



# Der Chef, den keiner mochte

## Warum exzellente Führungskräfte nicht nett sind

Markus Jotzo  
Gabal © 2014  
240 Seiten

## Bewertung

7 Umsetzbarkeit  
6 Innovationsgrad  
7 Stil

## Fokus

### Führung & Management

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

## Take-aways

- Exzellente Chefs sind keine Stimmungsmacher. Wenn die Ziele erfüllt werden, stellt sich gute Laune von selbst ein.
- Setzen Sie Ihre Mitarbeiter gemäß ihren Stärken und Schwächen ein.
- Nehmen Sie sich Zeit, wenn Sie Verantwortung übertragen, und lassen Sie Ihre Mitarbeiter während der Übergangsphase nicht allein.
- Trauen Sie sich, Ihre Mitarbeiter auch mal zu überfordern. So animieren Sie sie zu außerordentlichen Leistungen.
- Boni sind ein Extrageld für Überstunden. Auf die Motivation haben sie kaum Einfluss.
- Mitarbeiter sind motiviert, wenn sie in ihrer Arbeit einen Sinn sehen und eigenverantwortlich handeln können.
- Lassen Sie Ihre Mitarbeiter Fehler machen und vermeiden Sie Moralpredigten.
- Verhindern Sie Abteilungsdenken und fördern Sie die Zusammenarbeit.
- Bringen Sie Mitarbeitern, die ständig Überstunden machen, bei, Prioritäten zu setzen.
- Holen Sie sich von Ihren Mitarbeitern regelmäßig Feedback.

# Relevanz

## Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: 1) worin sich gute von exzellenten Führungskräften unterscheiden und 2) was es auf dem Weg zu einem exzellenten Chef zu beachten gilt.

## Rezeption

Viele Vorgesetzte machen einen guten Job – das streitet Markus Jotzo gar nicht ab. Er sagt allerdings, dass es noch besser geht, und zwar, indem die Chefs unbequemer werden und fordernder auftreten. Genau das unterscheidet seiner Ansicht nach gute von exzellenten Führungskräften. Denn haben sich die Mitarbeiter zu sehr an ein Wohlfühlklima im Job gewöhnt, fehlt ihnen die Motivation, die Komfortzone zu verlassen und sich neuen Herausforderungen zu stellen. Ob es sich deshalb um Chefs handelt, „die keiner mag“, sei dahingestellt – der Titel ist wohl in erster Linie Effekthascherei. Das sei Jotzo aber verziehen, zumal das Thema die Aufmerksamkeit verdient hat. Schließlich befinden wir uns gerade im Wandel von einem hierarchischen Führungsverständnis zu einem auf Augenhöhe, und Jotzo zeigt, dass es neben dem kumpelhaften Sonnyboy und der verständnisvollen Vaterfigur durchaus Alternativen gibt. Vorgesetzte, die mit ihrem Führungsstil die Eigenverantwortung der Mitarbeiter fördern, motivieren diese nicht nur, sondern eröffnen ihnen auch neue Perspektiven für das Arbeitsleben. Davon profitieren alle Beteiligten, nicht zuletzt auch das Unternehmen. *getAbstract* empfiehlt das Buch allen Vorgesetzten, die bereit sind, ihr Führungsverhalten zu hinterfragen und hin und wieder etwas mutiger und unbequemer zu sein.

# Zusammenfassung

*„Echtes Interesse an einem Mitarbeiter besteht nicht nur darin, gelegentlich nach etwas Privatem zu fragen.“*

*„Wenn Sie den Mitarbeiter nur als Mitarbeiter sehen, sieht er seinen Job nur als Job.“*

## Mit Herzblut bei der Arbeit

Die Leistung eines Teams hängt von den einzelnen Mitarbeitern und den richtigen Rahmenbedingungen ab. Erreicht ein Mitarbeiter seine Zielvorgaben nicht, sehen Sie das Problem wahrscheinlich in fehlender Kompetenz. Wie viele andere Chefs auch werden Sie den Mitarbeiter in Weiterbildungskurse schicken, damit er seine Fähigkeiten erweitert. Dabei liegt das eigentliche Problem woanders: Die meisten Menschen haben gewohnheitsbedingte Schwächen, die sie sich über Jahre angeeignet haben. Diese „blinden Flecken“ – über deren Existenz man sich häufig gar nicht im Klaren ist – sollten Sie bei Ihren Mitarbeitern identifizieren. Dabei ist es wichtig, dass Sie in Ihren Mitarbeitern Menschen und nicht nur Aufgabenerfüller sehen.

