

◀ Listen | ▶

# Macht der Chef keinen Urlaub, haben Mitarbeiter Stress

17. Oktober 2014

Die Zeit zwischen Weihnachten und Silvester, mancherorts auch bis Dreikönig ist für viele Firmen Zeit für einen Betriebsurlaub. Rund um die Feiertage sollen alle neue Kraft fürs neue Jahr schöpfen, vom Azubi bis zum Chef. Bis zum Chef? „Bis zum Chef“, sagt Markus Jotzo im Interview, Autor des Buches „Loslassen für Führungskräfte“.

## Dürfen Chefs auch Urlaub machen?

**Markus Jotzo:** Sie müssen es sogar. Denn sie sind es sich selbst und dem Unternehmen schuldig, im Urlaub auch wirklich Urlaub zu machen. Abschalten, zur Ruhe kommen, entspannen, sich wohlfühlen: Außerhalb der Firma gilt es, sich mit ganz anderen Dingen als der Arbeit zu beschäftigen. Erholung tut nicht nur gut. Erholung ist – wie die Arbeit selbst – Aufgabe und Pflicht für Vorgesetzte und Mitarbeiter.

## Aber darf auch die Verantwortung Pause machen, die Vorgesetzte innehaben?

**Markus Jotzo:** Sie darf nicht nur, sie muss sogar. Im Urlaub und in der Freizeit wirklich abschalten zu können, setzt voraus, dass Chefs nicht nur Tätigkeiten delegieren, sondern auch die Verantwortung für diese Tätigkeiten an ihre Mitarbeiter abgeben. In letzter Konsequenz bedeutet das: keine Mails, keine Anrufe in den Urlaub.

## Das fällt mitunter schwer...

**Markus Jotzo:** ... ist aber der Dreh- und Angelpunkt dieses Themas. Mitarbeiter brauchen Entscheidungsmacht, um den Chef wirklich zu entlasten. Denn was bringt es schon, wenn ein Chef viele fleißige Zuarbeiter hat, aber am Ende doch wieder der Flaschenhals ist, durch den alle Entscheidungen, Ergebnisse und Aufgaben fließen – sei es abteilungsweise oder für die ganze Firma? Richtig: Stress für den Chef und Stress für die Mitarbeiter.

## Wie schafft man es, dass der Laden auch von alleine läuft?

**Markus Jotzo:** Es geht immer darum, einen Stellvertreter oder eine Stellvertreterin aufzubauen. Dafür wählt man eine kompetente Vertrauensperson aus dem Team, die einen immer dann vertritt, wenn man auf Dienstreisen oder im Urlaub ist, einen Termin außer Haus oder einfach mal etwas Wichtigeres zu tun hat, als an einem Tag in vier Meetings zu sitzen. Vor einem Urlaub oder längeren Abwesenheiten findet stets eine umfassende Übergabe an den Stellvertreter statt – oder an Projektverantwortliche. So wird klar, dass die Verantwortung und Entscheidungsmacht für diesen bestimmten Zeitraum in dessen Händen liegt.

## Sie haben Meetings angesprochen. Machen die auch Urlaub?

**Markus Jotzo:** Während eines Betriebsurlaubs natürlich. Aber: Team-Meetings sollten auch dann stattfinden, wenn der Chef nicht dabei ist. Die Mitglieder sollen erkennen, dass es auch ohne ihn weitergeht und sie die Verantwortung dann eben selbst übernehmen müssen. Es ist überhaupt besser, wenn jeder im Team weiß, dass er für das, was in seinem Verantwortungsbereich liegt, selbstständig entscheidet und verantwortlich ist – und zwar nicht nur, wenn der Chef im Urlaub ist, sondern jeden Tag.

## Was passiert, wenn sich der Chef als urlaubsresistent erweist?

**Markus Jotzo:** Wenn 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 die Leute dann unter ihrem Potenzial.

## ZUM BUCH:



### Buch Loslassen für Führungskräfte

Eigenverantwortliche und kreative Mitarbeiter, die den Laden praktisch alleine schmeißen, während der Chef sich aus dem operativen Geschäft zurückzieht und sich voll und ganz auf seine Führungsaufgaben konzentriert: Das ist der Traum einer jeden Führungskraft. Doch wie genau geht das? In der Realität scheitern die guten Vorsätze allzu oft an der Umsetzung. Markus Jotzo weiß aus eigener Erfahrung, wie Mitarbeiter zu Mitunternehmern werden. In seinem Ratgeber „Loslassen für Führungskräfte“ (ISBN 978-3-527-50696-5) zeigt er, dass Mitarbeiterverantwortung kein Luftschloss bleiben muss. Schritt für Schritt erklärt er im "Trainerbuch des Jahres 2013" [http://www.managementbuch.de/shop/action/mymagazine/90165/trainerbuch\\_des\\_jahres\\_2013.html;jsessionid=A7BF3ED7234BOF6F322A6B4332541BBD.www01?aUrl=90007985](http://www.managementbuch.de/shop/action/mymagazine/90165/trainerbuch_des_jahres_2013.html;jsessionid=A7BF3ED7234BOF6F322A6B4332541BBD.www01?aUrl=90007985), wie Führungskräfte ihre Leute in die Verantwortung ziehen, und sich dadurch Freiräume schaffen. Wer die Tipps befolgt, beschäftigt sich immer weniger mit Feuerlöschern und immer mehr mit den langfristig wichtigen Dingen.