

IST DIE  
**KATZE**  
AUS DEM  
**HAUS ...**

So arbeiten Ihre Mitarbeiter  
eigenverantwortlich und selbstständig

# Vorwort:

## Als Michael C. sieben Jahre keinen Urlaub machte

»Michael?«

*Wie bringe ich das dem Schulze jetzt bei, dass wir den Liefertermin verschoben müssen? Die Mail muss ich heute unbedingt noch an ihn rauschicken. Eigentlich der Job von Peter. Wozu habe ich einen Vertriebler? Aber Peter traut sich nicht recht ran, sagt, ich kenne Schulze länger und besser, weiß ihn besser zu nehmen ...*

»Michael!«

*... und das stimmt ja auch. Außerdem ist Schulze unser ältester und wichtigster Kunde. Wenn wir den verlieren ... Die Mail ist wohl tatsächlich Chefsache. Also, wie formuliere ich das?!*

»Michael! Verflucht!«

»Oh, Sarah. Habe dich gar nicht reinkommen hören.«

»Immerhin erinnerst du dich an meinen Namen! Hör zu: Es ist fünf vor zwölf in der Nacht. Und du hockst immer noch über der Arbeit. Das geht jetzt seit Ewigkeiten so. Das kann nicht gesund sein. Für dich nicht – und mir wird das langsam auch zu viel.«

»Aber was soll ich denn machen, Sarah? Diese Mail hier ist wirklich wichtig, sonst verderbe ich es mir mit unserem besten Kunden.«

»Vergiss jetzt mal bitte einen Moment die Firma. Ich möchte über etwas anderes mit dir reden. Dieses Jahr sollten wir endlich mal wieder zusammen Urlaub machen. Ich habe mir auch schon was überlegt: Eine Rundreise durch die USA. Zusammen mit Holger und Sabine. Mit denen hatten wir doch eine richtig gute Zeit zusammen. Damals in Griechenland, in unserem letzten Urlaub vor – lass mich überlegen – sieben Jahren.«

»Klingt gut. Warte, ich schicke die Mail gerade noch raus. Ok. An wann hattest du denn gedacht?«

»August. Den ganzen Monat.«

»Gut, lass mich schauen ... «

*In der ersten Augustwoche steht eine Tagung an. Vom 11. bis 22. geht der Leiter der Technikabteilung in Urlaub. Den hat er sich verdient. Und außer mir kann ihn keiner vertreten. Und am 23. launcht unser Software-Partner sein neues Produkt. Da muss ich auf jeden Fall persönlich dabei sein. Was, wenn dabei was schiefgeht? Wer holt dann die Kartoffeln aus dem Feuer?*

»Also: Das Wochenende vom 8. bis zum 10. hätte ich Zeit. Sonst sieht es schlecht aus.«

»Sag mal, tickst du noch ganz sauber? Hast du mir überhaupt zugehört? Ich sprach von Urlaub, nicht von einem Wochenend-Trip. Weißt du was? Ich mach das jetzt fix mit der Rundreise im August. Dann eben ohne dich. Schlaf gut – falls dein Terminkalender es zulässt.«

*Ach verdammt! Aber Sarah hat ja recht: Irgendwas läuft schief. Vor acht Jahren sah alles doch so toll aus. Ich habe das Unternehmen gegründet, die Geschäfte liefen perfekt, ich war superglücklich: Endlich selbstständig! Endlich mein eigener Chef! Dann kam das Hamsterrad. 80 Stunden in der Woche. Permanent muss ich erreichbar sein, auch in der knappen Freizeit. Ohne mich geht nichts – oder alles den Bach runter.*

*Die Firma hält sich gerade so über Wasser. An Wachstum ist gar nicht zu denken. Und jetzt ist auch noch Sarah sauer und hat allen Grund dazu.*

*Was mache ich nur falsch?*

# Kapitel 1:

## Wenn ich nicht mitmische, passiert nichts

### Warum Ihre Mitarbeiter nicht engagiert sind

*Wer seinen Mitarbeitern alles bis ins Kleinste vorgibt, darf sich nicht wundern, wenn die dann nicht mit eigenen Ideen kommen.*

#### Rockzipfel-Mannschaft

»Äh, Herr Weißhahn hat gerade unser Angebot abgelehnt«, meldet der Sachbearbeiter verlegen seinem Chef.

