

# **Am 30. Februar ... Warum Freiheit nicht immer verantwortliches Handeln nach sich zieht**

---

„Das kann nicht wahr sein! Das ist eine Katastrophe!“ Eine wütende Stimme schallt mir aus dem Smartphone ins Ohr. Und hört nicht mehr auf zu schimpfen: „Von Anfang an war das ein Desaster! Ich hätte nicht gedacht, dass Sie Ihr Unternehmen so wenig im Griff haben! Wo um Himmels Willen ist Ihr Projektleiter? Erklären Sie es mir, Herr Osthus!“

Ich bin in der Schweiz und diskutiere in gepflegter Atmosphäre seit Stunden hochkonzentriert mit Atila, meinem Freund und Führungsexperten, und einem Beraterteam. Dafür habe ich mir zwei Tage freigeschlagen. Wir wollen expandieren und in den nächsten Monaten sind wichtige Standortentscheidungen zu treffen. Es geht um sehr viel Geld. Es geht um die Zukunft meines Unternehmens.

Doch nun unterbricht mich dieser Anruf eines Kunden aus Norddeutschland und holt mich schlagartig zurück ins Tagesgeschäft. Es geht um die Auslieferung einer Software an diesen Kunden. Etwas muss grundlegend schiefgegangen sein. Darüber besteht kein Zweifel. Im ersten Moment weiß ich gar nicht, wie mir geschieht.

Doch auch im zweiten Moment habe ich der Stimme am Ohr nichts entgegenzusetzen.

„Wir bestellen bei Ihnen Software. Unsere Produktion hängt davon ab. Und dann klappt nichts!“

Es geht weiter und weiter mit Vorwürfen und Anklagen. Ab und zu sage ich etwas, aber mein telefonisches Gegenüber ist nicht interessiert an meinen Antworten. Dass man mir am anderen Ende offensichtlich gar nicht zuhört, ist das einzig Gute an diesem Gespräch. Denn ich habe keine überzeugenden Antworten.

Vor allem kann ich nicht erklären, warum mein Projektleiter heute nicht bei der Auslieferung dabei gewesen ist. Das ist ohne Wenn und Aber ein eklatantes Versäumnis, denn bei einer Auslieferung kann es immer mal ein Problem geben. Probleme sind zum Lösen da – aber ein Projektleiter kann das nur tun, wenn er auch vor Ort ist ...

So langsam steigt hinter meiner Ohnmacht die Wut auf. Nicht auf den Kunden, sondern auf meinen Projektleiter. Eigentlich sollte ich mich

um die Unternehmensstrategie kümmern. Doch stattdessen werde ich mit Vorwürfen für die Arbeit meines Projektleiters konfrontiert.

Irgendwann ist das Gespräch zu Ende. Ich bin erschöpft und fühle mich hilflos. Was kann ich tun? Ich bin rund 700 Kilometer Luftlinie entfernt vom Ort des Geschehens.

Ich starre vor mich hin, Atilla fragt, was los sei. Ich antworte, wir hätten ein Problem und mein Projektleiter sei nicht vor Ort. Ich müsse fahren.

Ich schaute Atilla in die Augen und sah seine Enttäuschung. Fliegen konnte ich nicht mehr, es war zu spät. Ich ließ das Geschehene dann erst einmal sacken, ging raus in den Garten und wählte die Nummer des Projektleiters. Aber jetzt kam erst das Schlimmste. Ausreden, Ausreden, Ausreden: Es sei völlig unnötig, dass er vor Ort sei, er könne ja sowieso nichts machen. In dem Moment wurde es still in mir und ich merkte, wie in mir ein innerer Tsunami entstand. Innerhalb von Millisekunden kippte meine Enttäuschung in Wut und Aggression und ich schrie ins Telefon. Vorbei war es mit der Contenance. Der Abend war gelaufen, ich konnte mich nicht mehr auf das Gespräch konzentrieren. Ich ging früh ins Bett, konnte aber nicht schlafen, die Gefühle – eine Mischung aus Verzweiflung, Wut und Hilflosigkeit – ließen mich einfach nicht los. Am nächsten Morgen saß ich beim Kunden. Ich war zurückgefliegen aus der Schweiz. Anders als gedacht, ging es an diesem Tag also nicht um den neuen Standort, sondern darum, beim Kunden wieder ein Standing zu erhalten.

