



# Der Chef, den ich nie vergessen werde

Wie Sie Loyalität und Respekt Ihrer Mitarbeiter gewinnen

Alexander Groth  
Campus © 2014  
224 Seiten  
Buch: [getab.li/23403](http://getab.li/23403)

## Bewertung

8  
9 Umsetzbarkeit  
5 Innovationsgrad  
9 Stil

## Fokus

### Führung & Management

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

## Take-aways

- Um ein guter Chef zu werden, müssen Sie eine außergewöhnliche Persönlichkeit sein.
- Man muss bewusst Ja zur Führungsverantwortung sagen, entscheiden, welche Art von Vorgesetzter man sein möchte, und eine inspirierende Vision haben.
- Werden Sie ein Original mit Ecken und Kanten, das seine Emotionen nicht unterdrückt.
- Zeigen Sie Humor, lügen Sie nie, auch nicht aus Höflichkeit, halten Sie Ihre Versprechen, stehen Sie für die Fehler Ihrer Mitarbeiter gerade und erledigen Sie Unangenehmes selbst.
- Suchen Sie sich eine lebende oder historische Persönlichkeit als Vorbild.
- Machen Sie Liebe zu Ihrer geistigen Haltung und geben Sie menschliche Wärme weiter.
- Es gilt zu akzeptieren, dass sich kein Team ausschließlich aus Leistungsträgern zusammensetzt.
- Erwarten Sie einfach mal mehr von Ihren Mitarbeitern als bisher. Bieten Sie ihnen Aufgaben und Herausforderungen außerhalb ihrer Komfortzone.
- Finden Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter heraus, indem Sie sich täglich die positiven Eindrücke notieren.
- Stellen Sie die besten Mitarbeiter ein. Fordern Sie Arbeitsproben und lassen Sie die Bewerber von den zukünftigen Kollegen einschätzen.

# Relevanz

## Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: 1) was einen großartigen Chef ausmacht, 2) wie Sie hervorragend führen und 3) wie Sie die richtigen Mitarbeiter finden.

## Rezension

Wer als Chef um sich herum nur Idioten wahrnimmt, ist wahrscheinlich selber einer. Ein großartiger Vorgesetzter, der anderen positiv in Erinnerung bleibt, achtet seine Mitarbeiter nämlich und akzeptiert, dass nicht jeder ein Leistungsträger ist, meint Führungsexperte Alexander Groth. Er fasst die gängige Leadership-Best-Practice zusammen, bringt darüber hinaus aber auch den Aspekt der Persönlichkeit und das werteorientierte Führen ins Spiel. Dank eines flotten Stils, anschaulicher Beispiele und amüsanter Cartoons ist dieses Führungskräfte-Training in Papierform sehr abwechslungsreich. Zwar könnte der Aufbau etwas stringenter sein; die vielen praktischen Tipps, Handlungsempfehlungen und Checklisten laden dennoch zur sofortigen Umsetzung im eigenen Team ein. *getAbstract* empfiehlt dieses Buch daher allen Führungskräften, Personalentwicklern und Coachs.

# Zusammenfassung

*„Großartige Führungskräfte sind vor allem großartige Persönlichkeiten.“*

*„Früher hielt ich Visionen für Unsinn. Mittlerweile habe ich meine Meinung geändert.“*

## Werden Sie zum „We-care-Leader“

Durch den Besuch eines Führungskräfte-seminars werden Sie nicht automatisch eine gute Führungskraft. Sie beherrschen dann vielleicht Werkzeuge. Doch erst Charakter und menschliche Reife machen Sie zu einem Chef, den man – im positiven Sinn – nie vergisst. Sie müssen zu einer außergewöhnlichen Persönlichkeit werden, die das Beste in den Menschen zum Vorschein bringt. Ein solcher Chef glaubt an das Gute in seinen Mitarbeitern – er ist ein „We-care-Leader“. Er führt werteorientiert und richtet sein Tun an den Menschen aus.

