

Empfehlung

GUTE CHEFS LEGEN DEN FINGER IN DIE WUNDE

•
Published:
27. Juni 2014

•
Time to read

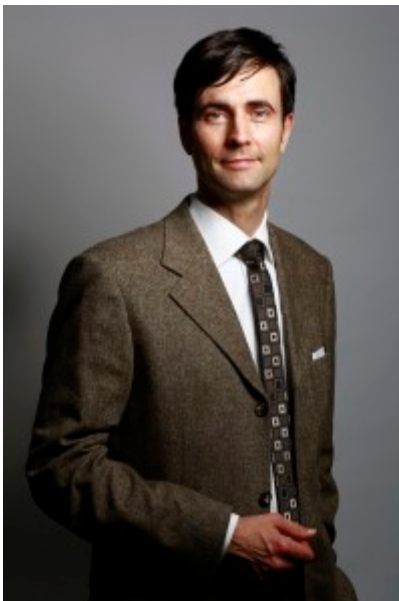
5:07 min

•

[Home](#) » [Empfehlung](#) » Gute Chefs legen den Finger in die Wunde

Die SPD-Mitgliederbefragung vom Dezember vergangenen Jahres bezeichnete er als eine „**Schnapsidee**“. Eine These, die nicht bei jedem gut ankam. „Elitenorientiert“ argumentiere er, so der Vorwurf eines unserer Leser. Markus Jotzo tut das, was er von Führungskräften erwartet – er eckt an. Mit ihm sprachen wir unter anderem über sein neues Buch, warum Chefs von heute ruhig auch einmal den Konflikt statt den Konsens suchen sollten und warum das Arbeiten mit ihm als Führungskraft eine harte Schule darstellt.

Schönen guten Tag Herr Jotzo. Bitte stellen Sie sich unseren Leserinnen und Lesern kurz vor.



Gute Chefs setzen Mitarbeiter auch einmal auf den Pott, wenn sie etwas verbocken. (Foto: © Markus Jotzo)

Mein Name ist Markus Jotzo und ich bin seit 2005 selbständig national und international als Trainer, Autor und Speaker tätig. Zuvor habe ich acht Jahre lang als Führungskraft bei Unilever gearbeitet. Ich würde mich selbst als quirlig, herausfordernd

und zielorientiert beschreiben. Mit meiner Arbeit möchte ich Führungskräfte in Bewegung bringen. Sie sollen über ihren Führungsstil nachdenken und sich zu exzellenten Chefs entwickeln. Es geht mir darum, Dinge zum Guten zu verändern, nicht nur für Firmen und Führungskräfte, auch für die Mitarbeiter. Dafür werbe ich mit meinen Büchern, in Vorträgen, Blogs und Seminaren.

„Der Chef, den keiner mochte“. So lautet der aufsehenerregende Titel Ihres am 30.06.2014 erscheinenden Buches.

Heißt das, Führungskräfte müssen unbeliebt sein, damit sie Ernst genommen und somit gute Ergebnisse für ihr Unternehmen und ihre Mitarbeiter erzielen?

Das heißt, dass Führungskräfte dann exzellente Ergebnisse erzielen, wenn Sie Ihre Mitarbeiter exzellent führen: Und das bedeutet, die Stärken der Mitarbeiter zu erkennen und zu stärken sowie explizit den Finger in die Wunde zu legen, wenn das Verhalten eines Mitarbeiters nicht zu den gewünschten Ergebnissen führt. Das wirkt im ersten Moment unangenehm – übrigens nicht nur für die Mitarbeiter, auch für die Chefs.

Führungskräfte haben die Aufgabe, mehr in den Dialog mit Ihren Mitarbeitern zu treten und diese gezielt auf das nächste Leistungs-Level zu heben. Das kostet Zeit und Mühe, schafft aber auch ein offenes und herausforderndes Arbeitsklima, in dem jeder genau weiß, wofür er geschätzt wird und was von ihm erwartet wird.

Sie selbst haben unter zwölf Führungskräften gearbeitet. Nur drei haben Ihrer Ansicht nach ihren Job gut gemacht. Warum, was hat diese Chefs ausgezeichnet?

Zum einen haben sie mich machen lassen. Sie haben mir vertraut, mir die volle Verantwortung und Entscheidungsbefugnis für Projekte übertragen. Außerdem haben Sie mich explizit gefördert und im Unternehmen promotet. Zum anderen haben Sie mich auch auf den Pott gesetzt, wenn ich etwas verbockt habe. Und Sie haben mir anschließend geholfen, wieder in die Spur zu kommen.

In Ihrem Buch kritisieren Sie zudem die aktuelle Praxis in puncto Bonuszahlungen. Warum, verdienen Mitarbeiter für die Erbringung von Zusatzleistung keine Zusatzzahlung?