»Wieso das denn?« Rolf Dettinger dreht sich auf seinem Stuhl um.  
»Das war doch schon alles abgesprochen und vereinbart! Zeigen Sie mal her, was Sie ihm geschickt haben.«

Der Sachbearbeiter reicht Dettinger die Kopie des Angebots. Der überfliegt es und wird rot im Gesicht.

»Das darf doch nicht wahr sein! Sie haben einfach unsere Standardkonditionen eingesetzt. Dabei wissen Sie doch, dass Weißhahn & Co. als Großkunde fünfzehn Prozent Rabatt bekommen!«

Der Sachbearbeiter tritt von einem Bein aufs andere.

»Soll ich Herrn Weißhahn anrufen und mich für das Versehen entschuldigen?«

Dettinger schüttelt den Kopf.

»Tja, schön wär's, wenn das so einfach wäre! Um das noch zu retten, muss ich schon persönlich gut Wetter bei ihm machen.«

Sobald der Sachbearbeiter die Tür hinter sich zugezogen hat, fängt Rolf Dettinger an, in sich hinein zu schimpfen.

»Da bin ich einen einzigen Tag außer Haus, und schon kriegen meine Leute die einfachsten Sachen nicht mehr hin. Ständig muss man hinterher sein! Was habe ich nur für einen Loser-Trupp? Unselbstständig wie kleine Kinder ... «

Wenn der Chef nicht da ist, läuft immer etwas schief. Ein verschwitzter Termin. Eine gebrochene Absprache. Ein übersehener Fehler. Da werden die AGBs nicht in der finalen, sondern in einer Vorversion herausgeschickt. Teilaufgaben werden in Eile fertiggemacht und an den nächsten Bearbeiter übergeben; und der lässt sie, statt sie gleich anzupacken, erst mal einen halben Tag liegen. Punkt 17 Uhr macht er dann Feierabend, auch wenn er nur noch zehn Minuten bräuchte, um das große Projekt abzuschließen. Selbstständig und effektiv zu guten Ergebnissen kommen? Das scheinen Mitarbeiter einfach nicht zu können. Sie arbeiten zwar viel – aber viel zu oft an der falschen Sache, auf die falsche Art und Weise und so unkoordiniert, als hätten sie Scheuklappen an.

Klar, der Geschäftsführer stellt keine Idioten ein, sondern qualifizierte Fachkräfte mit aussagekräftigen Lebensläufen, die meistens auch gute Arbeit leisten. Meistens. Aber in regelmäßigen Abständen passiert dann doch ein Riesenklopfer. Ein inakzeptables Ergebnis. Etwas, bei dem man sich als Chef fragt: Wollen die mich veräppeln? Rede ich Usbekisch mit ihnen? Oder was?

Nach mehreren solchen Vorfällen gibt es nur noch eine Erklärung: Als Mittelständler, Kleinunternehmen oder Hidden Champion bekommen

Sie einfach kein Top-Personal. Die High Performer gehen zu den großen Konzernen, wo es bessere Aufstiegschancen gibt. Zu uns kommt nur die zweite Wahl. Also bleibt dem Chef nichts anderes übrig, als die Qualitätslücke selbst zu schließen und jedes Arbeitsergebnis seiner Mitarbeiter zu kontrollieren. Den Mitarbeitern das Feld zu überlassen, wäre einfach zu gefährlich. Manche Fehler sind millionenschwer! Oder setzen ganze Geschäftsbeziehungen aufs Spiel! Dumm ist nur, dass man selbst als Chef nicht an mehreren Orten gleichzeitig sein kann.

Messen, Kundengespräche, Networking-Termine – da geht der Geschäftsleiter mit dem gleichen Gefühl hin wie Eltern, denen die vierzehnjährige Tochter hoch und heilig versichert, dass sie »nur ein paar Freundinnen« in die sturmfreie Bude einlädt. Ständig fragt er sich, was wohl inzwischen in der Firma alles läuft. Oder vielmehr, was nicht läuft. Abschalten im Urlaub? Das ist nichts für Chefs. In der Strandbar werden Geschäftsmails geprüft, und bevor man den Mont Blanc besteigt, erkundigt man sich selbstverständlich, ob es auf dem Gipfel Handy-Empfang gibt. Nein nein, nicht für den Notruf ... Könnte nur sein, dass die Mitarbeiter eine Entscheidung brauchen. Damit der Laden weiterläuft. Damit die Produktivität nicht sinkt.