Und so saßen wir dann zu zehnt am Tisch und ich gab wirklich alles, um die Fronten aufzuweichen. Am Nachmittag besorgte ich Kuchen. „Wo nichts mehr hilft, da hilft Schokolade ...“ – ich wusste gar nicht, wo ich das her hatte. Irgendwie klappte es und die Stimmung wurde besser. Der Projektleiter hatte es schließlich auch hierher geschafft. Und tatsächlich hatte er bei der Problemlösung gute Vorschläge. Und das war nun wirklich typisch für ihn. Eigentlich ist er ein bewährter Problemlöser in der Firma. Deswegen war er auch zu diesem Projekt hinzugestoßen, als sein Vorgänger auf dem besten Wege gewesen war, an der komplexen Aufgabe zu scheitern.

Ja, das Projekt war kurz vor dem Abgrund gestanden, doch dann kam er und hat es aus der Krise geführt. Er hat die Fähigkeit, Dinge zu retten. Er hat überhaupt sehr viele Fähigkeiten. Vor allem ist er ein extrem guter Technologieexperte.

Angesichts der schwierigen Ausgangslage hat er einen guten Job gemacht. Das erkenne ich auch an, ohne Wenn und Aber. Nur was die Auslieferung betrifft – das machte mich fassungslos. Bei der Auslieferung des Produkts dabei zu sein ist eine Selbstverständlichkeit. Wie kann er sich erlauben, bei diesem ohnehin schon angespannten Kunden nicht anwesend zu sein, wenn wir ins Ziel steuern? Interessiert ihn das denn nicht?

Es war ein unendlich langer Tag. Am Ende klappte es schließlich doch noch, Lösungen zu finden und die Auslieferung zu retten. Spät in der Nacht komme ich nach Hause. Ich bin wirklich müde. Und es sind nicht nur die vielen Gespräche, die mir in den Knochen stecken. Nein es sitzt tiefer: Ich habe es satt! Nicht nur bei diesem Projekt, sondern grundsätzlich: Ich habe keine Lust mehr, die Kohlen aus dem Feuer zu holen. Es ist wie ein Mantra in meinem Kopf. Ich möchte den Tag erleben, an dem die Mitarbeiter an die Gesamtverantwortung denken und nicht nur an ihren Teil. Wann arbeiten sie wirklich selbstständig? Ohne mich. Wird es diesen Tag geben?

Meine innere Stimme meldet sich zu Wort. Sie klingt ironisch. Sie klingt geradezu gemein: „Torsten, gewiss wird dieser Tag kommen. Und ganz gewiss wird es der 30. Februar sein.“ Denn dieser steht im Gegensatz zum 29. niemals im Kalender.

Warum nur klappt es so schlecht, etwas vollständig weiterzugeben? Etwas vollständig erledigt zu bekommen? Sich um nichts mehr kümmern zu müssen? Ist Verantwortung für die Mitarbeiter ein unmögliches Geschäft? Oder liegt es an unserer Erwartung als Führungskraft, dass ein Mitarbeiter Verantwortung übernimmt für etwas, das er noch gar nicht sehen kann?

## Das große Ganze

Das, was ich da erlebt habe, erlebt jeder Chef, der seinen Mitarbeitern Verantwortung geben will – nur in unterschiedlicher Intensität. Egal, ob es die Entwicklung, die Administration oder der Vertrieb ist, der Punkt ist immer der: Sie geben Ihrem Mitarbeiter eine Aufgabe – und am Ende machen Sie es selbst. Es ist wie mit einem Bumerang. Eine Zeitlang haben Sie die Hände frei, aber dann kommt zurück, was Sie delegiert haben. Und dann hat es noch mehr Wucht. Ist so richtig akut. Wirft Sie aus allem heraus, was es eigentlich zu tun und erledigen galt. Sie werden zum Feuerwehrmann.

Aber warum ist das so? Warum nur klappt es so schlecht, Aufgaben vollständig weiterzugeben und sie vollständig erledigt zu bekommen? Also nicht zu 80 oder 90 Prozent, nein, wirklich zu 100 Prozent. Zumal Plan K ja auch nicht gewollt ist.

Plan K wie Kontrolle. Und das ist kein guter Plan. Sie wissen doch: Wenn Sie zu viel vorgeben und zu viel kontrollieren, dann sind die Mitarbeiter eingeschüchtert. Deswegen geben Sie ihnen ja gerade Freiheit! Warum also übernehmen sie nicht die volle Verantwortung? Wollen sie denn lieber kontrolliert werden?