Durch aktives Beobachten und ehrliches Interesse werden Sie erkennen, welche Vorlieben und Stärken ein Mitarbeiter hat und was ihm nicht unbedingt liegt. So lassen sich Erfolgsblockaden lösen, die ihn bisher trotz hoher Kompetenz daran gehindert haben, einen guten Job zu machen. Wie Pinguine, die sich im Wasser höchst elegant fortbewegen, auf dem Land jedoch eine eher klägliche Figur machen, kennt jeder Mitarbeiter Tätigkeiten, bei denen er in seinem Element ist, und andere, mit denen er sich schwertut. Gelingt es Ihnen, die guten Bereiche ausfindig zu machen und dem Mitarbeiter vermehrt entsprechende Aufgaben zu übertragen, dürfen Sie mit Höchstleistungen rechnen – und mit einem zufriedenen Mitarbeiter, der mit Herzblut dabei ist.

## Wer es gut meint, bleibt hart

Als guter Vorgesetzter kümmern Sie sich um angenehme Beziehungen innerhalb Ihres Teams. Ihnen liegt daran, dass sich alle Mitarbeiter wohlfühlen und motiviert sind. Manch-

*„Manchmal ist der Fokus auf ein gutes Arbeitsklima schädlich.“*

*„Gute kritische Feedbackgespräche sind unangenehm und tun weh.“*

*„Mit klarem Feedback erweisen Sie sich als wahrer Menschenfreund.“*

*„Der Laden muss laufen, auch ohne den Chef.“*

mal kann dieser Wunsch jedoch kontraproduktiv sein. Nämlich dann, wenn Sie kostbare Zeit für unnötigen Small Talk vergeuden oder Probleme schönreden, die offen angesprochen werden müssten. Ein Chef sollte niemals krampfhaft gute Laune verbreiten, wenn es keine offensichtlichen Gründe dafür gibt. Eine gute Stimmung im Team wird sich automatisch einstellen, sobald Leistung und Resultate stimmen.

Als exzellenter Vorgesetzter stellen Sie sehr hohe Ansprüche an Ihre Mitarbeiter. Sie vereinbaren einmal jährlich sowohl geschäftliche als auch persönliche Ziele mit ihnen und lassen sich zwischendurch immer wieder über den Status informieren. Vernachlässigen Sie die Zielverfolgung nicht. Lassen Sie sich während des Feedbacks des Mitarbeiters aber nicht in Versuchung bringen, bei auftretenden Problemen sofort Lösungen aufzuzeigen. Motivieren Sie den Mitarbeiter stattdessen dazu, die Lösungen selbst zu finden: Stellen Sie ihm gezielt Fragen zur möglichen Behebung des Problems. Offene Feedbackgespräche erlauben auch Richtungsänderungen oder bestärken den Mitarbeiter im eingeschlagenen Weg. Ihr Mitarbeiter soll spüren, dass Sie im Ernstfall für ihn da sind. Verfehlt ein Mitarbeiter am Jahresende sein Ziel, dürfen Sie sich nicht kulant zeigen: Wer sein Ziel nicht erreicht, sollte auch keinen Bonus erhalten.