Die Frage ist nur: Geht die Rechnung wirklich auf? Kann der Extra-Einsatz des Chefs den Unternehmenserfolg gewährleisten?

Aus der Perspektive eines Ingenieurs funktioniert ein Unternehmen nicht anders als ein Fahrrad. Der Unternehmer ist der Radfahrer, der lenkt und die Antriebsenergie einbringt. Die Mitarbeiter sind die Pedale, Gangschaltung und Kette, die dessen Kraft auf die Räder übertragen. Und der Umsatz ist die Fortbewegung.

Ok. Aber was passiert eigentlich, wenn der Chef sich abrackert?

Schauen Sie genau hin: Ein Chef, der alles kontrolliert, ist wie ein Radfahrer, der auf ebener Strecke im ersten Gang fährt: Er tritt und tritt und tritt, mit hoher Drehzahl – und geringem Drehmoment. Obwohl er sich

abstrampelt, bis er einen roten Kopf bekommt, kann die Gangschaltung seine Energie nicht ausreichend in Bewegung umsetzen.

Ergebnis: Das Rad kommt kaum vom Fleck.

Konkret bedeutet das: Der Chef verbringt seinen Jahresurlaub im Bereitschafts-Modus, die Umsätze gehen aber dennoch steil nach unten. Der Auftragseingang ist schlechter als im Gründungsjahr. Die Kundenbeschwerden und Reklamationen häufen sich. Ideen? Initiative? Das gab's noch nie, wenn der Chef weg war. Eigentlich auch nicht, wenn er da ist. Nicht von den Mitarbeitern. Ohne den Chef läuft es einfach nicht.

Viel schlimmer ist aber, dass es auch mit dem Chef nicht läuft. Sein Kräfteinsatz führt nicht dazu, dass die Mitarbeiter seinen Schwung aufnehmen. Im Gegenteil: Je mehr er reinpowert, desto größer und sichtbarer wird der Unterschied zwischen seiner Leistung und der Leistung seiner Leute. Am Ende ist das Leistungsverhältnis völlig asymmetrisch: Der Chef erarbeitet selbst einen Großteil des Umsatzes und darf dann die Mitarbeiter bezahlen. Man fragt sich nur: wofür?

Er ist der einzig Produktive, seine Leute allesamt faule Säcke. So gesehen, könnte er sich sein Team sparen. Aber Moment: Wie sieht das Ganze aus der Sicht der Mitarbeiter aus?

## Bevormundung

»Sonst kontrolliert Herr Dettinger immer alles zweimal«, denkt sich der Sachbearbeiter. »Er sagt mir vor allem jedes Mal, welchen Schlüssel ich für welches Angebot einsetzen soll. Nur als dieses verflixte Angebot an Weißhahn anstand, war er gerade beim Kundengespräch in Münster. Ich konnte doch nicht warten, bis er zurück ist! Er hat ja selber gesagt, es ist eilig. Woher soll ich wissen, worauf ich achten muss, wenn ich das noch nie von A bis Z alleine gemacht habe?«

Wenn der Chef alles kontrolliert, was seine Mitarbeiter machen, und ihnen sogar die Arbeitsschritte vorkaut, gewöhnen diese sich ab, selbst zu denken und auf die Qualität ihrer Ergebnisse zu achten. Denn sie machen die Erfahrung: Egal, wie viel Mühe ich mir gebe, der Chef macht sich dieselbe Mühe noch mal. Und egal, wie sauber ich arbeite, der Chef findet immer noch eine Kleinigkeit, die zu verbessern ist. Wozu also doppelt arbeiten? Wozu mir also Mühe geben?

Besonders problematisch wird es, wenn der Chef seinen Leuten haargenau vorgibt, was sie zu tun haben. Als ob sie nicht selbst entscheiden könnten, wie sie ihre Aufgaben am besten bearbeiten. Saubere Übergeben sind natürlich unentbehrlich für einen perfekten Projektlauf. Wer aber nicht nur das Ziel, sondern auch die Vorgehensweise übergibt, hilft seinem Mitarbeiter nicht im Geringsten. Er setzt nur eine Negativspirale in Gang. Der Mitarbeiter gewöhnt sich an, stur nach Anweisung zu arbeiten. Und gewöhnt sich ab, zu fragen: Wozu genau tue ich das? Lässt sich dieses Ziel auch auf einem sinnvolleren Weg erreichen?

