wehtut“, schreibt er. Die entgangenen Einnahmen aus einem gescheiterten Projekt würden sich letztlich rentieren, wenn man gemeinsam die aufgetretenen Fehler analysiere und dann erneut Verantwortung übertrage. Denn ein Rückschlag sei letztlich der beste Ansporn, etwas künftig selbstständig besser zu machen.

Auch Knoblauch empfiehlt, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken. Das Problem, gerade für Firmengründer, deren Unternehmen wächst: Niemand gebe die Arbeit, die er liebe und besonders gut mache, gerne an andere ab. Doch die besten Mitarbeiter blieben einem Unternehmen eben nur dann erhalten, wenn die Chefs auf ihre Bedürfnisse hörten. Alle Hauptgründe für einen Firmenwechsel eines Mitarbeiters hingen letztlich am Vorgesetzten.

## Weshalb Mitarbeiter ein Unternehmen verlassen

## ▼ Kündigungsgrund 1

Der Arbeitsplatz entspricht nicht den Erwartungen.

Quelle: The 7 Hidden Reasons Employees Leave, zitiert in: „Die Chef-Falle“

- ▶ Kündigungsgrund 2
- ▶ Kündigungsgrund 3
- ▶ Kündigungsgrund 4
- ▶ Kündigungsgrund 5
- ▶ Kündigungsgrund 6
- ▶ Kündigungsgrund 7

Auch Unzufriedenheit im Job lasse sich zum größten Teil aus dem Verhalten der Chefs erklären. „Chefs verderben Mitarbeitern, denen ihre Arbeit eigentlich Spaß macht, durch ihr Führungsverhalten die Laune“, so Knoblauch. Wenn mittelklassige Mitarbeiter nicht zu erstklassigen würden, liege das an den höchstens mittelklassigen Vorgesetzten. Doch die Schlüsse aus dieser Diagnose sind bei beiden Autoren nicht eindeutig. Wer sich auf die Situation des jeweiligen Beschäftigten einlasse, könne durch angemessene Anerkennung und Bestätigung viel in Sachen Motivation erreichen.

Eine wahre Fülle an Tipps gibt Geropp. Am wenigsten versprechen seiner Meinung nach finanzielle Anreize, die Begeisterung für eine Tätigkeit zu steigern. „Man kann Menschen grundsätzlich nicht langfristig motivieren. Extrinsische Motivation, also Motivation in Form von äußeren Anreizen, ist Unfug“, schreibt er.



## STRESS IN DER ARBEITSWELT

## Jeder zweite Beschäftigte „hat Rücken“



Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat eine umfangreiche Untersuchung zur Arbeitsbelastung und ihren Auswirkungen vorgelegt. 17.000 Befragungen geben ein umfangreiches Bild. Für 43 Prozent der deutschen Arbeitnehmer hat der Stress bei der Arbeit demnach in den vergangenen zwei Jahren zugenommen. Die genauen Umstände sind vielfältig:

Bild: dpa

## So machen Sie schlechte Chefs ausfindig

Umfragen in den vergangenen Jahren haben immer wieder gezeigt, dass die Bezahlung nicht der Hauptgrund für die Zufriedenheit mit dem Job ist. Während Geropp sich mit seinen Tipps auf die Arbeit mit Mitarbeitern, die bereits in der Firma sind, konzentriert, betont Knoblauch stärker die Bedeutung eines geregelten und peniblen Bewerbungsverfahrens.

## Die richtige Motivation für Mitarbeiter

## ▼ Anreiz 1

Vermitteln Sie den Mitarbeitern Ihre unternehmerische Vision. Werden Sie nie müde, davon zu reden. Pochen Sie darauf.

Zitiert nach: Bernd Gropp, „Ist die Katze aus dem Haus ...“, Redline Verlag

## ► Anreiz 2

## ► Anreiz 3

## ► Anreiz 4

## ► Anreiz 5

## ► Anreiz 6

## ► Anreiz 7

Bei einzustellenden Führungskräften sei gleich noch mehr Genauigkeit gefragt als bei Angestellten. Denn einer der größten Kostentreiber, der schlechte Chefs so teuer mache, werde am häufigsten übersehen: „Es ist der Preis der Fluktuation. Die Kosten, die entstehen, wenn ein Mitarbeiter vorzeitig das Handtuch wirft, sind enorm.“ Und mittelpflichtige Chefs vergraulen nicht nur Mitarbeiter, sondern tendierten auch dazu, mittelklassige oder gar ungeeignete Mitarbeiter einzustellen. Sie ließen sich von Bewerbern blenden, die

- strahlenden Optimismus verbreiten (aber einfach nur blauäugig sind)
- durch markante Meinungen verdecken, nichts über den künftigen Arbeitgeber zu wissen
- hauptsächlich einen Job suchten, um teure Freizeitbeschäftigungen zu finanzieren
- sich beim Boss einschleimen

Um schlechte Chefs auszumachen, müssten auch diese sich regelmäßig Bewertungen stellen und aus den Ergebnissen lernen. In einem Unternehmen mit erstklassigen Mitarbeitern seien „sämtliche Mitarbeiter so weit entwickelt, dass sie in der Lage sind, die besten Entscheidungen selbst zu treffen“ und die Vorgesetzten sich letztlich selbst überflüssig machten.

Bei unverbesserlichen Führungskräften und auch Mitarbeitern sehen aber beide Autoren nur einen Weg: die Trennung. „Zu den Aufgaben eines Arbeitgebers gehört es (...), das Repertoire an arbeitsrechtlichen Disziplinarmaßnahmen nicht nur zu kennen, sondern auch einzusetzen.“ (Knoblauch) „Sortieren Sie faule Äpfel aus.“ (Geropp)

Home | Allgemein | Sind schlechte Chefs für Unternehmen gefährlicher als schlechte Mitarbeiter?

Donnerstag 12. September 2013 | 13:56

## Sind schlechte Chefs für Unternehmen gefährlicher als schlechte Mitarbeiter?

Schlechte Chefs ruinieren ihr Unternehmen. Wie sie die gefährlichsten Fehler vermeiden und sich langfristig verbessern, zeigt Führungsexperte Jörg Knoblauch.



Cover Die Chef-Falle

Das richtige Personal ist der wichtigste Hebel für den Unternehmenserfolg. Das gilt nicht nur für die Mitarbeiter, sondern auch für das Führungspersonal. Denn was nützen Top-Mitarbeiter, wenn die Führungskräfte ihren Job nicht gut machen? Schlechte Chefs ziehen gute Mitarbeiter aufs Mittelmaß hinab oder treiben sie schlimmstenfalls in die Kündigung. Unterdurchschnittliche Führungskräfte werden niemals in der Lage sein, Top-Leute für sich zu gewinnen, Talente zu halten oder anzuziehen. Kurzum: Schlechte Chefs sind für ihr Unternehmen noch schädlicher als schlechte Mitarbeiter.

Jörg Knoblauch, renommierter Experte für Mitarbeiterführung und -motivation, spricht in seinem neuen Buch "Die Chef-Falle. Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen" eine unbequeme Wahrheit aus: Viele Chefs müssen nachsitzen. Worin die häufigsten Fehler schwacher Führungskräfte bestehen, zeigt der Autor an vielen Unternehmensbeispielen. Knoblauch kristallisiert die gefährlichsten Chef-Fallen heraus und zeigt Führungskräften, welche Verhaltensmuster besonders kontraproduktiv sind, etwa den Mitarbeitern keine Eigenverantwortung zuzutrauen und sich in alles einzumischen, oder aber Selbstüberschätzung, Entscheidungsschwäche, Aktionismus und Mitarbeiterausbeutung. Der Autor empfiehlt seinen Lesern eine ehrliche Bestandsaufnahme, denn Selbstreflexion ist der entscheidende Schritt, um ein besserer Chef zu werden. Das Buch liefert eine praxisorientierte Anleitung, in welchen Bereichen sich jeder Chef selbst überprüfen sollte, und wie er vorgehen muss, um sein Verhalten langfristig zu optimieren und gegebenenfalls zu korrigieren. Eine unkonventionelle, aber höchst effektive Empfehlung des Autors lautet dabei: Lernen Sie von Ihren Mitarbeitern, insbesondere von jenen, die keine Angst haben, Sie auch mal zu kritisieren.

Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist als Unternehmer-Berater und Bestsellerautor international unterwegs. Er ist geschäftsführender Gesellschafter der tempus-Gruppe. Das mittelständische Unternehmen wurde mit zahlreichen Preisen ausgezeichnet: Gewinner des Best Factory Award, des BestPersAward (Preis für exzellente Personalführung) sowie des Ludwig-Erhard-Preis-Wettbewerbs. Das Fernsehen hat immer wieder über die pragmatische und erfolgreiche Unternehmensführung berichtet. Seine Bücher sind mittlerweile in über ein Dutzend Sprachen übersetzt. Knoblauch gilt als der führende Management-Vordenker für den Mittelstand.

"Die Chef-Falle. Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen"

212 Seiten, 27 Abbildungen und Grafiken, ISBN: ISBN 978-3-593-39941-6, Euro 29,99

Weitere Informationen zum Buch: <http://www.campus.de/business/personalmanagement/Die+Chef-Falle.102532.html>

Campus Frankfurt / New York ist einer der erfolgreichsten konzernunabhängigen Verlage für Wirtschaft und Gesellschaft. Campus-Bücher leisten Beiträge zu politischen, wirtschaftlichen, historischen und gesellschaftlichen Debatten, stellen neueste Ergebnisse der Forschung dar und liefern kritische Analysen.

Kontakt:

Campus Verlag GmbH  
Heike Kronenberg



# 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 Personalmanager 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 aufmüppig 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, vorauszudenken 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.



BETRIEB



Warum funktionieren Teams und warum nicht? Psychologen und Personalcoaches geben Antworten auf die Frage, wie Mitarbeiter besser miteinander arbeiten können.

## Im Mittelpunkt der Wertschöpfung

**MITARBEITER** » Sie ist allgegenwärtig, aber selten ein Thema: Die Kommunikation in Betrieben prägt zu einem großen Teil, wie ein Unternehmen arbeitet. 3 Experten schildern, mit welchen Maßnahmen Teams zueinanderfinden und sich in die Lage versetzen, bessere Ergebnisse zu erzielen.

Leonhard Fromm

Der Mensch ist ein soziales Wesen“, sagt Psychotherapeutin Bela Roth. Und reibungslos zusammenarbeitende Teams bringen mehr als die Summe ihrer Teile. In kleinen und mittelständischen Handwerksbetrieben sind Mitarbeiter besonders aufeinander

angewiesen, denn körperliches Arbeiten stimmt man nur mit mehreren. Auch Meister und Mitarbeiter können sich hier kaum aus dem Weg gehen. Enges Zusammenarbeiten ist im Dachdeckerhandwerk üblich. Wo Menschen zusammenkommen, gibt es aber auch Konflikte.

### Konflikte gibt es überall

„Dass es auch mal Unstimmigkeiten oder Kommunikationsprobleme gibt, gehört zum Menschsein dazu“, sagt Roth, Gründerin der roots & wings academy + friends in Ambach am Starnberger See. Das sei nicht immer gleich Anlass für Besorgnis oder für über das Ziel hinausschießende Maßnahmen. „In einem gesunden Team reichen regelmäßige gemeinsame Treffen,

etwa ein gemeinsames Mittagessen oder ein Ausflug am Wochenende, um für gute Stimmung zu sorgen“, weiß die Trainerin, die seit mehr als 20 Jahren Firmen bei ihrer Personalentwicklung betreut. Wichtig sei hier die Gesprächsqualität, in der der Einzelne zu Wort kommt und ernst genommen sowie wertgeschätzt wird.

„Das Team steht im Mittelpunkt der Wertschöpfung. Ob das unternehmerische Ergebnisse betrifft oder etwa Patentanmeldungen, unter denen auch immer öfter mehrere Namen stehen“, gibt Personalcoach Jörg Knoblauch ein Beispiel. Der Gründer der Unternehmensberatung Tempus Consulting setzt auch in seiner Firma auf Teams. Team heißt für ihn: „Together everybody achieves more“, also:

Anzeige

**MEHR UMSATZ  
MIT FASSADEN**  
[www.vynylit.de](http://www.vynylit.de)  
Vorgehängte, hinterlüftete Fassaden



Missverständnisse durch eindeutige Kommunikation vermeiden:  
Psychotherapeutin Bela Roth.

Foto: roots & wings academy 4 friends

Zusammen erreicht jeder mehr. Bei Tempus arbeiten immer Personen mit unterschiedlicher Charakterstruktur zusammen. Die werden vom Chef nach einem Test so zusammengestellt. „Man braucht immer einen dominanten Typus in der Gruppe, der bringt die Ergebnisse. Der Menschenorientierte sorgt für den Zusammenhalt und die gute Stimmung, der Stetige sorgt für das Durchhaltevermögen und der Gewissenhafte überprüft die Ideen auf Schwachstellen“, sagt Knoblauch. Zu viele ähnliche Typen steigerten das Konfliktpotenzial. Nach seiner Erfahrung arbeiten Teams mit möglichst unterschiedlichen Charakteren am besten.

#### Offener Austausch in „Sprinter-Clubs“

Aus seiner Beraterpraxis empfiehlt Knoblauch den Inhabern von Dachdeckerbetrieben regelmäßige Austauschrunden, um sich nicht nur über Personal- und Teamentwicklungsfragen auszutauschen. Regional seien 10 bis 12 Handwerker in der Runde sinnvoll, die auch aus unterschiedlichen Gewerken kommen können. „Hauptsache, sie stehen nicht im Wettbewerb zueinander, damit ein offener und fruchtbarer Austausch erfolgt“, weiß Knoblauch von sogenannten Sprinter-Clubs, die er selbst moderiert.

„Bei uns kommen Unternehmer auf dem Zahnfleisch zur Tür herein, sodass ihnen bereits der Burn-out winkt. Wenn sie die Gruppe nach anderthalb Tagen wieder verlassen, leuchten oft die Augen“, sagt der Personalprofi. Denn beim Netzwerken werden nicht nur gute Ideen ausgetauscht. Jeder in der Gruppe kämpft mit ähnlichen Problemen, weiß sich gegenseitig Rat und gibt Halt. Diese Treffen initiiert Knoblauch 3- bis 4-Mal im Jahr für jede seiner Gruppen.

#### Wie kommt die Botschaft an?

Je unterschiedlicher die Teammitglieder einer Belegschaft, desto größer ist zwar der Output. Desto schwieriger wird jedoch auch die Kommunikation, weil man sich mehr auf einander



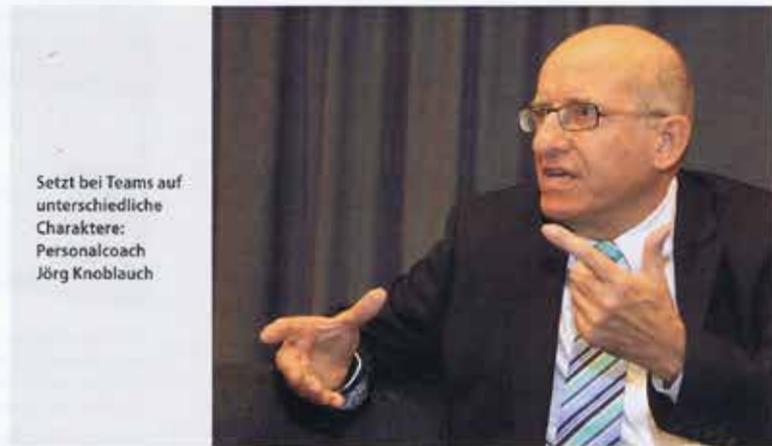
**BETRIEB**

einstellen muss. „Bei einem von uns beratenen Handwerksbetrieb fruchteten die Anweisungen des Chefs bei einem bestimmten Mitarbeiter nicht“, erzählt Bela Roth aus ihrer Beratungspraxis. Auch wenn der Meister seinem Mitarbeiter die Aufgabe 3-, 4-Mal erklärte, wurden die Ergebnisse nicht besser. „Irgendwann bekam der Firmeninhaber durch Regressforderungen seiner Kunden echte finanzielle Probleme“, so Roth. Beim Teamcoaching kam heraus, dass der Chef seine Kommunikation umstellen musste. Er hatte seinen Mitarbeiter sprachlich überfordert. Heute achtet er darauf, in eindeutigen Beispielen zu sprechen und Anweisungen mit konkreten Handlungsaufrorderungen zu untermauern. Denn zu allgemeine Appelle kommen bei vielen handwerklich ausgeprägten Mitarbeitern nicht eindeutig genug an.

Roth und ihre Trainer stellen fest, dass in Handwerksbetrieben generell eine größere Toleranz besteht als in anderen Branchen. „Hier kommen die verschiedensten Menschen zusammen“, weiß die Münchnerin: Migranten, Hauptschüler, Meister, Techniker und auch mal ehemalige Straftäter arbeiten auf dem Dach oft eng zusammen. „Da kann man sich Missverständnisse mangels eindeutiger Kommunikation einfach nicht leisten“, sagt Roth.

**Gemeinsame Regeln erarbeiten**

Gerade deshalb sei es sinnvoll, ein Team zu stärken, wenn neue Mitglieder hinzukommen oder andere ausscheiden. „Die Gruppe sollte beispielsweise erst mal gemeinsame Regeln erarbeiten“, sagt Coach Roth. Das können Kommunikations- und Feedbackregeln sein wie etwa „In Ich-Sätzen formulieren statt in man oder Du“ oder „Ich frage erst, ob Du jetzt meine Meinung hören willst.“ Dann weiß jedes Teammitglied, woran es ist, welche Ziele erreicht werden müssen und wie man einzelne Maßnahmen umsetzt. „Wir machen das in einem Workshop, in dem sich das Team findet, eine bestehende Konfliktphase überwindet und neue Mitglieder integriert“, sagt die Therapeutin. Für Dachdecker mag das theoretisch, zeitaufwendig und praxisfern klingen. Beispiele aus dem Trainingsalltag vieler Handwerker aber zeigen, dass Mitarbeiter schnell das Grundprinzip und den Sinn



Setzt bei Teams auf unterschiedliche Charaktere:  
 Personalcoach  
 Jörg Knoblauch

Foto: Tempus Consulting

dieser Methoden begreifen, wenn sie niederschwellig und in konkreten Situationen abgeholt werden. Durch diese Erfahrung können sie sich dann auch auf das weitere Training einlassen und entwickeln sogar selbst Vorschläge für einen veränderten Umgang und entdecken weitere Themenfelder vom Pausenraum bis zu den Stundenzetteln oder der Werkzeugverwaltung, wo sie Handlungsbedarf sehen.

Der Verbesserungsgrad, um den Ergebnisse schneller, besser oder günstiger werden, liegt erfahrungsgemäß zu Beginn der Veränderung bei 10 und mehr Prozent. Auch atmosphärisch verändert sich oft binnen Monaten viel, sodass unpassende Mitarbeiter die Firma verlassen und andere sich bewusst für diesen Betrieb interessieren. Damit wird die Stimmung im Team besser, was wiederum in der Außenwirkung bei Kunden gut ankommt in Form von Freundlichkeit und Engagement. Natürlich, und da sind sich Personalexperte Knoblauch und Trainerin Roth einig, hängt die gute Stimmung bei der Arbeit zu einem großen Teil von der Führungspersönlichkeit ab. „Ein Chef muss für die Teambildung Zeit einplanen. Er kann nicht erwarten, dass ein neu zusammengestelltes Team direkt funktioniert“, sagt Roth. Und Knoblauch ergänzt: „Der Vorgesetzte muss die Gruppe stetig begleiten, Rückmeldungen einholen und mittels Seminaren oder Coaches externe Hilfe zulassen.“

**G- oder Z-Typ?**

Wem Seminare und Persönlichkeitstests zu viel Aufwand sind, dem gibt Knoblauch

einen Tipp, wie man Arbeitsgemeinschaften per Augenmaß bildet: „Fragen Sie sich bei jedem Mitarbeiter, ob Sie es mit einem G-Typ oder einem Z-Typ zu tun haben“, rät der Experte. G-Typen sind gut darin, Bestehendes zu verbessern. Vorhandene Arbeitsabläufe etwa oder interne Strukturen. Sie sind die geborenen Optimierer. Der Z-Typ möchte am liebsten alles Alte über den Haufen werfen und neu anfangen. „Setzen Sie Ihr Personal nach dessen Stärken ein“, fordert Knoblauch. Neben der richtigen Kombination sind konkrete Zielsetzungen und Rücksprachen hilfreich, ein Team zu Höchstleistungen anzuspornen. „Es gibt leider Firmeninhaber, die mit dem Teamgedanken gar nichts am Hut haben. Viele sind dank Ellenbogen nach oben gekommen“, weiß der Giegenger, dessen Buch „Die Chef-Falle“ im September erscheint. Geschäftsführer sollten sich heutzutage unbedingt weiterbilden. „Wer viel über sich selbst weiß, kann andere besser einschätzen.“ ◀◀

**Autor**

**Leonhard Fromm** ist freier Journalist aus Göppingen.



Schlagworte fürs DDH Online-Archiv auf [www.ddh.de](http://www.ddh.de):

Betrieb, Betriebsführung.

## Buchtipp

# Die Fehler der Führungskräfte

von Bettina Dobe

Wenn etwas schief läuft, ist das Personal schuld? Falsch. Jörg Knoblauch zeigt in seinem Buch "Die Chef-Falle", was Chefs alles falsch machen.



Professor Jörg Knoblauch ist Unternehmer und Buchautor.  
Foto: Campus Verlag

Ohne Zweifel, **Professor Jörg Knoblauch**<sup>1</sup> ist als Experte gefragt: Vor kurzem stellte der "Unternehmer-Berater" auf der größten Personalmesse Deutschlands, der "Zukunft Personal", seine Strategie der ABC-Einteilung von Mitarbeitern vor. **Das Konzept kennt man aus seinem Buch "Die Personalfalle", das vor drei Jahren erschien**<sup>2</sup>. Darin empfahl Knoblauch, Mitarbeiter in drei Kategorien einzuteilen und nur die besten zu fördern. Die unproduktivsten Mitarbeiter würden dann von selbst gehen. Das sei sehr wichtig, denn schlechte Mitarbeiter verringern den Umsatz.

Viele Leser waren begeistert, aber einige "schlechte" Mitarbeiter beklagten sich: Wie sollten sie gute Arbeit leisten, wenn sie von ihrem Chef ausgebremst würden? Im Nachfolger "Die Chef-Falle" sieht Knoblauch die Schuld nun bei den Vorgesetzten. Der Mitarbeiter könne so gut sein, wie er will - wenn der Chef nicht handelt, wie ein guter Vorgesetzter handeln sollte, schadet das der Firma noch mehr. Eine Erkenntnis, die eine große Basis von Arbeitnehmern sicher bestätigen kann.

## Das Mitarbeiter-ABC

Wer den Vorgänger von Knoblauch nicht gelesen hat, kennt die Theorie zu A-, B-, und C-Mitarbeitern nicht. Der geneigte Leser kann es sich erschließen (A ist hui, B ist Mittelmaß, C ist pfui) und folgt der Argumentation, dass sich das **ABC-Prinzip**<sup>3</sup> auf Chefs anwenden lässt. Offenbar tummeln sich in deutschen Chefetagen jede Menge C-Exemplare: "Auch in unserem Mittelstand gibt es lan-

<sup>1</sup> <http://www.joergknoblauch.de/de/willkommen.html>

<sup>2</sup> <http://www.cio.de/karriere/2257153/>

<sup>3</sup> <http://www.cio.de/karriere/2257153/>



## Diese Fehler machen Chefs

Knoblauch beschreibt mit vielen Anekdoten sieben Fehler, die Chefs begehen können. Zum Beispiel sei **Nokia**<sup>4</sup> an Nummer sechs gescheitert: "Das haben wir schon immer so gemacht". Die Firma verpasste den Smartphone-Boom und war nicht bereit zu schmerzhaften Einschnitten oder Wandel, sondern habe an Althergebrachtem festgehalten. Was Chefs auch noch alles falsch machen könne, legt Knoblauch gleich im ersten Kapitel dar: Schlechte Führungskräfte vermeiden Mikromanagement, blockieren Entwicklungen und Ideen, beuten ihre Mitarbeiter aus oder erniedrigen sie, überschätzen sich selbst maßlos oder leiden unter planlosem Aktionismus.

[Hinweis auf Bildergalerie: ] gal<sup>1</sup>

Seine Thesen lockert der Autor mit zahlreichen Geschichten auf, die sich flüssig lesen. So erzählt Knoblauch von einem Chef, der einen hoch begabten Investment-Banker einstellte. Das ebenso hoch bezahlte Talent hatte jedoch psychische Probleme und war Patient in der Psychiatrie - oder wie ihn Knoblauch bezeichnet: "irre". Auch weiß der Autor von einer Geschichte, wo die Führungskraft, selbst Patient, noch in der Notaufnahme E-Mails beantwortet. Das ist alles sehr unterhaltsam und man lernt das ein oder andere, etwa "Das Unternehmerparadoxon". Dieses besagt, dass gute Unternehmensgründer nicht unbedingt gute Chefs sind. Knoblauch beschreibt die Wachstumsphasen einer Firma, die eine Führungskraft mitgehen muss. Wer den Wandel versäumt, ist ein C-Chef.

## Personaler in den Vorstand!



Jörg Knoblauch: "Die Chef-Falle". Campus Verlag 2013,  
212, Seiten, 29,99 Euro.  
Foto: Campus-Verlag

Zum Glück gibt es aber auch die A-Chefs: Gute Chefs sind mit Herzblut dabei und motivieren ihre Mitarbeiter. Sie kümmern sich um jeden einzelnen Kunden. Wie wird man zu einem vorbildlichen Chef? Knoblauch hat ein paar Tipps: "Lassen Sie sich selbst und sämtliche Führungskräfte einmal pro Jahr von den Mitarbeitern beurteilen", schreibt er. Chefs sollten auf ihre Mitarbeiter hören, sie

<sup>4</sup> <http://www.nokia.com/>

Mit Kapitel 5 ("Warum nur A-Chefs auch A-Mitarbeiter haben") gewinnt der Leser die große Erkenntnis: "Schlechte Führungskräfte ruinieren ihr Unternehmen nicht zuletzt deshalb, weil sie genauso schlechte oder noch schlechtere Mitarbeiter einstellen." Gute Mitarbeiter bräuchten sowieso kaum Vorgesetzte, wie im nächsten Kapitel zu lesen ist. Insgesamt ruinierten schlechte Chefs Mitarbeiter und Firma gleichermaßen.