### **Der Weg in die Selbstständigkeit**

Verantwortung abgeben will gelernt sein. Bedenken Sie, dass Vögel von ihren Eltern auch nicht einfach aus dem Nest geworfen werden, wenn sie das Fliegen lernen sollen. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter nicht zu schnell allein, sonst reagieren sie verunsichert und sind überfordert. Dadurch häufen sich Fehler, die ein erneutes Eingreifen von Ihnen erfordern. Gerade am Anfang empfiehlt es sich, den Mitarbeiter bei seinem Lernprozess zu beobachten und ihm notfalls beizustehen, vergleichbar mit einem Leuchtturm, an dem er sich orientieren kann. Schauen Sie ihm über die Schulter. So erkennen Sie aufkommende Probleme, von denen Sie ansonsten vielleicht gar nichts erfahren würden, weil der Mitarbeiter fürchtet, inkompetent zu wirken. Stehen Sie ihm als Coach zur Seite, ohne sich selbst in die Aufgabe hineinziehen zu lassen.

Die Mitarbeiter sollen experimentieren und Fehler machen dürfen, ohne ständig Sie oder ihre Kollegen um Rat fragen zu müssen. Aus diesen Erfahrungen lernen sie. Und falls es am Ende trotz aller Hilfestellung nicht klappt, geht davon die Welt nicht unter. Moralpredigten sollten Sie vermeiden, denn häufig führen diese zum „Ja-Mama-Effekt“, den man von Teenagern kennt: Sie sagen immer wieder „Ja, Mama“, nehmen den Inhalt aber nicht wirklich auf. Überlassen Sie das Reden lieber dem Mitarbeiter, damit er sein Fehlverhalten und die negativen Folgen analysieren und vergleichbare Fehler künftig vermeiden kann.

### **Wieso Boni nicht sinnvoll sind**

Damit Mitarbeiter gute Leistungen erbringen, brauchen sie nicht nur die Leistungsfähigkeit, also das Können, sondern auch die Leistungsbereitschaft, das Wollen. Immer noch glauben viele Führungskräfte, dass sich ihre Mitarbeiter nur mit Geld motivieren lassen. In den 70er-Jahren haben amerikanische Banken als Erste Bonuszahlungen eingeführt. Seither hat sich gezeigt, dass Boni nicht nur ein Ansporn sind, sondern auch zu riskanten Spekulationen führen können, die am Ende großen Schaden anrichten. Das eigentlich als Belohnung gedachte Mittel verfehlt damit seine Wirkung.

Wozu braucht es diese Belohnung überhaupt? Für herausragende Anstrengungen, die sich letztlich in Überstunden und ständiger Erreichbarkeit manifestieren? Ist die Belohnung also

*„Es tut Ihren Leuten gut, wenn sie wissen: Im Zweifelsfall sind Sie da.“*

*„Durch Bonuszahlungen motivieren Sie Ihre Mitarbeiter nicht. Sie können mit Boni sogar vorhandene Motivation ersticken.“*

*„Viele Ideen klingen unrealistisch und nicht durchführbar – und zwar genauso lange, bis jemand kommt und sie in die Tat umsetzt.“*

*„Die größte Hürde bei herausfordernden Projekten sind oft gar nicht die Schwierigkeiten bei der Umsetzung. Oft ist es die Skepsis der Mitarbeiter, die es zu überwinden gilt.“*

nicht eher ein Schmerzensgeld? Hand aufs Herz: Ein Mitarbeiter, der sich bei Ihnen mit voller Kraft einsetzt, tut das nicht nur wegen der Aussicht auf ein finanzielles Polster. Gerade für jüngere Generationen steht der Sinn einer Tätigkeit im Vordergrund, und die geschätzte Freizeit wird nicht mehr ohne Weiteres gegen Extrageld eingetauscht. Außerdem gehen Boni mit einem zusätzlichen negativen Effekt einher: Den Zielen, die mit dem Bonus verknüpft sind, wird eine höhere Bedeutung beigemessen als denjenigen ohne Bonusverknüpfung – Signale, die Sie Ihren Mitarbeitern wahrscheinlich gar nicht vermitteln wollen. Zu guter Letzt schaden Boni immer dem Teamgeist, da meistens nur Einzelleistungen bewertet werden.