Treffen Sie zunächst zwei grundsätzliche Entscheidungen: Sie müssen bewusst Ja zur Führungsverantwortung sagen. Und sie müssen festlegen, welche Art Vorgesetzter Sie sein möchten. Stellen Sie sich dann selbst auf den Prüfstand: Erstens müssen Sie ein Bild von dem gewünschten Zustand haben – eine Vision. Wie sieht die aus? Kennzahlen eignen sich dafür nicht. Sie brauchen eine Idee, mit der Sie sich selbst und andere begeistern können. Oder geht es Ihnen wie vielen anderen, die den ganzen Arbeitstag lang nur Krisen bewältigen und versuchen, den Schreibtisch leer zu kriegen? Überlegen Sie, wie Ihre Organisation in zehn Jahren dastehen soll, oder welchen Grund Sie Ihren Enkelkindern nennen möchten, warum Sie bei diesem Unternehmen Ihr halbes Leben verbracht haben. Zweitens sollte es Ihnen gelingen, die Aufmerksamkeit Ihrer Mitarbeiter auf das gemeinsame Ziel zu lenken. Drittens sollten Sie Ihr Team darin unterstützen, Sinn in der Arbeit zu finden und Gemeinschaft zu erleben – und das jeden Tag.

## Originale mit Ecken und Kanten

Große Unternehmerpersönlichkeiten wie Robert Bosch oder Friedrich Alfred Krupp waren auch für ihre Ecken und Kanten bekannt, dafür, dass sie nach bestimmten Werten und Überzeugungen handelten. Sind Sie ein Allerwelts-Chef mit Boss-Anzug, Van-Laack-Hemd, Rolex, Audi A6 und Burberry-Mantel? Dominiert Ihre Außendarstellung Ihren eigentlichen Charakter? Oder sind Sie ein Original? Echter Charakter zeigt sich in den Alltagssituationen, in denen Sie stark und nach klaren Werten agieren:

„Ein We-care-Leader nimmt bestimmte Werte wichtig und orientiert sein Handeln an den Menschen.“

„Wer wirklich führen will, muss sich willentlich dafür entscheiden.“

„Viele Vorgesetzte in Unternehmen verbringen ihre Zeit Tag für Tag mit den drei Managerdisziplinen Feuerlöschen, Hühnerfangen und Kühe-vom-Eis-Schieben.“

„Wer nicht menschlich überzeugt, wird nicht als guter Chef wahrgenommen, egal wie kompetent er ist.“

- **Humor:** Viele Leute verwechseln Ernsthaftigkeit mit Humorlosigkeit. Als guter Chef dürfen Sie durchaus auch mal lachen.
- **Wahrhaftigkeit:** Achten Sie darauf, integer zu bleiben. Auch Höflichkeitslügen sind tabu – kommt jemand dahinter, leidet Ihre Glaubwürdigkeit. Können oder wollen Sie die Wahrheit nicht sagen, wägen Sie Ihre Worte sorgfältig ab. Versuchen Sie, diplomatisch zu antworten, etwa indem Sie die ursprüngliche Frage umschiffen oder mit einer Gegenfrage antworten.
- **Zuverlässigkeit:** Ihre Mitarbeiter vertrauen darauf, dass Sie Ihre Zusagen einhalten. Versprechen Sie eher weniger und übertreffen Sie das Versprochene dann.
- **Verantwortlichkeit:** Übernehmen Sie die Verantwortung, wenn ein Mitarbeiter etwas falsch gemacht hat.
- **Unangenehmes erledigen:** Wälzen Sie unangenehme Aufgaben nicht auf andere ab.
- **Konsequenz:** Teilen Sie Ihrem Team mit, was Sie vorhaben, und setzen Sie es dann konsequent um.

Suchen Sie sich eine lebende oder historische Persönlichkeit als Vorbild. Lesen Sie alles über sie. Dann wissen Sie in bestimmten Situationen, was dieses Vorbild gemacht hätte. Helfen Sie neuen Mitarbeitern mit einer „Gebrauchsanweisung“ für Ihre Person: Darin stehen die Dos und Don'ts im Umgang mit Ihnen.