**Fazit:** "Die Cheffalle" ist unterhaltsam geschrieben, die Anekdoten sind amüsant und erschreckend zugleich. Knoblauch präsentiert neben seinen eigenen Thesen auch viele Management-Theorien von Kollegen. Für den erfahrenen Management-Buch-Leser nichts Neues, andererseits eine gute Zusammenstellung gängiger Theorien inklusive ausführlicher Literaturhinweise. Störend wirken allerdings etwas zu häufige Bemerkungen des Autors wie diese: "Dazu habe ich gemeinsam mit Johannes M Hüger und Marcus Mockerl das Buch *Dem Leben eine Richtung geben* geschrieben". Weniger Selbst-Marketing würde dem Buch gut tun.

---

Bildergalerien im Artikel:

gal1



**Mit ganzer Kraft**

Wenn sich Mitarbeiter voll einbringen, erwarten sie für ihren hohen Arbeitseinsatz ...

Foto: MatthieuViennet - Fotolia.com



**... eine leistungsgerechte Bezahlung.**

Diese versprechen gute Arbeitgeber in der Regel.

Foto: AKhodi - Fotolia.com



# HR Today

Buchtipps

## «Schlechte Chefs stellen sich selbst in den Mittelpunkt»

Kategorie: Leadership | Text: Yvonne Bugmann | 26.09.2013

Was nützen Top-Mitarbeiter, wenn die Führungskräfte ihren Job nicht gut machen? Schlechte Chefs ziehen gute Mitarbeiter aufs Mittelmass hinab oder treiben sie schlimmstenfalls in die Kündigung. Dieses Thema greift Jörg Knoblauch, Experte für Mitarbeiterführung und -motivation, in seinem neuen Buch «Die Chef-Falle – Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen» auf. Der Autor zeigt auf, welche Fehler schwache Führungskräfte am häufigsten machen.



Schlechte Chefs sind schlimmer als schlechte Mitarbeiter. Warum, erläutert Jörg Knoblauch in «Die Chef-Falle».

Montage: Marion Bobst

## **Wann ist ein Chef schlecht?**

Am besten man macht ein Mitarbeiterbefragung von unten nach oben: Mitarbeiter bewerten ihre Chefs. Ein einfaches Formular, das sehr schnell zeigt, wo die Defizite sind.

## **Woran erkennt man einen schlechten Chef?**

Wenn die Mitarbeiter unmotiviert sind und nicht wirklich die Anregungen «von oben» aufnehmen: Spätestens dann weiss man, wo das Problem liegt.

## **Was sind die häufigsten Fehler schwacher Führungskräfte?**

Sie stellen sich selbst, und nicht den Mitarbeiter, in den Mittelpunkt, verschleppen Entscheidungen, Dank und Anerkennung sind für sie Fremdwörter.

## **Welche Verhaltensmuster sind besonders schädlich?**

Wenn Chefs übermässig kontrollieren, also Mikromanagement, und vor allem, wenn Chefs ihre Launen an Mitarbeitern ausleben.

## **Wie kann ein Unternehmen verhindern, schlechte Führungskräfte anzustellen?**

Wir haben einen neunstufigen Einstellungsprozess entwickelt, der auch beinhaltet, dass man Referenzen einholt und vor allem in der Probezeit Meilensteine setzt. Spätestens dann kommt die Wahrheit an den Tag.

## **Wie findet ein Chef selber heraus, ob er gut oder schlecht ist?**

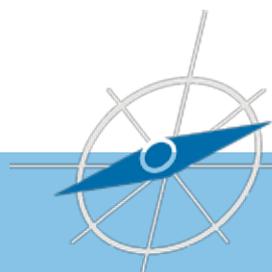
Am einfachsten ist es, Fragen zu stellen und mit den Mitarbeitern zu reden.

## **Wie wird ein Chef ein guter Chef?**

Jeder kann ein guter Chef werden, das ist lernbar wie alles im Leben. Coaching hilft, aber auch das Lesen von Führungsliteratur getreu dem Motto: «Readers are Leaders» und «Leaders are Readers».

## **Was bewirkt ein guter Chef im Gegensatz zu einem schlechten?**

Von einem guten Chef werden immer Impulse des Aufbruchs ausgehen. Er sorgt nicht nur für gute Ergebnisse, sondern auch für gute Stimmung.



Mein Konto Anmelden Warenkorb Merkzettel Gutscheine Hilfe **Neukunde? Hier anmelden!**

Bücher eBooks Englische Bücher Hörbücher Audio-DL Software Videos / DVDs Geschenke Die ganze Welt der Bücher

Suche  **Los!** [Erweiterte Suche](#)



**Jörg Knoblauch**  
**Die Chef-Falle**

Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen.  
27 Abbildungen und Grafiken.

**gebunden**

**Jetzt kaufen**

**29,99 EUR\***

Versandkostenfrei

Sofort lieferbar

[In den Warenkorb](#)

- › Produktdetails
- › Produktbeschreibung
- › Kundenbewertungen

**Entdecken Sie mehr:**

**Auch erhältlich als:**

- eBook 26,99 EUR\*
- eBook 26,99 EUR\*

**Von:**

- › Knoblauch, Jörg

**Zum Thema:**

- › Mitarbeiterführung
- › Führung / Mitarbeiterführung

[zum Seitenanfang](#)

**Produktdetails zu Jörg Knoblauch "Die Chef-Falle":**

ISBN: 3593399415  
EAN: 9783593399416  
Libri: 4842774

Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen.  
27 Abbildungen und Grafiken.

Campus Verlag Gmbh  
September 2013 - gebunden - 212  
Seiten

[zum Seitenanfang](#)

**Produktbeschreibung zu Jörg Knoblauch "Die Chef-Falle":**

[Besprechung](#) | [Kurzbeschreibung](#) | [Portrait](#) | [Inhaltsverzeichnis](#)

**Das große ABC der guten Chefs**

Jörg Knoblauchs Buch "Die Chef-Falle" ist die logische Fortsetzung seines ersten Campus-Ratgebers "Die Personalfalle". Dieses Mal aber wendet er sich explizit an Manager und CEOs, die aufgefordert sind, Ihre eigenen Führungsqualitäten zu hinterfragen. Und zu verbessern natürlich auch.

**Wer "A" sagt, muss "A" leben**

Knoblauch bleibt seinem Prinzip der Leistungskategorien für erstklassige, brauchbare und untragbare Mitarbeiter treu, überträgt die Typologie dieses Mal aber auf die Führungsetage. Nur "A"-Chefs, so der Autor, sind in der Lage, die besten Leute zu binden, weil "sie sich gerne mit "A"-Mitarbeitern umgeben. Sie sind einfach spitze, stellen höchste Ansprüche an die eigene Arbeit und andere und wollen deshalb auch ein Spitzenteam führen."

**Auswege aus der Chef-Falle**

Wenn Sie selbst zu den Top-Verdienern in Ihrem Unternehmen gehören, sollten Sie auch als Top-Performer überzeugen, als "A-Chef mit visionärer Kraft, Engagement und Erfolg, der seinen Mitarbeitern sämtliche Ressourcen und Werkzeuge in die Hand gibt, die sie brauchen, um ebenso erfolgreich zu sein". Klingt einfach, ist es aber nicht. Denn in die "Chef-Falle" tappen viele Aufsteiger. Die schnappt zu, "sobald ein Manager den Druck, den er sich selbst macht, ungefiltert und rücksichtslos an seine Mitarbeiter weitergibt".

**Kein "F" für ein "U" vormachen lassen**

Insgesamt sieben klassische Management-Fehler zählt Knoblauch auf. Wenn Sie sich gegen die wappnen wollen, sollten Sie die "FMU-Formel" kennen und verinnerlichen. "F" steht für Fachkraft - das sind Sie längst nicht mehr. "M" für Manager, der zwar visionär denkt, aber noch immer ein Erfüllungsgehilfe ist. Sie peilen stattdessen (und ausschließlich) das "U" für Unternehmer an: Ein Chef, der seinen Leuten Vertrauen schenkt, und Kompetenzen verteilt, der "A" Mitarbeiter fördert, "B"-Angestellte in "A"- Performer verwandelt und Leistungsverweigerer der "C"-Klasse aussortiert. Und wenn es läuft, widmen Sie sich den wirklich wichtigen Aufgaben eines Chefs: "Er steht am Fenster, und denkt über die Zukunft nach, spricht mit seinen Führungskräften über Ziele und besucht andere Unternehmen auf der ganzen Welt, um von den besten zu lernen."

**Roter Reiter-Fazit:** "Die Chef-Falle" ist das Buch, das unmissverständlich klar macht, wer verantwortlich ist, wenn es mit dem Unternehmen bergab geht: Nicht die zahllosen Mitsstreiter an der Drehbank oder im Großraumbüro, sondern die entscheidungsbefugten Pfeifen im Armani-Anzug. Die gehören zum "C"-Typus. Sie aber zur "A"-Klasse, wenn Sie den Tipps von Jörg Knoblauch folgen.

Oliver Ibelshäuser, [www.Roter-Reiter.de](http://www.Roter-Reiter.de)

## Kundenrezensionen

### Die Chef-Falle: Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen

19 Rezensionen	Durchschnittliche Kundenbewertung
<a href="#">5 Sterne:</a> (17)	(19 Kundenrezensionen)
<a href="#">4 Sterne:</a> (1)	
<a href="#">3 Sterne:</a> (0)	Sagen Sie Ihre Meinung zu diesem Artikel
<a href="#">2 Sterne:</a> (1)	
<a href="#">1 Sterne:</a> (0)	

< Zurück | **1** 2 | Weiter > **Hilfreichste Bewertungen zuerst** | [Neueste Bewertungen zu](#)

7 von 8 Kunden fanden die folgende Rezension hilfreich

**Großer Wurf**, 7. September 2013

Von [trainer333 "trainer333"](#) (Baden-Württemberg) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf:** [Die Chef-Falle: Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen \(Gebundene Ausgabe\)](#)

Schlechte Chefs werden nie Hochleistungsmitarbeiter für ihr Unternehmen gewinnen. Aber was sollen sie tun? Mit einer genialen Mischung aus Story-Telling, Analysen, Managementtheorie und praktischen Anweisungen gibt ihnen der Autor Hilfen an die Hand, wie sie bessere Führungskräfte werden. Dem erfahrenen Mittelständler und Berater Knoblauch ist mit diesem Buch ein großer Wurf gelungen.

Helfen Sie anderen Kunden bei der Suche nach den hilfreichsten Rezensionen

War diese Rezension für Sie hilfreich?

[Missbrauch melden](#) | [Kommentar als Link](#)

[Kommentar](#)

2 von 2 Kunden fanden die folgende Rezension hilfreich

**Anleitung zum Handeln**, 17. September 2013

Von [Amazon Kunde "tomeagle"](#) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf:** [Die Chef-Falle: Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen \(Kindle Edition\)](#)

Schon das Buch, die Personalfalle, fasziniert und bietet viele Hilfen zur Umsetzung einer Mitunternehmerführung, die dies Wort verdient. Schon beim Lesen schien mir aber etwas unvollständig. Was ist mit den Vorgesetzten?

Die Lücke ist gefüllt! Prof. Knoblauch versteht an Fallbeispielen in unterhaltsamer und verständlicher Art die Verhaltensweisen eines Vorgesetzten und deren Folgen zu beleuchten. Wer sich als Vorgesetzter auch selbstkritisch mit seinem Tun auseinandersetzen will (kann), dem wird dieses Buch z. Bsp. mit dem Beurteilungsbogen für Chefs und den logisch angeordneten Argumenten eine Hilfe für die eigene Entwicklung und vor allen Dingen seiner Mitunternehmer sein.

Fordern und fördern, weiterentwickeln und Engagement, dies gilt für alle Beteiligten im Unternehmen!

Helfen Sie anderen Kunden bei der Suche nach den hilfreichsten Rezensionen

War diese Rezension für Sie hilfreich?

[Missbrauch melden](#) | [Kommentar als Link](#)

[Kommentar](#)

1 von 1 Kunden fanden die folgende Rezension hilfreich

**Volltreffer**, 7. September 2013

Von [hewo](#) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf:** [Die Chef-Falle: Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen \(Gebundene Ausgabe\)](#)

Mit diesem Buch trifft Jörg Knoblauch genau ins Schwarze. Es sind die tatsächlichen Probleme, welche im Management in vielen Betrieben vorhanden sind. Manager aus dem C-Bereich stehen in der ersten Reihe!



**Rezension bezieht sich auf: Die Chef-Falle: Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen (Gebundene Ausgabe)**

Der Mehrwert von Jörg Knoblauchs neuestem Buch beschränkt sich auf die (kurze) Vorstellung einiger interessanter Modelle des Personalmanagements, sei es das Phasenmodell von Greiner oder die Leadership Pipeline von Ram Charan. Die übrigen geschätzten 90% des Buchs setzen sich leider aus zahlreichen, vielfach belanglosen Anekdoten sowie dem bereits bekannten A-B-C-Modell zusammen. Letzteres liesse sich auf 2-3 Seiten hinreichend zusammenfassen. Der Mehrwert des Buchs ist aus meiner Sicht sehr gering.

Dass Jörg Knoblauch nur an der Oberfläche kratzt, zeigt das nachfolgende Beispiel: er erwähnt, dass er von seinen Mitarbeitenden dermassen schlecht bewertet worden sei, dass er beinahe - notabene aus seinem eigenen Unternehmen - geflogen wäre. Es bleibt leider unerwähnt, a) weshalb Herr Knoblauchs Führungsverhalten auf derart grosse Kritik stiess und b) welche Änderungen er an seinem eigenen Führungsverhalten vollbracht hat.

Das Buch ist vor 4 Wochen erschienen und darf sich auf Amazon bereits 11 \*\*\*\*\*-Kritiken erfreuen. Wer die Namen einiger Rezensenten googelt, stellt schnell deren geschäftlichen Beziehungen zu Herrn Knoblauch fest... Zumindest ein effizientes Eigenmarketing scheint Herr Knoblauch zu beherrschen.

Helfen Sie anderen Kunden bei der Suche nach den hilfreichsten Rezensionen

War diese Rezension für Sie hilfreich?

[Missbrauch melden](#) | [Kommentar als Link](#)

[Kommentare \(2\)](#)

3 von 4 Kunden fanden die folgende Rezension hilfreich

**5 Sterne für A-Chefs**, 15. September 2013

Von [Prof. Dr. Nicole Jekel](#) (Beuth Hochschule für Technik Berlin) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf: Die Chef-Falle: Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen (Gebundene Ausgabe)**

Die Chef-Falle von Professor Knoblauch zeigt auf eine sehr schön lesbare Art und Weise auf, was A-Chefs ausmachen. Vielleicht mag sich der ein oder andere an der Gruppierung in A, B und C irritiert fühlen. Ich finde die Idee hinter der Gruppierung dennoch sehr inspirierend. So wird beispielsweise die Eventagentur CPP Studios Event GmbH in Offenbach von Gernot Pflüger auf Seite 103 beschrieben, wie sie es schafft, ein A-Unternehmen zu sein. Es entscheiden über Investitionen und Neueinstellungen ausschließlich die Mitarbeiter. Jeder bestimmt mit. Alle verdienen das Gleiche. Und es bedarf einen anderen Typus Chef. Die Chef-Falle zeigt viele sehr gute Ideen auf, um A zu werden oder auch A zu bleiben und aber auch, um ein C zu sein oder C zu werden. Für Studenten und Manager gehört das Buch auf die Lese-Liste. 5 Sterne.

Helfen Sie anderen Kunden bei der Suche nach den hilfreichsten Rezensionen

War diese Rezension für Sie hilfreich?

[Missbrauch melden](#) | [Kommentar als Link](#)

[Kommentar](#)

3 von 4 Kunden fanden die folgende Rezension hilfreich

**Ein gewinnbringendes Buch, das in die Hand jeder Führungskraft gehört**, 7. September 2013

Von [Markus Frey "Markus Frey"](#) (Köln) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf: Die Chef-Falle: Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen (Gebundene Ausgabe)**

Es waren kritische Feedbacks auf seinen Bestseller „Die Personalfalle“, die dem erfolgreichen Unternehmer und Management-Vordenker Jörg Knoblauch die Augen geöffnet haben: Wenn ein Unternehmen nur wenige oder gar keine leistungsstarke A-Mitarbeiter, dafür aber um so mehr durchschnittliche B- oder gar leistungsschwache C-Mitarbeiter hat, dann ist auch der Chef in aller Regel sehr viel schwächer als er sein könnte. „Das Problem: Ich kann als Chef meine Mitarbeiter nur maximal dorthin bringen, wo ich selbst stehe.“

Schon aus der Stress- und Burnoutforschung sowie Untersuchungen zum Mobbing wissen wir, was für ein entscheidender Faktor die Chefs bei diesen zentralen HR-Themen zukommt. Aber Knoblauch geht noch weit über Gesundheitsaspekte hinaus. Das Ziel müssen mindestens „80-20-0“-Companies (also mindestens 80% A-Mitarbeiter, höchstens 20% B-Mitarbeiter und möglichst keine C-Mitarbeiter) sein und das sei eben nur mit A-Chefs zu schaffen. Firmen, die diese Wende in der Mitarbeiterschaft (und damit einhergehend in der Unternehmenskultur) nicht schaffen, würden es immer schwerer haben, gute Leute zu finden und zu halten und in der Folge sich nur schwer oder gar nicht mehr am Markt behaupten können.

Dass dieser Mix an Top-Leuten im real existierenden Wirtschaftsalltag leider eher selten anzutreffen ist, macht das Buch auf vielen Seiten deutlich. Doch Knoblauch bleibt nicht in der Analyse stecken, sondern zeigt vielfältige Lösungen auf. Besonders auffällig ist sein sinn- und wertorientierter Ansatz, den er allerdings auch mit klaren Leistungsanforderungen zu verbinden weiß. Denn das, was für den einfachen Arbeiter gilt, muss auch für die Führungskraft gelten, was in seiner Unternehmensgruppe z.B. auch dahingehend gelebt wird, dass nicht nur die Chefs die Mitarbeiter, sondern auch die Mitarbeiter ihre Chefs bewerten.

Ein äußerst authentisches und gewinnbringendes Buch, das in die Hand jeder Führungskraft gehört.

Helpen Sie anderen Kunden bei der Suche nach den hilfreichsten Rezensionen

War diese Rezension für Sie hilfreich?

[Missbrauch melden](#) | [Kommentar als Link](#)

[Kommentar](#)

**Nicht nur für Chefs**, 10. Dezember 2013

Von [folke1967](#) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf:** [Die Chef-Falle: Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen \(Audio CD\)](#)

Nicht nur für Führungskräfte interessant, sondern auch für A- und B+-Mitarbeiter, die das, was sie so Tag für Tag an Führung erleben, kritisch hinterfragen.

Helpen Sie anderen Kunden bei der Suche nach den hilfreichsten Rezensionen

War diese Rezension für Sie hilfreich?

[Missbrauch melden](#) | [Kommentar als Link](#)

[Kommentar](#)

**Klasse!**, 19. November 2013

Von [Andreas Buhr, Buhr & Team Akademie](#) (Düsseldorf, NRW) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf:** [Die Chef-Falle: Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen \(Gebundene Ausgabe\)](#)

Ein elementar wichtiges Buch, wenn es um die richtige Mitarbeiterführung geht! Der Autor zeigt die schwerwiegendsten Fehler von Managern und Unternehmern auf und analysiert diese ausführlich.

Ist der Führungsstil des Chefs schlecht, können wir auch keine guten und motivierten Mitarbeiter und letztendlich ein erfolgreiches Unternehmen erwarten...

Anhand zahlreicher Praxisbeispiele, anschaulicher Ausführungen und charmanter Anekdoten beschreibt Prof. Dr. Knoblauch den richtigen Weg, um eine erfolgreiche Führungskraft zu werden und nicht in die Chef Falle zu geraten.

Helpen Sie anderen Kunden bei der Suche nach den hilfreichsten Rezensionen

War diese Rezension für Sie hilfreich?

[Missbrauch melden](#) | [Kommentar als Link](#)

[Kommentar](#)

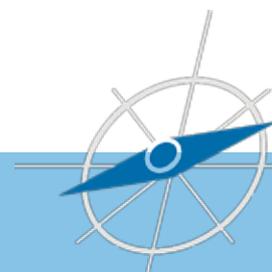
**Kein "F" für ein "U" vormachen lassen**, 7. November 2013

Von [Roter Reiter](#) (München) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf:** [Die Chef-Falle: Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen \(Kindle Edition\)](#)

Insgesamt sieben klassische Management-Fehler zählt Knoblauch auf. Wenn Sie sich gegen die wappnen wollen, sollten Sie die "FMU-Formel" kennen und verinnerlichen. "F" steht für Fachkraft – das sind Sie längst nicht mehr. "M" für Manager, der zwar visionär denkt, aber noch immer ein Erfüllungsgehilfe ist. Sie peilen stattdessen (und ausschließlich) das "U" für Unternehmer an: Ein Chef, der seinen Leuten Vertrauen schenkt, und Kompetenzen verteilt, der "A" Mitarbeiter fördert, "B"-Angestellte in "A"-Performer verwandelt und Leistungsverweigerer der "C"-Klasse aussortiert. Und wenn es läuft, widmen Sie sich den wirklich wichtigen Aufgaben eines Chefs: "Er steht am Fenster, und denkt über die Zukunft nach, spricht mit seinen Führungskräften über Ziele und besucht andere Unternehmen auf der ganzen Welt, um von den besten zu lernen."

Roter Reiter-Fazit: "Die Chef-Falle" ist das Buch, das unmissverständlich klar macht, wer verantwortlich ist, wenn es mit dem Unternehmen bergab geht: Nicht die zahllosen Mitstreiter an der Drehbank oder im Großraumbüro, sondern die entscheidungsbefugten Pfeifen im Armani-Anzug. Die gehören zum "C"-Typus. Sie aber zur "A"-Klasse, wenn Sie den Tipps von Jörg Knoblauch folgen.



**Hochaktuell**, 29. Oktober 2013

Von [Alexander Rehm](#) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

Von Amazon bestätigter Kauf ([Was ist das?](#))

**Rezension bezieht sich auf: Die Chef-Falle: Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen (Gebundene Ausgabe)**

Ich lese ca. 2 Business Bücher pro Monat und beschäftige mich beruflich intensiv mit Führungskräfteentwicklung. Ja es stimmt leider, dass ein Grossteil der sog. Vorgesetzten tatsächlich gar nicht führen will, geschweige denn kann. Auch wenn momentan die ganze Literatur auf die Managerriege einschlägt, so gibt es immer noch den Mitarbeiter, der das zulässt, dass er schlecht oder gar nicht geführt wird. Mir fehlt in diesem Buch der Ansatz, was konkret besser gemacht werden kann (und nicht könnte)

Laut Gallup Studie machen ca. 85% aller Arbeitnehmer - und dazu zählen eben auch die Manager - Dienst nach Vorschrift. Woran das wohl liegt?

Helpen Sie anderen Kunden bei der Suche nach den hilfreichsten Rezensionen

War diese Rezension für Sie hilfreich?

[Missbrauch melden](#) | [Kommentar als Link](#)

[Kommentar](#)

**Ein Buch, das Chefs die Augen öffnet**, 13. Oktober 2013

Von [Martin Schwemmler](#) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf: Die Chef-Falle: Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen (Gebundene Ausgabe)**

Es ist wieder ein großartiges Buch geworden: Die richtige Mischung aus spannenden Erkenntnissen aus der Wissenschaft, aufbereitet von einem Praktiker für die Praxis, angereichert mit anschaulichen Beispielen. Möge es vielen Chefs die Augen öffnen!

Helpen Sie anderen Kunden bei der Suche nach den hilfreichsten Rezensionen

War diese Rezension für Sie hilfreich?

[Missbrauch melden](#) | [Kommentar als Link](#)

[Kommentar](#)

**Führung ist nicht gleich Führung**, 6. Oktober 2013

Von [Spezial-Gerüstbau](#) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

Von Amazon bestätigter Kauf ([Was ist das?](#))

**Rezension bezieht sich auf: Die Chef-Falle: Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen (Gebundene Ausgabe)**

Danke Herr Prof.Dr. Jörg Knoblauch, Sie genau beschrieben, es gibt Unterlasser und Unternehmer, nur die Unterlasser blenden mehr Ihre Mitarbeiter. Aber unter dem Strich wird zusammen gerechnet. Und dann erkennt man deutlich den Unternehmer den A-Chef von Unterlasser C-Chef.

Freu mich schon auf das Buch von A/B/C Vater als Unternehmer

Walter Stuber

Von [Design Tech](#) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#) **Rezension bezieht sich auf: Die Chef-Falle: Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen (Gebundene Ausgabe)**

Nach "Die Personal Falle" die logische Konsequenz. "Die Chef Falle". Der erfahrene Personalprofi Prof. Knoblauch hat mit seiner Weitsicht und Unerschrockenheit ein Thema behandelt, das jede Führungskraft interessiert. Bekanntes, Neues und Provokatives in einen überraschenden und lehrreichen Zusammenhang gebracht. Leicht zu lesen. Mit etwas Selbstkritik und Humor macht das Lesen bis zur letzten Seite Spaß !

Von [M. Weber](#) (München) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)

**Rezension bezieht sich auf: Die Chef-Falle: Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen (Gebundene Ausgabe)**

Prof. Knoblauch schreibt sehr spannend, welche Unterschiede es von Chefs gibt. Er sagt, nur A-Chefs können A-Mitarbeiter halten, ein C-Chef macht seine Mitarbeiter auch zu C-Mitarbeiter, weil diese sich gar nicht entfalten können. Viele Praxisbeispiele erzählt Prof Knoblauch in seinem Buch. Er trainiert sozusagen die Chefs, bessere Chefs zu werden und somit das Unternehmen auf sichere Füße zu stellen. Das Buch ist sehr empfehlenswert!!

**Einfach nur genial...**, 30. September 2013Von [weiß nicht](#) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)**Rezension bezieht sich auf:** **Die Chef-Falle: Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen (Gebundene Ausgabe)**

Einfach nur genial...

Steter Tropfen höhlt den Stein. Auch ich werde nicht müde werden, die Botschaft der ABC-Mitarbeiter zu verbreiten.

An diesem Buch kommt kein Chef vorbei. Das ist eine Anleitung zum erfolgreichen "Handling" von Mitarbeitern. Nach diesem "einfachen Prinzip" arbeiten erfolgreiche Firmen. Dieses hoch interessante Buch gewährt dem Leser einen pragmatischen Einblick in die in vielen Firmen vorherrschende Realität. Es ist absolut praxisnah geschrieben.

S. Ottmar

Helfen Sie anderen Kunden bei der Suche nach den hilfreichsten Rezensionen

War diese Rezension für Sie hilfreich?