Am besten ist es daher, das Bonussystem abzuschaffen. Als Chef sind Sie für ein motivierendes Umfeld verantwortlich – diese Führungsarbeit lässt sich nicht durch Bonuszahlungen ersetzen. Falls Sie in Ihrem Unternehmen aus gewissen Gründen nicht auf Bonuszahlungen verzichten wollen, stellen Teamboni eine praktikable Alternative dar, mit der sich das Einzelkämpfertum eliminieren lässt. Ein Mitarbeiter erhält also nur dann einen Bonus, wenn das Team die Ziele erreicht. Gehen Sie ruhig davon aus, dass Ihre Mitarbeiter motiviert sind und von sich aus einen guten Job machen wollen. Sie müssen die Motivation lediglich pflegen und weiterentwickeln. Wenn das Aufgabengebiet und die Neigungen des Mitarbeiters zusammenpassen, der Sinn einer Tätigkeit klar erkennbar ist und Sie regelmäßig positives Feedback geben, dann stehen die Chancen gut, dass der Mitarbeiter Außerordentliches leistet. Natürlich muss darüber hinaus auch das Gehalt angemessen sein.

### **Überforderung ist manchmal angebracht**

Hochgesteckte Ziele erzeugen bei vielen Mitarbeitern einen Abwehrreflex. Sollen Sie als Chef nun auf Ihre Mitarbeiter hören? Schließlich sind diese die Experten auf dem Gebiet, und Sie wollen ja nichts gegen deren Willen unternehmen. Wenn es um Routineprojekte geht, liegen Sie mit Ihren Bedenken auch nicht falsch. Bei neuen, innovativen Projekten dürfen Sie sich von Widerständen aber nicht abschrecken lassen. Stecken Sie die Ziele bewusst hoch, denn solche Visionen zeichnen Sie als exzellente Führungskraft aus. Immer wieder haben als utopisch geltende Ideen später zu bahnbrechenden Erfolgen geführt: Wer konnte sich vor 25 Jahren vorstellen, dass heute jeder ein kleines Telefon besitzt, mit dem er überall erreichbar ist? Sobald Sie davon überzeugt sind, dass es sich bei Ihrer Idee nicht um ein Hirngespinnst handelt, legen Sie Ziele und Marschrichtung fest und schaffen die nötigen Rahmenbedingungen, damit Ihre Experten loslegen können. Diese sollen Ihnen sagen, wie das angestrebte Ziel erreicht werden kann. Sie sind nun primär der Coach, der mit seiner Begeisterung hilft, Hürden und Durststrecken zu überwinden. Selbst wenn das Projekt auch für Sie Neuland ist: Sie sind der Motor und dürfen erst als Letzter aufgeben. Falls es scheitern sollte, übernehmen Sie ja die Verantwortung.

### **Abteilungsübergreifendes Denken**

In vielen Unternehmen ist Abteilungsdenken weitverbreitet. Missverständnisse und Zankereien zwischen den verschiedenen Bereichen gehören zum Alltag. Solche Reibereien kosten alle Seiten viel Zeit und Nerven, am Ende schaden sie aber vor allem dem Unternehmen: Die Koordination zwischen den Abteilungen fehlt, Pläne werden nicht aufeinander abgestimmt und Informationen nicht weitergeleitet. Als Abteilungsleiter haben Sie gemeinsam mit Ihren Kollegen dafür zu sorgen, dass Konflikte zwischen Abteilungen schon bei ihrem Auftreten an der Wurzel gepackt werden und dass langfristig nicht gegeneinander, sondern miteinander gearbeitet wird. Wenn Sie und Ihre Kollegen einen wertschätzenden Umgang pflegen, wird das auch auf die Mitarbeiter ausstrahlen. Fordern Sie Ihre Mitarbeiter zum

*„In einem Unternehmen geht es zu wie in einer Großfamilie, deren Angehörige manchmal vollkommen gegensätzliche Interessen haben.“*

*„Wer mit Menschen diskutiert, sich austauscht und informiert, versorgt sein Gehirn mit frischem Wind. Er bekommt neue Impulse, schaut über den Teller- rand und erweitert seinen Horizont.“*

*„Jeder exzellente Vorgesetzte braucht Sparringspartner, die mit ihm ringen, ihm die Meinung sagen und ihm auch mal ein kräftiges Nein entgegensetzen.“*

Netzwerken mit anderen Abteilungen auf und geben Sie ihnen die Gelegenheit, mit abteilungs-fremden Angestellten zusammenzuarbeiten und sie näher kennenlernen zu können. Die einzelnen Abteilungen sind schließlich Teil eines einzigen Unternehmens und sollten sich daher mit denselben Zielen identifizieren können.

