

Warum Rückdelegation passiert – und was man dagegen tun kann

Wenn ein Mitarbeiter Aufgaben an Sie zurückdelegieren will oder dies in der Vergangenheit öfter getan hat, sollten Sie sich als erstes fragen, wo die Gründe dafür liegen könnten. Die Gründe können beim Mitarbeiter liegen oder auch bei Ihnen als Führungskraft.

1. Mitarbeiter-bezogene Gründe für Rückdelegation und geeignete Gegenmaßnahmen

Schauen wir uns zunächst an, welche typischen Gründe es auf der Mitarbeiterseite gibt – und wie Sie diese Gründe ausräumen können:

Gründe beim Mitarbeiter	Ihre Maßnahmen
Dem Mitarbeiter sind Ihre Erwartungen nicht klar , er weiß nicht, dass er für die Erledigung der Aufgabe verantwortlich ist.	Spezifizieren Sie die Erwartungen im nächsten Gespräch und stellen Sie ansonsten sicher, dass Sie Aufgaben umfassend und spezifisch delegieren. (siehe Leitfaden/Checkliste Delegation)
Mitarbeiter erfüllt die Erwartungen nicht, weil ihm/ihr die Einsicht in deren Wichtigkeit fehlt .	Erklären Sie ihm/ihr das „Warum“ hinter der Aufgabe und nutzen Sie zukünftig die Checkliste Delegation.
Mitarbeiter kann die Erwartungen nicht erfüllen, weil ihm/ihr die Mittel fehlen .	Stellen Sie die notwendigen Ressourcen zur Verfügung. Überprüfen Sie zukünftig die Machbarkeit während des Delegationsgesprächs.
Mitarbeiter ist fachlich überfordert, ihm/ihr fehlt entweder das Wissen oder die notwendigen Fähigkeiten , um die Aufgabe zu erfüllen.	Ermöglichen Sie der Person durch geeignete Trainingsmaßnahmen den Aufbau von Wissen und Fähigkeiten. Stellen Sie Arbeitshilfen in Form von Checklisten oder Anleitungen zur Verfügung.
Mitarbeiter ist trotz Trainingsmaßnahmen nicht in der Lage , die Aufgabe zu erfüllen.	Erwägen Sie eine passendere Verteilung der Aufgaben im Team oder eine Versetzung auf eine geeignetere Position.
Mitarbeiter ist zeitlich überfordert , die Arbeitsmenge ist zu hoch.	Klären Sie mit der Person die Priorisierung der Aufgaben und helfen Sie ihr zu fokussieren. Verteilen Sie die Aufgaben im Team ggfs. neu.
Mitarbeiter ist unsicher , wenig selbstbewusst, hat Angst vor Fehlern.	Ermutigen Sie die Person und verwenden Sie Coachingfragen (s. Leitfaden), um sie selbst Lösungen und Antworten finden zu lassen. Geben Sie positives, bestärkendes Feedback, wenn sie Lösungen findet und sich mehr traut.
Mitarbeiter fehlt es aktuell an Motivation , er/sie lässt die Arbeit schleifen (ist aber bisher zuverlässig gewesen).	Versuchen Sie die Ursache für die Demotivation zu finden und aus der Welt zu schaffen (siehe Leitfaden Mitarbeiterführung)

Mitarbeiter möchte es sich bequem machen, geht den Weg des geringsten Aufwandes, möchte von Ihnen Lösungen bekommen.	Machen Sie Ihre Erwartungen an den Mitarbeiter klar, lösen Sie sein Probleme nicht, sondern bringen Sie ihn über Coachingfragen zum Selbstdenken.
Mitarbeiter lässt Aufgaben bewusst liegen , verlässt sich darauf, dass Sie als Führungskraft ‚retten‘ (z.B. kommt kurz vor Abgabetermin und informiert, dass er es nicht schafft).	Wenn möglich, ‚retten‘ Sie nicht, sondern lassen Sie das Problem eskalieren. Weisen Sie den Mitarbeiter an, das Problem zu lösen und z.B. Betroffene zu informieren, das Management zu informieren u. ä. Zeigen Sie Konsequenz, indem Sie die Eskalationsstufen nutzen (s. Leitfaden Konsequenz)

2. Führungskraft-bezogene Gründe für Rückdelegation und geeignete Gegenmaßnahmen

Neben den Ursachen, die beim Mitarbeiter liegen, gibt es auch Verhaltensweisen auf Seiten der Führungskraft, die Rückdelegation wahrscheinlicher machen. Schauen wir uns auch diese an:

Gründe bei der Führungskraft	Ihre Maßnahmen
Die Führungskraft hat ein ‚ Helfersyndrom ‘ – kaum bittet ein Mitarbeiter um Hilfe, jammert oder beschwert sich, ist die Führungskraft bereit, die Aufgabe an sich zu nehmen.	Ändern Sie die Art Ihrer Hilfe: übernehmen Sie nicht die Aufgabe, sondern helfen Sie Ihrem Mitarbeiter über Coachingfragen selbst auf Lösungen zu kommen. So unterstützen Sie den Mitarbeiter auch in seiner Entwicklung. Trauen Sie Ihren Mitarbeitern zu, Ihre Probleme selbst lösen zu können. Kontrollieren Sie Ihr Appell-Ohr (s. Modul Kommunikation)
Die Führungskraft hat einen perfektionistischen Anspruch und wenig Fehlertoleranz .	Auch wenn Sie die Aufgabe besser lösen könnten, lassen Sie die Verantwortung beim Mitarbeiter. Machen Sie sich klar, dass es reicht, wenn das Ergebnis ‚gut genug‘ ist – es muss nicht perfekt sein. Wenn Sie die Aufgabe an sich nehmen, riskieren Sie auch die Person zu demotivieren, weil sie Ihr Verhalten als mangelndes Vertrauen verstehen könnte. Machen Sie sich klar, dass Fehler immer mal passieren können. Wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern Fehler analysieren und Maßnahmen überlegen, wie man sie in Zukunft vermeiden kann, hilft auch das Ihren Mitarbeitern sich weiterzuentwickeln.

<p>Die Führungskraft übernimmt die Aufgaben, weil sie Befriedigung aus der Erledigung zieht und sie evtl. auch als Vorwand verwendet, eigene, herausforderndere Aufgaben zu verschieben.</p>	<p>Falls Sie diese Tendenz bei sich feststellen, könnten Sie nach den Ursachen forschen – welche Aufgaben fallen Ihnen aus welchen Gründen schwer? Vielleicht geht es um persönliche Entwicklungsthemen, die Sie angehen sollten.</p>
<p>Die Führungskraft sieht es als die geringere Zeitinvestition, die Aufgabe selbst zu erledigen, als sie vernünftig zu delegieren und den Mitarbeiter möglicherweise auf dem Weg zu coachen.</p>	<p>Sicher wird das Selbermachen häufig erst mal der schnellere Weg sein, und manchmal möglicherweise auch nicht vermeidbar. Aber, wenn Sie sich klar machen, wieviel Zeit es Sie auf Dauer kosten wird, wenn Sie immer wieder die Aufgaben Ihrer Mitarbeiter übernehmen, macht die Zeitinvestition auf lange Sicht Sinn.</p>
<p>Die Führungskraft ‚rettet‘ die Aufgaben Ihrer Mitarbeiter, weil Sie Angst vor Konsequenzen hat, falls die Aufgaben nicht fristgerecht oder mit der entsprechenden Qualität erledigt werden.</p>	<p>Natürlich kann es ernsthafte Konsequenzen haben, wenn wichtige Aufgaben nicht fristgerecht erledigt werden. Und manchmal müssen Sie vermutlich einspringen, um eine Katastrophe zu verhindern. Aber auch hier sorgt die ‚Rettung‘ dafür, dass Sie durch Ihr (gut gemeintes) Verhalten diese ungünstige Dynamik stabilisieren. Wenn der Mitarbeiter nicht die Konsequenzen seines Verhaltens spürt, hat er keinen Grund, sich zu ändern. Oder wenn Ihr Management z.B. die Überlastung Ihres Teams nicht anerkennen will, bestätigen Sie durch die Rettung, dass es noch irgendwie machbar ist.</p> <p>Sprechen Sie also am besten im Vorfeld mit Ihrer Führungskraft ab, dass Sie bestimmt Dinge in der nächsten Zeit nicht ‚retten‘, sondern ‚vor die Wand fahren‘ lassen. Erst dadurch gibt es Einsicht und Veränderungsdruck bei Mitarbeitern oder dem Management.</p> <p>Überlegen Sie auch mal ganz realistisch, was im schlimmsten Fall passieren könnte, wenn eine Aufgabe ‚vor die Wand fährt‘. Vielleicht ist das ja hinnehmbar, wenn sich dafür in Zukunft etwas verändert.</p>

Wie Sie sehen, können Sie an vielen Punkten ansetzen, um Rückdelegation zu verhindern. Überlegen Sie doch mal, welche Führungskraft-bezogenen Gründe auf Sie zutreffen.