

LESEFASSUNG FOLGE 14: HIGH PERFORMER VERLIERST DU NICHT DURCH FEHLER – DU VERLIERST SIE DURCH TOLERANZ

10. März 2026 · Olaf Rosenbaum · 12 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 14 von Chefsache Krise, erschienen am 10. März 2026.

Heute geht es um dienende Führung. Bevor Du „Kuschelkurs“ denkst: Dienende Führung hat mit Kuscheln nichts zu tun. Sie ist der größte, härteste und beste Wettbewerbsvorteil, den Du Dir aufbauen kannst. Drei Dinge nimmst Du aus dieser Folge mit: warum Du gerade Deine besten Mitarbeiter verlierst, ohne es zu merken. Was dienende Führung wirklich bedeutet – und was nicht. Und wie ein Führungssystem aussieht, das Dich vom Kindergärtnern befreit und Dein Team besser macht, als Du selbst bist.

NEUN PROZENT: DIE AUSGANGSLAGE

Der Gallup Engagement Index Deutschland 2024 sagt: Nur neun Prozent aller Beschäftigten sind hoch emotional an ihren Arbeitgeber gebunden – der niedrigste Wert seit 2001. Achtundsiebzig Prozent machen Dienst nach Vorschrift, dreizehn Prozent haben innerlich schon gekündigt – jeder Achte. Und das Vertrauen in Führungskräfte hat sich in fünf Jahren mehr als halbiert, auf einundzwanzig Prozent.

Das ist ein Durchschnitt, den Du auf Dein Unternehmen anwenden kannst: Hast Du acht Mitarbeiter, ist einer mit dem Kopf schon lange weg – und vor Deinem geistigen Auge erscheint gerade ein Gesicht. Das kostet: Innerlich nicht gebundene Mitarbeiter fehlen fast doppelt so viele Tage wie engagierte, der deutschen Wirtschaft entstehen jährlich

Produktivitätsverluste zwischen 113 und 130 Milliarden Euro. Das ist kein Personalthema – das ist ein Führungsproblem.

Die üblichen Erklärungen kennst Du: schlechte Führung, unmotivierte Mitarbeiter, „mangelnde Wertschätzung“. Nur: Woran erkennst Du, dass Du wertschätzt – und woran erkennt Dein Mitarbeiter, dass er wertgeschätzt wird? Einen Maßstab gibt es nicht; der Begriff, so wie er heute benutzt wird, ist eine Leerformel. Deshalb eine andere Frage: Was, wenn Dein Problem gar nicht Deine schlechten Mitarbeiter sind – sondern Deine guten?

DAS MUSTER: DEINE BESTEN RÄUMEN AUF, BIS DER TANK LEER IST

Dieses Muster habe ich in vielen Beratungen gesehen – und lange in meinen eigenen Unternehmen. In Deinem Team gibt es Menschen, die wirklich funktionieren: Die denken mit, liefern ab, lösen Probleme, bevor Du gemerkt hast, dass eins entstanden ist. Und es gibt die anderen: die, die warten, die lieber fragen, statt selbst nachzudenken, deren halbfertige Aufgaben bei anderen auf dem Tisch landen.

Weißt Du, was passiert? Deine High Performer räumen auf. Jeden Tag, ohne zu murren, weil die Arbeit einfach weg muss. Sie erklären zum dritten Mal, was schon zweimal erklärt wurde. Sie kompensieren, puffern ab und halten Dein System am Laufen – weil sie Profis sind. Weil sie morgens aufstehen und sagen: „Ich bin heute Morgen nicht aufgestanden, um durchschnittlich zu sein.“ Der Satz hängt bei mir im Büro an der Wand.

Wenn sie aber doch einmal etwas sagen, gelten sie plötzlich als schwierig, arrogant, als schlechte Kollegen, die das Betriebsklima vergiften. Mach die Probe: Denk an die letzten fünf Beschwerden über Kollegen an Deinem Tisch. Wer hat sich beschwert? Und über wen – einen Low Performer oder einen High Performer?