[Missbrauch melden](#) | [Kommentar als Link](#)[Kommentar](#)

2 von 3 Kunden fanden die folgende Rezension hilfreich

**Von der Personal-Falle zur Chef-Falle**, 18. September 2013Von [Dr. Lothar J. Seiwert](#) (Heidelberg) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)**Rezension bezieht sich auf:** **Die Chef-Falle: Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen (Gebundene Ausgabe)**

Wenn eine Bundesliga-Mannschaft sieben Spiele in Reihe verliert, muss nicht die Mannschaft gehen – sondern der Trainer. Wendete man dieses Prinzip auf Unternehmen an, würden viele Köpfe rollen. Jörg Knoblauch zeigt Maßnahmen, dass es gar nicht erst so weit kommt. Dazu braucht es vor allem eine Voraussetzung: die Bereitschaft, neue Wege zu gehen.

Es geht nicht darum, Führungskräften ein schlechtes Gewissen zu machen. Vielmehr sollen sie erkennen, wie sie die „Chef-Falle“ umgehen. Das Buch ist mehr als ein Zwölf-Schritte-Ratgeber auf dem Weg zur Spitzenführungskraft. Mit zahlreichen Praxisbeispielen und leicht verständlichen Ausflügen in die Managementtheorie legt Knoblauch ein Werk vor, das Umsetzbarkeit zum obersten Prinzip erklärt, es gleichzeitig aber nicht an Tiefgang fehlen lässt. Einige Seiten aus diesem Buch werden dem Leser auch weh tun. Aber das ist wie der Schmerz beim Zahnarzt – ein unvermeidbarer Nebeneffekt auf dem Weg zur Heilung.

**A-Chefs + A-Mitarbeiter = 5\*\*\*\*\* Unternehmen**, 9. Oktober 2013Von [Perry Rhodan](#) - [Alle meine Rezensionen ansehen](#)**Rezension bezieht sich auf:** **Die Chef-Falle: Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen (Gebundene Ausgabe)**

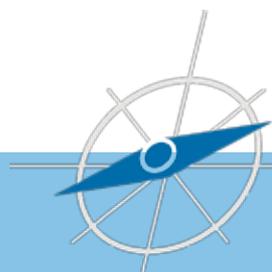
Das Buch „Die Chef-Falle“ ist faszinierend und inspirierend zugleich. Als Leser darf man das ehrlich zugeben. Es deckt sich zu 100 Prozent mit meiner Berufserfahrung.

Wenn jeder Manager, Personaler, Recruiter und Vorgesetzter die beschriebenen Ansätze und Empfehlungen verfolgen würde, dann hätten wir relativ schnell nur A-Mitarbeiter in jedem Bereich der Gesellschaft.

Man sagt ja sehr oft und gern, dass aller guten Dinge 3 sind. Deswegen fehlt meiner Ansicht nach ein weiteres Meisterwerk von Ihnen wie z. B. „Die Politik-Falle“ oder die „Gesellschaftsfalle“.

Helfen Sie anderen Kunden bei der Suche nach den hilfreichsten Rezensionen

War diese Rezension für Sie hilfreich?

[Missbrauch melden](#) | [Kommentar als Link](#)[Kommentar](#)

# „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 Führungskräfte 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 dieselben 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.*

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 mit Hilfe 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 Erfolge

gen auszurufen. 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

### Literaturtipps

► **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.



Mehr Buchtipps finden Sie unter: [www.impulse.de/buecher](http://www.impulse.de/buecher)

BÜCHER MEHRWERT



**DIE CHEF-FALLE**

Wovon Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen

**Jörg Knoblauch**

Campus, 212 Seiten, 29,99 Euro

- Inspiration ●●●○
- Nutzwert ●●●○
- Lesbarkeit ●●●●

## Überflüssige Mittelmanager

Personalexperte Jörg Knoblauch mag schmissige Thesen. In seinem Buch „Die Personal-falle“ teilte er Mitarbeiter in Güteklassen von A (sehr gut) bis C (unbrauchbar) ein und gab schlechten Mitarbeiter die Schuld an schlechten Ergebnissen. Die einseitige und rigide Chef-Perspektive brachte ihm reichlich Kritik ein, die er in seinem Nachfolgewerk „Die Chef-Falle“ berücksichtigt. Nun behauptet er, dass nur gute Chefs gute Mitarbeiter halten können. Seine Ratschläge an Vorgesetzte, die er mit Beispielen aus der eigenen Beraterpraxis anreichert, zieht er vor allem aus den Werken anderer Managementberater. Doch auch diesmal hat Knoblauch eine Sorte von Personal identifiziert, die gute Unternehmer besser eliminieren sollten: das Mittelmanagement. Wer darauf achte, hervorragende A-Mitarbeiter zu beschäftigen, brauche keine Sandwich-Manager mehr, sagt er. Denn A-Mitarbeiter verwalteten und motivierten sich schließlich selbst.

Wiebke Harms



**WOMIT ICH NIE GERECHNET HABE**

Die Autobiographie

**Götz W. Werner**

Econ, 304 Seiten, 19,90 Euro

- Inspiration ●●●○
- Nutzwert ●●●○
- Lesbarkeit ●●●●

## Erfolgsrezepte vom Zahnpastaverkäufer

Unternehmer von seiner Art gibt es nicht allzu viele. Götz Werner hat mit der Drogeriemarktkette dm im Laufe eines einzigen Menschenlebens einen Konzern mit 44.000 Mitarbeitern und 6,9 Milliarden Euro Umsatz geschaffen. Eine schöne Lebensleistung für einen Zahnpastaverkäufer, wie er sich gern selbstironisch bezeichnet. Nun blickt er im Alter von 69 Jahren zurück, offenbar durchaus verwundert über seinen Aufstieg, wie der Titel vermuten lässt. Eine Biografie, die vor allem für Leute lesenswert ist, die im Handel arbeiten. Werner erzählt eng entlang seiner Unternehmerkarriere – vom Start 1973, als er gegen Vaters Rat, der eine Drogerie führte, den ersten Drogerie-discounter in Karlsruhe eröffnete. Bis hin zu seinem Ausstieg vor fünf Jahren, als er mit Erich Harsch einem familienfremden Nachfolger die Zahnpasta in die Hand drückte. Und dm in eine Stiftung umwandelte, der er alle Anteile übertrug. Eben ein Unternehmer besonderer Art.

Claus G. Schmalholz

# TOP 10 WIRTSCHAFTSBÜCHER

- 1 SCHNELLES DENKEN, LANGSAMES DENKEN** Das Gehirn täuscht uns ständig. Wer das weiß, entscheidet besser. Daniel Kahneman, Siedler, 622 Seiten, 26,99 Euro
- 2 RADIKAL FÜHREN** Radikal reduziert: die fünf wahren Kernaufgaben der Führung. Reinhard K. Sprenger, Campus, 296 Seiten, 24,99 Euro
- 3 RISIKO** Schubst die Experten vom Sockel! Im Umgang mit den alltäglichen Ungewissheiten hilft die eigene Intuition besser. Gerd Gigerenzer, C. Bertelsmann, 397 Seiten, 19,99 Euro
- 4 DAS NEUE UND SEINE FEINDE** Von der Idee zur Innovation – gegen alle Widerstände. Gunter Dueck, Campus, 282 Seiten, 24,99 Euro
- 5 EGO** Lässt sich menschliches Verhalten auf Eigennutz reduzieren? Frank Schirrmacher, Blessing, 352 Seiten, 19,99 Euro
- 6 ... UND MITTAGS GEH ICH HEIM** Der Alpha-Chef schafft sich ab – von unten steuern Sie ein Unternehmen effizienter. Detlef Lohmann, Linde, 223 Seiten, 19,90 Euro
- 7 WO GUTE IDEEN HERKOMMEN** Sieben Muster auf dem Weg zur guten Idee. Steven Johnson, Scoventa, 327 Seiten, 19,99 Euro
- 8 MAKERS** „Macher“ waren gestern, jetzt sind die „Maker“ dran: Firmenchefs, die basteln. Chris Anderson, Hanser, 285 Seiten, 22,90 Euro
- 9 WIE VIEL IST GENUG?** Gutes Leben hat nichts mit Wachstum zu tun. Robert Skidelsky und Edward Skidelsky, Kunstmann, 319 Seiten, 19,95 Euro
- 10 DEAL!** Wer erfolgreich verhandeln will, muss Macht ausstrahlen. Jack Nasher, Campus, 272 Seiten, 19,99 Euro

Quelle: [www.getabstract.com](http://www.getabstract.com); die Bestenliste basiert auf drei Kriterien: Verkaufsrang bei Amazon.de, Anzahl der Downloads und Buchbewertung bei getAbstract.



Literatur

## Die Chef-Falle



© Managementbuch.de

**Erst den Druck selbst aufbauen, dann rücksichtslos an Mitarbeiter weitergeben - Jörg Knobloch spricht von der Chef-Falle. Wolfgang Hanfstein lobt dessen unmissverständliche Tipps.**

4. Okt 2013

von [Wolfgang Hanfstein](#)



Jörg Knoblauchs Buch *Die Chef-Falle* ist die logische Fortsetzung seines ersten *Campus-Ratgebers Die Personalfalle*. Dieses Mal aber wendet er sich explizit an Manager und CEO, die aufgefordert sind, ihre eigenen Führungsqualitäten zu hinterfragen. Und zu verbessern natürlich auch.

Knoblauch bleibt seinem Prinzip der Leistungskategorien für erstklassige, brauchbare und untragbare Mitarbeiter treu, überträgt die Typologie dieses Mal aber auf die Führungsetage. Nur A-Chefs, so der Autor, sind in der Lage, die besten Leute zu binden, weil "sie sich gerne mit A-Mitarbeitern umgeben. Sie sind einfach spitze, stellen höchste Ansprüche an die eigene Arbeit und andere und wollen deshalb auch ein Spitzenteam führen."

Wenn Sie selbst zu den Top-Verdienern in Ihrem Unternehmen gehören, sollten Sie auch als Top-Performer überzeugen, als "A-Chef mit visionärer Kraft, Engagement und Erfolg, der seinen Mitarbeitern sämtliche Ressourcen und Werkzeuge in die Hand gibt, die sie brauchen, um ebenso erfolgreich zu sein". Klingt einfach, ist es aber nicht. Denn in die *Chef-Falle* tappen viele Aufsteiger. Die schnappt zu, "sobald ein Manager den Druck, den er sich selbst macht, ungefiltert und rücksichtslos an seine Mitarbeiter weitergibt".

### U für Unternehmer

Insgesamt sieben klassische Management-Fehler zählt Knoblauch auf. Wenn Sie sich gegen die wappnen wollen, sollten Sie die "FMU-Formel" kennen und verinnerlichen. F steht für Fachkraft – das sind Sie längst nicht mehr. M für Manager, der zwar visionär denkt, aber noch immer ein Erfüllungsgehilfe ist. Sie peilen stattdessen (und ausschließlich) das U für Unternehmer an: Ein Chef, der seinen Leuten Vertrauen schenkt, und Kompetenzen verteilt, der A-Mitarbeiter fördert, B-Angestellte in A-Performer verwandelt und Leistungsverweigerer der C-Klasse aussortiert. Und wenn es läuft, widmen Sie sich den wirklich wichtigen Aufgaben eines Chefs: "Er steht am Fenster, und denkt über die Zukunft nach, spricht mit seinen Führungskräften über Ziele und besucht andere Unternehmen auf der ganzen Welt, um von den besten zu lernen."

*Die Chef-Falle* ist das Buch, das unmissverständlich bewusst macht, wer verantwortlich ist, wenn es mit dem Unternehmen bergab geht: Nicht die zahllosen Mitstreiter an der Drehbank oder im Großraumbüro, sondern die entscheidungsbefugten Pfeifen im *Armani*-Anzug. Die gehören zum C-Typus. Sie werden aber zur A-Klasse, wenn Sie den Tipps von Jörg Knoblauch folgen.



Publiziert am Oktober 10, 2013 von KonzeptePR

## Jörg Knoblauch: DIE CHEF – FALLE

# Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen



In seinem Buch **DIE CHEF – FALLE**, das der Campus Verlag im September 2013 herausgegeben hat, beschreibt Jörg Knoblauch die Qualitäten von A- B- und C-Chefs auf 212 Seiten.

Analog seinem Buch **DIE PERSONALFALLE**, das er 2010 veröffentlichte, und das sich auf die jährliche, weltweite GALLUP Umfrage nach A-, B- und C-Mitarbeitern bezog, richtet er den Scheinwerfer diesmal auf die Führungskräfte, um relevante Aussagen über Erfolg und Misserfolg von Unternehmensentwicklungen fest zu machen.

Dies beschreibt er in 11 Kapiteln, um im 12. Kapitel „Wege aus der Chef-Falle“ aufzuzeigen.

Die Ouvertüre dieses Parforceritts geschieht im 1. Kapitel „Warum Chefs nachsitzen müssen“ mit einem Cartoon – pfiffig illustriert von Dirk Meissner – mit der Frage in einem Mitarbeiter-Interview

„ Wenn Sie Ihren Chef auf einer Skala von null bis zehn bewerten sollten . . . “

Antwort: “ Tragen Sie ein: minus vierundachtzig !“.

Jörg Knoblauch trägt aktuelle Zahlen und Entwicklungen aus anderen Studien und Managementbüchern (Jack Welch, Tom Peters u.a. ), persönliche Begegnungen (Ram Charan, ehemal. Professor an der Harvard Business School und internat. Berater) und Beispiele aus seinem Kundenkontext zusammen.

Er verweist auf das Unternehmerparadoxon, dass geniale Gründer häufig miserable Chefs abgeben, es sei denn, sie schaffen es, in ein verantwortliches Führungsverhalten zu wechseln.

Er zeigt auf, dass A- Mitarbeiter nicht das Unternehmen verlassen, sondern ihre Vorgesetzten und verdeutlicht, warum fähige Mitarbeiter (fast) keine Vorgesetzten benötigen.

Er betont, dass der Verlust von Werten in Unternehmen auf kurz oder lang auch den Verlust des Wohlstands nach sich zieht und singt ein Loblied auf die fähigen Führungskräfte der Silverliner von 60+, die nicht in den Ruhestand gehören.

(Letzteres als aktuelle Tendenz im Top-Management von Bosch bis VW hat auch das manager-magazin in seiner August-Ausgabe 2013 unter dem Titel **ALTENGLÜHN** beobachtet.)

In Kapitel 8 „Risiko Personalchef“ plädiert er für dessen Platz am Vorstandstisch und bedauert, dass diese Fähigkeit in Unternehmen nicht besser genutzt wird.

Das Buch ist gut, übersichtlich und lesefreundlich geschrieben, allerdings sind die zahlreichen eingebauten „Werbeblöcke“ in Form von Verweisen und Links auf die Seite seiner Unternehmensgruppe des Guten oftmals zu viel.

Dennoch greift Knoblauch ein heisses Eisen in der aktuellen Diskussion auf und wird sicher viel Staub aufwirbeln indem er gedanklich an so manchem Chefsessel sägt.

Zu wünschen ist ihm, dass sein eigener dabei verschont bleibt.

Freiburg, 9.10.13 Hans-Josef Hinken

## Die Chef-Falle

### Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen

Hardcover gebunden

212 Seiten

27 Abbildungen und Grafiken

29,99 € inkl. MwSt.

EAN 9783593420608

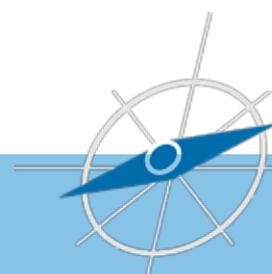
Auch als E-Book erhältlich



#### Über KonzeptePR

Impressum Pflichtangaben gemäß § 5 TMG Inhaltlich verantwortlich ist: Ria Hinken Tel. +49 (0) 761 | 766 01 04 Fax +49 (0) 761 | 766 01 81 Mail: rh(at)konzepte-pr.de Umsatzsteuer-ID DE185565169 Verantwortlich i. S. d. P. Ria Hinken Wippertstr. 2, D -79100 Freiburg Mail: rh(at)konzepte-pr.de  
[Zeige alle Beiträge von KonzeptePR ->](#)

Dieser Beitrag wurde unter [Allgemeine Buchbesprechungen](#) abgelegt und mit [DIE CHEF - FALLE](#), [Führungskräfte](#), [Rezension](#), [Vorsicht](#) verschlagwortet. Setze ein Lesezeichen auf den [Permalink](#).



# Schlechte Chefs fahren den Karren an die Wand

Vorgesetzte müssen sich auf ihre Führungsaufgabe konzentrieren / Frust niemals an Mitarbeitern auslassen / Sich konsequent weiterbilden

**S**chlechte Chefs richten mehr Schaden an als schlechte Mitarbeiter. Die guten Mitarbeiter suchen sich nämlich einen anderen Arbeitsplatz, nur die schlechten bleiben. Mit dem Unternehmen kann es dann nur noch bergab gehen. Die Cheffalle ist zugeschnappt, Raus kommt nur, wer eine ehrliche Bestandaufnahme macht, sich von seinen Mitarbeiter beurteilen lässt und sich seinen Führungsanspruch neu verdient. Folgende sieben Fehler sollten Chefs vermeiden:

**1. So macht man das:** Chefs, die ihre Firma selbst aufgebaut haben, erwarten häufig, dass Mitarbeiter die Arbeit exakt so erledigen, wie er es selbst tun würde. Schließlich kennt er die Tätigkeiten von der Pike auf. Damit nimmt er den Angestellten jegliche Freiheit und Initiative.

Vielleicht funktioniert das bei zehn Mitarbeitern. Aber nicht bei 100. Außerdem verzettelt er sich in Kleinigkeiten. Chefs müssen sich auf Führungsaufgaben und Personal konzentrieren.

**2. Ich habe alles erreicht:** Chefs haben es geschafft: Sie sind ganz oben. Weiterbildung? Das ist etwas für die Mitarbeiter. Aber nicht zu oft, so deren Auffassung, das kostet unnötig und bringt nichts. Doch wenn sich der Chef auf den Lorbeer der Vergangenheit ausruht, tun es Mitarbeiter auch. Wer nicht weiter lernt, bleibt stehen und wird überholt. Regelmäßige Impulse durch Seminare, Vorträge oder Bücher sind unabdingbar.

**3. So ist halt der Markt:** In allen Branchen wird der Wettkampf härter und die Gewinn-



■ Fehler in der Betriebsführung lassen sich nicht so leicht geradebiegen wie ein Blechschaden. Foto: Fotolia

margen dünner. Deshalb sind Mitarbeiter in den vergangenen Jahren kompromissbereiter ge-

worden, wenn es um das Gehalt geht. Doch wer eine produktive Arbeitsatmosphäre und innovative Produkte entwickeln will, muss faire Löhne zahlen. Das gilt von der Putzfrau bis zum Ingenieur. Das ist eine Frage des Anstands und der Vernunft.

**4. Den mach ich rund:** Vielleicht weil sie Chef sind und ahnen, dass sie ihr Geschäft nicht mehr im Griff haben, beschimpfen und beleidigen manche ihre Angestellten in unschöner Regelmäßigkeit. Überlastet, weil sie meinen, sie müssten sich um alles kümmern, scheinen sie nur noch von Unfähigen umgeben. Doch: Wer eine Führungskraft sein will, darf seinen Frust niemals an seinen Mitarbeitern auslassen. Chefs müssen ihre Mitarbeiter respektieren und wertschätzen.

**5. Alles ist so groß geworden:** Manchen Chefs wächst der Erfolg über den Kopf. Das Unternehmen ist zu schnell und zu stark gewachsen. Mit dem Ergebnis, dass das Geschäft für den bisherigen Chef zu komplex geworden ist. Sie sind praktisch ein Mal zu oft „befördert“ worden. Statt sich weiter zu überschätzen und auf Teufel komm' raus ihre Rolle beizubehalten, ist es ehrlicher, einen Geschäftsführer einzustellen, der die komplexe Aufgabe besser bewerkstelligt.

**6. Das haben wir schon immer so gemacht:** Ein autoritärer Führungsstil, gepaart mit Entscheidungsschwäche ist eine gute Möglichkeit, sein bisher erfolgreiches Unternehmen mittelfristig in die Insolvenz zu treiben. Chefs, die stur an ihrem alten Konzept festhalten und unfähig sind, bessere Entscheidungen zu treffen, stehen bald vor

den Trümmern ihrer Arbeit. Märkte ändern sich, Geschäftsmodelle müssen sich weiterentwickeln. Deshalb müssen Chefs Impulse setzen und sie konsequent verfolgen.

**7. Probieren wir doch mal was anderes:** Das andere Extrem – hektische Schnelentscheider – funktioniert auch nicht. Wer Prioritäten schneller wechselt, als es Mitarbeiter nachvollziehen können, sorgt für Verwirrung: Was gilt jetzt, fragen diese und legen die Hände in den Schoß, bis sich der Unternehmensnebel gelichtet hat. Doch das wird er nicht, wenn immer wieder eine neue Marschrichtung befohlen wird. Der Chef verliert seine Glaubwürdigkeit. Er darf nicht allein aus dem Bauch heraus entscheiden, sondern er sollte Informationen sammeln, die Meinungen der Mitarbeiter einholen und eine verlässliche Strategie entwickeln. (abt)

## Der Autor



Prof. Dr. Jörg Knoblauch

Knoblauch ist geschäftsführender Gesellschafter der Tempus-Gruppe. Er hat mehr als 400.000 Bücher verkauft, die in zwölf Sprachen übersetzt wurden. Darunter „Die Chef-Falle – Wovon Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen“ (Campus Verlag).

@ Informationen: [www.tempus.de](http://www.tempus.de)

# Prof. Dr. Gudrun Behm-Steidel

Coaching & Beratung



## Prof. Dr. Gudrun Behm-Steidel

Coaching & Beratung

### Chef-Falle oder Personal-Falle?

Veröffentlicht am 13. Oktober 2013

“Viele Chefs müssen nachsitzen” titulierte die Zeitschrift ManagerSeminare ihr Interview mit dem Managementberater Jörg Knobloch – von der “Personal-Falle” zur “Chef-Falle”.

Heute kommt der Managementberater Jörg Knobloch zu dem Schluss, dass schlechte Führung sich stärker negativ auf den Erfolg eines Unternehmens auswirkt als Mitarbeiter, die nicht zu den A-Leistern gehören. In seinem vor drei Jahren erschienenen Buch die Personal-Falle empfahl er Unternehmen sich von Minderleistern (C-Mitarbeitern) zu trennen, B-Mitarbeiter weiterzuentwickeln und sich auf die A-Mitarbeiter zu fokussieren.

Grund für den Erkenntniszugewinn waren, so Knobloch, kritische Rückmeldungen zu seinem Buch: “Aber was tun, wenn die Führungskräfte nicht zur A-Kategorie gehören?”

Heute revidiert Knobloch seine ursprüngliche These und erklärt in der “Chef-Falle”, dass Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter nicht gut fördern, Potentiale nicht erkennen und keine geeigneten Mitarbeiter ins Unternehmen holen, den größeren Schaden anrichten.

Das Interview in der [Zeitschrift](#) gibt einen kleinen Einblick in die Thesen des neuen Buches (erschieden bei Campus im September 2013) mit dem Untertitel “Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen”. Ich bin gespannt auf die Lektüre und ob auch Lösungsvorschläge und Auswege aus der Chef-Falle, wie z.B. Coaching für Führungskräfte es wäre, thematisiert werden. Die ersten Kritiken bei Amazon klingen überwiegend positiv.

Share this:

Twitter Facebook Mehr

Gefällt mir:

Gefällt mir

Einem Blogger gefällt dies.



#### Über behmsteidel

Als Coach schreibe ich hier regelmäßig über Coaching, Selbstmanagement, persönliche Weiterentwicklung, Life-Work-Balance, Burnout-Prophylaxe und vieles mehr rund ums Thema Coaching.

[Zeige alle Beiträge von behmsteidel ->](#)

Dieser Beitrag wurde unter [Coaching](#) abgelegt und mit [Chef-Falle](#), [Führung](#), [Führungskräfte](#) verschlagwortet. Setze ein Lesezeichen auf den [Permalink](#).



UNTERNEHMENSFÜHRUNG

## Sieben Fehler von schlechten Chefs



Schlechte Mitarbeiter schaden dem Unternehmen. Das ist für Personalberater Jörg Knoblauch keine Frage. Doch in seinem neuesten Buch („Die Chef-Falle“) stellt er fest, dass schlechte Chefs den größten Schaden anrichten und hat sieben Kardinalfehler festgestellt.

Besonders fatal aus Sicht des Unternehmers, der bis vor zehn Jahren ein Metallbauunternehmen führte: Die guten Mitarbeiter verlassen derartige Chefs und suchen sich einen passenderen Arbeitsplatz. Mit dem Unternehmen kann es dann nur noch bergab gehen. Die Cheffalle ist zugeschnappt. Raus kommt nur, wer eine ehrliche Bestandsaufnahme macht und sich von seinen Mitarbeiter beurteilen lässt und sich seinen Führungsanspruch neu verdient, so der knorrige Vordenker. Sieben Kardinalfehler hat Knoblauch festgestellt:



Vor allem Chefs, die ihre Firma selbst aufgebaut haben, erwarten, dass Mitarbeiter ihre Arbeit exakt so erledigen, wie er es selbst tun würde. Schließlich kennt er die Tätigkeiten von der Pike auf. Doch damit nimmt er seinen Angestellten jegliche Freiheit und Initiative. Vielleicht funktioniert das bei zehn Mitarbeitern. Aber nicht bei 100. Außerdem verzettelt er sich in Kleinigkeiten. Chefs müssen sich auf Führungsaufgaben und Personal konzentrieren.

### 2. **Ich habe doch alles erreicht**

Chefs haben es geschafft: Sie sind ganz oben gelandet. Weiterbildung? Das ist etwas für die Mitarbeiter. Aber nicht zu oft, so deren Auffassung, das koste unnötig und bringe doch nichts. Doch wenn sich der Chef auf den Lorbeeren der Vergangenheit ausruht, tun es seine Mitarbeiter auch. Wer nicht weiter lernt, bleibt stehen und wird überholt. Regelmäßige Impulse durch Seminare, Vorträge oder Bücher sind unabdingbar.

### 3. **So ist halt der Markt**

In allen Branchen wird der Wettkampf härter und die Gewinnmargen dünner. Deshalb sind Mitarbeiter – selbst Gewerkschaften – in den vergangenen Jahren kompromissbereiter, wenn es um das Gehalt geht. Doch wer eine produktive Arbeitsatmosphäre und innovative Produkte entwickeln will, muss faire Löhne zahlen. Das gilt von der Putzfrau bis zum Ingenieur. Das ist für den bekennenden Christen eine Frage des Anstands und der Vernunft.

