



Wie erziehe ich Mitarbeiter zu „Entlastern“?

Wie ist das bei Ihnen?

In unseren Seminaren mit Führungskräften begegnen uns immer wieder „Personen“, die viel selbst erledigen und wenig delegieren. Auf Nachfrage kommen Aussagen wie „Es geht schneller, wenn ich es selbst mache“, „Es kommt nicht das heraus, was ich will“ oder „Am Ende landet es doch wieder auf meinem Tisch“. Teilweise sind tatsächlich die Mitarbeiter „schuld“, teilweise hat die Führungskraft aber auch die Mitarbeiter dahin „erzogen“. Folge ist ein immenser Zeitdieb für den Vorgesetzten. Neben den eigenen Aufgaben erledigt er auch noch Aufgaben für den Mitarbeiter.

Wie erziehe ich zur Unselbstständigkeit?

- Mitarbeiter kommen mit Fragen zur delegierten Aufgabe – Vorgesetzter liefert sofort die Lösung
 - Mitarbeiter haben ein Problem bei der Umsetzung der übertragenen Aufgabe – Vorgesetzter übernimmt das Problem und löst es selbst
 - Mitarbeiter führen eine Aufgabe aus, dem Vorgesetzten gefällt das Ergebnis nicht und der Chef lässt alles noch mal machen
 - Vorgesetzter fragt in engen Zeitabständen nach (vor dem Endtermin), wie weit die Aufgabe ist
 - Mitarbeitern fehlen Kompetenzen oder Berechtigungen (z. B. für Bestellungen etc.) beim Erledigen der übertragenen Aufgaben – Vorgesetzter nimmt die Aufgabe wieder zurück und führt sie selbst aus
-

Gibt es nicht auch Ausnahmen?

Klar! Wenn eine Aufgabe die Fähigkeiten eines Mitarbeiters überschreitet, müssen Sie als Vorgesetzter die „Rückdelegation“ hinnehmen. Wie im letzten Newsletter (Nr. 37) beschrieben, ist es auch Ihre Verantwortung, wenn der Mitarbeiter völlig überlastet ist, ihn beim Prioritäten setzen zu unterstützen.

Die Mitarbeiter sind „verzogen“ –und nun?

Dann stehen Sie vor einer „Erziehungsarbeit“. Der Mitarbeiter muss erst wieder lernen, dass er von Ihnen nur noch Hilfe zur Selbsthilfe bekommt, dass der Rückdelegation ein Riegel vorgeschoben ist. Und das wird etwas dauern. Denn meist reicht ein einmaliges „erfolgreiches Abwehren“ von Delegation nicht aus. Das heißt für Sie, dass Sie noch eine Weile rückfallgefährdet sind.

Fortsetzung nächste Seite

Wie erziehe ich Mitarbeiter zu „Entlastern“?, Fortsetzung

Und wie geht das?

In Anlehnung an ein Buch wird in einem Unternehmen am Bodensee erst geklärt, wem der „Affe“ gehört = wer ist Besitzer des Problems. Erst danach steigen Vorgesetzter und Mitarbeiter ins Gespräch ein. Hier nun Tipps, was Sie konkret tun können:

Andere Fragen an den Mitarbeiter

- Was würden Sie tun, wenn ich nicht da wäre?
 - Was haben Sie bereits für die Lösung veranlasst?
 - Welche Kompetenzen benötigen Sie für die Ausführung?
 - Wie kann ich Ihnen genau helfen?
 - Hatten Sie in der Vergangenheit schon ein ähnliches Problem – wie haben Sie dieses gelöst?
 - An welchen Lösungsweg haben Sie schon gedacht?
-

Keine Lösungen selbst liefern!

Sie werden rückfällig, wenn Sie dem Mitarbeiter Lösungen liefern. Hören Sie stattdessen lieber aktiv zu. Fassen Sie das Gehörte noch einmal zusammen und lassen es im Raum stehen.

Ergebnisse akzeptieren

Akzeptieren Sie die Ergebnisse – auch wenn diese nicht so aussehen, wie Sie es wollen. Fragen Sie sich in solchen Situationen immer, ob das Ergebnis seinen Zweck erfüllt. Wenn ja, nehmen Sie das „andere“ Ergebnis hin – schließlich mussten Sie dafür nichts selbst tun.

Kontrolle passend zu Fähigkeit

Fähige Mitarbeiter empfinden ein Zuviel an Kontrolle als einengend. Passen Sie Ihr Kontrollbedürfnis daher dem Mitarbeiter an. Auch wenn es Ihnen vielleicht schwer fällt, sich zurück zu halten.

Klare Regeln vereinbaren

Eine grundsätzliche Vorgehensweise ist, mit den Mitarbeitern zu vereinbaren, dass Sie mit Problemen kommen können – wenn Sie Lösungsansätze oder –ideen dafür mitbringen.

Und – wie sieht es bei Ihnen aus? Haben Sie sich in manchen Dingen wieder erkannt? Dann haben Sie nun hoffentlich auch Ansätze an der Hand, wie aus Ihren Mitarbeitern „Entlasteter“ werden. Was werden Sie mit der gewonnenen Zeit anfangen? :-)

Christine Maurer