Irgendwann – und diesen Zeitpunkt verpassen die meisten Unternehmer – ist bei den Besten der Tank leer. Nicht wegen Dir, nicht wegen des Gehalts,

nicht wegen der Arbeitszeiten – sondern wegen der Kollegen, die immer wieder mit ihrer Mittelmäßigkeit davonkommen. Dann kündigen sie, erst innerlich, dann wirklich – und Du verstehst nicht einmal warum. Das ist die bitterste Form von Führungsversagen: Du verlierst Deine Besten nicht durch das, was Du falsch gemacht hast, sondern durch das, was Du toleriert hast – nämlich Mittelmäßigkeit.

WAS DU TOLERIERST, WIRD ZUM STANDARD

Das Führungsproblem beginnt mit einer Frage, die sich die meisten Unternehmer nie stellen: Welches Verhalten toleriere ich – und was signalisiere ich damit meinem Team? Denn Du wirst genau beobachtet, und was Du tolerierst, wird zum Standard.

Ein Einschub dazu: In den Führungsbüchern steht, kritisiere nie einen Mitarbeiter vor den anderen. Bei persönlichen Themen stimmt das – wenn jemand muffelt, nehme ich ihn zur Seite. Ein Fehler dagegen kommt bei uns mit allen auf den Tisch. Nicht als Vorwurf, sondern so: „Gut, dass dieser Fehler passiert ist. Wie kam er zustande? Was tun wir, damit er bei niemandem wieder vorkommt?“ Leute zusammenzustauchen ist keine Führungsstärke, das ist Führungsschwäche. Aber alle müssen mitbekommen, welche Fehler bei Dir toleriert werden und welche nicht – dann verliert Dein Team die Angst vor Fehlern.

MOTOR ODER RAHMENBAUER: ZWEI FÜHRUNGSMODELLE

Die Lösung ist nicht härteres Durchgreifen und auch nicht noch mehr Wertschätzungs-Prosa, sondern ein komplett anderes Verständnis von Führung. In den Büchern steht: „Hol das Beste aus Deinem Team heraus.“ Ich sehe das anders. Mein Job ist es, ein Umfeld zu schaffen, in dem nur die Menschen bleiben und gedeihen, die selbst das Beste aus sich herausholen wollen. Im ersten Modell bist Du permanent der Antrieb: Motivierer, Kontrolleur, der Motor, der hinter allen herrennt. Im zweiten Modell bist Du

der Spielführer eines Profi-Teams. Ein Freund hat mich mal als „Rahmenbauer“ beschimpft – er meinte es als Vorwurf, ich fand es treffend. Ich setze den Rahmen, hole mir echte Profis, schütze die Guten vor den Schwachen – und lasse sie spielen. Dann wirft auch mal Holstein Kiel die Bayern aus dem Pokal.

Dienende Führung bedeutet also nicht, dass ich mich in den Dienst jedes einzelnen Mitarbeiters stelle. Sie bedeutet: Ich baue ein System, in dem Höchstleistung die Norm ist und Mittelmäßigkeit keinen Platz hat. Das ist das Gegenteil von Kuschelkurs – das härteste Führungsmodell, das ich kenne. Den Kuschelkurs habe ich versucht, er funktioniert nicht; seit ich echte High Performer um mich versammle, ist mein Leben entspannt.

WIE DAS PRAKTISCH AUSSIEHT: MEINE KANZLEI

Umgesetzt habe ich das vor allem in meinen beiden Steuerberatungskanzleien, etwa der SRB in Kiel – ausgerechnet in einer Branche, in der Hierarchie, Kontrolle und Präsenzpflcht der Standard sind. Wir machen es völlig anders: keine festen Arbeitszeiten, keine Anwesenheitspflicht, keine Urlaubsregelung im klassischen Sinne, dafür eine Beteiligung am Umsatz. Die Mitarbeiter entscheiden selbst, wann und von wo sie arbeiten. Ob eine Buchhaltung morgens um neun oder abends um sieben gemacht wird, ist mir gleich – der Buchhaltung auch, und dem Mandanten erst recht. Wichtig ist, dass die Arbeit gemacht wird; darauf einigen wir uns. Die Mitarbeiter suchen sich ihre Mandate weitgehend selbst aus und arbeiten nach ihren Stärken: Die eine liebt Lohnbuchhaltung, der andere hasst sie – also macht sie jemand anderes.