**4. Den mach ich rund**

Vielleicht weil sie Chef sind und ahnen, dass sie ihr Geschäft nicht mehr im Griff haben, beschimpfen und beleidigen manche ihre Angestellten in unschöner Regelmäßigkeit. Überlastet, weil sie meinen, sie müssten sich um alles kümmern, scheinen sie nur noch von Unfähigen umgeben. Doch: Wer eine Führungskraft sein will, darf seinen Frust niemals an seinen Mitarbeitern auslassen. Chefs müssen ihre Mitarbeiter respektieren und wertschätzen.

**5. Alles ist so groß geworden**

Manchen Chefs wächst der Erfolg über den Kopf. Das Unternehmen ist zu schnell und zu stark gewachsen. Mit dem Ergebnis, dass das Geschäft für den bisherigen Chef zu komplex geworden ist. Sie sind praktisch ein Mal zu oft „befördert“ worden. Statt sich weiter zu überschätzen und auf Teufel komm’ raus ihre Rolle beizubehalten, ist es ehrlicher, einen Geschäftsführer einzustellen, der es besser kann.

**6. Das haben wir immer so gemacht**

Ein autoritärer Führungsstil, gepaart mit Entscheidungsschwäche ist eine gute Möglichkeit sein bisher erfolgreiches Unternehmen mittelfristig in die Insolvenz zu treiben. Chefs, die stur an ihrem alten Konzept festhalten und unfähig sind, bessere Entscheidungen zu treffen, stehen bald vor den Trümmern ihrer Arbeit. Märkte ändern sich, Geschäftsmodelle müssen sich weiterentwickeln. Deshalb müssen Chefs Impulse setzen und sie konsequent verfolgen.

**7. Probieren wir doch mal was anderes**

Das andere Extrem – hektische Schnellentscheider – funktioniert auch nicht. Wer Prioritäten schneller wechselt, als es Mitarbeiter nachvollziehen können, sorgt für Verwirrung: Was gilt jetzt, fragen die, und legen die Hände in den Schoß, bis sich der Unternehmensnebel gelichtet hat. Doch das wird er nicht, wenn immer wieder eine neue Marschrichtung befohlen wird. Der Chef verliert seine Glaubwürdigkeit und die guten Mitarbeiter gehen. Chefs dürfen nicht allein aus dem Bauch raus entscheiden, sondern Informationen sammeln, Meinungen ihre Mitarbeiter einholen und eine verlässliche Strategie entwickeln.



*Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist Geschäftsführer der Tempus-Gruppe. Der Personaler hat mehr als 400.000 Bücher verkauft, die in zwölf Sprachen übersetzt wurden. Mehr zum Thema bei 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.*



**Erfolgreiche Logistik-Unternehmen investieren in die systematische Personalauswahl**

## Zu wenige Logistiker stellen strategisch ein

**Rekrutierungsprozess** | Wenn Unternehmen Personal suchen, gehen rund 80% strategisch vor. Schon bei Auswahl und Einstellungsprozess beginnt es jedoch zu hapern: 44% folgen keinen festgelegten Kriterien, wenn sie Bewerber aussuchen, und 70% der Einsteller entscheiden nach ihrem gesunden Menschenverstand. Personalvermittler Hays – der diese Zahlen in einer aktuellen Studie zusammentrug – empfiehlt Standards beim Einstellungsprozess, um teure Fehleinstellungen zu vermeiden.

Michael Nuber, Geschäftsführer der gleichnamigen Spedition, bezeichnet seinen Einstellungsprozess als eher traditionell. Einen Auszubildenden sucht der kleine Betrieb mit 37 Mitarbeitern jährlich. Dazu kommen fluktuationsbedingte Neubesetzungen in seiner Stammmannschaft – ein bis zwei neue Mitarbeiter im Jahr. Seinen Personalbedarf deckt der Mittelständler aus Augsburg über Initiativbewerbungen; Stellenausschreibungen schaltet er keine.

„Den ersten Eindruck verschaffen wir uns über die eingereichten Unterlagen“, erläutert Nuber seine Strategie. Auszubildende rekrutiert er gerne aus ehemaligen Praktikanten. Sonst sind ihm Fächer wie Wirtschaftslehre wichtig. „Eine Vier im Zeugnis disqualifiziert die jungen Leute nicht per se, denn Noten sind Momentaufnahmen“, sagt der Geschäftsführer, der auch nicht immer Musterschüler war. Bei Auszubildenden wie bei anderen Neubesetzungen reicht ihm dann ein Vorstellungsgespräch, um eine Entscheidung zu treffen, wobei bei den Auszubildenden die Eltern mit eingeladen werden. Zudem klärt der Firmeninhaber etwaige Unstimmigkeiten auch mit einem Anruf beim Ex-Chef, aber das komme eher selten vor.

Überhaupt kann der Schwabe kaum über Fluktuation klagen. „Die Leute arbeiten gerne bei uns, die meisten unserer Führungskräfte sind Eigenwächse“, sagt Nuber. Einige

Mitarbeiter, die heute in der Chefetage sitzen, haben bereits ihre Ausbildung bei Nuber absolviert. Ein Mitarbeiter sei sogar seit 47 Jahren dabei.

Mittelstandsberater Jörg Knoblauch ist Verfechter eines konsequenten Ablaufs, bei dem etwa vorab ein Telefon-Interview mit den Kandidaten geführt oder Referenzen bei vorherigen Chefs eingeholt werden (Bild 1). Sein neunstufiger Einstellungsprozess mag im Einzelfall zunächst mehr Zeit kosten, doch die Anzahl der Bewerbungsgespräche, die Personaler noch zu führen haben, reduziert sich durch eine akribische Vorauswahl. Nachzulesen ist das in Knoblauchs aktueller Buchveröffentlichung „Die Chef-Falle“. Außerdem sei es viel teurer, erst nach einer sechsmonatigen Probezeit festzustellen, dass der Neue doch nicht die geeignete Person für die Aufgabe ist. Das könne leicht 50 000 Euro kosten, so der Geschäftsführer von Tempus-Consulting.

Weil sich der Markt gedreht hat, müssen Chefs umdenken: „Erfolgreiche Unternehmer müssen mehr in die systematische Personalauswahl investieren.“

### Erfahrungsaustausch über Social-Media-Kanäle

Ganz ähnlich sieht das Barbara Lang, bei Hays für Rekrutierungsprozess-Lösungen verantwortlich. Denn obwohl laut Studie fast 60% der Unternehmen den Bewerbern schon während der Rekrutierung beweisen wollen, dass sie ein sehr guter Arbeit-

geber sind, hat sich nur die Hälfte tatsächlich Gedanken über eine Strategie gemacht. Lediglich ein Drittel hat einen Prozess mit klar verteilten Verantwortlichkeiten entwickelt. „Da kann in der Kommunikation mit dem Kandidaten schnell mal was schiefgehen“, so die Rekrutierungsfachfrau. Denn fachlich kompetente und engagierte Bewerber legen Wert darauf, wie sich das Unternehmen präsentiert. In einem „lauen“ Laden, wollen die richtig Guten nicht arbeiten.

So nutzen laut Studie lediglich 28% der Unternehmen Entscheidungshilfen bei der finalen Auswahl geeigneter Kandidaten. Knapp die Hälfte gibt kein Feedback nach Interviews und zwei Drittel geben kein qualifiziertes Feedback bei Absagen. „Das wirkt unprofessionell und schadet dem Unternehmen“, sagt Lang, denn Bewerber geben ihre Erfahrungen über Social-Media-Kanäle weiter – vor allem im Unternehmensportal Kununu.

**Bild 1**  
Jörg Knoblauch: „Erfolgreiche Unternehmer müssen mehr in die systematische Personalauswahl investieren.“ Bild: Tempus



## Logistikdienstleistungen

**Bild 2**

Logistiker **Klaus Finsterwalde** hinterfragt die Vita der Bewerber ganz genau.



### Unbequeme Fragen

Klaus Finsterwalde stellt im Jahr 150 neue Leute ein (Bild 2). Davon sind knapp 20 im Jahr Auszubildende, aber auch wechselnde Berufskraftfahrer muss die Finsterwalder Transport & Logistik GmbH ausgleichen (Bild 3). „Dazu kommt, dass wir seit Jahren wachsen und stetig Personal aufbauen“, erläutert der Familienunternehmer in zweiter Generation. Gesucht sind bei ihm neben dem Dauerbrenner Fahrer auch immer wieder Fachkräfte für Lager und Disposition.

**Bild 3**

Knapp 20 Auszubildende bildet die Finsterwalder Transport & Logistik GmbH jedes Jahr aus.

Bilder 2 und 3: Finsterwalde



chef. Lücken werden nicht als solche deklariert, die Gründe, warum ein Unternehmen verlassen wurde, verschleiert. „Ich möchte keine Wandervogel, die alle vier Monate einen neuen Job anfangen“, weiß Finsterwalde. Deshalb wird die Vita beim Logistiker aus dem Allgäu ganz genau hinterfragt. „Und auch im Vorstellungsgespräch müssen sich die Leute gefallen lassen, dass wir unbequeme Fragen stellen“, sagt der Unternehmer.

Um Diskrepanzen auszuräumen, rufe die Personalabteilung schon das eine oder andere Mal beim Ex-Chef an, natürlich ohne den Wechselwilligen in Verlegenheit zu bringen. Sucht der Spediteur Berufskraftfahrer, kommt bei der Bewerberauswahl ein weiteres Problem hinzu: Die Wenigsten verfügen über eine schriftliche Bewerbung. „Hier ist das persönliche Gespräch das erste, was wir vom potenziellen Mitarbeiter mitbekommen“, sagt Finsterwalde. Dann komme das Probefahren, denn „schnell fahren kann jeder; auf das sichere Fahren kommt es mir an.“

Stellt der Dienstleister mit 1200 Mitarbeitern, davon 70

Auszubildenden, Mitarbeiter der unteren Ebenen ein, veranstalten die Personaler zwei Bewerbungsgespräche. Werden Führungskräfte gesucht, sind es drei. „Wir laden die Leute anschließend zum Probearbeiten ein, damit wir und sie sicher sind, dass wir zusammenpassen“, erläutert der Chef. Wichtig sei ja schließlich, dass alle wissen, was von ihnen erwartet wird.

„Die Krux ist, dass in der Regel schon das Anforderungsprofil nicht klar formuliert ist“, sagt Mittelstandsberater Jörg Knoblauch. Da sei lediglich von fachlichen Kenntnissen, Teamfähigkeit und Einsatzbereitschaft die Rede. Ihm ist das zu allgemein. Ein echtes Anforderungsprofil dagegen sei aufgrund von Zielen formuliert: „Wir machen in diesem Bereich gegenwärtig 100 000 Euro Umsatz. Der neue Verkäufer muss den Betrag innerhalb eines Jahres verdoppeln.“ Jetzt wissen Kandidaten, auf was sie sich einlassen, wenn sie sich bewerben, und woran sie in ihrer Arbeit gemessen werden.

Von seinen Auszubildenden erwartet Klaus Finsterwalde Einsatzbereitschaft, Motivation, Ehrlichkeit und den Mut, Fragen zu stellen. „Die müssen eigentlich gar nichts wissen, aber sie müssen fragen. Wissen aneignen ist bei uns eine Holschuld.“ Die Auswahl der Auszubildenden betreibt Finsterwalde akribisch: Nach der Vorauswahl der schriftlichen Unterlagen, bei denen Wert auf die Hauptfachnoten und Fremdsprachenkenntnisse gelegt wird, kommen die jungen Leute zu Kommunikations- und Allgemeinwissenstests an die Standorte. „Wir fragen dann bewusst verblüffende Fragen wie: Wenn du auf den Mond fliegst, was würdest du mitnehmen?“, erläutert Finsterwalde. Dann folgen Einzelgespräche und Veranstaltungen gemeinsam mit den Eltern.

Leila Haidar



## BERUF &amp; KARRIERE

Samstag, 26. Oktober 2013

Aufsässige  
Mitarbeiter

**Kernaufgaben.** Mittelstandsberater Jörg Knoblauch ermutigt Mitarbeiter, ihre Chefs zu fordern.



Jörg Knoblauch

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

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

*Die Einteilung gibt es auch bei Chefs?*

Ein richtig guter Chef verfolgt mit seinem Unternehmen eine Vision. Er kontrolliert, ob die Werte und die Richtung stimmen. Vor allem stellt er die passenden Mitarbeiter ein. Denn die machen ihren jeweiligen Job in aller Regel besser, als der Vorgesetzte oder Geschäftsführer das kann.

*Und diese Chefs gibt es nicht?*

Ich habe auf die „Personal-Falle“ viele kritische bis empörte Zuschriften von Angestellten bekommen. Tenor: Wir könnten besser sein, wenn man uns ließe. Tatsächlich glaube ich, dass sich viele Chefs ihren Führungsanspruch wieder verdienen müssen. Ein Beispiel: gerade Unternehmensgründer kennen sich fachlich super aus. Die Produkte werden gekauft, die Firma wächst. Doch der Chef wächst nicht mit. Er tüfelt weiterhin neue Produkte aus, doch er führt seine Mitarbeiter nicht. Stattdessen überwacht er sie, damit sie die Arbeit so machen, wie er es tun würde.

*Was sollen die Mitarbeiter in so einem Fall machen?*

Ich möchte Mitarbeiter ermutigen, aufsässig zu sein. Chefs glauben, sie wüssten alles besser, und viele Mitarbeiter glauben das auch. Blödsinn. Egal auf welcher Hierarchiestufe jemand steht, über seine Tätigkeit und wie er sie effektiver erledigen könnte, weiß er am besten Bescheid. Das betriebliche Vorschlagswesen ist ein alter Hut, aber Unternehmen sollten es konsequent nutzen. Chefs müssen am Unternehmen arbeiten, etwa die Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeiter kontinuierlich verbessern. Engagierte Mitarbeiter verpflichten ihren Boss auf diese Rolle. Sie sind vielleicht aufsässig, aber sie verhalten sich verantwortlich.

*Wohin soll das führen?*

Das führt zu Unternehmen ohne mittleres Management. A-Mitarbeiter arbeiten in überschaubaren Teams, besorgen sich notwendige Informationen selbst, setzen sich in Absprache mit anderen Teams Ziele und treffen schnelle Entscheidungen, die sofort umgesetzt werden können. Diese Firmen gibt es bereits.

*Mit diesen Ansichten gewinnen Sie nicht viele Anhänger unter den Chefs?*

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 Potenzial ausschöpfen und suchen sich einen herausragenden Chef. Ich glaube, Burn-out beruht vor allem auf zu viel unbefriedigender Arbeit. Dagegen sucht besonders die jüngere Arbeitsgeneration eine erfüllende und sinnstiftende Tätigkeit. Inhaber und Geschäftsführer werden sich notgedrungen umorientieren müssen.

*Das klingt so, als ob jedes Unternehmen vor Engagierten strotzt.*

Es gibt mehr Potenzial, als viele Führungskräfte denken. Die Aufgabe des Chefs ist es, seine Angestellten zu begeistern – nicht für das Produkt, nicht für das Unternehmen, sondern für eine Vision. Die Menschen produzieren dann keine Seife, sondern Sauberkeit, kein Auto, sondern Mobilität.

*Die Fragen stellte Jens Gieseler.*

# Einstellungsprozesse werden oft dem Zufall überlassen

Einer aktuellen Studie zufolge verfügt nur ein Drittel der deutschen Unternehmen über einen strukturierten Einstellungsprozess. Viel geht frei Schnauze. Doch einem vorher definierten Fahrplan zu folgen, lohnt sich, denn ein strukturiertes Vorgehen führt zu einer deutlich höheren Trefferquote bei Einstellungen.

JENS GIESELER

**A**nke Weber telefoniert nach einer ersten Vorauswahl mit allen verbliebenen Bewerbern. Im Schnitt benötigt die Personalerin der Umformtechnik Radebeul (UFT) dafür 15 min. Wenn etwa potenzielle Teamleiter keine beruflichen Ziele haben, werden sie ihre Aufgaben vermutlich ebenso

wenig zielorientiert erfüllen. Wenn sie keine Schwächen zugeben oder runddrücken, wie sie mit ihren Grenzen umgehen, ist das kein gutes Zeichen. Derartige Kandidaten fliegen schnell aus dem Bewerberkreis raus. Der Zuliefer mehrerer Dax-Unternehmen will sich derartige Nachlässigkeiten nicht erlau-

ben. Je nach Stelle werden lediglich 5 bis 10 % der Bewerber eingeladen.

Der Einstellungsprozess der UFT verläuft nach einem mehrstufigen Plan. Damit gehört die Aluminiumschmiede zu den 30 % deutscher Unternehmen, die bei der Rekrutierung einer festgelegten Richtschnur folgen.



Bild: SP-PIC - Fotolia.com

Kein qualifiziertes Feedback nach Interviews oder bei Absagen zu geben, wirkt unprofessionell und schadet dem Unternehmen.



Barbara Lang, bei Hays für Rekrutierungsprozess-Lösungen verantwortlich: „Die Folgen des Fachkräftemangels sind bei den Unternehmen nicht vollständig angekommen.“



Bild: Hays

„Wir verlassen uns eher auf unser Gefühl, ob jemand in unser 100-Mann-Unternehmen passt“, sagt Brigitte Zinßer, Teamleiterin Personal und Abteilungsleiterin bei Philipp Hafner.



Bild: Philipp Hafner

Zwar richten sich immerhin 80 % nach definierten Standards, wenn es um die Ausschreibung neuer Stellen geht; doch 44 % entwickeln keine Kriterien für die Vorauswahl der Bewerber und bei 70 % erfolgt der Rekrutierungsprozess frei Schnauze. Das ist das Ergebnis einer Studie des Personaldienstleisters Hays, der dazu 166 Personalentscheider kleiner und großer Unternehmen sowie der öffentlichen Verwaltung interviewte. Jörg Knoblauch, Geschäftsführer von Tempus-Consulting, überrascht das: „Ich hätte geschätzt, dass höchstens jedes zehnte Unternehmen seine Einstellungsprozesse strukturiert.“

### Zeitaufwand für die Prüfung von Bewerbern billiger als Kosten für die Einstellung ungeeigneter Mitarbeiter

Knoblauch ist Verfechter eines konsequenten Ablaufes, bei dem etwa vorab ein Telefoninterview mit den Kandidaten geführt oder Referenzen bei vorherigen Chefs eingeholt werden. Sein Einstellungsprozess (siehe Kasten auf der nächsten Seite) mag zunächst zeitaufwendiger sein, doch etliche Bewerber fallen durch. So reduziert sich die Anzahl der Bewerbungsgespräche. Doch das sei nicht entscheidend. Systematische Personalpolitik und die Auswahl der richtigen Mitarbeiter sei die zentrale Aufgabe von Chefs: „Wer engagierte Mitarbeiter gewinnen will, die das Unternehmen tatsächlich voranbringen, der muss ihnen auch entsprechende Wertschätzung entgegenbringen.“ Außer-

### Roadmap

## Neunstufiger Einstellungsprozess von Jörg Knoblauch

1. Anforderungsprofil erstellen: Statt üblicher Floskeln wie Teamfähigkeit und Einsatzbereitschaft messbare Ziele formulieren, die mit der Position verbunden sind.
2. Netzwerk aktivieren: Die besten Mitarbeiter werden nicht über Anzeigen und Internetportale gefunden, sondern über Netzwerke. Nach dem Motto: „Gute Leute empfehlen gute Leute.“
3. Personalfragebogen: Sind Kandidaten gefunden, sorgt ein Fragebogen für mehr Klarheit. Einige schicken ihn nicht oder halb ausgefüllt zurück – die haben kein Interesse. Die fachlichen und persönlichen Fähigkeiten der anderen werden transparenter und vergleichbarer.
4. Telefonische Bewerberinterviews: Ein strukturiertes 30-minütiges Telefonat schafft weitere Klarheit, beispielsweise darüber, welche beruflichen Ziele die Bewerber haben und was ihre beruflichen Stärken sind.
5. Erstes Interview: Bewerbungsgespräche sollte der Chef nie alleine führen, denn der Mitarbeiter muss in Teams arbeiten und zwei, drei Personen sehen und hören mehr. Sinnvoll ist, dass der beste Facharbeiter mit am Tisch sitzt, damit auch die fachlichen Kompetenzen geprüft werden.
6. Referenzen einholen: Zunächst ist interessant, welche Referenzen der Bewerber angibt und bei welchen seiner ehemaligen Chefs er zögert. In den Gesprächen ist wichtig, nachzuhaken und nicht auf Gefälligkeitsdienste hereinzufallen.



Bild: Tempus-Consulting

Jörg Knoblauch, Geschäftsführer von Tempus-Consulting: „Erfolgreiche Unternehmer müssen mehr in die systematische Personalauswahl investieren.“

7. Zweites Interview: In der zweiten Runde geht es vor allem um Werte und Charakter eines Bewerbers. Wie passt er ins Team? Welche besonderen Fähigkeiten bringt er mit, die im Team bisher vielleicht fehlen?
8. Bewerber gewinnen: Der Markt dreht sich zunehmend – Gerade gute Facharbeiter werden sich das Unternehmen aussuchen, das ihnen am besten gefällt. Jetzt müssen Chefs den Bewerber für das Unternehmen begeistern.
9. Meilensteine in der Probezeit: Mit der Unterschrift unter den Arbeitsvertrag ist der Einstellungsprozess nicht beendet. Jetzt gilt es, die Probezeit aktiv zu nutzen und zu gestalten, indem Meilensteine, die ersten Schritte und Ziele, vereinbart werden.

dem sei es viel teurer, nach einer sechsmonatigen Probezeit festzustellen, dass der Neue doch nicht die geeignete Person für die Aufgabe sei. Das könne insgesamt leicht 15 Monatsgehälter kosten. Weil sich der Markt gedreht hat, müssen Chefs umdenken: „Erfolgreiche Unternehmer müssen mehr in die systematische Personalauswahl investieren.“

Ähnlich sieht das Barbara Lang, bei Hays für Rekrutierungsprozess-Lösungen verantwortlich: „Die Folgen des Fachkräftemangels sind bei den Unternehmen nicht vollständig angekommen.“ Denn obwohl laut Studie fast 60 % der Unternehmen den Bewerbern schon während der Rekrutierung beweisen wollen, dass sie ein sehr guter Arbeitgeber sind, hat sich nur die Hälfte tatsächlich Gedanken über eine Strategie gemacht. Lediglich ein Drittel hat einen Prozess mit klar verteilten Verantwortlichkeiten entwickelt. „Da kann in der Kommunikation mit dem Kandidaten schnell mal was schiefgehen“,

sagt Lang. Denn kompetente und engagierte Bewerber legen Wert darauf, wie sich das Unternehmen präsentiert. In einem lauen Laden, wollen die richtig Guten nicht arbeiten. Der Studie zufolge nutzen lediglich 28 % Entscheidungshilfen bei der finalen Auswahl geeigneter Kandidaten. Knapp die Hälfte gibt kein Feedback nach Interviews und zwei Drittel geben kein qualifiziertes Feedback bei Absagen. „Das wirkt unprofessionell und schadet dem Unternehmen“, warnt Lang, denn Bewerber geben ihre Erfahrungen über Social-Media-Kanäle weiter – vor allem im Bewertungsportal Kununu.

### Auf das Anforderungsprofil in der Stellenausschreibung kommt es an

Laut Knoblauch ist in vielen Fällen schon das Anforderungsprofil in Stellenausschreibungen nicht klar formuliert. Da sei lediglich von fachlichen Kenntnissen, Teamfähigkeit und Einsatzbereitschaft die Rede. Ein echtes An-



UFT-Geschäftsführer Stephan Schneider: „Ehe wir einen mittelmäßigen Mitarbeiter einstellen, lassen wir die Stelle zunächst offen.“

Bild: UFT

das Fachliche ein. Teamarbeit sowie hohe Einzelverantwortung prägen die Arbeit bei dem Fertigungsmesstechniker. „Wir verlassen uns eher auf unser Gefühl, ob jemand in unser 100-Mann-Unternehmen passt“, sagt die Betriebswirtin. Das scheint

nicht verkehrt, so schätzt sie die Trefferquote auf 90 %.

**Gemeinsame Ziele für die Probezeit vereinbaren**

Auch bei UFT werden die persönlichen Interviews vor allem von den Bereichsleitern geführt, denn sie können am besten beurteilen, ob ein Kandidat ins Team passt. Ist dem nicht so, handelt Inhaber Stephan Schneider entschieden: „Ehe wir einen mittelmäßigen Mitarbeiter ein-

stellen, lassen wir die Stelle zunächst offen.“ Mit der Vertragsunterschrift ist der Einstellungsprozess allerdings nicht beendet. Für die sechsmonatige Probezeit werden Meilensteine vereinbart, die UFT und der neue Mitarbeiter erreichen wollen. Das können nötige Fortbildungen sein, aber auch, dass der Mitarbeiter nach zwei Monaten eine Maschine rüsten kann und nach drei Monaten die allgemeinen Leistungsvorgaben erfüllt.



forderungsprofil dagegen werde aufgrund von Zielen formuliert: „Wir machen in diesem Bereich gegenwärtig 100.000 Euro Umsatz. Der neue Verkäufer muss den Betrag innerhalb eines Jahres verdoppeln.“ Nur so wissen Kandidaten, auf was sie sich einlassen.

Der Bedeutung des Anforderungsprofils ist sich auch Brigitte Zinßer bewusst. Viel Zeit investieren die Teamleiterin Personal und die Abteilungsleiter des Sondermaschinenbauers Philipp Hafner daher in die Stellenausschreibung, damit das Anforderungsprofil passgenau ist. Bei der Suche nach Ingenieuren und Technikern tut sich der Fellbacher Spezialist schwerer als bei kaufmännischen Stellen, auch wenn sich die Situation in der Region Stuttgart leicht verbessert. Seit über einem Jahr sucht das Unternehmen nach Montage- und Servicetechnikern. Mehr als die Hälfte kann die Personalerin aufgrund fehlender oder Überqualifikation sowie mangelnder Erfahrung aussortieren. Die Geschäftsleitung beschränkt sich dann meist auf zwei heiße Kandidaten, mit denen sie Gespräche führt. Telefonische Vorabgespräche werden nur selten geführt. „Ich kann Menschen besser einschätzen, wenn sie vor mir sitzen“, so Zinßer. Während sie die Softskills abklopft, geht der jeweilige Abteilungsleiter auf





DAS Event für den Anders-Unternehmer vom 21.3.-23.3.2014 In Hamburg

**Buchtipps**

- ▶ Top10
- ▶ Unternehmer sein
- ▶ Strategie
- ▶ Management
- ▶ Franchising
- ▶ Marketing und Vertrieb
- ▶ Persönlichkeit
- ▶ **Team und Führung**
- ▶ Finanzen
- ▶ Sonstiges
- ▶ Zeitspar-Tipps
- ▶ Hinweise für Autoren

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



Von allen Büchern, die Sie über diese Empfehlung bei Amazon kaufen, spenden wir unsere Partnerprovision in Höhe von 5%.

