

Der Kontrollfreak

Den Laptop in den Schrank legen, die Bürotür hinter sich schließen und darauf vertrauen, dass die Mitarbeiter schon alles schaffen werden. Ohne Arbeit im Gepäck in den Urlaub gehen – das schafft nicht jede Führungskraft. Im Gegenteil: Für viele Chefs bleibt richtiges Abschalten und Entspannen ein unerfüllter Wunsch.

Warum? Sie halten fest, wo sie können und wollen auf Kuba, in Namibia, Vietnam und Italien alles genauso kontrollieren wie daheim in der Firma. Dieses Festhalten und Kontrollieren-wollen ist ein Verhaltensmuster. Das tritt nicht nur in der Urlaubszeit auf, sondern an jedem einzelnen Arbeitstag. Denn wer im Urlaub nicht abschalten kann, der kann auch im Führungsalltag nicht loslassen.

Viele Chefs sind es gewohnt, über alles informiert zu sein, überall mitzureden, alles zu kontrollieren, unter jede Kleinigkeit ihren Haken zu setzen und sich für jede kleine Entscheidung zuständig zu fühlen. Solche Chefs haben definitiv ein Problem mit diesem Verhaltensmuster.

Geht es Ihnen genauso? Zu verstehen, warum Sie festhalten, ist der erste Schritt zur Veränderung.

Der Wunsch, die Dinge im Griff zu haben, ist völlig verständlich – ein ganz normaler Impuls. Schließlich ist jeder Chef am Ende des Tages auch seinem eigenen Vorgesetzten Rechenschaft schuldig. Und sollte etwas schief laufen, liegt die Verantwortung bei einem selbst und nicht bei den Mitarbeitern. Die Absicht des Festhaltens und Kontrollieren-wollens ist also zunächst einmal positiv. Kontrollfreaks allerdings übertreiben es. Ihnen genügt es nicht, Einfluss auf den Lauf der Dinge zu haben, sie machen viel zu viel selbst. Sie brauchen das Gefühl, die Zügel jederzeit fest in der Hand zu haben. Der Grund: Ihre Angst ist groß, dass die Mitarbeiter in die falsche Richtung gehen und nicht mehr rechtzeitig korrigieren können, wenn sie ihren Fehler bemerken. Ein Kapitän, der seiner Mannschaft nicht viel zutraut und jederzeit damit rechnet, das Ruder herumreißen zu müssen, steht Tag und Nacht auf der Brücke. Das macht müde.

Weil diese Chefs es partout nicht ertragen können, dass ihre Mitarbeiter das Zepter für eine Weile in die Hand nehmen, provozieren Sie auf Dauer einen negativen Effekt: Immer alles selbst zu machen und dauerhaft auch in den kleinsten Prozess eingebunden zu sein, sorgt für Überforderung. Gleichzeitig bleiben ihre Leute unter ihrem Potenzial.

Wer als Chef festhält und kontrolliert, verbietet seinen Leuten eigene Gedanken zu entwickeln und nach Verantwortung zu streben.

Denn bei allen wichtigen Entscheidungen, kniffligen Fragen und schwierigen Auseinandersetzungen steigt der Chef in den Ring, übernimmt die Verantwortung und gewinnt den Kampf – allein. Im Ergebnis bedeutet das, dass niemand da ist, um den Chef auch mal zu vertreten, obwohl er ein fähiges Team hinter sich hat.

Und dann stellt sich die Frage: Wenn der Chef nicht bereit ist, zum Mannschaftssportler zu werden, immer überall mitmischt und die Chef-Präsenz so sehr notwendig ist, dass keiner für ihn einspringen kann, wozu werden dann qualifizierte Mitarbeiter rekrutiert und bezahlt? Mitarbeiter einzustellen ist nur dann sinnvoll, wenn die Mitarbeiter auch Verantwortung übernehmen dürfen und somit den Chef entlasten.

Auf rationaler Ebene leuchtet das ein. Fast jede Führungskraft in meinen Trainings stimmt mir zu, wenn ich sage:

»Mitarbeiter sind dazu da, den Laden am Laufen zu halten, während Chefs die strategische Ausrichtung austüfteln.«

Doch die meisten Chefs können es nicht lassen und schauen im Alltag ihren Leuten zu häufig auf die Finger. Obwohl sie wissen, dass Ihre Aufgabe eigentlich eine ganz andere ist. Und obwohl sie unter dieser Sisyphos-Arbeit leiden.

Geht es Ihnen genau so? Dann ist das Ziel klar: Ohne Laptop im Gepäck in den Urlaub fahren! Und vor allem ohne die Sorge, dass ihr Bereich zusammenbricht, wenn Sie nicht da sind.

Wirklich loszulassen, das schaffen Sie in drei Schritten.

Erstens: Schenken Sie Ihren Mitarbeitern Vertrauen und glauben Sie an sie.

Zweitens: Geben Sie Macht an Ihre Mitarbeiter ab, und drücken Sie Ihnen auch mal das Zepter in die Hand.

Drittens: Schaffen Sie ein offenes Fehlerklima – sowohl für sich selbst als auch für Ihre Mitarbeiter.