Zwar hat jeder Mitarbeiter seinen Bereich gut im Griff, aber oftmals fehlt der Blick, die Verantwortung für das Ganze. Das Problem dabei ist, dass die Teile für den Kunden erst dann einen Wert erhalten, wenn das Ganze zusammengefügt ist und der Kunde das funktionierende Endprodukt in den Händen hält. Solange die Mitarbeiter Stückwerk abliefern und keine Verantwortung für das Ganze übernehmen, ist ihr Einsatz viel weniger wert. Wenn der Abschluss nicht funktioniert, wird alles wertlos, was Mitarbeiter vorher geleistet haben. Das ist bei Menüs so, das ist bei Konzerten so, das ist bei einer Rede so – und bei Software auch. Das verbockte Ergebnis ist das, was schlussendlich in den Köpfen der Kunden und Führungskräfte hängenbleibt.

Warum denken manche Mitarbeiter nicht daran? Warum denken viele nur an ihren Teil, doch nicht daran, dass am Ende das Gesamtergebnis zählt?

Viele Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern mehr Freiheit und Verantwortung gegeben haben und damit gescheitert sind, fühlen sich von ihrem Team im Stich gelassen und ziehen nach den ersten bitteren Erfahrungen die Zügel wieder an. Sie stellen kleinteilige Regeln auf, statt über eine generelle Geschäftspolitik zu führen, die klar besagt: „Eine Rechnung ist geschrieben, wenn das Geld auf dem Konto ist“, also ein bestimmtes Ergebnis erzielt ist. Sie sagen ihren Leuten von nun an nicht nur, was zu tun ist, sondern wieder genau, *wie* Projekte zu laufen haben. Dann eben doch die „Mikro-Kontrolle“. Die Kandare eng nehmen, die Leute streng führen. Immerhin haben sie es ja versucht: Sie haben den Mitarbeitern vertraut. Das hat nicht funktioniert. Dann müssen die Freiheiten eben wieder beschnitten werden. Selber schuld.

In der Tat, ich finde diese Reaktion nachvollziehbar. Ich habe ja selbst schon so reagiert. Der Wunsch nach Kontrolle ist etwas zutiefst Menschliches. Dahinter steht das tief sitzende Bedürfnis nach Orientierung und Sicherheit. Die Ursache dessen ist leicht erklärt, dem Chef fehlen Vertrauen und Zutrauen in seine Mitarbeiter.

Der Preis von zu viel Kontrolle ist jedoch, dass die persönliche Entfaltung, die Entwicklung aller Beteiligten auf der Strecke bleiben. Im Extremfall führt der Wunsch nach Kontrolle zu Misstrauen und damit zu übertriebener Überwachung. Das will keiner. Das passiert Ihnen gewiss niemals, oder?

In der Tat sind es typischerweise patriarchalische Chefs oder Perfektionisten, die es mit der Kontrolle übertreiben. Doch seien wir ehrlich. Letztendlich kann uns dies allen passieren.

## **Angst vor Kontrollverlust**

Wenn Menschen in einem patriarchalischen Umfeld groß geworden sind, dann ist die Angst vor Kontrollverlust ganz besonders ausgeprägt. Führungskräfte dieses Schlages bauen ihr Unternehmen oft beinahe zu einem Überwachungsstaat aus. Was für eine grauenhafte Atmosphäre.

Solche Chefs wollen immer ganz genau wissen, was ihre Mitarbeiter im Moment machen. Was sie gemacht haben und was sie machen wollen. Und als wäre das nicht schon schlimm genug, geht es für diese Chefs dann auch noch um das Wie. Es geht um klitzekleine Details, wie eine Arbeit erledigt werden soll. Das ist dann wie in der Schule: Nicht nur das Ergebnis muss der Vorstellung des Lehrers entsprechen, sondern auch der Lösungsweg!

Und wenn das gewünschte Verhalten dem Mitarbeiter ausführlich und umständlich erläutert wird: Schafft das Klarheit? Wohl kaum. Der Mitarbeiter ist durch die vielfältigen Anweisungen des Chefs verwirrt – „Wie war die Reihenfolge nochmal?“, „Was sollte ich nun tun?“, „Und was soll ich Müller jetzt konkret am Telefon erzählen? Er hat mir da doch einen Satz vorgeschprochen ...“

So richtig unangenehm wird die Situation für den Mitarbeiter, wenn der Chef ihm dann zudem immer und immer wieder über die Schulter schaut. Er fragt nach, beobachtet, der Mitarbeiter kommt kaum zur Erledigung seiner Dinge. Was weitere Erklärungen und Anweisungen nach sich zieht. Es dreht sich alles schön im Kreis.