### Authentisch sein

Gute Chefs sind authentisch. Echt und vielleicht sogar charismatisch kommt man rüber, wenn man seinen Emotionen erlaubt, die Maske zu durchdringen, und wenn Gesagtes mit dem Empfundene übereinstimmt. Wer sich zu rational gibt, wirkt schnell unterkühlt. Um als guter Vorgesetzter zu gelten, muss man Warmherzigkeit ausstrahlen. Erlauben Sie Ihren Emotionen – auch den negativen wie Trauer oder Erschöpfung –, an die Oberfläche zu kommen, und nehmen Sie auch auf die Gefühle anderer Rücksicht. Keine Sorge, das wirkt nicht schwach oder inkompetent.

Seine Gefühle bei der Arbeit zu zeigen, steht deshalb in Verruf, weil sie oft unterdrückt werden und dann unkontrolliert und in unangemessener Weise ausgedrückt werden. Wenn Sie Ihre Emotionen verdrängen, steigern Sie Ihr Risiko für Dinge wie Bluthochdruck oder Magengeschwüre und Sie stumpfen auch ab, was die Wahrnehmung der schönen Dinge im Leben betrifft. Fragen Sie sich vor wichtigen Unterhaltungen, wie Sie sich fühlen und wie Sie diese Empfindungen handhaben möchten. Wenn Sie sie nicht einordnen können, schulen Sie sich, indem Sie sich mit Filmen oder Musik beschäftigen, die bestimmte Emotionen bei Ihnen auslösen.

### Wie Sie Ihre Persönlichkeit bilden

Entwickeln Sie Ihre Persönlichkeit anhand dieser vier Kriterien, sodass Sie genau der Chef werden, den Sie Ihren Kindern wünschen würden:

1. **Vertrauen:** Vertrauen Sie darauf, dass gute Taten vom Leben belohnt werden – dass man erntet, was man sät. Es dauert vielleicht ein bisschen, bis Sie ernten können. Und die Ernte wird nicht immer von derselben Art wie die Saat sein oder dieselbe Person betreffen. So können Sie etwa Geld geben, aber Mitgefühl, Liebe oder Weisheit zurückerhalten. Aber Sie werden sehen, dass sich Ihr Vertrauen bezahlt macht. Geben Sie täglich menschliche Wärme weiter, hören Sie zu und behandeln Sie andere mit Respekt. Stellen Sie eine Bilanz dieser „Einnahmen“ und „Ausgaben“ auf und überlegen Sie, wem Sie vielleicht noch nicht genug geben.

*„Das Leben meint es gut mit uns, auch wenn es nicht immer so aussieht.“*

*„Die Frage: ‚Welche Lösungsvorschläge haben Sie?‘ sollten Sie sich auch angewöhnen, wenn Probleme an Sie herangetragen werden.“*

*„Empowerment der Mitarbeiter bei gleichzeitiger Bestrafung von Fehlern funktioniert nicht.“*

*„Fakt ist, dass Menschen produktiv sein wollen. Wir wollen Herausforderungen bewältigen, bei denen wir mit unseren Fähigkeiten an unsere Grenze kommen, die wir aber noch schaffen können.“*