Diese Art von Kontrolle ist nichts anderes als eine Bevormundung. Und zwar eine ziemlich schizophrene: Der Chef nimmt den Mitarbeitern ihre Arbeit aus der Hand – und beschwert sich, dass sie sie nicht tun. Er gesteht ihnen keinen Entscheidungsspielraum zu – wundert sich aber, dass sie keine Entscheidungen treffen. Er nimmt ihnen jede Verantwortung ab – und beklagt sich über ihr mangelndes Verantwortungsbewusstsein. Er gibt ihnen detaillierte Arbeitsanweisungen – und schimpft über die Hohlköpfe, denen er alles vorkauen muss.

Der springende Punkt: Wenn Mitarbeiter schlampig arbeiten und die Ergebnisse nicht stimmen, dann liegt es nicht nur an ihnen. Sondern zum Großteil am Chef. Verantwortlich für die schlechten Ergebnisse des Teams sind genau die Maßnahmen, mit denen er die schlampige Arbeit verhindern will.

Den wenigsten Führungskräften ist dieser Zusammenhang bewusst. Deshalb legen sie oft noch einen drauf: Weil das Team nicht schlag-

kräftig genug ist, betreuen sie die wichtigen Kunden selbst. Mit katastrophalen Folgen: Das Unternehmen wird nicht produktiver und die Korrekturarbeit für den Chef weniger, sondern die Mehrarbeit, die er meint zu vermeiden, kommt wie ein Bumerang zurück. Über andere Wege.

Wenn der Chef die anspruchsvollen Aufgaben selbst übernimmt, verlieren die Mitarbeiter jeden Anspruch an sich selbst. Sie wissen genau: Sie brauchen nur hilflos dreinzuschauen, schon streift sich der Chef sein Superheldenkostüm über, kommt eilends angefliegen und biegt die Dinge wieder gerade, die sie eben verbogen haben. Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen? Unnötig! Ein Kletterer, der am Seil hängt, sucht seine Handgriffe auch nicht mehr ganz so vorsichtig aus. Wieso auch? Er ist schon in Sicherheit. Sein Leben hängt nicht davon ab, ob er nach links oder rechts greift ...

Kurz gesagt: Der Chef vertraut seinen Mitarbeitern nicht und verhält sich deshalb auf eine Weise, die dafür sorgt, dass sie unzuverlässig werden. Eine sich selbsterfüllende Prophezeiung.

Dass dies fürs Unternehmen nicht förderlich sein kann, ist in der Theorie zumindest klar. Aber wenn es auch in der Praxis so klar wäre, würde kein Chef sich so verhalten. Was genau macht Führungskräfte also blind für diese Bevormundung? Warum hören sie nicht einfach auf damit?

## Egospiel

Wenn der Chef die Aufgaben seiner Mitarbeiter übernimmt, verhält er sich nicht wie ein Chef, sondern wie der beste Mann im Team. Der Ingenieur mit dem Händchen für clevere Lösungen. Der Techniker, der am Laufgeräusch erkennt, welcher Filter im Gerät flattert. Der Sachbearbeiter, der jeden Exotenfall schon mal erlebt hat. Der Programmierer, der jede Eigenheit der Software kennt und zum Vorteil nutzen kann. Der Wirtschaftsexperte, der genau weiß, wie das Business läuft. Das

Schlimme dabei: Er verhält sich nicht nur wie der beste Mann im Team. Er ist es auch wirklich.

Der Unternehmer hat die Firma gegründet, die das macht, was er am besten kann. Er hat sich das Unternehmenskonzept ausgedacht. Er hat die Dienstleistungen auf seine ihm wohlbekannten Kunden maßgeschneidert. Und er hat sich genau die passende Technik angeschafft. Und jetzt kommen diese Mitarbeiter, denen der Unternehmenszweck einfach nicht so am Herzen liegt wie ihm. Seine Mitarbeiter sind zwar gute Fachkräfte, aber nicht so motiviert wie er, um auf schnelle Erfolgserlebnisse verzichten zu können zugunsten langfristig wirkungsvoller Lösungen. Und dann haben sie auf dem Spezialgebiet genau dieses Betriebs noch wenig Erfahrung.