Vorgesetzte, die eine Kultur des Kontrollierens pflegen, benötigen diese stetige Information, das Wissen darüber, was der Mitarbeiter tut. Nur so können sie einigermaßen beruhigt sein, denn sie brauchen das Gefühl, prinzipiell an jeder Stelle eingreifen zu können. Und wenn diese Chefs es ganz ungeschickt machen, dann tun sie das auch. Perfektionismus ist gut im Flugzeugbau, aber nicht in der Führung von Menschen.

.....  
Vorgesetzte, die eine Kultur des Kontrollierens pflegen, brauchen stetige Information über jedes Detail. Nur so haben sie das Gefühl, prinzipiell an jeder Stelle eingreifen zu können. Nur dann sind sie beruhigt.  
.....

Diese Art der Führung klingt grauenhaft! Von vorgestern. Es ist eine Form von Beherrschung, es geht um Gehorsam, Ordnung, Auto-

rität und Fügsamkeit. Tatsache ist allerdings, dass selbst Chefs, die eigentlich fortschrittlich sind, der Idee der Kontrolle verfallen können. Gewiss nicht so extrem, wie geschildert. Doch gerade wenn das Experiment Freiheit frisch gescheitert ist: Was bleibt einem da denn noch übrig?

## Nur so, nicht anders!

Schauen wir da genauer rein. Meine Erfahrung ist eindeutig: Je mehr Vorgaben, je mehr reingeredet wird, desto schlechter die Stimmung im Team. Und je schlechter die Stimmung, desto schlechter die Ergebnisse, an denen natürlich keiner schuld sein will.

Das Problem ist, dass ein „Was-und-Wie-Chef“, ich nenne ihn jetzt einfach mal so, sehr viele Anlässe schafft, an denen Mitarbeiter scheitern können. Die Mitarbeiter sind nun mal nicht der Chef und gehen die Dinge daher oftmals ein wenig anders an, als er selbst dies tun würde.

Mitarbeiter haben ihre eigene Art, Dinge zu erledigen. Sie werden daher die Aufgabe immer schlechter realisieren, als der, der es sich nach seinen Maßstäben überlegt hat. Wie sollten sie auch, jeder tickt ja Gott sei Dank anders. Die Potenziale der Mitarbeiter werden bei diesem Anspruch des Chefs jedoch völlig verkannt. In dermaßen eng gefassten Rollen haben sie keinerlei Entfaltungsraum.

Die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme sinkt unter diesen Bedingungen rapide ab. Und das ist ja auch nachvollziehbar. Wie würden Sie sich fühlen, wenn Sie Abarbeitungshäppchen statt Aufgaben vorgesetzt bekämen? Degradiert? Nicht wertgeschätzt? Bevormundet? Keineswegs beflügelt – so viel ist klar!

.....  
Die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme sinkt rapide ab,  
wenn Mitarbeiter Abarbeitungshäppchen vorgesetzt bekommen und zur  
verlängerten Werkbank des Chefs werden.  
.....



Manche Vorgesetzte landen gar bei einem Verhalten, das für jeden Außenstehenden ganz klar in den Bereich des Unwürdigen fällt. Mitten im Verkaufsgespräch fragt der Grand Seigneur, der schon längst den Stab an seinen Nachfolger weitergegeben haben wollte, beim Kunden nach, ob dieser gut beraten werde. Und nein, der Angestellte ist nicht etwa kurz weg, er sitzt direkt daneben. Zerrütteter kann eine Arbeitsbeziehung kaum sein.

Selbst wenn es nicht so schlimm kommt, bleibt Kontrolle schwierig, sofern sie das Was und Wie der Arbeit abfragt. Tatsächlich können sich Mitarbeiter in ihren Stärken nur unter den Bedingungen von Freiheit und Verantwortung entfalten. Nur bedeutet Freiheit, und das ist der entscheidende Punkt, den Mitarbeiter zu begleiten und zu befähigen. Alleinlassen ist mit Freiheit nicht gemeint. Und genau da liegt der Hase im Pfeffer und letztendlich auch die Herausforderung in der Führung.