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

Wenn Chefs ihre Mitarbeiter in A, B und C unterteilen, dann ist es nur konsequent, auch die Chefs nach A, B oder C zu bewerten. Wobei immer ein wenig problematisch ist, wer da bewertet: schon an der Schule hätten die besten Lehrer meist von ihren Schülern nicht die besten Noten bekommen - sie haben nämlich etwas gefordert und das gefällt nicht allen. Insbesondere den C-Schülern nicht... (Natürlich gilt das oft auch umgekehrt: Die B- und C-Lehrer halten die A-Schüler oft für aufsässig und geben ihnen deshalb schlechtere Noten).

Aber auch wenn dieses Benotungssystem seine Grenzen hat, so ist eine Bewertung dennoch hilfreich und wichtig. Und zwar in beide Richtungen. Damit nämlich alle ihr Entwicklungspotenzial erkennen. Prof. Knoblauch schränkt die Benotungswillkür dadurch etwas ein, dass jede Note ein klares textliches Äquivalent hat (so ist bei "Informiert über Firmenziele" z.B. ein "informiert über alle Firmenziele mit den entsprechenden Erläuterungen" eine 2 oder ein "informiert nur auf Nachfragen der Mitarbeiter über die wichtigsten Firmenziele" eine 4. Das lässt wenig Raum für Subjektives).

Entscheidend ist aber die Beobachtung von Jörg Knoblauch, dass nur A-Chefs auch A-Mitarbeiter haben. B-Chefs stellen erstens nur C-Mitarbeiter ein und falls sie zweitens mal zufällig auf einen A treffen, wird dieser ziemlich schnell wieder gehen. Mit anderen Worten: Will ich als Chef A-Mitarbeiter anziehen, dann ist meine erste Aufgabe, selbst A-Chef zu werden.

Und da gibt Prof. Knoblauch in seinem Buch einige gute Ideen an die Hand - incl. einem Bewertungs-Tool für den Chef. Das würde ich zwar nicht in allen Punkten 1:1 übernehmen, aber eine sehr gute Grundlage, die man punktuell an seine Bedürfnisse und Unternehmenskultur anpassen kann, ist es allemal.

Ach ja, in der Schule kam man auch mit der Note 4 noch weiter. Mit Knoblauchs Tool braucht es mindestens eine 2,5, um als Führungskraft im Unternehmen zu bleiben. Das zwingt zur eigenen Reflektion und Weiterentwicklung und deshalb ist es gut :-)

Natürlich kann so ein Instrument auch kippen - nämlich dann, wenn eine Mehrheit von B- und C-Mitarbeitern ihren A-Chef weg ekelt, um endlich Ruhe zu haben. Es gibt jede Menge Untersuchungen, die "nachweisen", dass Mitarbeiter wegen ihrer schlechten Chefs kündigen. Das mag in vielen Fällen so sein. In vielen Fällen handelt es sich einfach um bequeme Schuldzuweisungen: Wenn hier in der Firma nicht alles ist, wie es sein soll, dann ist halt der Chef schuld. Das ist einerseits richtig, andererseits haben auch die Mitarbeiter die Verantwortung, es zu ändern und müssen sich die Frage gefallen lassen, ob sie wirklich alles dazu getan haben. Meist nicht.

Fazit: Eine Benotung des Chefs durch die Mitarbeiter (und natürlich umgekehrt) sollte in jedem Fall sein, sobald das Unternehmen mehr als 10 Mitarbeiter hat. Solange das Unternehmen kleiner ist, würde ich das Bewertungs-Tool eher als Raster für interne Diskussionen nutzen denn als wirkliches Bewertungs-Tool.

rezensiert am: 07.11.2013

**Bücher vom selben Autor**

**Jörg Knoblauch:** Unternehmer beraten Unternehmen



21. - 23. MÄRZ 2014  
3 TAGE  
DIE ALLES VERÄNDERN

Ausnahmeevent und Befreiungsschlag für alle, die sich endlich aus festgefahrener Unternehmerrollen befreien wollen.

TOP SPEAKER

**RICHARD BRANSON**

TITUS DITTMANN / GABRIELE FISCHER / STEFAN MERATH

JETZT BUCHEN

**Zitat des Monats**

**Es ist wichtig, sich immer wieder zu vergegenwärtigen, dass es im Spiel nicht immer nur um das Gewinnen geht, sondern vor allem darum, das Beste, das man geben kann, zu zeigen und so mit erhobenem Haupt das Spielfeld zu verlassen.**

Mustafa Güngör

**Aktuell**



Sie finden die Produkte und Veranstaltungen der Unternehmercoach GmbH empfehlenswert? Und Sie stehen inhaltlich dahinter? Dann werden Sie unser Partner! Und verdienen Sie am Erfolg von Unternehmercoach mit!

Zum **Partnerprogramm**

**Besucher-Kommentare**

**Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer-sofort umsetzbar!**

Christine (08.11.2013 19:58)

**Ihr guter Ruf verkauft! Sonst nichts.**

Jürgen Linsenmaier (08.11.2013 16:39)

**Wie sich die Glaubenssätze von Selbständigen und Unternehmern**

**Strategie-Buch**



Das **neue** Buch von Stefan Merath: **Die Kunst seine Kunden zu lieben.** Neurostrategie® für Unternehmer.

Jetzt lesen!

**Newsletter-Abo**

**Mit Beiträgen zu:**

- ▶ Neue Buchtipps für Unternehmer.
- ▶ Inhaltliche Beiträge rund um das Thema "Unternehmer sein".

Der Newsletter erscheint einmal pro Monat.

Anrede

Vorname

Nachname

Email

**Unternehmer-Seminar**

Seminar "Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer 2.0" für Selbständige und Unternehmer aus KMU.

**Nächster Termin:** 29.11.-1.12. In München.

Zum **Unternehmer-Seminar**

**Vorbildunternehmer**

KARRIERE

# Die 5 Rollen des Personalers: Sind Sie noch Bürokrat oder schon Chef?

Der Personaler ist das Schattengewächs in den Unternehmen. Die meisten Mitarbeiter kennen ihren Personalchef als einen freundlichen, aber blassen Verwaltungsmenschen, der auf Betriebsversammlungen Neuerungen bei der Sozialversicherung verkündet. Christoph Beck, Professor für Personalmanagement an der FH Koblenz, sieht ein Riesenproblem darin, dass sich Personaler in Deutschland auf eine passive Rolle festlegen lassen. Schon lange ist man sich in Expertenkreisen und auf Geschäftsführerebene einig, dass ein moderner Personaler alles andere sein soll als ein blasser Bürokrat.

Die Botschaft der obersten Chefs ist unmissverständlich: Personal ist wichtiger denn je. Und Sie als Personalchef müssen sich als Topmanager und Strategie begreifen, der am und nicht im Unternehmen arbeitet. Wir zeigen Ihnen 5 Möglichkeiten, wie Sie sich als Personaler heute positionieren können – damit Sie statt outgesourct zum Vizechef werden.

## 1. Als Personaler sind Sie ... Dienstleister und können outgesourct werden

Firmen, die schlicht zu klein sind, um eine eigene Personalkompetenz aufzubauen oder zu halten, beauftragen HR-Dienstleister. Solche HR-Services sind allerdings auch eine typische Option für Firmen, bei denen Gewinnmaximierung die oberste Priorität ist. Motto: Bei allem, was Geld kostet, fragen wir, ob es wegfallen oder outgesourct werden kann. Outsourcing war vor einigen Jahren sogar ein regelrechter Modetrend im Personalmanagement. So manches Unternehmen folgte dem blind. Inzwischen hat sich der Trend aber schon wieder umgekehrt. Stichworte wie „Insourcing“ oder auch „Backsourcing“ machen die Runde. Wenn Sie sich als Personalabteilung selbst schon als eine Art interner Dienstleister verstehen und nur stark prozessorientiert funktionieren, da bleibt Outsourcing weiter eine Alternative. **Deshalb:**

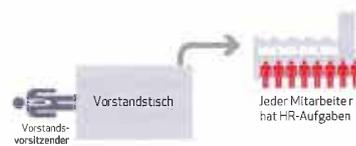
- ▶ Seien Sie menschenorientiert, denn so ist es schwieriger, Sie durch externe Dienstleister zu ersetzen.

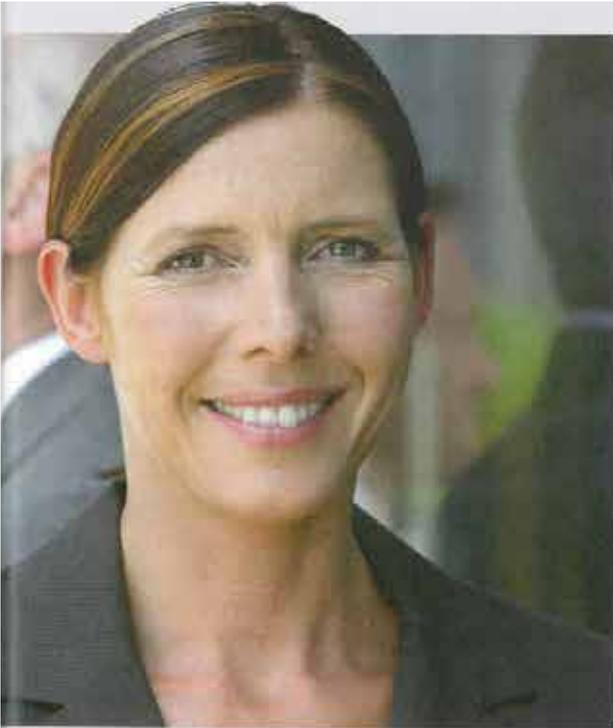


- ▶ Bauen Sie eine Vertrauenskultur auf, in der Selbstverantwortung gelebt wird. Hier ist starke Führung nötig. Und Führung – wie auch immer sie stattfindet – wird niemals eine Dienstleistung sein.
- ▶ Prüfen Sie, ob Sie einzelne Bestandteile der Personalarbeit wie Weiterbildung, Rechtsberatung oder Lohnbuchhaltung kostengünstiger einkaufen können. So kommen Sie dem Sparwunsch Ihrer Geschäftsführung entgegen.
- ▶ Machen Sie sich durch Professionalität unersetzlich bei Kernaufgaben wie Mitarbeiter auswählen, Arbeitsverträge erstellen, Trennungsgespräche führen oder das Management in Personalfragen beraten.

## 2. Als Personaler sind Sie ... nicht mehr nötig, weil jeder HR kann

In Firmen wie Morning Star, Crytek oder CPP Studios Event gibt es kein **Mittelmanagement** und deshalb auch keine Personalleiter. Radikale Ansätze wie die des ehemaligen Personalers Heiko Fischer gewinnen Zuspriech. Danach sind Menschen (Mitarbeiter) schlauer, als die meisten Geschäftsführer oder Personaler denken. Sie haben Häuser gebaut, Kinder erzogen – warum sollen sie nicht auch Mitarbeiter einstellen und alles erledigen, was eine Personalabteilung normalerweise tut? Sie brauchen dazu lediglich Beratung und Training, aber keinen Personalchef. Wenn Unternehmen einen gewissen Leidensdruck spüren und ihre Strukturen und Prozesse mit der Dynamik des Marktes nicht mehr mithalten können, machen solche Forderungen die Runde.





Als Personaler sollten Sie deshalb vorbereitet sein: Auf die Frage, warum nicht die Personalaufgaben zurückgeben an kreative Mitarbeiter, die ihr Potenzial maximieren wollen, antworten Sie z. B.: „Weil der Euphorie bald Ernüchterung folgen wird. Wenn sich unter den zahlreichen hochgerüsteten Mitarbeitern mit Personalverantwortung erst einmal Grüppchen bilden, die unabhängig voneinander Seminare buchen, unterschiedliche Sub-Unternehmenskulturen prägen und verschiedene Employer Branding-Strategien fahren, wird es unübersichtlich, chaotisch und wiederum wenig effektiv werden für unser Unternehmen.“ Damit zeigen Sie, dass Personalarbeit eben doch nicht jeder kann.

### 3. Als Personaler sind Sie ... der Business-Partner und beraten die wichtigeren Personen

Dave Ulrich gilt als Personalguru Nummer 1 weltweit und prägte den Gedanken, wonach der Personaler ein „Business-Partner“ der obersten Manager sein soll.



Als Personaler treiben Sie so Veränderungen voran, um Mitarbeiter zu bestmöglicher Leistung und Motivation zu verhelfen. Nach diesem Modell fungieren Sie wie ein fest angestellter Berater. Sie haben Zutritt zum Vorstand und zum obersten Chef und er kann Sie zu Rate ziehen, muss es aber nicht. In Ihrer hauptsächlich beratenden Funktion sind Sie als Personaler auch nicht unbedingt für die Umsetzung Ihrer Ratschläge verantwortlich. Damit einher geht die Kritik, dass Sie zwar „Visionen“ aber keine Umsetzungskompetenz haben. Als „Business-Partner“ kümmern Sie sich neben der Beratung der Top-

KARRIERE

DER AUTOR

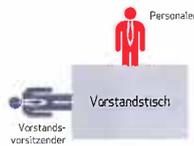


**Prof. Dr. Jörg Knoblauch,**  
Managementvordenker für  
den Mittelstand und Best-  
sellerautor

manager um die Implementierung von Kernprozessen oder um die politischen Positionen in Tarifverhandlungen. Dafür benötigen Sie im Hintergrund ein „Competence Center“ (z. B. Betriebliches Gesundheitsmanagement oder Rechtswesen) und ein „Shared Service Center“ (z. B. Gehaltsabrechnung oder Führung der Personalakte), die Sie operativ unterstützen. Achten Sie darauf, dass durch die siloartige Kompetenzverteilung einer großen HR-Bürokratie (Wasserkopf) nicht Tür und Tor geöffnet werden.

**4. Als Personaler sind Sie ... der Steering-Partner und steuern Ihr Unternehmen mit**

Während Sie als „Business-Partner“ das Topmanagement nur beraten, steuern Sie als „Steering-Partner“ Ihr Unternehmen aktiv mit. Als Personaler werden Sie hier vom Verwalter und Berater zum Gestalter.



Zu Ihren Kernaufgaben als „Top-Personaler“ gehören jetzt Strategieentwicklung, Performance Management, Personalentwicklung, Bürokratieabbau und Employer Branding. „Steering-Partner“ sitzen bei vielen DAX-Unternehmen wie Volkswagen, Lufthansa oder Daimler bereits am Vorstandstisch. Bei der Bayer AG ist eines von insgesamt 4 Vorstandsmitgliedern zuständig für „Strategie und Personal“. Den Titel „Arbeitsdirektor“ hat er nur noch in einer Fußnote. Gunther Olesch, Personalvorstand des Mittelständlers Phoenix Contact sieht den Personaler als Strategen und voll verantwortliche Topführungskraft. Es genügt also nicht, wenn Sie als Personalchef den obersten Chef beraten. Sie müssen selbst handeln können. Als Teil des Vorstands oder der Geschäftsführung haben Sie 3 wesentliche Schwerpunkte:

1. Sie sind für exzellente HR-Arbeit in allen ihren Facetten zuständig. Dazu gehören insbesondere die strategischen Themen wie z. B. Unternehmenskultur, Corporate Social Responsibility oder Organisationsentwicklung. Kämpfen Sie um diese wichtigen Themen.
2. Wie alle Topmanager müssen Sie ein Generalist sein. Sie sind für das Unternehmen als Ganzes mitverantwortlich, kennen das Geschäft und können in allen Bereichen mit-sprechen. Den Satz „Dafür bin ich nicht zuständig“ können Sie sich nicht mehr leisten. Bilden Sie sich kontinuierlich interdisziplinär weiter und arbeiten Sie in fachübergreifenden Netzwerken mit.
3. Werden Sie das Gesicht des Unternehmens und treten Sie nach innen und außen begeisternd auf. Zeigen Sie Präsenz z. B. als Redner auf Personalmessen oder als Fachautor

in Fachmedien. So gelingt es Ihnen, Mitarbeiter, Bewerber und Öffentlichkeit immer wieder neu zu überzeugen.

**5. Als Personaler sind Sie ... stellvertretender Chef und die zweitwichtigste Person**

Das ist der letzte konsequente Schritt, auf den Sie hinarbeiten sollten. Als Personaler sitzen Sie nicht nur am Vorstands- oder Geschäftsführungstisch,



sondern sind unangefochten die Nummer 2 im Unternehmen, wie z. B. Gunther Olesch. Egal, ob im Konzern oder im Mittelstand. Denn die Umsetzung der Unternehmensstrategie hängt im höchsten Maße von der Qualität der Mitarbeiter ab. Als Personaler haben Sie so die zweitwichtigste Aufgabe, nach der Unternehmensleitung. Der Wettbewerb unter den Unternehmen wird in Zukunft nicht primär durch die besten Produkte entschieden werden, sondern zunächst einmal durch die besten Mitarbeiter. „Employer Branding“, also als Arbeitgeber einen guten Ruf zu haben, ist zwingende Voraussetzung dafür, exzellente Mitarbeiter zu gewinnen. Als Personaler der Zukunft sollten Sie Antworten auf folgenden gesellschaftlichen Wertewandel haben: Was erwarten Mitarbeiter künftig von unserem Unternehmen? Wie definieren wir mit zukünftigen Generationen befriedigende Arbeit? Wie viel wollen sie überhaupt noch arbeiten und was spornt sie weiterhin zu Spitzenleistungen an? Damit ist Personalarbeit Strategiearbeit. Damit werden Sie als Personaler unverzichtbar. ▽

Quelle aller Grafiken: Jörg Knoblauch: „Die Chef-Falle“, ISBN 978-3593399416

KOMPAKT

**Personaler besetzen in Unternehmen unterschiedliche Positionen, die sie unwichtig bis unersetzlich für das Unternehmen machen. Sie können aktiv durch gezielte Maßnahmen entscheiden, ob Sie**

- als interner Dienstleister outgesourct werden,
- als nicht mehr notwendiger alleiniger HR-Experte erachtet werden,
- als Business-Partner die wichtigeren Personen beraten,
- als Steering-Partner aktiv das Unternehmen steuern oder
- als Stellvertreter der Unternehmensleitung zweitwichtigste Person sind.



## 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.

*Übrigens: Wir verlosen drei Ausgaben von "Die Chef-Falle" – mehr dazu unten!*



[www.karriere.at/blog/fehler-fuehrungskraefte.html](http://www.karriere.at/blog/fehler-fuehrungskraefte.html)

12.11.2013

## „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:

- ➊ **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.
- ➋ **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.



- ❶ **Erniedrigung:** Ein guter Chef lässt seinen Zorn nie, wirklich nie an den Mitarbeitern aus.
- ❷ **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.
- ❸ **Entscheidungsschwäche:** Eine hochqualifizierte Führungskraft ist in der Lage, auch unter schwierigen Voraussetzungen zeitnahe Entscheidungen zu treffen.
- ❹ **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.

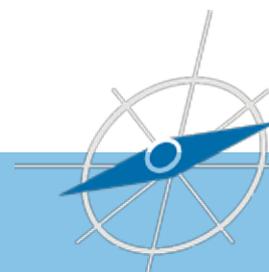
*Wie kommt man raus, aus der Chef-Falle?*

**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.

## Zu Gewinnen: Drei Ausgaben von "Die Chef-Falle"

Einfach **bis 17. November 2013** eine E-Mail mit dem Betreff „Chef-Falle“ an [marketing@karriere.at](mailto:marketing@karriere.at) senden. Die drei Bücher werden unter allen Einsendungen verlost – der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

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



UNTERNEHMEN:  
FÜHRUNGSKOMPETENZ



# 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 Gienzen 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»,





### «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 Gemeinde / Verlag der Evangelischen Gesellschaft, Stuttgart

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.



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 Wissenseignung, 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.con 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). >





**«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*



**«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*

**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)



**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.

Chef Falle – Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen... <http://hr-pioneers.com/2013/11/die-chef-falle-wovor-fuehrungskraefte-...>

18. November 2013

## Die Chef Falle - Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen von Jörg Knoblauch

### Kategorie:

Führung

### Inhalt:

Nach seinem Bucherfolg „Die Personalfalle“ hat Jörg Knoblauch ganz aktuell ein weiteres Buch veröffentlicht, in dem er nun statt der Mitarbeiter die Führungskräfte in den Fokus rückt. Nach Knoblauch lassen sich auch die Führungskräfte, analog seiner Einteilung der Mitarbeiter in A-, B-, C-Mitarbeiter, in A-, B-, C-Führungskräfte einstufen. A-Chefs bringen ein „außergewöhnliches Maß an visionärer Kraft, Engagement und Erfolg“ mit, B-Chefs sind „meistens erfolgreich, erfüllen in der Regel die Erwartungen von Mitarbeitern, Kunden oder Investoren.“, bei C-Chefs stehen „ausschließlich persönliche Interessen im Fokus, ihr Handeln geht mehr oder weniger häufig auf Kosten des Unternehmens.“

Der Autor zeigt anhand diverser praxisbezogener Beispiele aus seinem langjährigen Beratungsalltag auf, dass es vielmehr die Führungskräfte sind, die einen entscheidenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben: Durch schlechte Führungskräfte rutschen gute Mitarbeiter auf ein Mittelmaß ab – im schlechtesten Fall kündigen diese sogar.

Auf Grund des hohen Praxisbezuges ist das Buch sehr kurzweilig. Zudem finden sich viele Verweise auf aktuelle Literatur sowie Studien wider, die moderne Führungs- bzw. Managementansätze thematisieren, so dass das Buch als eine lesenswerte „Zusammenfassung“ der aktuellen Diskussion über den notwendigen Wandel der Führungspraxis angesehen werden kann.

**Lesenswert** für alle, die wissen wollen

- warum Führungskräfte einen elementaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben,
- was erfolgreiche Führung ausmacht.



**Hardcover:** 212 Seiten  
**Verlag:** Campus Verlag  
**Sprache:** Deutsch  
**ISBN-10:** 3593399415  
**ISBN-13:** 978-3593399416

[Die Chef-Falle: Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen](#)



[Home](#) > [Wirtschaft](#) > [Karriere](#) > Wege zum besseren Chef[Ausdrucken](#) [Bookmarken](#) [Versenden](#)[Twittern](#)

22.11.13 BUCH DER WOCHE

## Wege zum besseren Chef

Von Andreas Matz

Google Anzeige

### Frauen und Führung 2013

Warum Frauen die besseren Führungskräfte sind.

[www.Fuehrung.org/Frauen](http://www.Fuehrung.org/Frauen)

### Inhalt: +++++-

Schlechte Chefs führen in den Ruin. Ob **Nokia** in Finnland oder Max Bahr in Hamburg – es sind die Entscheidungen, die ganz oben getroffen werden, die das Schicksal des Unternehmens bestimmen. Ausschließen kann man Pleiten nicht. Denn das Risiko zum Scheitern gehört einfach dazu. Aber es gibt auch positive Beispiele, Unternehmen, die ihren Tiefpunkt hinter sich lassen oder Unternehmen, die sich immer wieder neu erfinden und so über Jahrzehnte die Spitze halten. Viel öfter als es in betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern steht, spielt freilich Glück eine Rolle.

Für Jörg Knoblauch ist in großen internationalen Unternehmen der kleine Kreis der etwa 20 wichtigsten Manager dafür verantwortlich, ob ein Unternehmen im Mittelmaß feststeckt oder eine Spitzenposition einnimmt. Je weiter oben eine Fehlentscheidung getroffen wird, desto fataler ist sie für das Unternehmen. Knoblauch legt mit diesem Buch einen Leitfaden vor, um die sogenannte "Chef-Falle" in den Griff zu bekommen. Eigentlich sind es viele Fallen. Wie findet man die richtige Führungsmannschaft, wie sieht eine angemessene Bezahlung aus, wie ist die Vorbildrolle auszufüllen und wie schafft man eine konstruktive Fehlerkultur – das sind nur einige Fragen, die auf den gut 200 Seiten beantwortet werden.

### Präsentation: +++--

Autor Jörg Knoblauch schreibt die "Chef-Falle" aus der Perspektive eines mittelständischen Beratungsunternehmens und bezeichnet sich selbst als Unternehmer-Berater. Er bleibt dabei eng an der Praxis und spart auch nicht mit unterhaltsamen Anekdoten. Die dabei gepflegte "Ich-Perspektive" muss man nicht unbedingt mögen. Aber das ist eine Frage des Stils und hat keinen Einfluss auf den Inhalt.

### Praxiswert: +++++-

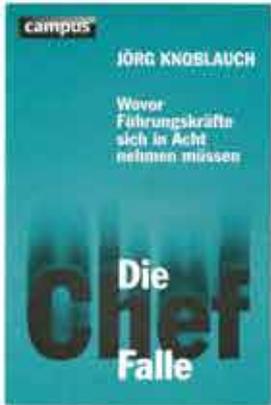
Wer Berater mag, stellt sich bei solchen Büchern immer die Frage: "Wem nutzen sie eigentlich mehr, dem Autor oder dem Leser?" Hier fällt die Antwort leicht. Jörg Knoblauch zeigt, wie groß und tief die Chef-Falle ist, und er weist damit allen den Weg, die ein besserer Chef werden wollen. Denn schlechte Chefs sind für das Unternehmen noch schädlicher als schlechte Mitarbeiter.

*"Die Chef-Falle. Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen" von Jörg Knoblauch. Campus Verlag, 212 Seiten, 29,99 Euro*



## Nicht die Werte verlieren

*Sachbuch*



Jörg Knoblauch

### Die Chef-Falle

Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen

Campus (Frankfurt)  
212 Seiten; 29,99 €  
ISBN 978-3-59339-941-6

Wie viele Männer und Frauen mögen es sein, die zwar an der Spitze eines Unternehmens stehen, ihrer Führungsaufgabe aber nicht ge-

nügen? Anschaulich und kenntnisreich untersucht der Autor die Gründe des Versagens. Er bekennt, als Unternehmer aus eigenen Fehlern viel gelernt zu haben. Er unterscheidet A-, B- und C-Chefs und verdeutlicht, warum C-Chefs nicht nur schlecht, sondern auch teuer sind. Wer als Chef seiner Aufgabe gerecht werden will, muss

den Mut haben, sich einer Beurteilung seiner Mitarbeiter zu stellen. Knoblauch stützt sich nicht nur auf eigene Untersuchungen der Chefetagen, sondern auch auf Studien und Beobachtungen ausländischer – vorwiegend amerikanischer – Experten.