Für den Chef heißt das: In die Bresche springen, wenn es Probleme gibt. Weil er sie am effektivsten und produktivsten lösen kann. Weil er vermeiden will, dass die Mitarbeiter Fehler machen. Weil er die Kontrolle behalten will. Er tut es also für die Firma. Mit Blick auf die Ergebnisse. Um die Mitarbeitergehälter sicherzustellen. Oder?

Naja. Meine Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Geschäftsführern zeigt: Die meisten Chefs haben noch eine andere Motivation fürs Selbermachen, die ihnen mal mehr, mal weniger bewusst ist: Sie tun es, weil es ihnen Spaß macht. Weil sie dabei in ihrem Element sind. Weil sie dann abends das Gefühl haben, etwas Sinnvolles geschafft zu haben.

Denn bei den anderen Aufgaben, die sie auch noch tun könnten, sieht es nicht ganz so rosig aus. Im stillen Kämmerlein sitzen und Strategien entwerfen, an der Organisationsstruktur des Unternehmens arbeiten, Regeln festlegen, die Mitarbeiter entwickeln oder mit anderen Unternehmern netzwerken – all diese Aufgaben haben kein klares, sofortiges, messbares Ergebnis. Die Früchte kommen schon, aber nicht am selben Abend. Auch nicht in derselben Woche. Sie sind auch nicht so dringend wie die Rettung eines Großprojekts vor dem Scheitern. Vor allem aber: Bei diesen Aufgaben ist der Geschäftsführer noch Anfänger. Sie fallen

ihm schwer, und er macht immer wieder Fehler. Deswegen ist es für ihn so verlockend, sich auf die Rolle als bester Mann im Team zurückzuziehen. Angenehmer fürs Ego. Aus den Tätigkeiten, die er traumwandlerisch beherrscht, kann er mehr Selbstbestätigung ziehen als aus denjenigen, die er erst lernen muss.

Das tun, was Sie gut können, statt das, was Sie sollten – damit leisten Sie Ihrem Unternehmen keinen Dienst. Wenn der Chef jede schwierige Aufgabe an sich reißt, hat er bald eine 80-Stunden-Woche und ist so gestresst, dass er selber anfängt, dumme Fehler zu machen. Die Aufgaben erledigt er letztendlich auch nicht mehr besser als die Mitarbeiter. Mit einem einzigen Unterschied: Die Mitarbeiter würden sich mit der Zeit verbessern, weil sie in ihren Aufgabenbereich hineinwachsen. Und da sind wir schon beim Meta-Problem: Stagnation auf allen Gebieten. Keine Weiterentwicklung. Weder fürs Unternehmen noch fürs Personal.

Wenn der Chef im operativen Geschäft mitmischt, statt seine Unternehmeraufgaben wahrzunehmen, haben unerfahrene Mitarbeiter weder den Anreiz noch die Möglichkeit, dazuzulernen. Qualifizierte Mitarbeiter sind frustriert, weil der Chef ihnen nichts zutraut, und gehen. Oder sie schalten zwei Gänge zurück ins Mittelmaß.

Aber das ist nicht alles. Auch der Chef entwickelt sich nicht. Vor lauter Alltagsgeschäft hat er gar keine Zeit, vom Anfänger-Chef zum echten Menschenführer zu werden. Er bleibt der kompetenteste Mitarbeiter im Team. Aber er wird nicht zum kompetenten Unternehmer. Seine eigenen Aufgaben bleiben unerledigt. Selbst wenn man nicht sofort merkt, dass sie unter den Tisch fallen: Auf Dauer fehlt die Führung, das Unternehmen steuert in den Abgrund.

Wenn der Chef stark operativ tätig ist, kann das Unternehmen nur so viele Aufträge annehmen, wie er noch im Auge behalten kann. Das setzt dem Wachstum Grenzen. Kein Mensch kann mehr als zehn Mitarbeiter direkt führen. Für alles Weitere braucht es eine Zwischen-Hierarchie-

stufe. Die bevormundeten Mitarbeiter können aber keine Gruppenleiterfähigkeiten entwickeln – und der Chef vertraut ihnen sowieso nicht genug, um ihnen diesen Posten zu übertragen.