### **Mitarbeiter müssen nicht alles geben**

Welcher Chef wünscht sich nicht Mitarbeiter, die immer da sind, wenn man sie braucht, und die dazu noch motiviert sind, das Bestmögliche zu leisten? Jede noch so hohe Leistungsbereitschaft hat aber ihre Grenzen. Wenn beispielsweise ein Mitarbeiter ständig Überstunden macht, tragen Sie als Chef eine Mitverantwortung. Lange Abende im Büro mögen zwar auf ein hohes Engagement des Mitarbeiters hinweisen, sie sind aber noch kein Garant für gute Arbeit. Die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit nimmt nach einer bestimmten Zeit ab und ein Mitarbeiter, der sich vermehrt von seiner Umwelt abkapselt, dreht sich häufig nur noch im Kreis.

Ein solcher Mitarbeiter braucht Ihre Hilfe. Schreiten Sie ein, indem Sie in einem ersten Schritt seine Arbeitszeit begrenzen. Mitarbeiter mit einem „Open-End-Syndrom“ arbeiten häufig unfokussiert. Das lässt sich auf das sogenannte parkinsonsche Gesetz zurückführen: Eine Arbeit dauert immer so lange wie die Zeit, die dafür zur Verfügung steht. In einem zweiten Schritt soll der Mitarbeiter lernen, Nein zu sagen. Niemand enttäuscht gern seine Kollegen, aber ohne Absagen kommt es häufig zu Ablenkungen, und das Risiko, den Fokus auf das Ziel zu verlieren, wird sehr groß. Helfen Sie dem Mitarbeiter, Prioritäten zu setzen. Und schließlich sollten Sie darauf achten, Ihren Mitarbeitern ein gutes Vorbild zu sein – als Vorgesetzter sind auch Sie häufig ein Opfer endloser Arbeitstage.

### **Auch Chefs brauchen Feedback**

Feedback funktioniert am besten zeitnah. Wenn Ihnen an der Arbeit Ihres Mitarbeiters etwas Besonderes auffällt, geben Sie ihm eine Rückmeldung dazu, und zwar möglichst sofort, sachlich und fair. So erfahren Ihre Mitarbeiter nicht erst beim jährlichen Mitarbeitergespräch, woran sie bei Ihnen sind. Doch nicht nur Sie allein sollten Rückmeldungen geben, denn naturgemäß spiegeln diese vor allem Ihre eigene, subjektive Wahrnehmung wider. Die Mitarbeiter sollten sich auch untereinander beurteilen. Erst eine offene, von Ihnen unterstützte Feedbackkultur hilft den Mitarbeitern, ihr Eigenbild wirksam mit dem Fremdbild abzugleichen. Drittens benötigen auch Sie selbst Sparringspartner, die sich mit Ihnen austauschen. Im Rahmen einer echten Feedbackkultur sind das Ihre Mitarbeiter. Fordern Sie sie auf, Ihnen Feedback zu geben. Allerdings sollten sie Ihre Leistungen nicht nur bewerten, sondern die Bewertung auch begründen und mögliche Lösungsansätze aufzeigen. Indem Sie Ihr Verhalten anpassen, zeigen Sie dem Mitarbeiter gegenüber Wertschätzung. So lernen Sie sowohl sich selbst als auch Ihren Mitarbeiter besser kennen.

## Über den Autor

**Markus Jotzo** hat längere Zeit als Führungskraft in einer internationalen Firma gearbeitet. Seit einigen Jahren ist er selbstständiger Berater und Coach im Bereich der Führungsentwicklung. Er ist auch Autor des Buches *Loslassen für Führungskräfte*.