Alle zwei Jahre findet der Kongress christlicher Führungskräfte statt, dessen Generalthema lautet: „Mit Werten in Führung gehen“. Wer christliche Werte mutwillig missachtet oder entwertet, muss die Konsequenzen ziehen, denn „erst verlieren wir unsere Werte, dann unseren Wohlstand“. Knoblauch nennt sieben Prinzipien für wertvolles Wirtschaften, z. B. Fleiß und Gewissenhaftigkeit, Integrität und Wahrhaftigkeit, Vertrauen. Diese Werte für das eigene Unternehmen zu beachten, ist leider nicht selbstverständlich. Sich bewusst mit ihnen zu beschäftigen und sie dann entsprechend zu leben, wird sich als außerordentlich hilfreich erweisen.

Ich empfehle dieses Buch allen, die als Chef eines kleinen oder größeren (vor allem mittelständischen) Unternehmens tätig sind, aber auch Führungskräften aus anderen Bereichen unserer Gesellschaft.

*Horst Marquardt*





**Jörg Knoblauch**  
**Die Chef-Falle**

Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen

Campus Verlag GmbH,  
www.campus.de, 2013,  
gebunden, 212 Seiten,  
ISBN 978-3-593-39941-6  
€ (D) 29,99 | € (A) 30,90  
(beim Verlag auch als  
eBook € 26,99)

Der Autor setzt sich in diesem Buch mit den Chancen und Risiken von Führungskräften auseinander, denen diese ausgesetzt sind. Die von Knoblauch benutzte Klassifizierung betrifft A-B und C-Führungskräfte. In diesem Buch wird sehr anschaulich dargelegt, wie sich Führungskräfte entwickeln sollten, um Reibungsverluste im Umgang mit Mitarbeitern zu vermeiden, welche Eigenschaften und Werte den Unternehmenserfolg beeinflussen, vor allem aber welche Auswirkungen das Verhalten der Führungskraft auf die Mitarbeiter hat. Die Prinzipien werden nicht ausdrücklich als christlich bezeichnet, stimmen aber weitgehend mit biblischen Maßstäben überein. Geeignet für jede Führungskraft mit Personalverantwortung. Hier werden Schlüssel-Erkenntnisse dargelegt, die letztlich wie ein Generalschlüssel wirken und zum Wohlergehen des Unternehmens und seiner Mitarbeiter dienen.

Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist geschäftsführender Gesellschafter der tempus-Unternehmensgruppe. Die tempus Akademie & Consulting (Giengen bei Ulm) ist auch Mit-Veranstalter des Kongresses christlicher Führungskräfte.

*HK*

PERSPEKTIVEN 11-12/2013 &gt; AKTUELL

## BUCHTIPP

Jörg Knoblauch

**Die Chef-Falle****Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen**

Campus Verlag  
212 Seiten  
2013, geb. m. Schutzumschlag  
27 Abb. u. Grafiken  
ISBN 978-3-593-39941-6  
29,99 €

Die Kernthese von Jörg Knoblauch lautet: Schlechte Chefs sind für Unternehmen noch schädlicher als schlechte Mitarbeiter. Viele Chefs müssen seiner Meinung nach „nachsitzen“. Worin die häufigsten Fehler schwacher Führungskräfte bestehen, zeigt der Autor an vielen Unternehmensbeispielen. Knoblauch kristallisiert die gefährlichsten Chef-Fallen heraus und zeigt Führungskräften, welche Verhaltensmuster besonders kontraproduktiv sind, etwa den Mitarbeitern keine Eigenverantwortung zuzutrauen und sich in alles einzumischen oder aber auch Selbstüberschätzung, Entscheidungsschwäche, Aktionismus und Mitarbeiterausbeutung.

Jörg Knoblauch belässt es nicht dabei, unbequeme Wahrheiten auszusprechen. Vielmehr empfiehlt er seinen Lesern eine ehrliche Bestandsaufnahme, denn Selbstreflexion ist der entscheidende Schritt, um ein besserer Chef zu werden. Deshalb bietet das Buch auch eine praxisorientierte Anleitung, in welchen Bereichen sich jede Führungskraft selbst überprüfen sollte und wie man vorgehen muss, um sein Verhalten langfristig zu optimieren und gegebenenfalls zu korrigieren. — go

## MITMACHEN UND GEWINNEN

Jörg Knoblauch

**Die Chef-Falle****Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen**

Auch in dieser Ausgabe verlosen wir wieder drei Bücher unter unseren Mitgliedern. Dieses Mal handelt es sich um das Buch von Jörg Knoblauch „Die Chef-Falle – Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen“. Wer teilnehmen möchte, schickt eine kurze schriftliche Nachricht mit dem Stichwort „Buch des Monats“ an die

**Geschäftsstelle Essen**  
Alfredstraße 77/79, 45130 Essen,  
per Fax: (0201) 95971-29 oder als  
e-Mail: [essen@die-fuehrungskraefte.de](mailto:essen@die-fuehrungskraefte.de)  
Einsendeschluss ist der 30.01.2014.





## Schlechte Chefs richten den größten Schaden an

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 in den Fokus.

**K**noblauchs 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.

**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 seine 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. Gerade so erfüllte er nach dem Mitarbeiterurteil die selbstgesteckten Voraussetzungen. Seine Konsequenzen waren Coaching und die Arbeit an den eigenen Schwächen.

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 Personalmanager mit ihren Modellen, deren Personalpolitik er grundsätzlich fünf bis zehn Jahre weiter sieht. Dabei verfällt er nicht in Schwarz-Weiß-Denken – dass Mitarbeiter in deutschen Unternehmen geradezu aufmüppig 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.

**Dass A-Mitarbeiter bildlich gesprochen den Karren ziehen und den Unternehmenserfolg ausmachen, dabei bleibt er.**

**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, vorauszu-denken 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



## Die Chef-Falle

Wovon Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen

Jörg Knoblauch  
Campus © 2013  
212 Seiten

### Fokus

- ▼ Führung & Management
- Strategie
- Marketing & Verkauf
- Finanzen
- Personalwesen
- IT, Produktion & Logistik
- Karriere & Selbstmanagement
- KMU
- Wirtschaft & Politik
- Branchen
- Business weltweit
- Verwandte Themen

### Take-aways

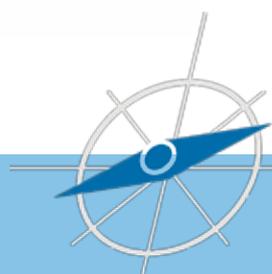
- Schlechte Chefs ziehen auch schlechte Mitarbeiter an, da sie die guten vergraulen.
- Ausgezeichnete Chefs kümmern sich intensiv darum, dass im eigenen Unternehmen gute Bedingungen für die besten Mitarbeiter vorherrschen.
- Fehler auf der Managementebene wiegen schwerer als solche auf der Mitarbeiterebene.
- Hervorragende Gründer mutieren oft zu lausigen Chefs, da sie sich im Gegensatz zu ihrem Unternehmen nicht mehr weiterentwickeln.
- Eine gründliche Selbst- und Fremdanalyse ermöglicht es einer Führungskraft, sich persönlich weiterzuentwickeln.
- Genau wie die Mitarbeiter sind auch die Führungskräfte in A-, B- und C-Chefs einzuteilen.
- Viele Mitarbeiter kündigen aufgrund der schlechten Leistungen ihres Chefs – auch wenn sie das meistens nicht zugeben.
- Ein A-Chef kann gar nicht genug verdienen. Denn der Schaden, den ein C-Chef anrichten kann, würde ungleich größer sein.
- Gute Mitarbeiter sehen schlechten Managerleistungen nicht tatenlos zu.
- Werte wie Fleiß, Disziplin und Nachhaltigkeit unterstützen eine A-Kultur im Unternehmen.

### Bewertung (bester Wert: 10)

Gesamtbewertung	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
7	6	6	8

Um Abonnements oder Firmenlösungen zu erwerben, besuchen Sie unsere Homepage [www.getAbstract.de](http://www.getAbstract.de), rufen Sie uns an (+41 41 367 51 51) oder schreiben Sie an [info@getAbstract.com](mailto:info@getAbstract.com). getAbstract bewertet Wissen und publiziert Zusammenfassungen via Internet. Die vollständige redaktionelle Verantwortung für alle Teile der Zusammenfassung liegt bei getAbstract. Alle Rechte vorbehalten. Auszüge aus der Quelle mit der Genehmigung des Rechteinhabers. Das Urheberrecht an der Quelle verbleibt beim bisherigen Rechteinhaber. Kein Teil der Zusammenfassung darf ohne schriftliche Genehmigung der getAbstract AG reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt, in irgendeiner Weise verändert oder weiterverschickt werden.

Diese Zusammenfassung ist für den persönlichen Gebrauch von Jörg Knoblauch (J.knoblauch@tempus.de) bestimmt.



## Relevanz

### Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: 1) warum die Chefs die Hauptschuld an schlechten unternehmerischen Leistungen tragen und 2) was Sie tun können, um der Chef-Falle zu entgehen.

### Empfehlung

„Der Fisch stinkt vom Kopf her“ – so könnte man Jörg Knoblauchs Kritik an den Führungskräften auf den Punkt bringen. Gemeint sind Chefs, die nicht an den Aufgaben des Unternehmens wachsen, die sich nur auf das Mikromanagement konzentrieren und darüber die wichtigen Weichenstellungen für das Unternehmen vergessen. Nach Ansicht des Autors gibt es viele Chefs, die als Gründer Außergewöhnliches leisten, ihr Unternehmen danach aber schlecht führen. Als erfahrener Unternehmer und Berater erläutert Knoblauch auf anschauliche Weise, wie sich die Verantwortlichen dieser Problematik bewusst werden und ihr Unternehmen zurück auf den Erfolgspfad führen können. Entscheidend ist für ihn die ABC-Klassifizierung der Führungskräfte: ein Ansatz, den er in Bezug auf Mitarbeiter schon in einem früheren Buch vertreten hat. Aber kann wirklich jede Führungskraft ein A-Chef werden? Was theoretisch einleuchtet, darf hinsichtlich der Realisierung bezweifelt werden. Auch deshalb, weil Knoblauch zwar ausführlich die Vorteile seines Ansatzes schildert, bei den konkreten Vorschlägen zur Umsetzung aber teilweise vage bleibt. *getAbstract* empfiehlt das Buch allen Unternehmern – gerade Gründer sollten es nicht erst dann lesen, wenn sich nach der ersten Euphorie Führungskrisen abzeichnen.

## Zusammenfassung

### Ich Chef – du dumm?

Wenn es in Unternehmen schlecht läuft, wird sehr schnell unter den Mitarbeitern ein Sündenbock gesucht. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich aber, dass die Schuld oft in der Unfähigkeit des Chefs zu finden ist. Ein Grund dafür kann sein, dass sich der Chef nach der anstrengenden Gründungsphase oder dem erfolgreichen Karriereaufstieg nicht ausreichend weiterentwickelt. In jedem Fall leidet das gesamte Team. Schlechte Chefs haben auch zwangsläufig schlechte Mitarbeiter, da die guten unter der schlechten Führung leiden und früher oder später abspringen. Die Chef-Falle schnappt zu! Um das zu vermeiden, muss sich ein guter Chef weiterentwickeln. Nur Topführungskräfte erreichen – zusammen mit hervorragenden Mitarbeitern – Spitzenleistungen.

### Schlechter als gedacht

Im Fall von Nokia war es ein katastrophaler Fehler der Topführungskräfte, das Potenzial der Smartphones zu unterschätzen. Sie und nicht die 122 000 Mitarbeiter sind hauptsächlich dafür verantwortlich, dass der Telekommunikationsriese an den Rand des finanziellen Ruins geriet. Beispiele von Unternehmen wie Nokia finden sich viele. Natürlich gibt es auch schlechte Mitarbeiter, aber diese können niemals so großen Schaden anrichten wie schlechte Vorgesetzte. Betrachtet man führungsschwache Chefs, ist ein Muster zu entdecken. Es fußt auf sieben typischen Verhaltensweisen:

1. **Mikromanagement:** Wenn der Chef wenig Vertrauen hat und viel Kontrolle will.
2. **Entwicklungsblockade:** Wer die Firma groß gemacht hat, wächst nicht immer mit.

„Das richtige Personal ist der größte Hebel für den Unternehmenserfolg. Gleichzeitig ist das immer noch der am meisten unterschätzte Faktor.“

„Ein Chef, der sich maßlos überschätzt, richtet nicht nur selbst Schaden an, sondern zieht auch noch seine Mitarbeiter in den Abgrund.“

*„Hervorragende Gründer sind oft lausige Chefs. Das Unternehmen ist rasant gewachsen, aber der Chef ist es innerlich nicht.“*

*„Wichtig ist die persönliche Entwicklung des Unternehmers. Er muss im Laufe seines Lebens unterschiedliche Fähigkeiten erlernen – und anschließend wieder verlernen!“*

*„Auf dem Weg vom Gründer zum Unternehmer müssen Chefs lernen, nicht mehr allein im Unternehmen, sondern vor allem am Unternehmen zu arbeiten.“*

*„Mitarbeiter verlassen nicht das Unternehmen, sondern ihren Vorgesetzten.“*

3. **Mitarbeiterausbeutung:** Der harte Wettbewerb legitimiert alles.
4. **Erniedrigung:** Aggressionen treffen meist die Falschen.
5. **Selbstüberschätzung:** Nur die eigenen Grenzen übersehen Vorgesetzte gern.
6. **Entscheidungsschwäche:** Bei Zweifel wird das veraltete Konzept hervorgekramt.
7. **Aktionismus:** In der Hektik kommt das Denken zu kurz.

### Selbstreflexion ist der erste Schritt

Was können Sie tun, um der Chef-Falle zu entgehen? Zuerst braucht es eine Standortbestimmung, an deren Anfang eine ehrliche Selbstreflexion steht. Wie sehen Sie sich selbst als Führungskraft? Dem Eigenbild ist dann das Fremdbild gegenüberzustellen. Dazu befragen Sie am besten Ihre Mitarbeiter. Wichtig ist eine Bewertung in folgenden Bereichen: Vision, Führung, Einsatzbereitschaft, Selbstständigkeit, Kundenbezug, Mitarbeiterbewertung, Teamarbeit, Zielerreichung, Integrität sowie Kommunikation. Die Ergebnisse ordnen Sie anschließend in das dreiteilige Raster des sogenannten Führungskräfte-ABCs ein. So erfahren Sie, welche Art von Führungskraft Sie sind:

- **A-Chefs** zeichnen sich durch Engagement und Erfolg aus: Sie handeln visionär, denken voraus und motivieren ihr Team zu Höchstleistungen.
- **B-Chefs** haben nur teilweise Erfolg, sie bilden sich sporadisch weiter und neigen eher zu Mikromanagement. Zumeist erfüllen sie aber die Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen.
- **C-Chefs** hingegen verhalten sich allen Veränderungen gegenüber skeptisch. Sie haben kaum eigene Ideen und stellen häufig persönliche Interessen über diejenigen der Firma.

### Genial und schwach zugleich

Es scheint paradox: Genial und unerschütterlich wirkende Gründer mutieren nach der Gründungsphase zu miserablen Chefs. Dieses sogenannte Unternehmerparadoxon liegt ausgerechnet in den Verhaltensweisen begründet, die den Unternehmer anfänglich zum Erfolg geführt haben. Während das Unternehmen in der Folge stetig wächst, entwickelt sich der Gründer meist nicht mehr weiter. Die Tugenden des Chefs, morgens der Erste und abends der Letzte zu sein, jeden Kunden und jedes Detail zu kennen, werden mit wachsender Mitarbeiterzahl zum Problem. Ab rund 50 Mitarbeitern braucht es ein sinnvolles Zielsystem. Nur so kann ein für alle Beteiligten zermürbendes Mikromanagement verhindert werden. Als Chef müssen Sie die wichtigen Wendepunkte der Wachstumsphase erkennen und Ihr eigenes Rollenverständnis überdenken. Die persönliche Weiterentwicklung erfordert es immer wieder, neue Fähigkeiten zu erlernen, die danach wieder beiseitegelegt werden müssen. Die größten Hürden bestehen meistens darin, loszulassen und anderen Verantwortung zuzutrauen.

### Warum Mitarbeiter wirklich kündigen

Ein amerikanischer Personalberater hat auf der Basis von über 20 000 Mitarbeiterbefragungen analysiert, warum freiwillig ausgeschiedene Mitarbeiter wirklich gekündigt haben – unabhängig von den in den Austrittsgesprächen angegebenen Kündigungsgründen. Denn die meisten Mitarbeiter verschweigen in den Austrittsgesprächen ihre wahren Motive. Das Ergebnis der Analyse hat es in sich, denn alle angegebenen Gründe haben mit dem jeweiligen Vorgesetzten zu tun. Einige der wichtigsten sind: ungenügende Betreuung, schlechte Aufstiegsmöglichkeiten, unterbewertete Leistungen, mangelnde Anerkennung sowie fehlendes Vertrauen in die Vorgesetzten.



*„Guten Chefs kann man gar nicht genug bezahlen. Warum? Ganz einfach: Weil schlechte Chefs wegen des Schadens, den sie anrichten, noch teurer sind.“*

*„Frisches Blut ist nicht produktiver, sondern teurer.“*

*„Wenn Leute gehen, dann ist das immer ein Armutszeugnis für die Firma.“*

*„Mittelmäßige Chefs können gute Mitarbeiter nicht ertragen. Sie wollen lieber Mitarbeiter, die mittelmäßig bis schlecht sind, weil diese ihnen das Gefühl geben, besser zu sein.“*

Schlechte Chefs bilden auch in Deutschland keine Ausnahme. Laut Untersuchungen des Gallup Instituts haben 24 Prozent der deutschen Arbeitnehmer innerlich gekündigt und weitere 61 Prozent machen nur Dienst nach Vorschrift. Gleichzeitig sagen 92 Prozent, dass ihnen ihre Arbeit gefällt und sie ihr gern nachgehen. Die Gründe für die mangelnde emotionale Bindung scheinen weniger an den generellen Anforderungen der Arbeit zu liegen, als vielmehr am unangemessenen Arbeitsumfeld. Die Chefs sind hier also gefordert. Viele Mitarbeiter können durch gezielte Unterstützung zu A-Mitarbeitern werden.

### Ein Kassensturz lohnt sich

17 Millionen Euro kassiert VW-Chef Winterkorn als jährliches Gehalt. Zu viel? Ja, wenn es nach den empörten Kommentaren in den Medien geht. Dabei dürfte sich diese Frage eigentlich gar nicht stellen. Denn gute Chefs verdienen immer noch weniger, als der Schaden kosten kann, den schlechte Chefs hinterlassen. Wird in Ihrem Unternehmen eine human- oder eine rein gewinnorientierte Führung gelebt? Letztere zerstört das Arbeitsklima im Betrieb und senkt die Motivation der Mitarbeiter. Ausnahmechefs wie Winterkorn sorgen sich nicht nur um gute Geschäftszahlen, sondern kümmern sich auch um Kunden und Mitarbeiter. A-Mitarbeiter und A-Führungskräfte müssen rekrutiert und langfristig ans Unternehmen gebunden werden. Nehmen Sie nur die Besten, die während des Rekrutierungsprozesses restlos überzeugt haben. Falls Sie für Ihr Unternehmen bereits an einer A-Kultur arbeiten, dürfen Sie auch keinesfalls auf Ihre Leistungsträger verzichten. Jeder Abgang schadet dem Unternehmen – kämpfen Sie um jeden ausgezeichneten Mitarbeiter.

### Das große ABC

Es ist eine Tatsache: A-Chefs umgeben sich gern mit Topleuten, da sie an sich selbst, aber auch an alle anderen höchste Ansprüche stellen. B-Chefs hingegen bevorzugen C-Mitarbeiter, da sie gute Mitarbeiter nicht ertragen oder sich von diesen vielleicht sogar bedroht fühlen: Sie könnten den eigenen Führungsstatus in Frage stellen. A-Mitarbeiter wiederum können auf die Dauer keine B- oder C-Chefs ertragen, sie werden früher oder später kündigen. Damit schnappt die Chef-Falle erneut zu. Wie aber kann man die Spreu vom Weizen trennen? Leider basiert die Auswahl in vielen Unternehmen immer noch eher auf Vermutungen als auf Tatsachen. Für den Rekrutierungsprozess braucht es aber ein objektives, mehrstufiges Verfahren. Das beinhaltet unter anderem ein konkretes Anforderungsprofil, einen Personalfragebogen, telefonische und persönliche Interviews sowie Referenzen. Beim bestehenden Personal sind nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Chefs regelmäßig zu bewerten. Leider finden Führungskräftebeurteilungen nur in 10 Prozent aller deutschen Firmen statt, während inzwischen immerhin 35 Prozent Mitarbeiterbeurteilungen kennen. Dabei wäre gerade eine solche Beurteilung eine Möglichkeit, der Chef-Falle zu entgehen.

### Aufsässige Mitarbeiter sind gefragt

Chefs wissen es besser. Diese Mär ist noch immer weit verbreitet – nicht nur bei den Chefs, sondern auch bei ihren Mitarbeitern. Gute Unternehmen haben jedoch aufsässige Mitarbeiter, die das bestehende Führungsverhalten auch mal hinterfragen und so ihre Chefs fordern. Gerade in Deutschland ist diese Mitsprachekultur ein großer Wettbewerbsvorteil gegenüber der ausländischen Konkurrenz. Als guter Chef müssen Sie Ihre A-Mitarbeiter zu Experten des eigenen Arbeitsumfelds entwickeln. Da diese ihren Arbeitsbereich am besten kennen, kommt ihnen die wichtige Aufgabe zu, zum Wohl des Unternehmens einzugreifen, wenn dies erforderlich ist. Immer wieder gehen Unternehmen zugrunde, weil deren Chefs einen schlechten Job machen – aber auch, weil deren Mitarbeiter tatenlos zusehen, obwohl sie es eigentlich besser hätten wissen müssen.

### Werte definieren, kommunizieren, vorleben

Können wir uns Werte heute überhaupt noch leisten? Chefs, die sich von Ethik und kulturellen Werten verabschieden, haben nur kurzfristig Erfolg. Ohne Prinzipien gehen sie den Weg des geringsten Widerstands und sind vor allem auf ihren persönlichen Vorteil bedacht. Die Finanzkrise hat klar gezeigt, wer am Ende dafür die Rechnung bezahlen muss. Gute Chefs erkennen, dass gesellschaftliche Werte auch den wirtschaftlichen Erfolg stützen. Dazu gehören beispielsweise Fleiß, Gewissenhaftigkeit, Verantwortung und Nachhaltigkeit – ohne diese Werte wird ein Unternehmen nie eine A-Kultur erreichen.

Viele Chefs gehen jedoch unangenehmen Situationen aus dem Weg. Sie verschanzen sich hinter ihren Mitarbeitern oder erfinden Ausflüchte, anstatt sich offen den Problemen zu stellen. Aber auch wenn Werte definiert wurden, werden sie in den Unternehmen zu wenig kommuniziert. So hat eine Umfrage bei mittleren und größeren Betrieben in Deutschland gezeigt, dass nur die Hälfte der Mitarbeiter die Werte ihrer Arbeitgeber kennt. Und nur 17 Prozent dieser Gruppe glauben, dass die Werte von den Führungspersonen auch gelebt werden.

### Die Schaffung eines A-Unternehmens

Im Durchschnitt herrscht in Unternehmen eine Verteilung von 20 Prozent A-, 60 Prozent B- und 20 Prozent C-Mitarbeitern (20-60-20). Erfolgsunternehmen weisen dagegen eine Verteilung von 80-20-0 auf – sie besitzen also keine C-Mitarbeiter.

Wie kann aus einem durchschnittlichen Unternehmen ein erfolgreiches werden? Eine Umschichtung kann realistisch innerhalb von drei bis fünf Jahren durchgeführt werden. Das ist keine Utopie, Sie müssen es als Chef nur wirklich wollen. Mit einer A-Kultur besitzen Sie einen strategischen Vorteil gegenüber Ihren Mitbewerbern, die sich üblicherweise auf ihre C-Mitarbeiter konzentrieren und darüber die A-Mitarbeiter gründlich vernachlässigen.

In der ersten Phase richten Sie Ihre volle Aufmerksamkeit auf die A-Mitarbeiter. Sie müssen Ihre unverzichtbaren Mitarbeiter motivieren. Die C-Mitarbeiter sollten keine spezielle Betreuung mehr bekommen. Wer sich im Team nicht wohlfühlt, wird eher das Unternehmen verlassen, sobald die Anforderungen steigen. Dadurch stellen sich in Phase zwei erste positive Veränderungen ein, die auch nach außen wirken. Was es Ihnen wiederum erleichtert, weitere A-Mitarbeiter anzusprechen. In der Folgephase entwickeln Sie einen konkreten Plan, um die angepeilte Neuverteilung in den nächsten drei bis fünf Jahren zu erreichen – ohne faule Kompromisse. In Phase vier müssen Sie systematische Leistungsbewertungen einführen, die jeweils eine Eigen- und eine Fremdbeurteilung vorsehen. In der finalen fünften Phase setzen Sie den Plan Schritt für Schritt in die Realität um. Am Ende jedes Jahres prüfen Sie dann, wie nahe Sie dem Ziel bereits gekommen sind. Ein A-Chef kümmert sich unerlässlich darum, A-Mitarbeitern gute Bedingungen zu schaffen, und wird sie so auch binden können.

## Über den Autor

**Jörg Knoblauch** ist geschäftsführender Gesellschafter einer Unternehmensgruppe, zu der unter anderem das Beratungsunternehmen Tempus gehört. Er hat mehrere Bücher zu Zeitplanung und Unternehmensführung verfasst, darunter *Die Personalfalle*.