Das Ergebnis: extrem niedrige Fluktuation, extrem niedriger Krankenstand, hohe Gehälter – und ein Team, das aus sich heraus besser werden will. Vor ein paar Wochen kamen meine Mitarbeiter zu mir: „Olaf, organisier mal ein paar Treffen – wir glauben, dass wir an unseren Prozessen besser werden können.“ Und ich muss morgens nicht ins Büro, um zu prüfen, ob alle

arbeiten: Es ist im Regelfall ab vier Uhr morgens besetzt – nicht weil sie müssen, sondern weil sie wollen.

Dahinter stehen drei Säulen: Standards setzen statt senken. Befähigen statt beschäftigen. Vertrauen als Betriebssystem.

SÄULE EINS: STANDARDS SETZEN, NICHT SENKEN

Der häufigste Fehler: dienende Führung mit Nachgiebigkeit zu verwechseln und die Erwartungen an die Schwächsten anzupassen. Das wäre das Gegenteil von Dienen – Verrat an den Starken. Denn wenn Du die Schwächsten zum Standard machst: Was glaubst Du, kommt dabei heraus?

Ich setze klare, hohe Standards – inzwischen setzt das Team sie selbst – und Sorge dafür, dass jeder weiß, was erwartet wird. Nicht als Drohung, sondern als Versprechen. In unserem schriftlich festgehaltenen „Workstyle“ steht: Eigenverantwortung ist keine Option, Eigenverantwortung ist Grundbedingung. Ich bin kein Kindergärtner. Wer bei uns ist, denkt und handelt unternehmerisch zum Besten unserer Mandanten – wer das nicht will oder kann, für den sind wir nicht der richtige Arbeitgeber. Das klingt hart, das ist auch hart – und gleichzeitig ist es das Fairste, was Du für Dein Team tun kannst.

Ganz wichtig dabei: Das ist kein Urteil über die Güte eines Menschen. Wer in meinem Team nicht performt, kann unter einem anderen Spielführer glänzen – und umgekehrt. Es geht nur um zwei Fragen: Ist das der richtige Spieler für mein Team – und steht er an der richtigen Stelle? Oliver Kahn als Mittelstürmer wäre ständig mit Rot geflogen – Torwart konnte er.

Wenn Du keine Standards setzt oder sie nicht durchhältst, sendest Du eine klare Botschaft an Deine High Performer: Mittelmäßigkeit hat hier keine Konsequenzen. Das ist genau der Moment, in dem Deine Besten offen werden für andere Angebote. Stell Dir deshalb drei Fragen: Was tolerierst Du gerade, das Du eigentlich nicht tolerieren willst? Weiß jeder in Deinem Team

konkret und messbar, was es bedeutet, bei Dir gut zu sein? Und hast Du Mitarbeiter, die Du schon länger behältst, als es für beide Seiten gut ist? Diese Menschen merken das – gut, wenn dann einer die Vernunft walten lässt und das Drama beendet. Bist Du das?

Dienende Führung beginnt nicht mit Zuhören. Sie beginnt mit Klarheit. Du dienst nicht dem schwächsten Glied – Du schützt das stärkste.