.....  
Mitarbeiter können ihre Stärken nur unter den Bedingungen von Freiheit und Verantwortung entfalten.  
.....

## **Die neue Aufgabe**

Es war schon ziemlich spät. Ich hastete in unserem Büro den Gang entlang und beeilte mich, zum Flughafen zu kommen, um den Spätflug noch zu erwischen. Doch dann hörte ich aus einer offenen Bürotür die polternde Stimme eines Mitarbeiters. Einer meiner Abteilungsleiter. Offensichtlich hatte etwas nicht geklappt in seinem Verantwortungsbereich.

Er schimpfte: „Nein, also wirklich nein, so kann man das nicht machen! Es ist falsch, falsch, falsch, jedes Mal! Da müssen Sie nochmal ran. Nächste Woche muss der Projektplan in Hamburg sein, Frau Kleinert!“

Frau Kleinert? Über sie ärgerte er sich so sehr? Das erschien mir seltsam.

Eigentlich ist sie besonnen, klug und engagiert. Ich traue ihr Großes zu. Dass es mit ihr solche Probleme geben könnte, wie ich sie aus dem Ge-

spräch, dessen unfreiwilliger Zeuge ich geworden war, heraushörte, konnte ich mir gar nicht vorstellen. Dennoch, ich musste dringend weiter. Aber ich beschloss, dem bei nächster Gelegenheit nachzugehen.

Jetzt stehe ich vor dem Büro von Mara Kleinert. Es ist Montag und nur drei Tage später. Mara Kleinerts Zuständigkeiten sind erweitert worden. Projektplanung ist neu dazugekommen. Das ist keine einfache Aufgabe, die Projekte bei uns sind komplex. Ist sie überfordert? Genug Gedanken, genug Fragen. Ich klopfe an, sie bittet mich herein.

Sie wirkt schmal und bedrückt und vor allem ihre dunklen Augenringe erschrecken mich. Kommt sie mit ihren neuen Aufgaben nicht klar? Was liegt ihr so schwer auf der Seele?

In ihrem Büro sehe ich vor allem eins: Unterlagen. Ordner stapeln sich rechts und links auf dem Tisch. Überdies auf dem Boden.

„Hallo Frau Kleinert, wie geht es Ihnen? Was machen die neuen Aufgaben?“

Ich fühle mich komisch, das angesichts der Ordnerstapel zu fragen. Aber irgendwie muss ich ja beginnen.

„Ach, mir es geht es gut“, sagt sie.

– Das sieht nicht so aus, denke ich spontan.

„Ja, die neuen Aufgaben sind toll“, fährt sie fort.

– Nichts glaube ich weniger, kommentieren meine Gedanken.

Doch weil meine innere Stimme niemandem hilft und weil ich einen Verdacht habe, fange ich an zu sprechen: „Frau Kleinert, sie sehen übernächtigt aus.“

Sie schaut mich überrascht an, scheinbar habe ich ins Schwarze getroffen.

„Was meinen Sie, bei mir ist wirklich alles ok, vielleicht etwas viel, aber sonst ...“

Ich wähle die lockere Tonspur: „Frau Kleinert, ich hätte Sie ja zwischen den Stapeln fast nicht gefunden. So kenne ich Sie gar nicht. Sie schaffen sich doch immer erst einen Überblick, bevor Sie etwas Neues anfangen.“

Zögerlich antwortet sie, ich merke, sie ist den Tränen nahe: „Vielleicht ist die neue Aufgabe doch nichts für mich, so viel Neues wissen Sie.“

„Frau Kleinert, Sie haben recht, die neue Aufgabe ist wirklich eine große Herausforderung, deshalb haben wir auch Sie gefragt, ob Sie sie übernehmen wollen. Und ich habe auch am Anfang gemerkt, wie Sie sich auf die neue Aufgabe gefreut haben. Was ist jetzt anders?“

Frau Kleinert schluckt und weicht meinem Blick aus: „... Vielleicht ist es der ganze Druck.“ Ich konnte förmlich spüren, wie ihr Selbstvertrauen wankte.

„Frau Kleinert, was genau macht Ihnen denn den Druck?“

„Ich weiß nicht, womit ich anfangen soll.“

„Frau Kleinert, Sie wissen also nicht, mit was sie beginnen sollen in dem Projekt?“

„Doch, das weiß ich schon.“

Ich bleibe hartnäckig.

