



WEKOS
Personalmanagement GmbH

*Die Manufaktur für
Führung und Vergütung*



Führungsimpulse

Damit Führung bei Ihnen auf dem Monitor bleibt!

Der "schmeichelnde" Druck der Verantwortung - Wie Sie nicht nur die Aufgabe, sondern auch die Verantwortung abgeben

Neulich hatten wir ein Gespräch mit einem Bekannten, der den IT-Bereich in seiner Firma, einem kleinen Unternehmen mit knapp 50 Mitarbeitern zu verantworten hat.

Auf die Frage, wie es ihm gerade so gehe, winkte er nur ab und meinte, er habe "Arbeit ohne Ende". „Wir führen gerade eine neue Software ein. Es hängt gerade wieder alles an mir.“ Doch hinter dem Klagen klang auch so etwas wie Stolz durch. Dabei vernahmen wir Botschaften wie, „ich trage gerade die volle Verantwortung“ und „ich bin wichtig für das Unternehmen“. Dieser „schmeichelnde Druck der Verantwortung“, den er spürte, ließ ihn ein Engagement an den Tag legen, das weit über das normale Maß hinausgeht.

Im Gegensatz dazu fällt uns das Beispiel einer Führungskraft ein, die kurz vor dem Burnout steht. Auf die Frage, was sie denn daran hindere, mehr Aufgaben an ihre Mitarbeiter abzugeben, meinte sie nur: „Das mache ich ja, dennoch habe ich das Gefühl, dass die Verantwortung und damit auch der ganze Druck weiterhin auf mir lastet.“ Dann erzählte sie, dass ihre Mitarbeiter sich nicht trauen, selbstständig Entscheidungen zu treffen oder sie versuchen sich rückzuversichern und stehen ständig in der Türe. Manchmal hat sie auch den Eindruck, dass einzelne Mitarbeiter nicht wirklich mit Hingabe und Herzblut an der Aufgabe dran sind und Ergebnisse abliefern, denen man das auch ansieht. Und ihre Reaktion darauf? „Naja, letztlich landen die Aufgaben dann wieder bei mir.“

Diese beiden Beispiele verdeutlichen sehr schön den Unterschied. Im ersten Beispiel hat der Mitarbeiter die Aufgabe und die Verantwortung übernommen und sein Chef fungiert lediglich als Coach und auch nur dann, wenn der Mitarbeiter Unterstützung braucht. Im zweiten Fall kümmert sich der Mitarbeiter zwar um die Aufgabe, aber die Verantwortung verbleibt beim Vorgesetzten. Damit bleibt der erhoffte Entlastungseffekt aus. Woran mag das liegen? Sicherlich hat es etwas mit der Eigenmotivation des Mitarbeiters zu tun. Mitarbeiter mit einer hohen Eigenmotivation fordern die Verantwortung aktiv ein, sie ziehen sie geradezu an. Mitarbeiter, denen diese Eigenmotivation fehlt, müssen dagegen in die Verantwortung gebracht werden.

Nicht selten liegt es auch an der Führungskraft selbst, wenn Mitarbeiter keine Verantwortung übernehmen, wie die nachfolgende Schilderung eines Mitarbeiters sehr schön verdeutlicht: „Früher habe ich mir immer viele Gedanken darüber gemacht, wie man ein Problem lösen könnte. Jedes Mal, wenn ich dann zu meinem Chef ging, war er damit nicht einverstanden und setzte seine eigene Lösung durch. Heute gehe ich gleich zu ihm und frage ihn, wie er es gerne hätte.“ Interessant dabei: Zugleich beklagt sich der Chef darüber, dass sein Mitarbeiter wegen jeder Kleinigkeit angegriffen kommt.

Wie lässt sich Verantwortung nun an den Mitarbeiter konkret abgeben?

Übertragen Sie Aufgaben soweit wie möglich komplett. Belassen Sie auch den letzten Arbeitsschritt beim Mitarbeiter und lassen Sie ihn die Konsequenzen seiner Ergebnisse spüren. Im Einzelnen kann das bedeuten:

Lassen Sie ...

- ... Ihren Mitarbeiter die Präsentation, die er für Sie erstellt hat, selbst präsentieren
- ... das Schreiben, das er entworfen hat, selbst unterschreiben
- ... ihn an der Besprechung, die er vorbereitet hat, selbst teilnehmen
- ... ihn die Verhandlung, für die er die Informationen zusammen getragen hat, selbst durchführen
- ...

Wenn Ihnen das schwerfällt, dann sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

- Neige ich zu Perfektionismus oder kann ich auch mit 90%-Lösungen leben?
- Kann ich auch andere Herangehensweisen als meine eigenen akzeptieren?
- Kann ich mit Fehlern meiner Mitarbeiter konstruktiv umgehen? Und was passiert schlimmstenfalls, wenn Fehler unterlaufen?
- Bin ich bei Rückdelegation bereit, dieser konsequent entgegenzutreten oder verzichte ich lieber darauf, um mir die Zuneigung meiner Mitarbeiter nicht zu verscherzen?
- Kann ich damit leben, dass ich nicht in allen Themen Bescheid weiß?
- Bin ich überhaupt bereit, Verantwortung abzugeben oder schmeichelt es mir womöglich, wenn ich für alles verantwortlich bin?
- ...

Für die Mitarbeiter gilt: Nur wer Verantwortung spürt, sich also verantworten bzw. Antworten geben muss, wird eine Aufgabe als **seine** Aufgabe empfinden und sich mit seinem ganzen Engagement dafür einsetzen. Selbstverständlich erfordert das, dass neben der Aufgabe und der Verantwortung auch die dafür nötigen Kompetenzen an den Mitarbeiter übertragen werden.

Wenn Sie als Führungskraft manchmal den Eindruck haben, eine Zentnerlast ruhe auf Ihren Schultern, dann sollten Sie nach und nach das eine oder andere „Päckchen“ an Ihre Mitarbeiter abgeben. Auch das kann man schrittweise und planvoll angehen - eines nach dem anderen und bitte, nicht die schwersten Brocken zuerst. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg dabei.

Jürgen Weißenrieder und Marijan Kosel
WEKOS Personalmanagement GmbH

Es freut uns, wenn Ihnen dieser Newsletter gefallen hat und Sie ihn interessant finden. Falls Sie ihn weiterempfehlen möchten, dürfen Sie das gerne tun. Hier besteht die Möglichkeit zur kostenlosen und unverbindlichen Anmeldung.

Wenn Sie Sich aus dem Wekos-Verteilersystem austragen möchten, klicken Sie bitte [hier](#).

Verantwortlich:

www.wekos.com

WEKOS Personalmanagement GmbH

Am Ranken 9

88069 Tett nang

Sitz Tett nang

Steuer-Nr. 61019/04515

Geschäftsführer:

Jürgen Weißenrieder, Marijan Kosel

Sie haben Anregungen oder Fragen?

Wir freuen uns auf Ihre E-Mail oder Ihren Anruf.

Telefon 07542 / 40985-0

E-Mail: info@wekos.com

Ust-ID : DE 231 48 58 35

Konzentrationsgericht Ulm

HRB-Nr. 632003