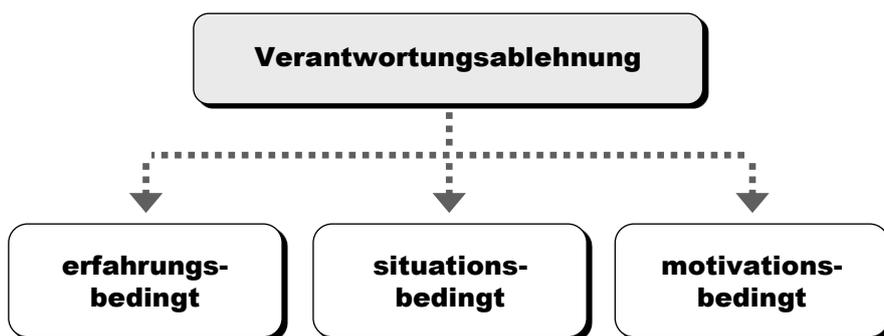


Handhaben von Delegierungsproblemen

Verantwortungsablehnung durch Mitarbeiter

Im Allgemeinen sind Mitarbeiter durchaus bereit, zusätzliche Verantwortung zu übernehmen. Sie empfinden es als Vertrauensbeweis und motiviert sie. Doch kommt es in der Praxis mitunter vor, dass Mitarbeiter hin und wieder oder auch grundsätzlich die Übernahme von Verantwortung ablehnen. Sie sich verweigern oder versuchen, bereits zugewiesene Zuständigkeiten wieder loszuwerden.

Derartige Verhaltensweisen beruhen im Wesentlichen auf folgenden drei Ursachenarten:



Erfahrungsbedingte Ablehnung

Diese Haltung kann durch prägende Einzelerlebnisse erworben worden sein, sich aber auch über einen langen Zeitraum kontinuierlich entwickelt haben. Sei es, dass derjenige häufig durch Autoritätspersonen diszipliniert worden ist, wenn er Eigeninitiative entwickelte, oder weil sein selbstständiges Handeln oft zu Misserfolgen führte. Ein schwaches Selbstbewusstsein und latente Versagensängste können dann die Folgen sein.

Derartige Vorbehalte können nur durch eine verständnisvolle Führung allmählich abgebaut werden:

- Dem Mitarbeiter ermutigende Erfolgserlebnisse ermöglichen, indem man ihn schrittweise und behutsam an verantwortungsvolle Aufgaben heranzuführt, an denen er wachsen kann.
- Zeigt man Verständnis für dennoch begangene Fehler (sofern nicht sorglos oder gar vorsätzlich verursacht), nimmt man ihm die Angst vor negativen Konsequenzen von Verantwortlichkeit.
- Vor allem sollte man ein gesundes Vertrauensverhältnis zum Mitarbeiter anstreben, da es ihm ein Gefühl der Sicherheit und Anteilnahme vermittelt und damit seine Risikobereitschaft wachsen lässt.

Situationsbedingte Ablehnung

Die allgemeine Unternehmenspolitik, sach- oder personenbezogene Gegebenheiten im unmittelbaren Arbeitsumfeld, aber auch das Führungsverhalten des Vorgesetzten können dazu führen, dass ein Mitarbeiter mit seiner Arbeitssituation zunehmend unzufrieden wird und in eine passive oder sogar oppositionelle Haltung verfällt.

Auch hier gilt es verständnisvoll zu reagieren:

- Den Mitarbeiter ohne vorwurfsvollen Unterton bitten, freimütig und offen über die Gründe seiner reservierten Haltung zu sprechen.

- Bei berechtigten Kritikpunkten Verständnis signalisieren und gemeinsam nach Lösungen suchen.
- Liegen die Ursachen außerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs der Führungskraft (zum Beispiel allgemeine Vorgaben der Unternehmensleitung), bleibt nur, Verständnis für die Befindlichkeit des Mitarbeiters zu bekunden, ihn aber dennoch um ein Einsehen in die Unternehmenssituation zu bitten und an die gemeinsame Verantwortung für die Gruppenziele zu appellieren.

Motivationsbedingte Ablehnung

Zunächst einmal sollte man sich als Führungskraft selbstkritisch fragen, ob die Gründe des Motivationsmangels bei einem selbst liegen könnten – ob man den Mitarbeiter vielleicht hin und wieder enttäuscht oder sogar verletzt hatte. Ist das nicht auszuschließen, sollte man sich Gedanken über den eigenen Führungsstil machen.

Aber es gibt nun mal auch Mitarbeiter, die aus einer bequemen Grundhaltung heraus eine passive Arbeitshaltung haben. Andere wieder besitzen ein ausgeprägtes Beharrungsvermögen, wollen keine lieb gewordenen Gewohnheiten aufgeben und sperren sich daher gegen jegliche Veränderungen. Mit folgender abgestuften strategischen Vorgehensweise hat man Chancen, auch diese Mitarbeiter zu veranlassen, sich der ihnen zugedachten Verantwortung zu stellen:

- Dem betreffenden Mitarbeiter klarmachen, inwiefern auch ihm Eigenverantwortung und Selbstständigkeit nützen.
- Dabei im Gespräch herausfinden, welches die verhaltensbestimmenden Bedürfnisse des Mitarbeiters sind, um bei der Nutzendarstellung darauf abzielen.
- Ist der kooperative Weg erfolglos, den Mitarbeiter mit Nachdruck auf seine Pflichten hinweisen und ihm notfalls konkrete Konsequenzen in Aussicht stellen, falls er weiterhin unwillig bleibt.
- Führen auch Druckmittel nicht zum Erfolg oder stehen keine zur Verfügung, bleibt nur zu erwägen, auf den Mitarbeiter als Verantwortungsträger zu verzichten. Das bedeutet, ihn mit weniger verantwortungsvollen Aufgaben zu betrauen oder sich im Extremfall gänzlich von ihm zu trennen.

