

# Schlechte Chefs vergraulen gute Mitarbeiter

Viele Führungskräfte sind sich der Bedeutung ihrer Position nicht bewusst, weil sie unzureichend auf ihre Aufgaben vorbereitet worden sind oder weil sie gar nicht führen wollen. Das geht aus einer Studie des Personaldienstleisters Prealze hervor. Die Folgen für die Firmen sind schwerwiegend.

Von Matthias Will

**Oberfranken** – Viele Unternehmen machen sich zu wenig Gedanken, wie sie Führungspositionen besetzen und bereiten ihre Chefs zu wenig auf Personalverantwortung vor. Deswegen bleibe viel Potenzial in den Firmen ungenutzt, beschreibt Cornelia Jeschek, Geschäftsführerin des in Naila und Berlin ansässigen Personaldienstleisters Prealze, die Folgen.

Eine Studie des Unternehmens über Chefs aus verschiedenen Branchen hat ernüchternde Ergebnisse gebracht: 98 Prozent der Führungskräfte sind sich der Wichtigkeit ihrer Position für die Weiterentwicklung von Mitarbeitern nicht bewusst. Nur 54 Prozent der Chefs halten Kommunikation für wichtig und lediglich 15 Prozent von ihnen sehen es als ihre Aufgabe an, Veränderungsprozesse anzustoßen und direkt mitzugestalten. Prealze befragte 830 Teilnehmer der Pilotgruppen seiner Führungskräfte-Ausbildung (siehe Infokasten) – vom Schicht-, Abteilungs- und Bereichsleiter bis hin zum Geschäftsführer und Vorstand.

„Vielen Chefs fehlt der Führungswille. Sie wollen eigentlich gar keine

Verantwortung in der Menschenführung übernehmen“, sagt Jeschek im Gespräch mit der *Frankenpost*. In den Führungsetagen tummeln sich bisweilen auch Egomane, die nur aus Karriere- und Statusgründen nach oben streben. Mancher gebe zum Beispiel ungeniert die Ideen seiner Mitarbeiter als eigene aus und zerstöre damit nicht nur die persönliche Vertrauensbasis, sondern auch einen Teil der Unternehmenskultur. Dabei sei es die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft, ihre Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Die Konsequenzen für die Unternehmen seien verheerend, betont Jeschek. „Viele gute Mitarbeiter gehen wegen ihres Chefs.“

Für einen Kardinalfehler hält es die Prealze-Geschäftsführerin, dass Fachkompetenz für viele Firmen bei Beförderungen das entscheidende Kriterium ist. „Es wird davon ausgegangen: Wer fachlich gut ist, der muss auch Menschen führen können. Aber das ist ein Trugschluss.“ Jeschek rät Unternehmen deshalb, ihren Beschäftigten nicht nur den traditionellen Karriereweg zu ermög-



„Vielen Chefs fehlt der Führungswille.“

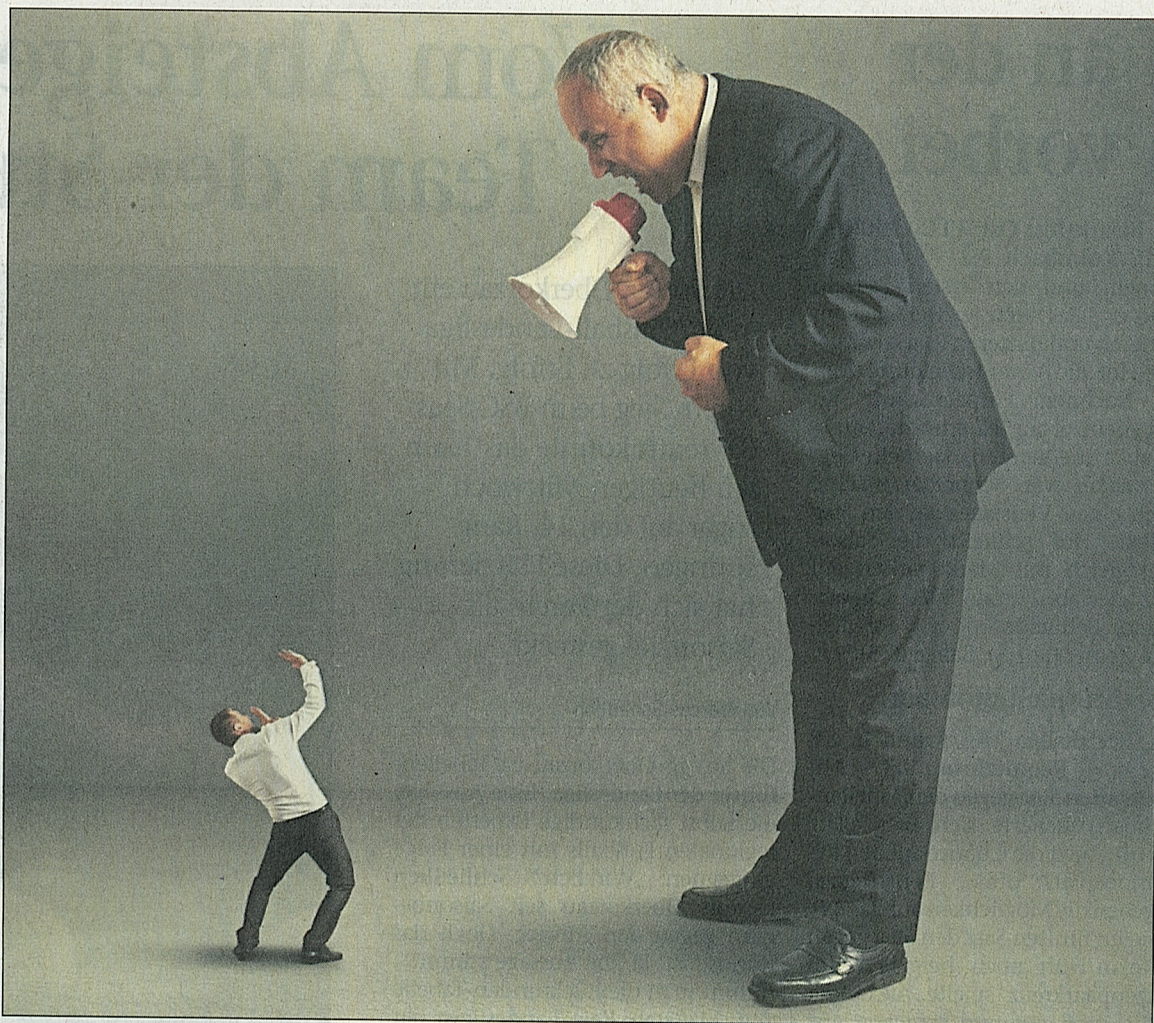
Cornelia Jeschek,  
Prealze-Geschäftsführerin