2. **Akzeptanz:** Akzeptieren Sie die Gegebenheiten. Aus schlimmen Situationen kann man etwas lernen und innerlich wachsen. Natürlich ist es nicht leicht, in Schicksalsschlägen Gutes zu entdecken. Aber zur Sorge sollte sich nicht auch noch Ärger gesellen. Übertragen auf den Berufsalltag bedeutet dies etwa, zu akzeptieren, dass sich Ihr Team nicht nur aus Leistungsträgern zusammensetzt. Coachen Sie die Menschen, die keine guten Ergebnisse bringen, bieten Sie wertschätzendes Feedback an, geben Sie ihnen andere Aufgaben oder, wenn all das vergebens ist, trennen Sie sich von ihnen. Aber glauben Sie auf keinen Fall, dass die betreffende Person absichtlich zu wenig Leistung erbringt, um Sie persönlich zu reizen.
3. **Demut:** Man kann höflich sein und gleichzeitig auf andere herabsehen. Tun Sie das nicht. Versuchen Sie, Ihren Hochmut zu zügeln, wenn etwa ein Mitarbeiter keinen Wert auf Karriere legt und um Punkt fünf den Schreibtisch verlässt. Seien Sie nicht stolz auf Ihre Intelligenz, Ihre Statussymbole und Ihren Erfolg, sondern dankbar dafür.
4. **Liebe:** Hier geht es um Liebe als Geisteshaltung. Sie beginnt damit, den Mitmenschen wirklich wahrzunehmen, hinter seine Persona, also das, was er nach außen darstellt, zu blicken. Dafür braucht es Achtsamkeit. Trainieren Sie diese, indem Sie versuchen, zehn Minuten lang nur wahrzunehmen, nicht zu denken. Ganz banal bedeutet Liebe auch, beim Mitarbeitergespräch das Telefon auszuschalten. Liebe bedeutet auch, Achtung vor dem anderen zu haben, ihn nicht verändern zu wollen – auch wenn er Ihnen auf die Nerven geht. Liebe heißt, Verantwortung zu übernehmen, indem man sich etwa für seine eigenen Fehler entschuldigt, sich hinter seine Mitarbeiter stellt, sich für deren persönliches Wachstum und Bedürfnisse einsetzt und ihnen ein ehrliches Feedback gibt. Und schließlich gehört zur Liebe, dass man Gutes tut, ohne eine Gegenleistung zu erwarten. So sollten Sie sich beispielsweise einem hervorragenden Mitarbeiter nicht in den Weg stellen, wenn er eine Karrierechance außerhalb Ihres Unternehmens ergreifen will.

### Was gute Mitarbeiter wollen

Helfen Sie Ihren Mitarbeitern, sich weiterzuentwickeln, indem Sie sie fordern: Wird Ihnen ein Problem präsentiert, bestehen Sie darauf, gleich auch ein paar Lösungsvorschläge zu hören. Kommen keine passenden Empfehlungen, bitten Sie den Mitarbeiter, Kollegen um Rat zu fragen, oder zeigen Sie ihm, auf welchem Weg er zur Lösung findet.

Befähigen Sie Ihre Untergebenen, indem Sie ihnen Verantwortung und Macht überlassen. Ob Sie Mitarbeiter für die eigene Entscheidung überzeugen, im Vorfeld ihren Rat einholen, Konsens in der Gruppe finden oder die Gruppe allein entscheiden lassen, hängt von der fachlichen Kenntnis der betreffenden Personen, ihrer persönlichen Reife und ihrer bisherigen Erfahrung mit einem solchen „Empowerment“ ab. Selbst Vorstandsmitglieder eines Konzerns können überfordert sein, wenn sie plötzlich selbst entscheiden müssen, wo sie bisher vom Vorsitzenden immer nur dessen Beschluss mitgeteilt bekamen. Erklimmen Sie eine Stufe nach der anderen. Der Grad des Empowerments kann situationsbezogen auch unterschiedlich gehandhabt werden – etwa in Krisen. Wenn Sie Macht richtig abgeben, vergrößert sich Ihre Macht, denn wenn Sie Topmitarbeiter führen, wirkt sich das positiv auf Sie aus.

Ihren Mitarbeitern werden jedoch unweigerlich auch Fehler unterlaufen. Analysieren Sie die Gründe. Loben Sie jene Fehler, die sich auf ursprünglich klugen Annahmen gründen. Oder handelte es sich um Misserfolge, die aus fahrlässigem Handeln, Faulheit oder Dummheit herrühren? Stellen Sie dabei Ihre Vorurteile den Mitarbeitern gegenüber hinten an: Selbstverständlich müssen Sie notorische Leistungsverweigerer aus dem Team entfernen.