Welche Zusatzleistungen? Wir haben einen Job und bekommen dafür ein Gehalt. Warum soll ich denn für bestimmte Tätigkeiten einen Bonus bekommen?

Eine Gehaltserhöhung ist ein probates Mittel, um gestiegene Leistungen zu honorieren. Bonus heißt für mich „Das war jetzt gut, dafür bekommst du einen Bonus. Aber ich traue dir nicht, dass du dich auf Dauer reinkniest. Daher bekommst du nur einen Bonus.“ Die Aussicht auf den nächsten Bonus ist dann die Karotte vor der Nase des Mitarbeiters.

Was machen Sie, wenn im nächsten Jahr für den Sommer-Produktlaunch keine Bonuszahlung zur Verfügung steht?

Mitarbeiter gewöhnen sich an einen Bonus, so wie wir uns alle innerhalb von wenigen Tagen nach einer Gehaltserhöhung an unser neues Gehalt gewöhnt haben.

Wenn der Bonus nächstes Mal ausbleibt, führt das zu Frust. Wir haben verlernt, dass uns die Arbeit selbst Spaß macht, nicht nur die Aussicht auf einen Bonus. Bonuszahlungen verderben die Freude daran, hart zu arbeiten und die Freude am Arbeitsergebnis selbst. Wir freuen uns nur noch über das Geld – und das auch nur, wenn es mehr Geld ist als im letzten Jahr.

Als Schmerzensgeld für regelmäßige 80-Stunden-Wochen funktioniert der Bonus. Aber er ersetzt keine harte Führungsarbeit. Viele Führungskräfte delegieren leider die tägliche – auch machmal mühsame – Führungsarbeit an die Bonuszahlungen.

Herr Jotzo, Sie selbst waren, wie Sie eingangs erwähnt hatten, acht Jahre lang als Führungskraft bei Unilever tätig. Mal Hand aufs Herz: Was für eine Art Chef waren Sie?

Am Anfang war ich ein schlechter Chef. Ich war unerfahren, unsicher und manchmal sogar beleidigend mit meiner direkten Art – ohne das sein zu wollen.

Ich habe viele Fehler gemacht, Mitarbeitern zu viel zugetraut und dann aber nicht unterstützt, weil ich nicht gemerkt hatte, dass sie meine Unterstützung brauchten.

Am Schluss wurde es besser.

Mit mir als Chef zu arbeiten ist nach wie vor eine harte Schule, da ich viel verlange – meistens mehr als die Mitarbeiter heute schon können.

Welche Erkenntnisse können – oder gar sollen – die Chefs von heute durch die Lektüre Ihres Buches gewinnen?

Ich wünsche mir drei Dinge von Führungskräften, die mein Buch lesen.

Erstens sollen sie merken, was sie schon gutes Tun. Ich möchte sie in diesem Tun bestärken und bewirken, dass Sie mehr in diese Richtung unternehmen.

Zweitens möchte ich sie daran erinnern, dass sie vieles, was sie verändern können und sollten, bereits wissen, es aber noch nicht gewohnheitsmäßig umsetzen.

Drittens möchte ich wachrütteln. Exzellente Führungsarbeit ist anspruchsvoll und muss auch immer mal wieder unangenehm sein, um sowohl die Mitarbeiter als auch die Firma substantiell nach vorn zu bringen.

Gute Führungskräfte erzielen durchschnittliche Ergebnisse. Aber nur exzellente Führungskräfte erzielen auch exzellente Ergebnisse.

Herr Jotzo, herzlichen Dank für das interessante Gespräch.

Das Interview führte Christoph Schroeder, Redakteur [AGITANO](#).



„Der Chef den keiner mochte“, erscheint am Montag, den 30. Juni 2014. (Bild: © Gabal-Verlag)

Über Markus Jotzo:

Markus Jotzo leitet das Hamburger Institut Markus Jotzo – Leadership Development und ist Deutschlands Experte für den Bau von Parkplätzen für das Ego von Führungskräften. Sein Ziel ist es, Führungsarbeit effektiver und zielgerichteter zu gestalten. Am kommenden Montag, den 30. Juni 2014, erscheint sein neues Buch „Den Chef, den keiner mochte“. In seinem Blog (<http://www.markus-jotzo.com/blog/>) kommentiert der Keynote-Speaker und Trainer regelmäßig aktuelle Ereignisse und gibt Führungskräften Tipps für's Loslassen, Fokussieren und Anregungen zu einer neuen Art der Mitarbeiterführung im Hinblick auf Effektivität, Mitarbeitermotivation und -bindung.

Tags

[Führungskräfte](#) [Führungsstil](#) [Führungstraining](#) [Interviews](#)

Kategorien

[Empfehlung](#) [Interviews](#) [Personal](#)