
Management von Führungszeit: Wer hat den Affen?

Die Probleme der Mitarbeiter scheinen am Ende immer auf den Schultern der Führungskraft zu landen. William Oncken und Donald L. Waas schlagen in Ihrer Arbeit aus dem Jahr 1999 ein einfaches Verfahren zur Abstufung von Verantwortung und Initiative vor. Sie laufen zum Beispiel den Gang zu Ihrem Büro hinunter. Ein Mitarbeiter hält Sie auf und sagt: „Wir haben ein Problem.“ Sie nehmen an, dass sie sich damit befassen sollten aber Sie können keine sofortige Entscheidung fällen. Sie sagen: „OK, lassen Sie mich darüber nachdenken, ich melde mich so bald wie möglich dazu.“ Damit haben Sie gerade einen „Delegations-Affen“ vom Rücken ihres Mitarbeiters auf den ihren springen lassen! Jetzt arbeiten Sie für Ihren Mitarbeiter.

Wenn Sie zu viele „Affen“ übernehmen werden Sie keine Zeit haben, Ihren tatsächlichen Job zu machen: die Aufträge Ihres eigenen Chefs zu erfüllen und Kollegen zu helfen z.B. Unternehmensergebnisse zu generieren.

Wie vermeidet man das Ansammeln von „Affen“?

Entwickeln Sie die die Initiative Ihrer Mitarbeiter: Wenn beispielsweise ein Mitarbeiter versucht, unbewusst ein Problem an Sie weiterzugeben, klären Sie, ob er:

- Einen Lösungsansatz vorschlagen und realisieren soll?
- Sofort in Aktion treten und Sie briefen soll?
- Handeln und Ihnen das Ergebnis in einem regelmäßigen Update berichten soll?

Download

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter ermutigen, ihre eigenen "Affen" selbst in den Griff zu bekommen, eignen sie sich neue Fähigkeiten an—und Sie gewinnen Zeit, um Ihren eigenen Job zu machen.

Wie gibt man "Affen" an ihre eigentlichen Besitzer zurück?

MACHEN SIE TERMINE, UM "AFFEN" ZU THEMATISIEREN

Vermeiden Sie es, irgendeinen "Affen" spontan zur Sprache zu bringen—zum Beispiel, wenn Sie einen Mitarbeiter auf dem Gang treffen.

Vermeiden Sie eine Problemlösung zwischen Tür und Angel. Beraumen Sie stattdessen einen Termin an, um die Angelegenheit in Ruhe und konzentriert zu besprechen.

LEGEN SIE DEN GRAD DER VERANTWORTUNG FEST

Ihre Mitarbeiter können auf fünf Stufen Initiative und Übernahm von Verantwortung im Umgang mit "On-the-Job-Problemen" übernehmen. Von der niedrigsten zur höchsten bieten Oncken und Wass fünf Stufen für Mitarbeiter an:

1. Nichts tun und abwarten bis die verantwortliche Führungskraft sagt, was zu tun ist.
2. Seine Führungskraft aktiv Fragen, was zu tun ist.
3. Seiner Führungskraft eine Handlung vorschlagen, dann mit dem Einverständnis der Führungskraft umsetzen.
4. Unabhängig handeln, die eigene Führungskraft aber umgehend informieren.
5. Unabhängig handeln und den Vorgesetzten auf die gewohnte Weise auf dem Laufenden halten, z.B. in den laufenden Rücksprachen.

Wenn ein Mitarbeiter also mit einem Problem zu Ihnen kommt, sollten Sie den Gebrauch auf die Stufen 1 oder 2 beschränken. Einigen Sie sich gemeinsam und bewusst auf das weitere Vorgehen mit Hilfe der Stufen 3, 4 oder 5, um den "Affen" in den Griff zu bekommen. Reden Sie also zunächst über das "Wie" statt das "Was".

EINIGEN SIE SICH AUF EIN STATUS-UPDATE

Nachdem Sie entschieden haben, wie Sie vorgehen wollen, sollten Sie Ort und Zeitpunkt vereinbaren, an denen ihr Mitarbeiter Sie über den Fortschritt informieren wird.

BEOBACHTEN SIE IHRE EIGENEN MOTIVE

Manche Manager befürchten insgeheim, dass sie schwach, angreifbar und nutzlos erscheinen könnten, wenn sie ihre Mitarbeiter ermutigen, Initiative zu ergreifen. Kultivieren Sie stattdessen einen inneren Sinn für Sicherheit, der Sie befähigt, direkte Kontrolle aufzugeben und das Vorankommen ihrer Mitarbeiter zu unterstützen.

ENTWICKELN SIE DIE FÄHIGKEITEN IHRER MITARBEITER WEITER

Mitarbeiter versuchen, "Affen" bewusst oder unbewusst weiterzugeben, wenn sie nicht in der Lage sind, mit ihnen umzugehen oder keine Lust dazu haben. Helfen Sie den Mitarbeitern, die nötigen Problemlösungskompetenzen zu entwickeln. Anfangs ist es zeitaufwändiger als die Probleme selber zu lösen—aber auf lange Sicht spart es Zeit.

Download

FÖRDERN SIE VERTRAUEN

Um die Initiative der Mitarbeiter weiterzuentwickeln ist eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern notwendig. Wenn sie Angst haben, zu versagen, werden sie ihre "Affen" weiterhin lieber zu Ihnen bringen, anstatt ihre Probleme selbst zu lösen. Versichern Sie ihnen, dass es okay ist, Fehler zu machen. Damit fördern Sie das gegenseitige Vertrauen.

Quelle: Harvard Business Review 11/12 1999, Artikel "Management Time: Who`s got the Monkey?" von William Oncken, Jr., und Donald L. Wass.
(Internetveröffentlichung unter www.messbacher.de im Mai 2016)

messbacher
Coaching und Organisationsberatung

Schanzenstrasse 79 · 34130 Kassel
+49 (0) 561 – 400 98 07
+49 (0) 160 – 855 56 15
info@messbacher.de
www.messbacher.de