„Ja, macht Ihnen der Kunde denn Druck?“

„Nein, da ist überhaupt kein Problem.“

„Wer macht Ihnen denn dann den Druck?“

Frau Kleinert wird ruhig und sagt: „Wenn mein Chef in den Raum kommt, werde ich unsicher.“ Nachdem sie kurz durchgeatmet hat, fährt sie zögernd fort: „Herr Osthus, manchmal habe ich das Gefühl, dass ich meinem Chef einfach nicht genüge. Egal was ich mache und wie sehr ich mich einsetze, er hat immer etwas zu kritisieren, er findet immer noch das Haar in der Suppe. Ich glaube, er traut mir die neue Aufgabe gar nicht zu.“

Spontan nehme ich eine Geschichte auf, um ihr eine Tür zu öffnen.

„Frau Kleinert, ich möchte Ihnen etwas erzählen: Vor einigen Jahren habe ich mich auch kurzfristig in einen neuen Bereich einarbeiten müssen. Ich sollte ein neues Projekt leiten statt eines Kollegen. Wissen Sie, ich dachte damals, dass wäre nur harte Arbeit und ansonsten alles ganz einfach. Ich arbeite mich in die Materie ein und mein Kollege hilft mir, wenn ich Fragen habe. Wenige Monate vorher hatte mir mein Kollege bereits signalisiert, dass er es satt habe, dass alles an ihm hängt und er die ganze Verantwortung tragen muss. Deshalb dachte ich, es sei gar kein Problem, dass ich nun die Projektleitung für das Projekt übernehmen soll, und er entlastet wird.“

Frau Kleinert beugte sich interessiert vor: „Und, Herr Osthus, wie war es dann?“

„Frau Kleinert, ich weiß es noch wie heute, wir saßen in demselben Büro, unsere Schreibtische direkt gegenüber und ich meinte: ‚Thomas, ich bin gefragt worden, das neue Projekt zu übernehmen, du machst diese Projekte doch schon lange, was hältst du davon?‘ Erst schaute Thomas mich überrascht an, dann lehnte er sich zurück und sagte: ‚Wie kommst du denn darauf, Torsten, das ist nichts für dich!‘ Dann blickte er mir direkt in die Augen und fuhr fort: ‚Du bist kein Projektleiter, das kannst du nicht. Da bekomme ich ja nur noch mehr Probleme.‘ Puh, Frau Kleinert, so ein Einstieg war eine echte Motivationspritze.

Frau Kleinert sah mich an: „Und was haben Sie dann gemacht?“

„Ich habe am Abend mit einem Freund darüber gesprochen. Er glaubte an mich und hat mich ermutigt, weiterzumachen. Ich habe dann den Vorschlag beim nächsten Führungsmeeting angesprochen, wir waren zu viert, und die anderen Kollegen fanden es gut, dass ich die Projektleitung übernehme. Mein Kollege hat dann nach Wochen zugestimmt unter der Bedingung, dass er mich als Coach begleitet, damit nichts schiefgeht. Aber wissen Sie, einen Coach, der mir nichts zutraut, den brauchte ich als Letztes. Ich habe ihm vorgeschlagen, mich bei der Vorbereitung zu unterstützen und beim ersten Kundenworkshop dabei zu sein, aber nur, weil ich keine weiteren Diskussionen mehr wollte.

Ich weiß nicht, wie es Ihnen mit all dem geht. Mir hat man damals einfach nur gesagt ‚Mach du mal‘ und ‚Du schaffst es sowieso nicht‘. Und dann konnte ich schauen, wie ich klarkomme. Meine Konzepte und Vorschläge bekamen immer die Bewertung ‚unzureichend‘ und ich startete einen neuen Versuch, es ihm recht zu machen. Und ich verrate Ihnen was: Die Konzepte waren am Ende nicht unzureichend, weiß ich heute, sondern einfach nur anders, aber das konnte mein Kollege damals wohl nicht akzeptieren. Für mich war es schwer, mit dieser negativen Rückmeldung umzugehen.