Was also kann der Chef tun? Wie kann er diese Abwärtsspirale unterbrechen? Die Antwort liegt auf der Hand: Indem er seinen Mitarbeitern vertraut. Indem er Verantwortung tatsächlich abgibt. Indem er sie ihren Arbeitsbereich selbstverantwortlich organisieren lässt. Ganze Bücherregale erklären, wie das geht. Im Arbeitsalltag ist das dann aber doch nicht so einfach.

## Überforderung

Didüdidüdit! Das Handy-Display zeigt die Telefonnummer des Chefs. »Hallo, Herr Hauser, ein dringender Auftrag: Bei der Firma paint tech ist die Belüftungsanlage ausgefallen. Ich übergebe Ihnen den Fall und verlasse mich voll auf Sie. Reparieren Sie die bitte so schnell wie möglich?«

»Geht klar«, sagt Uwe Hauser und will noch eine Frage nachschieben; bevor er aber noch etwas sagen kann, hat der Chef schon aufgelegt.

Hauser überschlägt seinen Zeitplan. Heute hat er noch fünf Wartungstermine, damit ist der Tag voll. Morgen früh wird er gleich um halb acht bei paint tech nach dem Rechten sehen.

Vier Stunden später ist der Chef erneut am Apparat: »Wo bleiben Sie denn? Ich hatte gerade den dritten Anruf von paint tech.«

»Ich bin gerade bei Mayer, der Wartungstermin steht schon seit einem halben Jahr. Und dann...«

»Wartungstermine?«, fällt ihm der Chef ins Wort. »Die können Sie nun wirklich verschieben. Bei paint tech steht die komplette Farb-

produktion still, solange die Lüftung nicht tut! Haben Sie denn keine Ahnung, was wichtig ist?«

Manchmal geht das Delegieren fürchterlich schief. Der Mitarbeiter plant zwar seine Arbeit selbst, aber nicht so, wie der Unternehmer das gerne hätte. Ich rede jetzt nicht nur davon, dass ein Mitarbeiter sich anders organisiert, als man selbst das tun würde. Das ist zwar im ersten Moment irritierend. Aber wenn das Ergebnis stimmt, ist es sogar erfrischend.

Nicht damit leben kann der Chef, wenn die Resultate zu wünschen übriglassen. Wenn die Prioritäten falsch gesetzt werden oder der Mitarbeiter eine so umständliche Organisation wählt, dass er die Arbeiten nicht mehr in der nötigen Zeit oder Qualität schafft.

Für den Chef ist es dann sehr verlockend, zu sagen: »Die Mitarbeiter bekommen das selbstverantwortliche Arbeiten nicht hin. Ich habe es versucht, aber es funktioniert nicht. Sie sind damit überfordert. Also muss ich ihnen doch ständig über die Schulter schauen und wichtige Aufgaben selbst erledigen.« Und schon schlägt das Pendel wieder zurück von der Ermächtigung der Mitarbeiter zur Bevormundung.

Aber Moment: Wie sieht das Ganze aus der Sicht der Mitarbeiter aus?

Nach der Zurechtweisung durch den Chef fragt sich Uwe Hauser: »Warum hat mir der Chef denn nicht gesagt, dass die Lüftung für paint tech so wichtig ist? Ich dachte, mit >so schnell wie möglich< meint er, so schnell, wie es mit Rücksicht auf meine anderen Termine möglich ist.«

Wenn eine Aufgabe hastig delegiert wird, kann es schon mal passieren, dass wichtige Informationen unter den Tisch fallen. Es wird nur das Nötigste besprochen. Und das Nötigste ist oft das Oberflächliche: Welcher Kunde, welches Projekt, was muss dort gemacht werden, wie ist der Zeitrahmen und das Budget. Damit der Mitarbeiter die Aufgabe aber richtig angehen kann, mit dem richtigen Fokus und sinnvoller

Prioritätensetzung, braucht er auch Hintergrund-Infos: Was ist der Sinn, das Ziel dieser Aktion? Geht es um den Umsatz hier und jetzt, um Kundenbindung, um das Entwickeln neuer Unternehmenswege für die Zukunft? Welche anderen Bereiche, Projekte, Mitarbeiter, Kunden sind davon betroffen? Was hängt vom Erfolg der Aufgabe ab? Ist es nur ärgerlich oder eine Vollkatastrophe, wenn Zeitrahmen und Budget gesprengt werden?