*„Der Wettbewerb unter den Unternehmen wird in Zukunft nicht primär durch die besten Produkte entschieden werden, sondern zunächst einmal durch die besten Mitarbeiter.“*

*„Werte niederzuschreiben ist ein wichtiger Schritt, aber nur ein erster. Werte wollen gelebt sein. Und es sind die Chefs, die damit anfangen müssen.“*

*„Ein Unternehmen ist keine Förderschule. Erwachsene können sich einen anderen Job suchen, wenn's nicht passt.“*



Strukturiertes Einstellen von Personal

# Klare Ziele formulieren

**Einstellungsprozesse sind in Unternehmen oft dem Zufall überlassen. Die Uniformtechnik Radebeul (UFT) macht gute Erfahrungen mit einem systematischen Vorgehen.**

Zwar folgen immerhin 80 Prozent deutscher Unternehmen definierten Standards, wenn es um die Ausschreibung neuer Stellen geht. Doch 44 Prozent entwickeln keine Kriterien für die Vorauswahl der Bewerber, und bei 70 Prozent erfolgt der Rekrutierungsprozess „frei Schnauze“. Das ist das Ergebnis einer Studie, zu der Personalienleiter Hays 166 zuständige Entscheider in kleinen und großen Unternehmen sowie in der öffentlichen Verwaltung interviewt hat. Mittelstandsberater Jörg Knoblauch ist eher positiv überrascht: „Ich hätte geschätzt, dass höchstens jedes zehnte Unternehmen seine Einstellungsprozesse strukturiert.“ Der Autor des Buches „Die Personalfälle“ ist Verfechter eines konsequenten Ablaufes, bei dem etwa vorab Telefoninterviews mit den Kandidaten geführt oder Referenzen bei vorherigen Chefs eingeholt werden – daraus entwickelt er einen neunstufigen Einstellungsprozess (siehe Kasten). Der mag im Einzelfall zunächst mehr Zeit kosten, doch etliche Bewerber fallen da bereits heraus, beispielsweise, weil sie als angehende Führungskräfte keine langfristigen beruflichen Ziele haben oder nicht über ihre Schwächen und ihren Umgang damit sagen können. So reduziert sich die Anzahl der Bewerbungsgespräche, die noch zu führen sind.

## Wertschätzung

Doch das ist für den Personalguru selbst Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Tempus-Consulting mit 35 Mitarbeitern, nicht entscheidend: „Wer engagierte Mitarbeiter gewinnen will, muss ihnen auch entsprechende Wertschätzung entgegenbringen.“ Außerdem ist es nach seiner Überzeugung viel schneller, nach einer sechsmonatigen Probezeit festzustellen, dass der Neue doch nicht die geeignete Person für die Aufgabe ist. „Das kann leicht 50.000 Euro kos-

ten.“ Weil sich der Markt dreht hat, hält Knoblauch ein Umdenken bei den Chefs für unabdingbar: „Erfolgreiche Unternehmer müssen mehr in die systematische Personalauswahl investieren.“ Ganz ähnlich sieht Barbara Lang, bei Hays für Lösungen im Rekrutierungsprozess verantwortlich: „Die Folgen des Fachkräftemangels sind bei Unternehmen nicht vollständig angekommen.“ Obwohl laut Studie fast 60 Prozent der Unternehmen den Bewerbern schon während der Rekrutierung beweisen wollen, dass sie ein sehr guter Arbeitgeber sind, hat sich nur die Hälfte tatsächlich Gedanken über eine Strategie gemacht. Lediglich ein Drittel hat einen Prozess mit klar verteilten Verantwortlichkeiten entwickelt. „Da kann in der Kommunikation mit dem Kandidaten schnell mal was schiefgehen“, weiß die Rekrutierungsfachfrau. Denn fachlich kompetente und engagierte Bewerber wollen ihrerseits wissen, wie sich das Unternehmen präsentiert. „In einem lauten Laden wollen die wirklich Guten nicht arbeiten.“

## Praxis-Erfahrungen

So nutzen laut Studie lediglich 28 Prozent der Unternehmen Entscheidungshilfen bei der finalen Auswahl geeigneter Kandidaten. Knapp die Hälfte gibt kein Feedback nach Interviews, und zwei Drittel geben kein qualifiziertes Feedback bei Absagen. „Das wirkt unprofessionell und schadet dem Unternehmen“, sagt Barbara Lang, „denn Bewerber gehen ihre Erfahrungen über Social-Media-Kanäle weiter – vor allem im Unternehmensportal Xing.“

Die Uniformtechnik Radebeul (UFT) folgt weitestgehend dem neunstufigen Einstellungsprozess von Jörg Knoblauch und nutzt auch dessen Toolbox, mit der die Quote passender Einstellungen von 25 auf 80 Prozent steigen soll. „Das könnte hinkommen“, schätzt Anke Weber, Personal-Entscheiderin bei dem Aluminiumschmiedespezialisten. Nach einer ersten Vorauswahl telefoniert sie mit den verbliebenen Bewerbern. Im Schnitt benötigt sie pro Telefonat 15 Minuten. Wenn ein potenzieller Teamleiter keine

beruflichen Ziele hat, wird er seine Aufgaben entsprechend „enspannt“ erfüllen – so ein Kandidat ist schnell aus dem Bewerberkreis rausgeflogen.

UFT als Zulieferer mehrerer DAX-Unternehmen will sich derartige Nachlässigkeiten nicht erlauben. Inhaber Stephan Schneider: „Wir punkten mit Innovation und Schnelligkeit, da benötigen wir bestgeeignete Führungskräfte, die dafür sorgen, dass das Unternehmen Technologieführer bleibt.“ Je nach Stelle werden lediglich zwischen fünf und zehn Prozent der Bewerber eingeladen.

Die persönlichen Interviews führen dann vor allem die Bereichs- und Abteilungsleiter, denn sie können am besten beurteilen, ob der potenzielle Kollege ausreichende fachliche Kompetenzen mitbringt und menschlich in ein bestimmtes Team passt. „Unsere Geschäftsführung trifft selbstverständlich die letzte Entscheidung, aber wenn die jeweiligen Vorgesetzten sich festgelegt haben, ist der Kandidat zu 90 Prozent durch“, so Anke Weber. Und Geschäftsführer Schneider ergänzt: „Ehe wir einen mittelständigen Mitarbeiter einstellen, lassen wir die Stelle zunächst offen, denn so jemand bringt uns nicht weiter, eher zieht er die gesamte Mannschaft ein Stück nach unten.“ Immerhin steigt die Anzahl der Mitarbeiter bei UFT seit seinem Einstieg 2005 von 37 auf mehr als 150.

Mit der Vertragsunterschrift ist der Einstellungsprozess bei dem süddeutschen Unternehmen allerdings noch nicht beendet. Für die sechsmonatige Probezeit werden sogenannte Meilensteine vereinbart, die UFT und neuer Mitarbeiter gemeinsam erreichen wollen. Das können notwendige Fortbildungen sein, es kann aber auch bedeuten, dass der Mitarbeiter nach zwei Monaten eine Maschine selbstständig rüsten kann und nach drei Monaten die allgemeinen Leistungsvorgaben erfüllt.

## Konkretes Profil

„Die Kruz ist ja, dass in der Regel schon das Anforderungsprofil nicht klar formuliert ist“, sagt Jörg Knoblauch, „da ist lediglich von fachlichen Kenntnissen, Teamfähigkeit und Einsatzbereitschaft die Rede.“ Ihm ist das zu allgemein. Ein echtes Anforderungsprofil, sagt er, ist aufgrund von Zielen formuliert: „Wir machen in diesem Bereich gegenwärtig 100.000 Euro Umsatz. Der neue Verkäufer muss den Betrag innerhalb eines Jahres verdoppeln.“ Jetzt wissen Kandidaten, auf was sie sich einlassen, wenn sie sich bewerben – und woran sie in ihrer Arbeit gemessen werden.

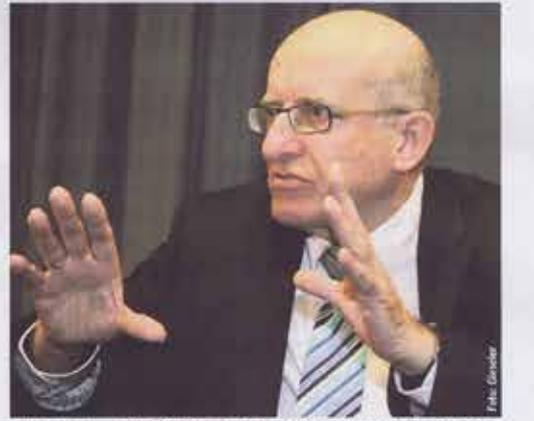
Jens Gieseler



Definierte Standards bei der Stellenausschreibung erleichtern die Auswahl



Teamarbeit: Thomas Zschippang, Mike Müller und Stephan Schneider von UFT



Mittelstandsberater Jörg Knoblauch ist Verfechter von konsequenten Abläufen

## Ein Prozess in neun Stufen

**Anforderungsprofil erstellen:** Statt üblicher Floskeln wie Teamfähigkeit und Einsatzbereitschaft werden messbare Ziele formuliert, die mit der Position verbunden sind.

**Netzwerk aktivieren:** Die besten Mitarbeiter werden nicht über Anzeigen und Internetportale gefunden, sondern über Netzwerke – nach dem Motto: „Gute Leute empfehlen gute Leute.“

**Personalfragebogen:** Sind Kandidaten gefunden, sorgt ein Fragebogen für mehr Klarheit. Einige schicken ihn nicht oder nur halb ausgefüllt zurück – die haben kein Interesse. Die fachlichen und persönlichen Fähigkeiten der anderen werden transparenter und vergleichbarer.

**Telefonische Bewerberinterviews:** Ein strukturiertes 30-minütiges Telefonat schafft weitere Klarheit, beispielsweise darüber, welche beruflichen Ziele die Bewerber haben und was ihre beruflichen Stärken sind.

**Erstes Interview:** Bewerbungsgespräche sollte der Chef nie alleine führen, denn der Mitarbeiter muss im Team arbeiten; außerdem sehen und hören zwei oder drei Personen mehr. Sinnvoll ist, wenn der beste Facharbeiter mit am Tisch sitzt, damit auch die fachlichen Kompetenzen geprüft werden.

**Referenzen einholen:** Zunächst ist interessant, welche Referenzen der Bewerber angibt und bei welchen seiner ehemaligen Chefs er zögert. Wichtig in den Gesprächen: nachfragen und nicht auf Gefälligkeitskardern hereinfallen.

**Zweites Interview:** In der zweiten Runde geht es vor allem um Werte und den Charakter eines Bewerbers. Wie passt er ins Team? Welche besonderen Fähigkeiten bringt er mit, die im Team bisher vielleicht fehlen?

**Bewerber gewinnen:** Der Markt dreht sich zunehmend. Gerade gute Facharbeiter werden sich das Unternehmen aussuchen, das ihnen am besten gefällt. Jetzt müssen Chefs den Bewerber für ihr Unternehmen begeistern.

**Meilensteine in der Probezeit:** Mit der Unterschrift unter den Arbeitsvertrag ist der Einstellungsprozess nicht beendet. Jetzt gilt es, die Probezeit aktiv zu nutzen und zu gestalten, indem die ersten Schritte und Ziele als sogenannte Meilensteine vereinbart werden.

## Wirtschaftliche Vorteile im Gießereiprozess

# Neue Spezialschlichte für den Kokillenguss

Für Zulieferer der Automobilindustrie ist die Produktion von Teilen aus Aluminium mittels Kokillenguss von hoher technologischer und wirtschaftlicher Bedeutung. Gerade für diese Anforderungen liefert Schlichte-Spezialist ASK Chemicals, Hilden, die halbsolierende Kokillenschlichte SOLITEC AD 901 – eine hocheffiziente Wasserschlichte, die mit maximaler Standzeit deutliche wirtschaftliche Vorteile im Gießereiprozess schafft.

Die Spezialschlichte gewährleistet vollständiges Füllen der Form, steuert das Erstarren des Gussteils, schließt die Formoberfläche und – entscheidender Vorteil – verbessert die Standzeit der Kokillen im Vergleich zur Anwendung von Standardschichten nach Angaben des Herstellers um mehr als 50 Prozent. Ihr Einsatz verlängert die Intervalle für das Schließen und Warten der Kokille und erweitert damit ihre Verfügbarkeit. Der vergleichsweise hohe Gefügegehalt von

SOLITEC AD 901 bewirkt zudem eine deutliche Senkung der Entformungskräfte und verringert somit die Beanspruchungen der Formoberflächen. Selbst Produktionsunterbrechungen bis zu vier Stunden lassen keine negativen Auswirkungen auf die Qualität von Schichten und Gussteil erkennen. Der Effekt: längere Nutzungszeiten bei sinkenden Wartungskosten. Weitere Informationen zum kompletten Produktprogramm: [www.ask-chemicals.com](http://www.ask-chemicals.com) (pm)

## REGIONALE WIRTSCHAFT

## Auch Chefs müssen dazulernen

Der Giengener Unternehmer Jörg Knoblauch schreibt sein 31. Buch über gute und schlechte Führungskräfte

Jörg Knoblauch hat sein 31. Buch geschrieben. Damit dürfte der Giengener Unternehmensberater der aktivste Schreiber im Landkreis Heidenheim sein. In seinem neuesten Werk „Die Chef-Falle“ beschäftigt sich der Erfolgsautor mit dem, was das Führungspersonal tun und besser lassen sollte.

JENS GIESELER

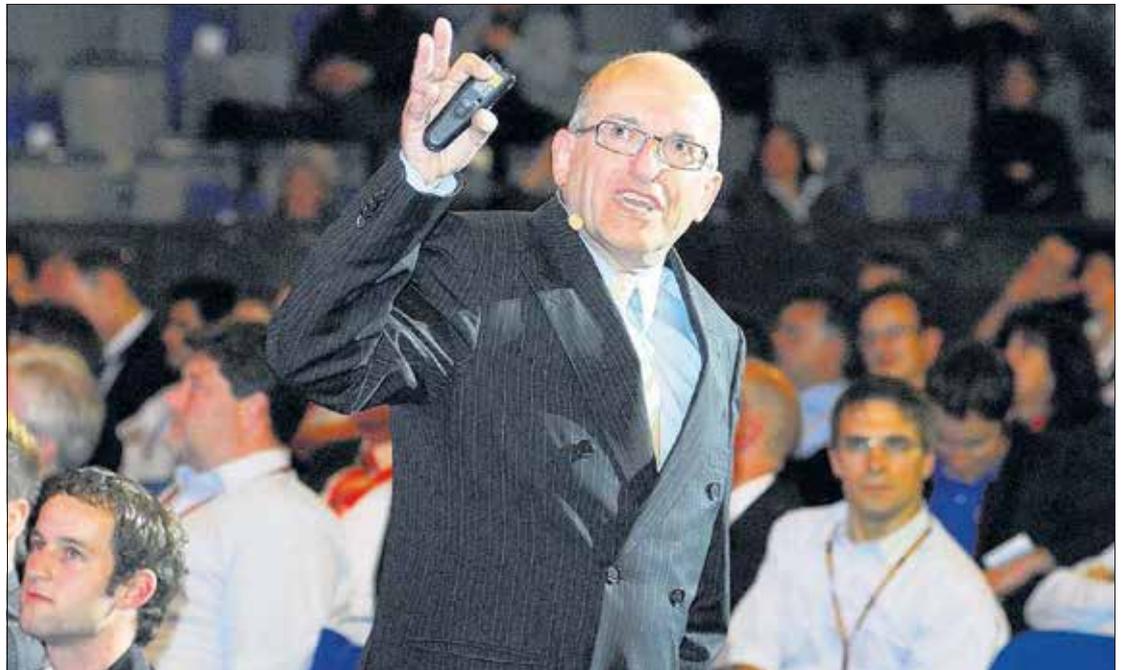
Bereits mit 30 Jahren schrieb Jörg Knoblauch sein erstes Buch. Mit knapp 100 000 Exemplaren ist „Lernstress ade!“ sein bisher meist verkauftes Buch, das vor allem bei Schülern beliebt ist.

Als Kind und Jugendlicher quälte sich der promovierte Betriebswissenschaftler durch die Schule. Über den Vierjährigen sagte die Kindergärtnerin, er sei zu dumm, um einen Zweizeiler auswendig zu lernen. Lehrer trauten ihm nicht mehr als die Hauptschule zu und mit 21 Jahren musste er die Fachhochschule verlassen, weil er nicht von der Note 6 in Mathe runter kam.

Die Erkenntnis des heute erfolgreichen Unternehmers und Unidozenten: Er ist ein visueller Mensch, der über die Augen lernt, während die Schule damals vor allem die Ohren bediente. Also musste er neue Methoden für sich entdecken.

So ist es bis heute geblieben. Der Bestseller-Autor, dessen Bücher in 13 Sprachen erscheinen, schreibt über Begebenheiten, die er selbst erfahren hat – sei es früher als Unternehmer im Produktionsbetrieb Drillbox oder gegenwärtig als Chef von Tempus oder als Personalberater in anderen Unternehmen.

Rezensenten deutscher Tageszeitungen und Fachmagazine betonen entsprechend, dass die Bücher „des knorrigen Schwabens, der urteilsfrei vorausdenkt“ durch anschauliche Beispiele gut lesbar seien und nicht nur Probleme beschreiben, sondern praktische Lösungen anbieten. Das ist auch so gewollt. „Ich möchte die Leser da-



Nicht nur als Redner ist Jörg Knoblauch gefragt. Der Firmenchef und Unternehmensberater hat mittlerweile sein 31. Buch geschrieben.

von überzeugen, dass ich ihnen helfen kann“, sagt der 64-jährige Autor. Zur Marketingstrategie gehört, dass etwa alle zwei Jahre ein neues Buch erscheint. Denn damit erhält das Beratungsunternehmen schließlich auch ein Gesicht nach außen.

Bis vor sieben Jahren befasste sich Jörg Knoblauch mit unterschiedlichen beruflichen Themen wie Zeitmanagement, Lebensplanung oder Unternehmenszielen. Doch zusammen mit einem Berater erkannte er, dass er ein Schwerpunktthema besetzen sollte. Seitdem geht es in seinen Büchern ausschließlich um Personal, etwa wie Inhaber und Geschäftsführer Mitarbeiter finden und halten, wie sie die Mitarbei-

ter beurteilen und jetzt eben „Die Chef-Falle“, die im Campus Verlag erschien. Auf das Thema seines aktuellen Buches kam er durch Angestellte, die behaupteten, dass sie unter einem anderen Führungspersonal besser wären. Knoblauch stimmt zu, dass Chefs, die das Unternehmen bremsen, den größten Schaden anrichten.

#### Warnen vor der „Chef-Falle“

Damit Chefs sich entwickeln, sollten sie sich von ihren Mitarbeitern regelmäßig beurteilen lassen, lautet einer seiner Vorschläge.

Bei Tempus ist alle zwei Jahre eine Chefbeurteilung fällig. In sei-

nem Buch erzählt Knoblauch, dass seine Ergebnisse anfangs nicht bezaubernd waren. Weil er sich im Leben durchbeißen musste, galt er als hart, manchmal ungeduldig und sogar griesgrämig.

„Das stimmt“, erinnert sich Ina Banzhaf, die seit 21 Jahren bei Tempus arbeitet, „früher konnte er sich nicht so recht vorstellen, dass mir in einigen Situationen meine Kinder wichtiger sind als der Beruf. Für ihn war das Unternehmen seine Familie.“ Inzwischen ist sie selbst in die Geschäftsführung aufgestiegen und für sie ist es keine Frage, dass der Inhaber ein Chef ist, der vorangeht: Er stelle hohe Anforderungen, doch jeder Mitarbeiter wisse, woran er ist, weil sehr offen kom-

muniziert wird. „Auch als Chef muss ich jederzeit dazulernen wollen“, sagt Knoblauch. Er holte sich Unterstützung bei einem Coach, sprach viel mit seinem Geschäftspartner Jürgen Kurz und las Bücher. Denn er tut, was er sagt oder schreibt. Auf Grund seiner Glaubwürdigkeit engagieren ihn internationale Organisationen als Hauptredner für Kongresse und Vorträge. Auch initiierte er den größten christlichen Wertekongress, an dem regelmäßig 3000 bis 4000 Besucher teilnehmen.

„In fünf Jahren will ich zu den Top zehner der Personalberatung gehören“, so Knoblauch zu seinen Ambitionen. Das nächste, 32. Buch des Giengeners kommt also ganz sicher.



# Fallstricke in der Chefetage

## Warum sich Chefs ihren Führungsanspruch verdienen müssen

Wirtschaft

40

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 vielmehr 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 schnelllebigen Marktsegment bestehen wollen, müssen insgesamt das Personalniveau heben. Also vor allem A-Mitarbeiter einstellen und willige B- und C-Mitarbeiter fördern.

**Die Einteilung gibt es auch bei Chefs?**

**KNOBLAUCH:** Ein richtig guter Chef verfolgt mit seinem Unternehmen eine Vision, er kontrolliert, ob die Werte und die Richtung stimmen. Außerdem stellt er die passenden Mitarbeiter ein. Denn die machen ihren jeweiligen Job in aller Regel besser als der Vorgesetzte oder Geschäftsführer. B- und C-Chefs stellen etwa aus Angst, nicht alles besser zu können, derartige Highpotentials nicht ein. So verlieren diese Unternehmen langsam, aber sicher den Anschluss. Das ist die Chef-Falle.

**Und gute Chefs gibt es nicht?**

**KNOBLAUCH:** Tatsächlich glaube ich, dass sich viele Chefs ihren Führungsanspruch wieder verdienen müssen. Ein Beispiel: Gerade Unternehmensgründer kennen sich fachlich super aus. Die Produkte werden gekauft, die Firma wächst. Doch der Chef wächst nicht mit: Er tüftelt weiterhin neue Produkte aus, statt seine Mitarbeiter zu führen. Er überwacht sie, damit sie die Arbeit so machen, wie er es tun würde. Das ist keine Führung, sondern Mikromanagement, mit dem der Blick fürs große Ganze verloren geht.

**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 Schnellentscheider – funktioniert übrigens auch nicht. Wer Prioritäten schneller wechselt, als Mitarbeiter es nachvollziehen können, sorgt für Verwirrung und verliert seine Glaubwürdigkeit.

**Sie plädieren für die goldene Mitte?**

**KNOBLAUCH:** In diesem Fall. Grundsätzlich sollte ein Unternehmer die



### Zum Buch

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

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.

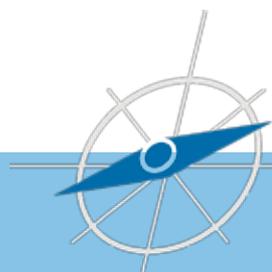
### Wie kommen Chefs aus ihrer Falle?

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 notgedrungen umorientieren müssen. ■

Jens Gieseler



## Die Chef-Falle – Die Fehler der Führungskräfte

Author: Recruiting Club Redaktion // Januar 21, 2014 // [Büchertipps](#), [Führung und Leadership](#)



Ganz nach dem Motto „Meister fallen nicht vom Himmel“ sind auch **Chefs nicht unfehlbar**. An sie werden Unmengen an Anforderungen gestellt und nicht selten müssen sie Höchstleistungen erbringen. Kein Wunder, dass auch öfters Fehler passieren. **Was die häufigsten sind**, hat Jörg Knoblauch in dem Buch „Die Chef-Falle“ zusammengefasst.

Beim Durchblättern des Buches wird einem erst bewusst, welchen immensen Stellwert ein Vorgesetzter nicht nur im Unternehmen, sondern auch im Kreis der eigenen Mitarbeiter hat. Da ist etwa die Rede davon, dass „Mitarbeiter nicht das Unternehmen verlassen, sondern ihren Vorgesetzten“ oder von der Formel **„Lustloser Vorgesetzter = demotivierter Mitarbeiter“**.

Jeder Chef bekommt die Mitarbeiter, die er verdient. Wer sich engagiert und versucht sich als Führungskraft ständig weiterzuentwickeln, wird diesen Ehrgeiz auch teilweise an das Team weitergeben können. Lässt man aber die Zügel locker und fehlt einem selbst der Ansporn, werden die Folgen nicht lange auf sich warten lassen.

Als Leselektüre, die zum Nachdenken anregt, eignet sich das Buch sehr gut. Es ist eine gewonnene Abwechslung unter den zahlreichen **Management**-Ratgebern. Es verknüpft nicht nur **wissenschaftliche Fakten mit Tatsachen aus dem Führungsleben**, sondern lässt zu, dass man sich selbst und die eigene Rolle wiedererkennt.

### Die sieben Lernfelder der Chefs

Probieren Sie es aus! Kennen Sie eine der sechs angesprochenen Paradedeher aus eigener Erfahrung? Laut dem Autor handelt es sich ebenfalls um die „sieben Lernfelder für Chefs“.

1. **Mikromanagement** oder „So macht man das!“
2. **Entwicklungsblockade** oder „Ich habe doch alles erreicht“
3. **Mitarbeiterausbeutung** oder „So ist halt der Markt“
4. **Erniedrigung** oder „Den mach ich rund“
5. **Selbstüberschätzung** oder „Alles so groß geworden“
6. **Entscheidungsschwäche** oder „Das haben wir immer so gemacht“
7. **Aktionismus** oder „Probieren wir doch mal was anderes“



Jörg Knoblauch

## Die Chef-Falle

Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen

Campus Verlag  
2013, 212 Seiten  
€ 29,99/sFr 41,90  
ISBN 978-3-593-39941-6

**Gerät ein Unternehmen in die Misere, sucht man häufig die Schuld bei den Mitarbeitern. Jörg Knoblauch zeigt, warum die Schuld dafür viel mehr bei den Chefs liegt und mit welchen Verhaltensweisen diese den Erfolg von Unternehmen gefährden.**

### ABSTRACT

Vor gut drei Jahren hat Jörg Knoblauch mit seinem Buch «Die Personalfalle» für große Aufregung gesorgt. Seine eindringliche Kernbotschaft lautete: «Schlechtes Personalmanagement ruiniert Unternehmen.» Er unterteilte das Personal in A-, B-, und C-Mitarbeiter. A-Mitarbeiter stellen das leistungsstarke Personal dar, B-Mitarbeiter das Mittelmaß und C-Mitarbeiter kennzeichnen diejenigen, die dem Unternehmen sogar schaden und entlassen werden sollten. Auf diesem Prinzip baut Knoblauch auch in seinem neuen Buch auf und zeigt, warum die Schuld für den Misserfolg eines Unternehmens bei den Chefs zu suchen ist.

#### Das A-B-C-Schema

**A-Chef:** Er zeigt ein «außergewöhnliches Maß an visionärer Kraft, Engagement und Erfolg». A-Chefs bilden sich zusätzlich zu ihrem Erfolg ständig weiter und unterstützen ihre Mitarbeiter ohne dabei an Ressourcen und Werkzeugen zu sparen.  
**B-Chef:** Auch der B-Chef ist meistens erfolgreich und in der Lage die Erwartungen von Kunden, Mitarbeitern und Investoren zu erfüllen. Doch verkompliziert er viele Vorgänge und hält so seine Mitarbeiter auf. B-Chefs bilden sich seltener weiter und sparen an Ressourcen für ihre Mitarbeiter.  
**C-Chef:** Dem C-Chef geht es im Unternehmen ausschließlich um seine eigenen Interessen. Er handelt häufig auf Kosten des Unternehmens, bildet sich nicht weiter und ist jeglicher Veränderung

gegenüber abgeneigt. Gegenüber seinen Mitarbeitern verhält er sich autoritär und verweigert ihnen die nötige Unterstützung.