lichen, der an Personalverantwortung gekoppelt ist, sondern auch einen Aufstieg auf fachlicher Ebene.

Kommunikation sei für einen Chef unerlässlich. Auch hier habe die Studie erhebliche Fehlinterpretationen deutlich gemacht. „Beim Umgang mit den Mitarbeitern ist oft sehr viel Wunschenken im Spiel – nach dem



# REGIONALE WIRTSCHAFT



In den Führungsetagen gibt es auch Egomanen, die nur aus Karriere- und Statusgründen eine Chefrolle anstreben. Ihr Verhalten schade massiv der Unternehmenskultur, warnen Personal-Experten.

Motto: Das muss ich ihm doch nicht sagen, der muss das doch wissen und können“, schildert Jeschek ihre Erfahrungen aus Gesprächen mit Führungskräften. Typisch sei ebenfalls die Suche nach Schuldigen, wenn Fehler passiert sind. Dabei zeichne sich ein guter Chef gerade dadurch aus, dass er auch dann Verantwortung übernehme, wenn etwas schief laufe, sagt Jeschek. Es sei keine Schwäche, sich als

Führungskraft selbst zu hinterfragen und Fehler einzugestehen. Darüber hinaus müssen gute Führungskräfte nach Auffassung der Prealizer-Geschäftsführerin genügend Selbstbewusstsein im Umgang mit exzellenten Mitarbeitern haben. Leider hätten manche Chefs Angst davor, dass er eine oder andere ihnen den Rang

ablaufen könnte, weil er sich so glänzend entwickelt.

Jeschek empfiehlt den Firmen, Personalentwicklung als eine Daueraufgabe anzusehen. Gute Führung lasse sich nicht sofort in Zahlen messen. Die Einstellung „So lange es nicht schlecht läuft, müssen wir ja nichts ändern“ sei gefährlich. Schulungen seien allerdings kein Patentrezept. „Es hilft nicht weiter, die Symptome zu behandeln. Unternehmen müssen ran an die Ursachen der Probleme.“

Wer gute Führungskräfte haben wolle, der müsse ihnen genügend Zeit für ihre Kernaufgabe geben. Der Anteil an fachlicher Arbeit sei bei vielen Chefs deutlich zu hoch. Dabei sollten sie nach Meinung von Jeschek zwischen 70 und 80 Prozent ihrer Zeit mit Führungsaufgaben verbringen.

Dass bei den deutschen Arbeitnehmern viel Potenzial bracht liegt, zeigt – wie berichtet – auch eine aktuelle Gallup-Studie. Demnach haben lediglich 16 Prozent der Beschäftigten in Deutschland eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber, 67 Prozent leisten Dienst nach Vorschrift und 17 Prozent haben bereits innerlich gekündigt.

## Das Unternehmen

Prealizer sieht sich als Partner der Wirtschaft für Unternehmens- und Personaldienstleistungen. Das Unternehmen, das etwa 3,5 Millionen Euro Jahresumsatz erwirtschaftet, bietet eine mehrtägige zertifizierte Führungskräfteausbildung an. Die Prealizer-Geschäftsführung bildet das Duo Cornelia Jeschek und Yvonne Franke.