Versuche der Rückdelegation

Die zuvor geschilderten negativen Haltungen führen nicht selten dazu, dass Mitarbeiter versuchen, sich einer übertragenen Verantwortung wieder zu entledigen. Hier einige typische Strategien dieser Rückdelegationsversuche:

- Überlastung
Der Mitarbeiter gibt vor, ohnehin überlastet zu sein und somit keine weiteren Aufgaben mehr eigenverantwortlich bewältigen zu können.
- Dramatisierung
Der Mitarbeiter schildert in übertriebener Weise mögliche Probleme und Risiken und meint, die Angelegenheit daher nicht verantworten zu können.
- Hilflosigkeit
Der Mitarbeiter versucht glaubhaft zu machen, dass er für die Aufgabe nicht der Geeignetste sei, sondern andere Mitarbeiter dafür eher in Frage kämen.
- Meinungslosigkeit
Der Mitarbeiter holt bei seinen Arbeiten immer wieder den Rat und die Meinung des Vorgesetzten ein, sodass dieser auf indirekte Weise dann doch die Verantwortung übernommen hat.
- Gegenvorschläge
Der Mitarbeiter äußert Vorschläge, wie sich die Arbeit anders organisieren ließe, mit dem Ziel, dass die Verantwortung dadurch automatisch woandershin verlagert wird.

- **Verzögerung**
Der Mitarbeiter überzieht immer wieder Termine in der Hoffnung, die Absprachen würden in Vergessenheit geraten oder der Vorgesetzte werde irgendwann resignieren und die Aufgabe selbst erledigen oder einen anderen beauftragen.
- **Ultimatum**
Der Mitarbeiter macht bestimmte Zugeständnisse zur Bedingung, weil er davon ausgeht, die Führungskraft werde nicht gewillt oder in der Lage sein, die Forderungen zu erfüllen. Oder er hofft, dadurch zumindest einen langgehegten Wunsch erfüllt zu bekommen.

Hier einige Strategien zur Abwehr derartiger Rückdelegationsversuche.

Rückdelegationsstrategie des Mitarbeiters	Gegenstrategie der Führungskraft
Überlastung Der Mitarbeiter gibt vor, ohnehin überlastet zu sein und somit keine weiteren Aufgaben mehr eigenverantwortlich bewältigen zu können.	Den Mitarbeiter seine momentanen Arbeitsaufgaben detailliert benennen lassen. Alsdann ihn befragen, welche Arbeiten er zunächst zurückstellen oder ersatzweise abgeben könnte.
Dramatisierung Der Mitarbeiter schildert in übertriebener Weise mögliche Probleme und Risiken und meint, die Angelegenheit daher nicht verantworten zu können.	Ihm Rat und Unterstützung zusichern. Ihn bitten, sich unverzüglich zu melden, wenn sich tatsächlich folgenschwere Risiken abzeichnen, damit die notwendigen Vorkehrungen getroffen werden können.
Hilflosigkeit Der Mitarbeiter versucht glaubhaft zu machen, dass er für die Aufgabe nicht der Geeignetste sei, sondern andere Mitarbeiter dafür eher in Frage kämen.	Benennen lassen, welchen konkreten Anforderungen er sich nicht gewachsen fühlt und warum. Sollten sich tatsächlich Eignungsdefizite herausstellen, ihn um Vorschläge bitten, wie sich diese beheben ließen.
Meinungslosigkeit Der Mitarbeiter holt bei seinen Arbeiten immer wieder den Rat und die Meinung des Vorgesetzten ein, sodass dieser auf indirekte Weise dann doch die Verantwortung übernommen hat.	Bei Fragen, die die Zuständigkeiten oder Fähigkeiten des Mitarbeiters nicht eindeutig übersteigen, ihn an seine Verantwortung erinnern und auffordern, selbst Alternativvorschläge zu entwickeln.
Gegenvorschläge Der Mitarbeiter äußert Vorschläge, wie sich die Arbeit anders organisieren ließe, damit die Verantwortung dadurch automatisch woandershin verlagert wird.	Den Mitarbeiter die sachliche Notwendigkeit einer Änderung begründen lassen. Auf die Vorschläge nur eingehen, wenn sie die Aufgabenerledigung tatsächlich nennenswert verbessern könnten.
Verzögerung Er überzieht immer wieder Termine in der Hoffnung, die Absprachen würden in Vergessenheit geraten oder der Vorgesetzte werde irgendwann resignieren und die Aufgabe einem anderen übertragen.	Keine Nachsicht erkennen lassen. Hartnäckig und mit steigendem Nachdruck die Erledigung anmahnen und Terminüberschreitungen belegbar begründen lassen. Jede Nachgiebigkeit schafft Präzedenzfälle und fördert die Verweigerungstendenzen!
Ultimatum Der Mitarbeiter macht bestimmte Zugeständnisse zur Bedingung, weil er davon ausgeht, die Führungskraft werde nicht gewillt oder in der Lage sein, die Forderung zu erfüllen. Oder er hofft, dadurch zumindest einen langgehegten Wunsch erfüllt zu bekommen.	Die zwingende Notwendigkeit und den direkten Zusammenhang mit der Aufgabe kritisch hinterfragen. Sofern der Mitarbeiter keine überzeugende Begründung liefern kann, sich nicht auf ein derartiges Kopplungsgeschäft einlassen, sondern unbeirrt auf die Aufgabenerfüllung bestehen.

Auszug aus:
 Hartmut Laufer
Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren
 GABAL Verlag, ISBN 978-3-86936-764-4