SÄULE ZWEI: BEFÄHIGEN STATT BESCHÄFTIGEN

Dieser Hebel fällt den meisten Unternehmern am schwersten, denn er bedeutet loslassen. Du baust Menschen auf, die in ihrem Bereich besser sind als Du. Ich brauche keine Leute, denen ich erkläre, wie es geht – meine Leute erklären mir, wie es geht. Ich dulde stärkere Menschen um mich nicht nur, ich will sie. Das heißt aber auch: Komme ich mit einer tollen Idee an, sagen meine guten Leute: „Nö, machen wir nicht. Du bist ja nur Theoretiker.“ Nervt mich zu Tode – aber sie haben recht. Also lasse ich meine Ideen so ins Team einsickern, dass die Leute irgendwann selbst damit kommen: „Olaf, wir haben eine sensationelle Idee.“ Und dann darf ich nicht grinsen und „hab ich doch gesagt“ sagen, sondern: „Fantastische Idee, machen wir so.“ Schwer? Ja. Gut? Ja.

Zweitens: Du delegierst nicht Aufgaben, sondern Verantwortung – der Unterschied ist riesig. Delegierst Du Aufgaben, bleibt die Ergebnisverantwortung bei Dir – Du prüfst, Du korrigierst, Du bleibst der Engpass. Delegierst Du Verantwortung, gehört das Ergebnis demjenigen, der sie übernommen hat. Das ist unbequem: Fehler werden passieren, und es läuft nicht so, wie Du willst. Aber ich bin kein Unfallchirurg – wenn bei uns ein Fehler passiert, stirbt kein Mensch, dann ist eine Buchung verrutscht. Bei uns steht deshalb schwarz auf weiß: Wir haben keine Angst vor Fehlern, Fehler sind eine Chance zur Weiterentwicklung. Gelebte Realität, kein Poster.

Meine eigene Lektion dazu: Als meine Mitarbeiter anfangen, die Schreiben ans Finanzamt selbst zu verfassen, korrigierte ich so lange darin herum, bis jeder Brief klang, als hätte ich ihn geschrieben. Riesenfehler. Bis eine Mitarbeiterin sagte: „Warum soll ich mir Mühe geben? Du korrigierst es sowieso.“ Da war der Fehler – meiner. Seitdem prüfte ich nur noch auf Rechtsrisiken; heute schreiben die Mitarbeiter komplett selbst. Es klingt nicht wie ich – Hauptsache, das Ziel wird erreicht. Heikle Fälle landen bei mir, selten genug. Und besonders unangenehm wird es, wenn das Ergebnis besser ist als Deins. Das geht gegen das Ego – ich weiß, wovon ich rede.

Drittens: Investiere in Können, nicht in Kontrolle. Kontrollierst Du Deine Leute einen Tag pro Woche – acht Stunden, achtundvierzig Wochen, hundert Euro Unternehmerstundensatz –, sind das fast vierzigtausend Euro pro Jahr. Steck dieses Geld stattdessen in Weiterentwicklung: Coaching, Seminare, bei uns sogar Freizeitaktivitäten wie ein Jobrad. Mir geht es nicht um drei Prozent mehr Leistung, sondern darum, mit glücklichen Menschen zu arbeiten – denn dann bin ich es auch.

Und viertens, richtig verstanden: Mach Dich überflüssig. Wenn Du gute Leute arbeiten lässt, werden die Anfragen an Dich stetig weniger. Bei mir gipfelte das darin, dass meine Mitarbeiter fragten: „Was willst Du hier? Du hältst uns von der Arbeit ab – geh Motorrad fahren, die Sonne scheint.“ Ich bin beleidigt losgefahren – bis ich nach einer Stunde merkte: Genau darum geht es doch. Sei der Primus inter pares, der Erste unter Gleichen – nicht der Erste mit einem Haufen Abhängiger. Alle wissen, dass es mein Laden ist und ich jede Entscheidung treffen könnte. Und alle wissen, dass ich nicht so dumm bin, das zu tun.

SÄULE DREI: VERTRAUEN ALS BETRIEBSSYSTEM

Die dritte Säule ist die einfachste und die schwerste zugleich: Vertrauen ist keine Belohnung, Vertrauen ist Grundvoraussetzung. Ich vertraue jedem Menschen so lange, bis er mir beweist, dass ich ihm nicht vertrauen darf.