*„Die meisten Menschen verhalten sich auf Dauer als ein Spiegelbild Ihrer Erwartungen an sie.“*

*„Man darf davon ausgehen, dass ein Chef, der sagt ‚Um mich herum sind nur Idioten‘, diesen Titel am ehesten verdient.“*

*„Mitarbeiter lieben es, wenn man sie aus der Komfortzone schubst – im Nachhinein.“*

Bringt jemand keine gute Leistung, hat dies jedoch oft einen Grund. Wenn Sie also viel von jemandem erwarten, wird ein Mitarbeiter in der Regel versuchen, diesen Erwartungen gerecht zu werden. Vergeben Sie gedanklich Punkte von 1 bis 10 an die Mitglieder Ihres Teams, jeweils für Ihr Vertrauen in die Integrität der Person und Ihr Zutrauen in ihre Leistungsstärke. Gehen Sie dann mit jedem so um, als hätte er drei Punkte mehr in den beiden Kategorien.

Die Leistungsträger unter Ihren Mitarbeitern wollen vor allem persönlich wachsen. Bieten Sie ihnen regelmäßig – nicht nur im jährlichen Mitarbeitergespräch – Feedback an und verlangen Sie ein solches auch für sich. Ermöglichen Sie ihnen Aufgaben außerhalb der Komfortzone – nämlich in der Wachstumszone. Die entsprechenden Mitarbeiter werden Ihnen später dankbar sein. Sie können dabei einen erfahrenen Mitarbeiter bitten, dem unerfahrenen zu helfen; so lernt er gleich, zu führen. Bauen Sie einen oder mehrere Nachfolger auf, aber teilen Sie das den Personen nicht mit.

### **Stärkenorientiert führen**

Es bringt nichts, Menschen verändern zu wollen. Setzen Sie Ihre Mitarbeiter lieber so ein, dass deren Stärken – als Summe aus Talent, Wissen und Können – zum Tragen kommen. Auch Weiterbildungen sollten nach diesem Prinzip ausgewählt werden. Schicken Sie etwa denjenigen Mitarbeiter ins Rhetorikseminar, der bereits ein guter Redner ist, und nicht jemanden, der nie vor Publikum sprechen muss. Ein Fußballtorwart wird ja auch nicht zum Stürmer weitergebildet. Um die Stärken zu erkennen, müssen Sie sich ernsthaft für Ihre Mitarbeiter interessieren und sich ausreichend Zeit zur Analyse nehmen. Halten Sie Ihre täglichen positiven Eindrücke schriftlich fest. So fallen Ihnen eigene Vorurteile eher auf. Unterhalten Sie sich mit Ihren Mitarbeitern und fragen Sie sie, welche Tätigkeiten ihnen leicht von der Hand gehen, was ihnen Spaß macht und wie sie von Freunden, Kollegen und früheren Vorgesetzten bezüglich ihrer Stärken eingeschätzt werden.

### **Die richtigen Mitarbeiter finden**

Als Chef ist es Ihre Aufgabe, gute Mitarbeiter zu finden. Im Bewerbungsprozess achten Sie darauf, ob der Kandidat integer ist. Fragen Sie nach seinen persönlichen Werten und danach, wie er diese in seinem Leben umsetzt. Bei den Bewerbungsgesprächen gehen Sie nach einem strukturierten Interviewleitfaden vor, den Sie auf Basis eines spezifischen Anforderungskatalogs erstellen. Bauen Sie Vertrauen auf und halten Sie Ihrerseits nicht mit den Schattenseiten des Jobs hinterm Berg. Der Bewerber sollte von mehreren Personen befragt werden, gerne auch in mehreren Gesprächen. Er sollte Arbeitsproben zur Verfügung stellen oder eine praxisnahe Aufgabe, die Sie ihm geben, lösen. Holen Sie Meinungen seiner früheren Kollegen, Mitarbeiter und Chefs ein und lassen Sie zukünftige Kollegen prüfen, ob sie mit dem Bewerber auf einer Wellenlänge sind.

Bevor Sie sich entscheiden, sollten Sie eine Liste mit mindestens drei Kandidaten erstellt haben. Heuern Sie die besten Kräfte an, die Sie sich leisten können, die vielleicht sogar besser sind als Sie selbst. Der neue Mitarbeiter sollte zur Meinungsvielfalt im Team beitragen.

## Über den Autor

**Alexander Groth** ist Sachbuchautor und Managementcoach mit dem Schwerpunkt Führung. Er lehrt an der TU München, der Universität Stuttgart und der Universität Mannheim.