Der Chef hält es nicht für nötig, diese Details groß auszubreiten, weil sie für ihn selbstverständlich sind. Aber für die Mitarbeiter nicht. Sie haben ja nicht den Überblick über das gesamte Unternehmen.

Klar: Kein Vorgesetzter kann bei jeder Aufgabe, die er delegiert, einen umfassenden Vortrag halten. »Ich will nicht genauso viel Zeit mit der Übergabe verbringen, wie der Job selbst braucht«, denken Sie vielleicht. Nachvollziehbar. Aber manchmal kontraproduktiv.

Der Chef, der von seinen Mitarbeitern komplette Selbstständigkeit erwartet, ist wie ein Radfahrer, der sich im 21. Gang den Berg hochquält. Langsam, aber mit voller Kraft tritt er in die Pedale: mit geringer Drehzahl und hohem Drehmoment. Wenn das Fahrrad nicht davor schon in Schwung war, kann die Gangschaltung diese Energie nicht in Bewegung umsetzen. Das Material wird durch das hohe Drehmoment zu stark belastet: Im Ritzel brechen einzelne Zacken ab.

Natürlich darf der Aufwand des Delegierens den Aufwand der eigentlichen Aufgabe nicht überschreiten. Aber Übergaben dürfen auch nicht zwischen Tür und Angel passieren. Sonst stehen die Mitarbeiter vor der Aufgabe, Entscheidungen auf einer wackligen Informationsbasis zu treffen. So entstehen verheerende Fehler, die mit viel Zeitaufwand ausgeglichen werden müssen. Und der Mitarbeiter macht die Erfahrung, dass er sich nur Ärger einhandelt, wenn er versucht, Aufgaben selbstbestimmt zu erledigen. Der Vorgesetzte hat zwar gesagt »Machen Sie es, wie Sie es für richtig halten«, hatte aber im Hinterkopf eine recht genaue Vorstellung vom gewünschten Ergebnis und vom Weg dahin.

Wenn das real davon abweicht, gibt es Stunk. Deswegen achtet der Mitarbeiter nach mehreren vermässelten Aktionen darauf, nur noch Minimalversionen und Kompromisslösungen abzuliefern. Die sind zwar nicht toll, aber gegen die kann niemand etwas haben. Am liebsten vermeidet er solche selbstständigen Aufgaben ganz.

Machen Sie sich klar: Wenn Sie bisher viel eingegriffen haben, müssen Ihre Mitarbeiter das selbstständige Arbeiten erst mal üben. Wer nicht weiß, welche Informationen er braucht, fragt vielleicht erst einen oder zwei Tage später nach. Wer noch nicht viele Entscheidungen selbst getroffen hat, ist unsicher. Das erhöht die Fehlerquote. Wer keine Erfahrung mit der Prioritätensetzung hat, besitzt noch kein Messwerkzeug dafür, was wichtig ist und was nur dringend. Daher lässt er sich von eiligen Nebensächlichkeiten ablenken. Und: Wer Verantwortung nicht gewohnt ist, traut sich nicht so recht, irgendjemanden zu enttäuschen. Zum Beispiel einen Termin abzusagen, um einen wichtigeren durchzuziehen. Oder einem Kunden zu sagen, dass seine Bestellung erst in vier Wochen geliefert werden kann. So entstehen Fehler aus Gefälligkeit.

Selbstständig zu arbeiten braucht Erfahrungen, Wissen und Selbstbewusstsein. Diese drei Qualifikationen können Mitarbeiter noch nicht haben, wenn der Chef gerade eben erst seinen Führungsstil umgestellt hat. Kein Wunder, dass sie überfordert sind. Kein Wunder, dass manchmal etwas daneben geht. Das heißt aber nicht, dass sie unfähig sind. Es heißt nur, dass sie noch Übung brauchen. Dabei kann schon mal etwas schiefgehen.

## Warum Hinfallen Sie weiterbringt

Ein Kind, das laufen lernt, fällt andauernd hin. Da es noch klein und nahe am Boden ist und außerdem mit Windeln gut gepolstert, passiert dabei nicht viel. Das Kind verzieht kurz das Gesicht, steht auf und tapst weiter. Bei einem Unternehmen steht da schon mehr auf dem Spiel.