Damit falle ich gelegentlich auf die Nase – egal: Nur mit Vertrauensvorschuss funktioniert es.

Viele Unternehmer glauben, jeder Mitarbeiter sei nur auf die Welt gekommen, um sie zu betrügen. Da wird Homeoffice als Belohnung vergeben – bei uns ist es Standard. Ja, ein Dach deckt sich nicht von Mallorca aus, aber das Prinzip kannst Du artverwandt anwenden. Denn wer durch sein Verhalten dokumentiert, dass er einem Menschen nicht vertraut, bevor der ihm einen Grund gegeben hat, vergiftet die Beziehung, bevor sie anfängt.

Ein Beispiel: Das Arbeitsrecht verlangt eingetragene Urlaubstage – haben wir. Im Innenverhältnis gilt aber: Die Mitarbeiter machen so viel Urlaub, wie sie wollen, ohne Genehmigung, abgesprochen im Team. Ich weiß nicht einmal, wer wann Urlaub hat. Mich interessiert, wenn mich ein Mandant im Holstein-Stadion zur Seite nimmt: „Deine Mitarbeiterin ist auf Zack.“ Dann weiß ich: alles richtig gemacht. Menschen, die so etwas nicht wollen, wollen auch nicht bei uns arbeiten. Genau das ist das Prinzip hinter dienender Führung: Du baust kein System, das alle irgendwie zum Arbeiten bringt – sondern eines, das nur die Leute anzieht, die in diesem System gut arbeiten wollen.

Wie baust Du Vertrauen auf? Sende Signale. Signal eins: Zahlen teilen – Umsatz, Kosten, Marge. Ich erwarte, dass meine Mitarbeiter wie kleine Unternehmer denken, und ohne Zahlen geht das nicht. Signal zwei: eine Umsatzbeteiligung, wo machbar – wer viel leistet, wird belohnt. Signal drei: Fehler öffentlich zugeben, gerade Du: „Habe ich falsch eingeschätzt. Sorry, machen wir anders.“ Wer sich als der Unfehlbare inszeniert, macht sich lächerlich – Deine Leute wissen längst, dass der Fehler Deiner war. Und wer ihn dann noch jemand anderem in die Schuhe schiebt, hat das Vertrauen verspielt.

Zwei Empfehlungen dazu: das Buch „Die 5 Dysfunktionen eines Teams“ von Patrick Lencioni – erste Stufe: Vertrauen, aufgebaut durch Verletzlichkeit, also das Zugeben von Fehlern. Und der Podcast „Pinguine im Cockpit“, Folge

24, in der Stefan Kowalski die These vertritt, dass Vertrauen durch Hilfsbereitschaft entsteht. Merk Dir: Vertrauen ist kein Bonus für einen starken Mitarbeiter. Vertrauen ist der Boden, auf dem ein starker Mitarbeiter überhaupt erst entstehen kann.

DER SPIELFÜHRER-CHECK: DEINE UMSETZUNG DIESE WOCH

Zum Schluss Dein Umsetzungstipp für diese Woche: der Spielführer-Check. Einmal pro Woche, zwanzig Minuten, am besten Montagmorgen. Drei Fragen, Antworten aufschreiben:

1. Welches Verhalten habe ich letzte Woche toleriert, das ich eigentlich nicht tolerieren wollte?
2. Welchem Mitarbeiter habe ich letzte Woche Verantwortung abgenommen, statt sie zu übergeben?
3. Wo war ich letzte Woche der Engpass?

Nimm Dir eine Sache und mach sie ab sofort anders – nicht zehn. Jede Woche eine. Nach einem Jahr hast Du zweiundfünfzig Dinge verändert – das ist keine Optimierung mehr, das ist ein anderes Unternehmen.

Deine Besten verlierst Du nicht durch das, was Du falsch machst. Du verlierst sie durch das, was Du tolerierst.

Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 14** – das Original: „High Performer verlierst du nicht durch Fehler – du verlierst sie durch Toleranz“ anhören.