#### Sieben Fehler schwacher Führungskräfte

Wenn man die Verhaltensweisen von Chefs, die den Unternehmenserfolg gefährden, genauer unter die Lupe nimmt, kristallisieren sich bestimmte Muster heraus, die «sieben Kardinalfehler schwacher Führungskräfte»:

Viele schwache Führungskräfte neigen zum *Mikromanagement*, das heißt, dass sie ihren Mitarbeitern keine Freiheit lassen und sich in alles einmischen. Schlimmer wird es, wenn sie aufhören sich weiterzubilden und eine *Entwicklungsblockade* vorliegt. Einige Chefs neigen dazu, ihre *Mitarbeiter auszubeuten*, was bis zur *Erniedrigung* reichen kann. Letztlich finden viele Führungskräfte nicht das richtige Maß, wenn es um Entscheidungen geht. Die einen leiden unter einer *Entscheidungsschwäche*, die anderen handeln aus einem *blinden Aktionismus* heraus und denken zu wenig bis überhaupt nicht über wichtige Entscheidungen nach. Beides schadet dem Unternehmen.

Um aus der Chef-Falle ausbrechen und diese fatalen Fehler vermeiden zu können, ist zunächst eine ehrliche Bestandsaufnahme angebracht. Denn «Selbstreflexion ist der entscheidende Schritt, wenn es darum geht ein besserer Chef zu werden», so Knoblauch.

### AUTOR



Professor Jörg Knoblauch ist Unternehmer-Berater und Bestsellerautor. Er gilt als Managementvordenker für den Mittelstand und ist geschäftsführender Gesellschafter der tempus-Gruppe, einem mittelständischen Unternehmen, das mit vielen Preisen ausgezeichnet wurde.

### BEWERTUNG

Informationswert	Neuigkeitswert	Praxisorientierung	Gliederung	Verständlichkeit	Lesefreude
★★★★□	★★★★□	★★★★★	★★★★□	★★★★★	★★★★★



## KOLUMNE IM FOKUS

# Wege aus der Chef-Falle – zum erfolgreichen A-Chef

Ich bin überzeugt, es gibt nicht nur A-, B- und C-Mitarbeiter, sondern auch A-, B- und C-Führungskräfte. Mehr noch: Ein C-Chef wird niemals A-Mitarbeiter haben. Ein Unternehmen kann aber nur mit A-Führungskräften Spitzenleistungen erzielen.

Und so sehen die 3 Chef-Kategorien aus:

1. Vorgesetzte mit visionärer Kraft (A-Chefs),
2. Vorgesetzte mit Erfolg, aber Tendenz zum Mikromanagement (B-Chefs) und
3. Vorgesetzte, die eigentlich nur ihre eigenen Interessen verfolgen (C-Chefs).

Die Chef-Falle schnappt zu, sobald ein Manager den Druck, den er sich selbst macht, ungefiltert an seine Mitarbeiter weitergibt. Meist kommt eine Negativspirale in Gang, die Führungskräfte und folglich Mitarbeiter in die C-Kategorie driften lässt. Wer aber Führungskraft sein will, der darf seinen Frust niemals an seinen Mitarbeitern auslassen. Ein Grund für falsches Führungsverhalten von Chefs liegt in der Selbstüberschätzung und dem Willen, alles selbst zu machen und nur das Nötigste zu delegieren.

## QR-CODE



Als Leser von PERSONAL IM FOKUS können Sie sich unter folgendem Link eine kostenlose Hörprobe des Buches „Die Chef-Falle“ herunterladen: [bit.ly/1bjqhPZ](http://bit.ly/1bjqhPZ)

## DER EXPERTE



**Prof. Dr. Jörg Knoblauch** ist geschäftsführender Gesellschafter der tempus-Unternehmensgruppe, Bestsellerautor und ein gefragter Referent zum Thema „Die besten Mitarbeiter finden und halten“ [www.abc-strategie.de](http://www.abc-strategie.de)

So kommen Sie aus der C-Chef-Falle heraus:

**Führungskräfte beurteilen:** Zu welcher der 3 Kategorien Sie selbst als Vorgesetzter gehören, lässt sich nur beurteilen, indem Sie Ihre Mitarbeiter befragen. In immer mehr Firmen kommt ans Licht: Der Chef ist nicht so gut, wie man denkt.

**C-Führungskräfte entlassen:** Hart, aber Ihren Unternehmenserfolg sichernd! Trennen Sie sich fair von einer Führungskraft, die mit Minderleistung dem Unternehmen mehr schadet als nützt.

**Ziele setzen:** Ziele sollten Ihr aller „oberster Chef“ sein. Auch wenn oft alles anders kommt als man denkt, brauchen Sie als Führungskraft messbare und machbare Ziele als Richtungsgeber. So verlieren Sie sich nicht im Klein-Klein und haben das ganze Unternehmen im Blick.

**Nur noch A-Mitarbeiter und A-Führungskräfte einstellen:** Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile und ein professioneller mehrstufiger Auswahl- und Einstellungsprozess helfen Ihnen, den richtigen Manager für die Anforderungen am jeweiligen Platz zu finden.

**Chefs permanent weiterentwickeln:** Fordern Sie Vorgesetzte nicht zum „Heuern und Feuern“ auf. Entwickeln Sie Ihre Führungskräfte konsequent und nach modernen Managementmethoden weiter. ▽

Mit unternehmerischen Grüßen

Ihr

Prof. Dr. Jörg Knoblauch  
Geschäftsführender Gesellschafter

## BUCHTIPPS IM FOKUS



Wenn es A-, B- und C-Mitarbeiter gibt, dann muss es folglich auch A-, B- und C-Vorgesetzte geben, denn Mitarbeiter sind nur so gut wie ihre Vorgesetzten. Während der Autor Professor Knoblauch in seinem letzten Ratgeberwerk empfahl, sich von C-Mitarbeitern zu trennen (und viel Schelte dafür bekam), schiebt er nun den schwarzen Peter für Schlechtleister den Chefs selber zu. So offen hat das bisher kaum jemand gewagt: Da gibt es Chefs mit visionärer Kraft, andere mit dem Hang zum alles selber machen – aber leider auch viele, die nur an ihren eigenen Erfolg denken. Erfolgreich sind langfristig nur Unternehmen, die professionell Führungskräfte weiterentwickeln. Das Buch gibt dazu viele praktische Anregungen.  rvt

Prof. Jörg Knoblauch: **Die Chef-Falle. Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen.**

Campus Verlag, 2013, 212 Seiten, 29,99 €



MANAGEMENT

Wer richtet größeren Schaden an?

# Wenn der Chef kurz vor dem Rauswurf steht ...

Was ist schlimmer? Schlechte Mitarbeiter zu haben – oder ein schlechter Chef zu sein?

Jörg Knoblauch ist der Frage auf den Grund gegangen und hat sich nach den Mitarbeitern nun ihre Vorgesetzten vorgeknöpft. | [Jens Gieseler](#)

48

➤ Jörg Knoblauch hat umgedacht: Waren für den Personalexperten bisher vor allem die Mitarbeiter für den mangelnden Unternehmenserfolg verantwortlich, stellt der schwäbische Unternehmer in seinem neuen Buch „Die Chef-Falle“ nun die Führungskraft 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.

Sieben Kardinalfehler diagnostiziert der 64-jährige Unternehmer und Berater. Beispielsweise die Neigung zu Mikromanagement. Besonders Firmengründer sind betrof-

fen, 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 das Unternehmen wächst und sich der Markt verändert. 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 in der Entwicklung oder Produktion 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 bewerten, wie es der Personalexperte in seinem eigenen Unternehmen Tempus-Consulting mit einem standardisierten Verfahren macht. Charmant, dass der Autor in seinem Buch 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.

### Werteorientierung und A-Mitarbeiter

Zwei wesentliche Aufgaben sieht der knorrige Schwabe für die Unternehmensführung: Zum einen Werteorientierung, denn die weichen Faktoren produzieren harte Fakten. Zum anderen Einstellen von A-Mitarbeitern, denn die



onurakgul/fortolia.com

*Naturtalente sind eher selten: Chef zu sein ist keine leichte Aufgabe. Wer aber eine Führungskraft sein will, darf seinen Frust niemals an seinen Mitarbeitern auslassen. Chefs müssen ihre Mitarbeiter respektieren und wertschätzen.*

bringen das Unternehmen voran. Der christlich orientierte Geschäftsführer geht davon aus, dass Geschäfte ohne Werte lediglich zu kurzfristigem Erfolg von einigen Wenigen führen, was er mit der Finanzkrise belegt. Dagegen sind für ihn abendländisch-christliche Werte wie Gewissenhaftigkeit, Ehrlichkeit oder Solidarität mit Schwächeren das Fundament von nachhaltigem Wirtschaften. Ohne verbindliche Prinzipien gingen Chefs den Weg des geringsten Übels – maximal pragmatisch und moralisch biegsam. Dagegen setzt er etwa Nachhaltigkeit. So gebe es nichts Wertvolleres im Zusammenleben als gemeinsam an langfristigem Erfolg zu arbeiten. Oder Verantwortung, mit der Unternehmer offen und ehrlich auch über unangenehme Tatsachen sprechen. Oder Respekt, denn gekränkte Mitarbeiter rächen sich, schädigen das Unternehmen und reduzieren ihre Arbeitsleistung.

### Ist das mittlere Management verzichtbar?

Auch wenn Knoblauch umgedacht hat: Dass A-Mitarbeiter bildlich gesprochen den Karren ziehen und den Unternehmenserfolg ausmachen, dabei bleibt er. B-Mitarbeiter laufen nur nebenher, während C-Mitarbeiter es sich sogar auf dem Gefährt bequem machen und sich mitziehen lassen. 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.

Letztlich können Unternehmen, die auf vollständige Eigenverantwortung setzen und mit Jahreszielen und kollegialen Verträgen arbeiten, auf das mittlere Management verzichten, so die gewagte Prognose. Denn Ziele setzen sich A-Mitarbeiter selbst und sie besorgen sich auch die notwendigen Informationen, um das Unternehmen voranzubringen. Beispielhafte Firmen, 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. ◀

Jörg Knoblauch:

„Die Chef-Falle – Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen“  
212 Seiten, ISBN 978-3-593-39941-6,  
Campus Verlag; auch als Hörbuch erhältlich.

### Die 7 Kardinalsünden von Chefs

#### So macht man das

Vor allem Chefs, die ihre Firma selbst aufgebaut haben, erwarten, dass Mitarbeiter ihre Arbeit exakt so erledigen, wie er es selbst tun würde. Das funktioniert nicht in wachsenden Betrieben, denn der Chef vertreibt engagierte Mitarbeiter und verzettelt sich in Kleinigkeiten. Er muss sich auf Führungsaufgaben und Personal konzentrieren.

#### Ich habe doch alles erreicht

Chefs haben es geschafft: Sie sind ganz oben gelandet. Weiterbildung scheint etwas für die Mitarbeiter. Doch wer nicht weiter lernt, bleibt stehen und wird überholt. Regelmäßige Impulse durch Seminare, Vorträge oder Bücher sind unabdingbar.

#### So ist halt der Markt

In allen Branchen werden der Wettkampf härter und die Gewinnmargen dünner. Trotzdem: Wer eine produktive Arbeitsatmosphäre und innovative Produkte entwickeln will, muss faire Löhne zahlen. Das gilt von der Putzfrau bis zum Ingenieur.

#### Den mach ich rund

Vielleicht weil Chefs ahnen, dass sie ihr Geschäft nicht mehr im Griff haben, beschimpfen und beleidigen manche ihre Angestellten in unschöner Regelmäßigkeit. Wer aber eine Führungskraft sein will, darf seinen Frust niemals an seinen

Mitarbeitern auslassen. Chefs müssen ihre Mitarbeiter respektieren und wertschätzen.

#### Alles ist so groß geworden

Manchen Chefs wächst der Erfolg über den Kopf. Das Unternehmen ist zu schnell und zu stark gewachsen. Mit dem Ergebnis, dass das Geschäft für den bisherigen Chef zu komplex geworden ist. Sie sind praktisch ein Mal zu oft „befördert“ worden. Dann ist es ehrlicher, einen Geschäftsführer einzustellen, der es besser kann.

#### Das haben wir immer so gemacht

Chefs, die autoritär und stur an ihrem alten Konzept festhalten und unfähig sind, zukunftsweisende Entscheidungen zu treffen, stehen bald vor den Trümmern ihrer Arbeit. Märkte ändern sich, Geschäftsmodelle müssen sich weiterentwickeln. Deshalb müssen Chefs Impulse setzen und sie konsequent verfolgen.

#### Probieren wir doch mal was anderes

Wer Prioritäten schneller wechselt, als es Mitarbeiter nachvollziehen können, sorgt für Verwirrung. Der Chef verliert seine Glaubwürdigkeit und die guten Mitarbeiter gehen. Chefs dürfen nicht allein aus dem Bauch heraus entscheiden, sondern müssen Informationen sammeln, Meinungen ihrer Mitarbeiter einholen und eine verlässliche Strategie entwickeln.



# Keiner mag die Mittelmäßigen

*Gute Führungskräfte stellen gute Mitarbeiter ein – diese Gleichung geht nicht immer auf. Umso mehr sind Chefs gefordert, transparent und ehrlich zu agieren, wenn es um den Umgang mit schwierigen Mitarbeitern geht.*

Von Jens Gieseler\*

**M**indsquare ist ein junges IT-Unternehmen mit Hauptsitz in Bielefeld. Seit der Gründung 2007 wuchs die Zahl der Mitarbeiter auf inzwischen 85 – allein in diesem Jahr sollen weitere 52 Informatiker hinzukommen. „Ohne systematische Mitarbeiterplanung geht das nicht“, so Personalleiter Timm Funke, der auch Mitglied der Geschäftsführung ist. Gerade als Beratungsunternehmen im SAP-Umfeld komme es auf jeden Einzelnen an, auf sein Wissen und sein Engagement. Damit Funke keine Fehler in der Mitarbeiterentwicklung begeht, holte er sich einen auf den Mittelstand spezialisierten Experten – den schwäbischen Berater Jörg Knoblauch. Gemeinsam erarbeiteten sie ein neunstufiges Personalmodell, das unter anderem die Mitarbeiter in drei Kategorien unterteilt – ein Modell, das in anderen Unternehmen in unterschiedlichsten Ausprägungen sicher auch schon angewendet worden ist.

Laut Knoblauch sind A-Mitarbeiter motiviert, selbständig und engagiert. Sie suchen



**Ferdinando Piumelli, Timm Funke, Mindsquare:** „90 Prozent unserer Mitarbeiter halten unsere Einstellung in Personalfragen für konsequent und richtig.“

die Herausforderungen, setzen sich Ziele und übertreffen sie auch. B-Mitarbeiter sind die klassischen „nine to fiver“ – und arbeiten solide nach Vorschrift. C-Mitarbeiter gelten in Knoblauchs Sichtweise als unzuverlässig. Sie leisten nicht nur wenig, teilweise wollen sie auch gar nicht. Auf den Punkt gebracht: Mitarbeiter A zieht den

Karren, B läuft mit und C sitzt oben drauf, im schlimmsten Fall bremst er sogar.

Die Gallup-Studie, die das Engagement der Mitarbeiter festhält, kommt zu dem Ergebnis, dass 15 Prozent der deutschen Beschäftigten hochmotiviert sind, drei Fünftel zählen zu den B-Mitarbeitern, ein Viertel hat innerlich gekündigt. Besonders erschreckend: Diese Gruppe ist in den vorangegangenen zwölf Monaten laut Gallup um neun Prozent gewachsen. Für Knoblauch können diese Mitarbeiter ein Hemmschuh für Unternehmen sein – nicht nur wegen ihrer unterdurchschnittlichen Leistung, sondern weil sie andere Kollegen mit ihrer Unlust anstecken: „Die A-Mitarbeiter arbeiten für die C-Mitarbeiter mit“, gibt der Berater zu bedenken. Das machten A-Mitarbeiter eine Weile mit, aber irgendwann seien sie frustriert und verließen das Unternehmen.

Es sei legitimes Interesse der Arbeitgeber, möglichst das Maximum aus ihren Mitarbeitern herauszuholen, sagt Christine Rheinberger, allerdings könnten nicht alle

# Kündigung

das Gleiche leisten. Fähigkeiten und Motivation der Mitarbeiter verteilen sich ihrer Erfahrung nach entsprechend der Gaußschen Kurve: viele in der Mitte, einige Spitzenleute und einige schwierige Mitarbeiter. Die Praxis sei allerdings komplexer, so die Berliner Ingenieurin, die kleine und mittelständische Unternehmen in der strategischen Personalentwicklung begleitet: „Menschen sind keine Maschinen, die allein nach ökonomischen Aspekten beurteilt werden können.“ Vielleicht sei mancher C-Mitarbeiter nicht so produktiv, halte aber das Team zusammen. Die Frage, die Rheinberger stellt, lautet, nach welchen Kriterien ein Unternehmen Mitarbeiter misst. Letztlich gehe es auch in einer Firma um deren Werte und Kultur, wenn etwa Schwächere aus Solidarität „mitgenommen“ würden. Richtig sei nämlich auch, dass nicht allein die Mitarbeiter für ihre Leistung verantwortlich sind, die Geschäftsführung oder Abteilungsleitung hätten sie eingestellt und auf einen bestimmten Platz gesetzt. Vielleicht fehlten Fortbildungen, vielleicht hätten Leute nicht die richtige Aufgabe.

Gerade deshalb dürfen Führungskräfte nicht aus Angst vor menschelnden Konflikten und arbeitsrechtlichen Konsequenzen wegschauen, sondern müssen sich intensiv mit ihren C-Mitarbeitern auseinandersetzen.



**Jörg Knoblauch**, Unternehmensberater und Buchautor: „Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern sagen, wo sie stehen und wie sie sie einschätzen.“

Diese Klarheit und Transparenz fordert Jörg Knoblauch von den Vorgesetzten: „Sagen Sie Ihren Mitarbeitern, wo sie stehen, wie Sie sie einschätzen und dass sie als C-Mitarbeiter gefährdet sind.“ Schlechte Leistung muss zunächst benannt werden. Im eigenen Unternehmen, aber auch in der Beratung verwendet er Leistungsbeurteilungsbögen, in denen zunächst die Mitarbeiter ihre Fachkenntnisse, Einsatzbereitschaft, ihr Arbeitstempo und -qualität, ihre Selbständigkeit und ihren Kundenbezug einschätzen. Über unterschiedliche Kriterien ergeben sich dann Noten von eins bis sechs. Dasselbe macht die Führungskraft. So werden Eigen- und Fremdbild Grundlage für eine intensive Diskussion über die Arbeitsergebnisse. Für den weiteren Umgang miteinander sei das Wichtigste, ob ein Mitarbeiter nicht kann oder nicht will. Im



**Christine Rheinberger**, Coach und Personalentwicklerin: „In einem Unternehmen geht es nicht nur um Leistung, sondern auch um Kultur und Werte.“

ersten Fall muss der Mitarbeiter über Fortbildungen und Unterstützung eine Chance bekommen. Im zweiten Fall heißt es Trennung ohne Umschweife. Für Knoblauch ist es nämlich keine Frage: C-Mitarbeiter entziehen dem Unternehmen Kraft und zerrütten das Arbeitsklima. Entweder sie entwickeln sich zumindest zu B-Mitarbeitern, oder sie müssen die Firma verlassen.

### Attraktive Unternehmenskultur

So schnell würde Martina Stauch nicht aufgeben. Jeder habe eine Leidenschaft, sagt die Ex-Cisco-Managerin, die heute als Coach arbeitet. Vielleicht finde man den „Triggerpunkt“, etwa Wertschätzung oder eine spezifische Herausforderung. Doch letztlich stimmt sie zu: Man könne Mitarbeiter nicht zum Jagen tragen, diese müssten sich aus Eigeninitiative ändern. Ohnehin sollte sich das Management ehrlich fragen, wie viel Energie es in welche Mitarbeiter investieren will. Laut dem Pareto-Prinzip machten nämlich die 20 Prozent Top-Performer 80 Prozent des Unternehmenserfolgs aus. Entsprechend viel Aufmerksamkeit sollten sie bekommen.

Berater Knoblauch sieht noch einen weiteren Hebel, wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter zu Leistungsträgern machen können: eine attraktive Unternehmenskultur entwickeln mit ausreichend Freiraum. Wichtig sei es, eine offene Kommunikation zu schaffen, Mitarbeiter an Entscheidungen zu beteiligen, ihnen zu vertrauen, sie zu loben und ihre Leistungen anzuerkennen. Gefördert werden sollte das Ausprobieren neuer Ideen; flexible Arbeitszeiten gehörten dazu, Gewinn- und Kapitalbeteiligung seien notwendig, damit „aus Mitläufern Aktivisten werden“.

### „Management by Angst“

Personalentwicklerin Stauch glaubt, dass einem Unternehmen alle drei Gruppen von Mitarbeitern guttun. Während die A-Mitarbeiter in einigen Jahren Nachfolger der Führungskräfte werden, tragen die Bs durch ihre Kontinuität die Firma. Und im Umgang mit den C-Mitarbeitern könnten Führungskräfte am meisten lernen. Die Mitarbeiter beobachteten sehr genau, wie die Chefs die Kollegen behandeln. Werden

sie nach einem Leistungsabfall abgeschoben – zumal wenn sie gegebenenfalls private Probleme haben –, dann fürchten viele, bald selbst an der Reihe zu sein. Aber „Management by Angst“ führt nicht zu nachhaltigem Unternehmenserfolg. Diese Rigorosität ist auch kontraproduktiv für das Unternehmen, weil jenseits geschönter Leitbilder Portale wie Kununu längst ein anderes, kritischeres Bild vom Betriebsklima geben können. Ganz anders, wenn diese Kollegen Unterstützung erhalten, etwa bei der Lösung beruflicher oder privater Probleme, und dann schrittweise wieder mehr Leistung bringen.

Wenn tatsächlich gar nichts mehr funktioniert, plädiert auch Stauch für ein transparentes „Raus-Managen“. Und wenn Zielvereinbarungen von den bereits in die Kritik geratenen Mitarbeitern nicht eingehalten



**Martina Stauch**, Coach und Beraterin: „Das Management muss sich ehrlich fragen, wie viel Energie es in welche Mitarbeiter investieren will.“

werden, sollte eine Kündigung keine Überraschung mehr sein. Oft gehen die betroffenen Mitarbeiter von selbst.

Diese Erfahrung machen auch die Führungskräfte von Mindsquare. „Für das Betriebsklima ist es um jeden schade“, sagt Ferdinando Piumelli, „aber 90 Prozent unserer Mitarbeiter halten unsere Haltung für konsequent und richtig.“ Der Geschäftsführer macht die Erfahrung, dass C-Mitarbeiter in der Probezeit innerhalb von zwei Wochen identifiziert sind. Denn die Leidenschaft für IT und für die Lösung von Kundenproblemen ist schnell spürbar. Entsprechend wird mit dem Teamleiter besprochen, ob sich der Mitarbeiter noch entwickeln kann, oder es werden andere Positionen im Unternehmen ausprobiert.

In einer Branche, in der Fachkräfte rar sind, geben die Bielefelder einen neuen Mitarbeiter, der das langwierige Einstellungsverfahren durchlaufen hat, nicht so schnell auf. „Hin und wieder stellen wir fest, dass jemand keine Führungskompetenz besitzt und ohnehin im menschlichen Kontakt schwierig, aber auf seinem fachlichen Gebiet sehr gut ist“, so Piumelli. So jemand könne dann Karriere als Spezialist ohne Personalverantwortung machen. (hk)

\*Jens Gieseler ist freier Journalist in München.

Foto: Knoblauch/Rheinberger; Stauch



# Schlechte Chefs richten den größten Schaden an

■ **Giengen – Viel Gegenwind hat Jörg Knoblauch auf sein letztes Buch (»Die Personal-Falle«) geerntet. Vor allem schlechte Mitarbeiter seien für mangelnden Unternehmenserfolg verantwortlich, so der Personalberater. Doch in seinem jüngsten Buch (»Die Chef-Falle«) stellt er fest: Schlechte Chefs richten den größten Schaden an.**

Besonders fatal aus Sicht des Unternehmers ist dabei: 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.

Der Falle entkommen nur diejenigen, die eine ehrliche Bestandsaufnahme machen. Dazu schlachtet er auch heilige Kühe: Während die Mitarbeiterbeurteilung in vielen Firmen Usus ist, lassen sich nur wenige Chefs von ihren Mitarbeitern beurteilen, wie es der Personalguru regelmäßig in seinem eigenen Unternehmen Tempus-Consulting mit einem standardisierten Verfahren macht. Charmant, dass der Autor berichtet, dass er vor Jahren wegen durchschnittlicher Beurteilung im eigenen Unternehmen kurz vor dem Rauswurf stand – langweilig wird es Lesern auf den 212 Seiten auf Grund praktischer Beispiele nie.

Sieben Kardinalfehler hat Knoblauch festgestellt:

- Der Chef greift zu oft ein, um Aufgaben selbst zu erledigen.
- Der Chef lehnt Weiterbildungsaktivitäten für sich selbst strickt ab.
- Der Chef zahlt keine fairen Löhne.
- Der Chef respektiert seine Mitarbeiter nicht.
- Dem Chef wachsen die Aufgaben über den Kopf.
- Der Chef führt autoritär und ist entscheidungsschwach.
- Der Chef wechselt ständig die Prioritäten.

Auf diese Chef-Fehler geht Knoblauch ein und analysiert sie näher in seinem lesenswerten Buch.



*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. Auch als Hörbuch für 78 Euro erhältlich.*



**Weitere Informationen zum Buch finden Sie unter**  
**[www.die-chef-falle.de](http://www.die-chef-falle.de)**

3. Auflage – März 2014

**Impressum**

tempus. GmbH  
Wiesenstr. 7  
89537 Giengen  
Telefon 07322 950-336  
Telefax 07322 950-217

[personal@tempus.de](mailto:personal@tempus.de)

[www.tempus.de](http://www.tempus.de)  
[www.tempus-akademie.de](http://www.tempus-akademie.de)  
[www.tempus-consulting.de](http://www.tempus-consulting.de)  
[www.für-immer-aufgeräumt.de](http://www.für-immer-aufgeräumt.de)  
[www.abc-strategie.de](http://www.abc-strategie.de)  
[www.highway-to-sell.de](http://www.highway-to-sell.de)  
[www.workshops365.de](http://www.workshops365.de)  
[www.joerg-knoblauch.de](http://www.joerg-knoblauch.de)