

Lernen Sie loszulassen

PRAXIS. Als Führungskraft im Personalwesen stehen Sie unter Dauerstrom, weil Sie sich für alles verantwortlich fühlen? Das darf nicht sein. Lassen Sie los und delegieren Sie!

Von **Markus Jotzo**

Ohne Arbeit im Gepäck in den Urlaub gehen – das schafft nicht jede Führungskraft. Im Gegenteil: Für viele Manager bleibt richtiges Abschalten ein unerfüllter Wunsch. Dieses Festhalten und Kontrollieren-Wollen ist ein Verhaltensmuster, das nicht nur in der Urlaubszeit auftritt, sondern an jedem Arbeitstag. Viele Führungskräfte sind es gewohnt, über alles informiert zu sein, alles zu kontrollieren und sich für jede kleine Entscheidung zuständig zu fühlen. Solche Chefs haben definitiv ein Problem mit diesem Verhaltensmuster. Zudem provozieren sie einen negativen Effekt: Wer immer alles selbst macht und auch in den kleinsten Prozess eingebunden sein will, überfordert sich selbst und verliert seine Kreativität. Gleichzeitig bleiben die Mitarbeiter unter ihrem Potenzial. Sie erhalten keine Möglichkeit, eigene Gedanken zu entwickeln und Verantwortung zu übernehmen.

Geht es Ihnen – als Führungskraft im Personalbereich – genauso? Dann lernen Sie 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. Drittens: Schaffen Sie ein offenes Fehlerklima – sowohl für sich selbst als auch für Ihre Mitarbeiter.

Schenken Sie Vertrauen

Das Hauptproblem vieler Führungskräfte ist die unbewusste Angst, überflüssig zu werden, indem sie zu viele Aufgaben

delegieren. Doch die ist unbegründet: Leute, die führen können, braucht es immer. Es muss einen Chef geben. Doch dieser darf sich nicht im Tagesgeschäft verzetteln. Machen Sie sich deshalb immer wieder klar: Wenn Sie jemanden eingestellt haben, dann haben Sie ihm vertraut – und ihm alles, was mit seinem Posten zusammenhängt, zugetraut. Hören Sie also auf, alle Details zu kontrollieren, lassen Sie Ihre Mitarbeiter die Jobs machen, für die Sie sie eingestellt haben. Zeigen Sie ihnen deutlich, dass Sie ihnen vertrauen. Tun Sie das nicht, werden Ihre Mitarbeiter enttäuscht, frustriert und unzufrieden sein.

Sie zeigen Ihren Mitarbeitern, dass Sie ihnen vertrauen, indem Sie ihnen Frei-

heiten bei der Ausgestaltung ihres Jobs und mehr eigenen Entscheidungsspielraum geben. Liefern Sie Ihren Leuten kurze und prägnante Briefings statt ausschweifende und bis ins Detail gehende Erklärungen. Lassen Sie zu, dass Ihre Mitarbeiter auch große Projekte selbst führen – und diese auch beim nächsten Meeting präsentieren. Sie erreichen diese neue Einstellung innerhalb dieses Teams, indem Sie mehr Fragen stellen und weniger Vorgaben machen, indem Sie mehr zuhören und weniger selbst reden.

Falls sich dieser Vertrauensvorschuss nicht auszahlt, falls Ihre Leute in der Praxis mehrfach nicht die Leistungen bringen, die Sie gemeinsam vereinbart haben, sollten Sie jedoch nicht ewig da-

BUCHTIPP

Führen statt Feuerlöschen

Wer das Spiel gewinnen will, muss den Ball abspielen. Ein Prinzip, das nicht nur beim Mannschaftssport, sondern erst recht in der Führung gilt.



Markus Jotzo: *Loslassen für Führungskräfte*. 235 Seiten, Wiley-VCH, Weinheim, 2012. 19,90 Euro

Eigenverantwortliche und kreative Mitarbeiter, die sich um das operative Geschäft kümmern, während sich der Vorgesetzte voll und ganz auf seine Führungsaufgaben konzentrieren kann. Das muss keine Utopie bleiben. In seinem Buch erläutert der Trainer und Keynote Speaker Markus Jotzo das Wesen der Führungsaufgabe. Und er schildert Schritt für Schritt, wie Führungskräfte dafür sorgen können, dass ihre Mitarbeiter agieren statt reagieren, selbst Verantwortung übernehmen und kreativ werden. Dazu gehört auch, dass die Führungskräfte lernen loszulassen. Wie dies möglich wird, ist ausführlich in seinem Buch beschrieben.