Und dann erlebte ich die heftigste Situation in diesem ersten Kundenworkshop. Ich saß im Meetingraum beim Kunden, um mich herum zehn

Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen des Kunden und mir direkt gegenüber der Kollege. Und er schüttelte ständig den Kopf, wenn er mich ansah. In der Pause gab er mir obendrein noch den Rat, ich könne so auf keinen Fall weitermachen, der Workshop würde so in die Hose gehen. Ich wurde immer unsicherer. Am Abend des ersten Workshops kam dann mein Team auf mich zu, und ich dachte schon, jetzt kommt der Gnadenstoß. Aber ganz im Gegenteil, mein Team meinte, das wäre super, wie ich den Workshop geführt hätte. Und auf einmal war sie da die Erkenntnis, ich merkte, wie mein innerer Glaube wuchs, es kam gar nicht darauf an, was andere sagten.

Frau Kleinert, ich weiß nicht, wie, aber ich habe die zweieinhalb Tage Workshop dann durchgezogen, mit schlaflosen Nächten, Kopfschmerzen. Der Kunde war am Ende des Workshops begeistert – und ich platt wie eine Flunder.“

Jetzt schaue ich sie direkt an: „Frau Kleinert, was haben eigentlich Ihre Kollegen gesagt, als Sie die neue Aufgabe übernommen haben?“

Plötzlich erscheint ein kurzes Lächeln auf ihrem Gesicht. „Meine Kollegen haben sich sehr gefreut und viele meinten, dass ich genau die Richtige für diesen Job wäre, dass das genau meinen Stärken entspricht.“ Sie schaut erst auf den Boden und lächelt dann: „Herr Osthus, ich habe verstanden, danke.“

## **Das programmierte Scheitern**

Das, was zwischen Mara Kleinert und ihrem Vorgesetzten stattgefunden hat, ist die Programmierung des Scheiterns von Mitarbeitern. Wenn ich einem Mitarbeiter Freiheit und Verantwortung gebe, ohne ihn zu begleiten, zu empowern, dann sind bei ihm Stress, Überforderung und schlechte Ergebnisse zu 100 Prozent garantiert, insbesondere dann, wenn das Zutrauen des Chefs fehlt. Das hat rein gar nichts mit dem Können oder der Einstellung der Mitarbeiter zu tun. Selbst die besten haben bei einem solchen Prozess schlechte Karten.

Und dazu kommt ein weiterer Grund, warum Mitarbeiter beim Start schon zum Scheitern verurteilt sind. Loslassen funktioniert genau dann nicht, wenn die Führungskraft das Abgeben von Verantwortung mit Wegdelegieren verwechselt. Wegdelegieren bedeutet dabei konkret zweierlei:

1. Nur loswerden wollen.
2. Ein Ergebnis zu erwarten, ohne den anderen zu befähigen, dieses Ergebnis bringen zu können.

Doch was steckt dahinter? Im Endeffekt meist mangelndes Interesse. Im Fokus des Chefs steht nicht der Mitarbeiter, sondern seine eigene Entlastung.

Typischerweise ist das Wegdelegieren überdies mit einer Atmosphäre der Bedrohung verbunden. Der Mitarbeiter ahnt, dass es knallt, wenn das Ergebnis nicht erbracht wird. Aber nur Druck spüren, ohne Rückhalt zu haben, das ist für den Mitarbeiter schwer auszuhalten.

Wegdelegieren hat nun wirklich nichts mit dem Übertragen von Verantwortung zu tun. Oft aber mit dem eigenen Druck, der eigenen Überforderung. Dem Wunsch, sich Aufgaben vom Hals zu schaffen. Und das ist soweit auch durchaus verständlich. Wessen Schreibtisch ist denn nicht überfüllt?

Ich kann zumindest nicht von mir behaupten, dass mir das Wegdelegieren noch nie passiert wäre. Der Gedanke ist ja auch zu verführerisch, sich so schnell mal Luft und Raum zu verschaffen. Und dann später nur das Ergebnis präsentiert zu bekommen. Das wäre schön. Vorausgesetzt, es würde wirklich funktionieren.

Allerdings führt die Forderung „Das muss jetzt gelöst werden“ eben nicht dazu, dass das auch passiert. Im Gegenteil. Das verkürzte Vorgehen, bei dem sich der Vorgesetzte im extremsten Fall nur um Aufgabenvergabe schert, erhöht die Chance enorm, dass er sich genau um diese Aufgaben über kurz oder lang wieder kümmern muss! Doch dann mit mehr Aufwand und Druck. Den frustrierten Mitarbeiter gibt es obendrein. Und wer ist dann schuld an dem Desaster? – Und schon laufen sie ab, die Reflexe, die Reiz-Reaktions-Muster.