

Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner - Impulse für Führungskräfte– News-Letter  
Nr. 2/05

**„Mitarbeiter bringen mehr, wenn sie mehr dürfen!“**

Sehr geehrte Frau Wietasch,

kennen Sie das auch? Sie haben sich etwas vorgenommen, was Sie vorher noch nie gemacht haben, Sie waren ein wenig angespannt, schaff ich es oder nicht, Sie haben dann alle Informationen bekommen, sich so nach und nach alles Wissen und alle Fähigkeiten angeeignet und dann war das Projekt fertig! **Das Gefühl von Stolz können Sie jetzt noch gut nachempfinden, Sie sehen es jetzt noch vor Ihren Augen, oder?**

Auch **Ihre Mitarbeiter** wollen ihr Licht und ihre Fähigkeiten nicht länger unter den Scheffel stellen, sie wollen **von dem Team und von den Kunden als kompetent und überzeugend** wahrgenommen werden. Die Teams – zusammengesetzt aus einzelnen Individuen – möchten den Schritt aus dem Hintergrund ins Rampenlicht gehen. Dafür ist es gut, dass die Vorgesetzten wissen, welche **Fähigkeiten und Potenziale** in ihnen stecken, dass sie Ihnen alle **Informationen** zur Verfügung stellen damit auch hier die Erfahrung von Empowerment erlebt werden kann.

**Führen Sie durch Empowerment!**

**Eigenverantwortung schafft Leistungsbereitschaft**

Die Idee hinter dem Konzept des Empowerments ist, dass **Mitarbeiter, die Verantwortung** tragen, **viel leistungsbereiter** sind. Sie können in ihrem Wirkungsbereich selbst entscheiden, **entwickeln eigene Ideen und Konzepte** und können diese auch **umsetzen**. Vielleicht scheint Ihnen diese Idee unrealistisch – Sie werden sagen, nicht alle Mitarbeiter wollen Verantwortung – das ist richtig – aber die motivierten, engagierten Mitarbeiter zu empowern hat tatsächlich schon sehr viele Erfolge gebracht.

**Fördern Sie das Verantwortungsbewusstsein Ihrer Mitarbeiter**

Ermöglichen Sie es Ihren Mitarbeitern, **sich verantwortlich für ihre eigene Arbeit zu fühlen**. Gestehen Sie Ihren Mitarbeitern Entscheidungsbefugnis zu und verlangen Sie nicht, dass alles mit Ihnen abgesprochen wird (selbstverständlich nach einer klaren Einarbeitung und Kenntnisse des Aufgabengebietes und der Auswirkungen). Wie soll jemand Engagement entwickeln, der bei jeder noch so kleinen Entscheidung oben nachfragen muss? Geben Sie die groben Richtlinien vor, erarbeiten Sie gemeinsam die zu erreichenden Ziele und setzen Sie dann Vertrauen in Ihre Mitarbeiter. Nur so erreichen Sie ein eigenverantwortliches Verhalten.

**Trauen Sie Ihren Mitarbeitern etwas zu...**

Sie haben sie in der Regel selbst ausgewählt – und das hoffentlich aus gutem Grund. Auch wenn es nicht so ist: Ihre Leute können etwas leisten. Aber sie brauchen dazu jemanden, der ihnen den Rücken stärkt, ihnen wirklich **etwas zutraut und sie dabei unterstützt**. Wenn Sie immer nur mit zweifelnden Blicken durch Ihr Unternehmen gehen, verunsichern Sie Ihre Mitarbeiter. Seien Sie stolz auf Ihre Belegschaft!

## Seien Sie realistisch

Die andere Seite dazu ist, dass es Ihren Mitarbeitern auch möglich sein sollte, zuzugeben, wenn sie sich durch etwas überfordert fühlen. **Es kann sein, dass Ihre Erwartungen und Ansprüche einfach zu hoch sind oder eine Aufgabe zu schwierig ist.** Dann sind Fehler und Enttäuschungen vorprogrammiert. Überprüfen Sie sich selbst in dieser Hinsicht immer wieder. Und reagieren Sie nicht verärgert, wenn einer Ihrer Mitarbeiter sagt, dass er etwas nicht kann. Freuen Sie sich über dieses Vertrauen und überlegen Sie dann gemeinsam, wie die Aufgabe trotzdem bewältigt werden kann.

## Schaffen Sie Raum zum kreativen Ausprobieren

**Geben Sie die Aufgaben vor, nicht aber auch die Lösungswege.** Lassen Sie Ihre Mitarbeiter selbst Wege finden, die Aufgaben zu meistern. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter dabei, Neues auszuprobieren und bestrafen Sie keinesfalls Umwege oder Fehlschläge. Sie alle können nur dazulernen.