© YANLEV / FOTOLIA.COM

Loslassen fällt oft nicht leicht – vor allem wenn es um wichtige Dinge geht.

sollten jedoch davon ausgehen, dass niemand gern Fehler macht. Fehler prägen sich bei den Verursachern automatisch besonders stark ein. Jeder begangene Fehler und seine negativen Konsequenzen bringen Ihren Mitarbeiter aus der Balance. Deshalb würden Sie, wenn Sie zusätzlich eine Standpauke halten, Stress und Schuldgefühle nur noch verstärken – und damit die Angst davor, einen weiteren Fehler zu begehen. So wächst auch der negativ empfundene Druck, den der Mitarbeiter empfindet, sein Stresslevel steigt. Besser wird seine Arbeit dadurch nicht.

Um diesen Effekt zu vermeiden, sollten Sie Ihre Mitarbeiter explizit informieren, dass Fehler erlaubt sind, dass sie normal sind und dazugehören. Entscheidend ist, dass Sie und Ihre Mitarbeiter lernen, mit Fehlern umzugehen. Sich über Fehler zu ärgern ist vollkommen in Ordnung, solange der Ärger nicht in Dauerfrust umschlägt. Ärger ist sogar gut, weil darin eine Veränderungsenergie steckt. Denn es kommt darauf an, dass die gleichen Fehler nicht wieder passieren. Hier gilt es, sich bewusst zu machen: Es reicht nicht aus, mit Fehlern umgehen zu können. Es kommt auch auf die Frage an: Wie konnte das passieren? Fehler sind so lange in Ordnung, wie aus ihnen gelernt wird und Konsequenzen gezogen werden. Vielleicht ist ein Prozess veraltet, vielleicht besteht fachlicher Ausbildungsbedarf bei dem einen oder anderen Mitarbeiter.

Um ein offenes Fehlerklima zu schaffen, brauchen Sie also Feingefühl für die Menschen, um gute Fehlergespräche zu führen, und Konzentration auf die Sache. Das ist die beste Basis, um Schuldgefühle aus Ihrem Bereich zu verbannen und stattdessen dafür zu sorgen, dass Fehler Ihr Team dazu animieren, noch besser zu werden. ■

MARKUS JOTZO ist Trainer, Keynote Speaker und Autor sowie Inhaber des Instituts „Markus Jotzo – Leadership Development“.

rauf hoffen, dass sich die Lage irgendwann verbessert. In diesem Fall sollten Sie sich von Mitarbeitern, die Ihr Vertrauen missbrauchen oder mit denen Sie auf keinen gemeinsamen Nenner kommen, trennen. Bedingungen dafür sind klare Absprachen und ein offener Austausch von Erwartungen.

Geben Sie Macht ab

Um Sie als Führungskraft wirklich entlasten zu können, benötigen Ihre Mitarbeiter Entscheidungsmacht. Im Idealfall funktioniert Ihre Abteilung oder Ihr Team, ohne dass Sie jedes Detail kennen und über alles Bescheid wissen. Vertrauen allein reicht hierfür nicht ganz aus. Wichtig ist, dass Sie Ihre Erwartungen klar kommunizieren. Ihre Leute müssen spüren, dass Sie sich eigenständige Entscheidungen von ihnen wünschen. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie von ihnen selbstständige Entscheidungen wollen, indem Sie sie daran gewöhnen, für das, was in ihrem Verantwortungsbereich liegt, Verantwortung zu über-

nehmen. Gehen Sie in den Dialog und finden Sie heraus, welche Aufgaben sich Ihre Mitarbeiter allein zutrauen und welche nicht.

Das Ziel ist klar: Ihre Mitarbeiter sollen sich entwickeln – hin zu einer verantwortungsbewussten und entscheidungsfreudigen Haltung. Wer möchte, dass sein Team eine eigene Meinung hat, muss ihm aber auch den Raum dafür geben. Das bedeutet, gelegentlich sein Ego „zu parken“. Die Versuchung, als Chef die Lösungsversuche im Meeting anzuführen, ist groß. Aber Chefs, die stets zeigen, dass sie es am besten können, bezahlen auf lange Sicht einen hohen Preis dafür. Sie verzichten damit nicht nur auf wertvolle Beiträge ihres Teams, sondern sie tragen damit auch systematisch zur eigenen Überlastung bei.

Schaffen Sie ein Fehlerklima

Wenn Sie Macht an Ihre Mitarbeiter abgeben, geht auch mal was daneben. Fehler sind unvermeidlich. Schließlich sind wir Menschen und keine Maschinen. Sie