## Schaffen Sie klare Aufgaben – legen Sie die Abgrenzungsbereiche fest

**Klare Aufgaben und Abgrenzung hat die Fähigkeit, Energien in eine bestimmte Richtung zu lenken.** Es ist wie bei einem Fluss, ohne seine Ufer ist er kein Fluss, seine Strömung und Zielrichtung wären nicht mehr vorhanden.

Überprüfen Sie, ob Ihre Mitarbeiter das gleiche Bild von den übertragenen und verantworteten Aufgaben haben, lassen Sie Ihre Mitarbeiter die 10 wichtigsten Aufgaben aus seiner Sicht auflisten und machen Sie das gleiche aus Ihrer Sicht. Vergleichen Sie und vereinbaren Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern, die Prioritäten der Aufgaben und die Abgrenzungsbereiche. Legen Sie gemeinsam die Ziele fest, die für jeden Einzelnen wichtig sind, dass das Abteilungs- und damit auch das Unternehmensziel erreicht wird.

## Bauen Sie eine gesunde Fehlerkultur auf

Keiner Ihrer Mitarbeiter sollte Angst haben einen Fehler zuzugeben. Wenn diese Angst besteht ist das Risiko sehr groß, dass Irrtümer oder Fehler nicht zugegeben, sondern vertuscht werden oder der schwarze Peter von einem zum anderen wandert. Seien Sie immer konstruktiv, wenn etwas schief läuft. Suchen Sie nicht nach Schuldigen, sondern richten Sie Ihre Aufmerksamkeit nach vorne: Was können wir tun, um das Problem in den Griff zu bekommen? Wie können wir in Zukunft diesen Fehler verhindern? Was können wir alle aus diesem Fehler lernen? Bei einer solchen Fehlerkultur werden Ihre Mitarbeiter sehr viel eher bereit sein Verantwortung für eine ungünstige Entscheidung zu übernehmen, **Fehler zuzugeben und sich dann mit Feuereifer an einen neuen Lösungsweg machen.**

## Stellen Sie alle Informationen bereit

Damit Ihre Mitarbeiter eigenverantwortlich handeln und entscheiden können brauchen sie alle notwendigen Informationen. **Nur wer ausreichend über den Stand des Unternehmens informiert ist, kann eigenverantwortlich entscheiden, welche Arbeitsschritte wann vonnöten sind.** Stellen Sie deshalb Ihren Mitarbeitern alle Informationen zur Verfügung – es sollte keine Heimlichkeiten geben. Natürlich brauchen nicht alle Mitarbeiter zu jeder Zeit alle Informationen, aber jeder sollte jederzeit die Möglichkeit haben sie zu bekommen. Mitarbeiter, die Ihre Bilanz lesen können und verstehen, wissen welchen Beitrag ein jeder leistet.

## Ersetzen Sie die alte Hierarchie durch selbstgesteuerte Teams

Erarbeiten Sie Grundregeln für die Ziele und Zusammenarbeit und geben Sie die Information, was das für den einzelnen, das Team und das Unternehmen bedeutet. Schulen Sie Ihre Mitarbeiter in Teamtrainings und empowern Sie die Teams. Beachten Sie, dass die

**Verschiedenartigkeit der Gruppe einen großen Vorteil** gibt, wenn alle Bestrebungen in die richtige Richtung gehen. Unterstützen und ermutigen Sie die vorgeschlagenen Veränderungen und übergeben Sie allmählich dem Team mehr Macht. Schauen Sie immer sehr genau auf den Team- und Gruppenprozess und vergessen Sie nicht, dass es auch schwierige Zeiten geben wird.

### **Loslassen erfordert Mut**

**Empowerment erfordert von Ihnen als Führungsperson Mut.** Aber es handelt sich nicht um ein unkalkulierbares Risiko. Wenn Sie in einem guten Kontakt mit Ihren Mitarbeitern stehen, immer wieder das Gespräch suchen, gemeinsam die Ziele festlegen und dafür sorgen, dass Ihre Leute gerne für Sie arbeiten, ist der Schritt, ihnen auch Verantwortung zu übertragen keine Gefahr. Im Gegenteil – es ist eine große Chance für Ihre Mitarbeiter, Ihr Unternehmen und auch für Sie!

### **Steigern Sie dadurch Ihre Wettbewerbsfähigkeit am Markt!**

**Kenneth Blanchard – Unternehmensberater und Managementtrainer**

**„Empowerment ist keine Zauberei. Es besteht aus einigen wenigen einfachen Schritten und einem langen Atem.“**

Wir wünschen weiterhin alles Gute und einen erfolgreichen Februar 2005.

Viel Glück!

**Barbara Wietasch und das  
WIETASCH & Partner-Team**

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an [barbara.wietasch@aon.at](mailto:barbara.wietasch@aon.at) mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.